

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ,
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΘΕΟΔΩΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΚΟΪΚΑ ΒΙΚΤΩΡΙΑ
ΛΥΚΑ ΜΑΡΙΟ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΗΣ**

ΠΑΤΡΑ 2018

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην πτυχιακή αυτή εργασία θα ασχοληθούμε με τον γενικό προϋπολογισμό.

Μέσα από μελέτη ποικίλης βιβλιογραφίας άρθρων και πηγών θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την έννοια του γενικού προϋπολογισμού αλλά και να παραθέσουμε στοιχεία σχετικά με την χρησιμότητα και σκοπιμότητά του και μέσα από πρακτικές εφαρμογές.

Προλογίζοντας το συγκεκριμένο θέμα να πούμε πως ο προϋπολογισμός αποτελεί πάντα έναν οδηγό για την κάθε επιχείρηση στην διάρκεια της οικονομικής της χρήσης, καθότι έχει την δύναμη να παρουσιάζει με όσο το δυνατόν πιο έγκυρο και ξεκάθαρο τρόπο όλα τα αναμενόμενα έσοδα και έξοδα όλες τις πιθανές επενδύσεις και αλλαγές εκτιμά η επιχείρηση ότι θα συμβούν μέσα στο διάστημα αναφοράς.

Βέβαια παρόλα αυτά να αναφέρουμε πως υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία στην δημιουργία και στην τήρηση ενός σωστού προϋπολογισμού οπότε και ο έλεγχος έχει πρωτεύοντα ρόλο.

Ο προϋπολογισμός λοιπόν είναι μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο στον συντονισμό και εφαρμογή του προγράμματος. Ο προϋπολογισμός φανερώνει το τι έχει αποφασίσει να κάνει το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό. Είναι με άλλα λόγια είναι η διαδικασία με την οποία το μάνατζμεντ αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών.

Προϋπολογισμός σημαίνει: καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό.

Ακόμα ο προϋπολογισμός μπορεί να χαρακτηριστεί ως το οικονομικό σχεδιάγραμμα ή πλάνο δράσης μίας επιχείρησης. Μεταφράζει τα στρατηγικά σχέδια σε μετρήσιμες δαπάνες και αναμενόμενες αποδόσεις κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Επίσης ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας προς, στον καθηγητή μας κο Ζαχούρη Πάρι, για την βοήθεια που μας παρείχε καθόλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αυτής.

Επίσης θα θέλαμε να εκφράσουμε τόσο την αγάπη μας όσο και την ευγνωμοσύνη μας προς τις οικογένειές μας για την συμπαράστασή τους προς εμάς .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο ξεκίνημα της εργασίας αυτής γίνεται μία μικρή εισαγωγή για την έννοια του προϋπολογισμού.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται στοιχεία σχετικά με την έννοια του προϋπολογισμού, τον σκοπό του αλλά και τα είδη του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλυτικά παρουσιάζεται ο γενικός προϋπολογισμός και ο σκοπός του, οι αρχές του αλλά και η δομή του. Επίσης περιγράφονται ποια είναι τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να είναι επιτυχής ο γενικός προϋπολογισμός.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται τα είδη των επιμέρους προϋπολογισμών αλλά παρατίθενται και πρακτικές εφαρμογές.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια του προϋπολογιστικού ελέγχου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	4
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	4
1.2 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	5
1.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	9
1.4 Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	11
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	11
2.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	14
2.3 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	14
2.4 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	15
2.5 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	16
2.6 ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	17
2.7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	17
2.8 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	19
2.9 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	20
2.10 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	24
3.1 ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥΣ	24
3.1.1 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	24
3.1.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	29
3.1.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	32
3.1.4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	34
3.1.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	34
3.1.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	35
3.1.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	35
3.1.8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	36
3.1.9. ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	37
3.1.10. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	38
3.1.11. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	39

3.1.12. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	39
3.1.13 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	41
3.1.14 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ.	42
3.1.15 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	43
3.2 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ / ΧΡΟΝΟΥ	52
3.2.1 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	52
3.2.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	54
3.2.3 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	54
3.2.4 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	55
3.2.5 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΛΑΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	58
4.1 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	58
4.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	60
4.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	61
4.4 ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	62
4.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	62
4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	63
4.7 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	63
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λπ.

Τα στάδια διαδικασίας ενός ετήσιου προϋπολογισμού είναι τρία:

- α) το στάδιο κατάρτισης,
- β) το στάδιο έγκρισης,
- γ) το στάδιο ελέγχου.

Ο προϋπολογισμός ενός οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

- α) στον προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών και εξόδων (λειτουργικό προϋπολογισμό),
- β) στον προϋπολογισμό επενδύσεων,
- γ) στον προϋπολογισμό ταμειακής ροής.

Κατά τον **λειτουργικό προϋπολογισμό** γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λπ. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο **προϋπολογισμός ταμειακής ροής** εξετάζει και καθοδηγεί τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών του οργανισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού ταμειακής ροής ακολουθεί την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και αποτελεί σημαντικό μέρος των μελλοντικών προβλέψεων της πορείας της επιχείρησης.

Ο **προϋπολογισμός επενδύσεων** παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρεται σε μελλοντικές δαπάνες της επιχείρησης με σκοπό την επένδυση σε:

- Ø Πάγια περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό)
- Ø Μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως (π.χ. σταθερό απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων)
- Ø Επενδύσεις σε χρεόγραφα (π.χ. μετοχές άλλων εταιρειών)
- Ø Εξαγορά ομολόγων
- Ø Αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων
- Ø Μορφές χρηματοδότησης

Για να επιτύχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα και την πληρότητα του προϋπολογισμού απαιτούνται οι παρακάτω ενέργειες :

- Ø Να σχεδιαστεί σαφής διαδικασία που θα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες , τους εμπλεκόμενους, τις πληροφορίες, και τις μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιηθούν κατά την προετοιμασία του προϋπολογισμού .

- Ø Να δοθεί βαρύτητα στην στοχοθέτηση των πωλήσεων , καθώς με βάση τις πωλήσεις προσδιορίζονται όλοι οι επιμέρους προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων της επιχείρησης και κατ' επέκταση ο προσδιορισμός της ταμειακής ροής.
- Ø Να υπάρξει εμπλοκή όλων των ατόμων που έχουν την ευθύνη για δαπάνες και έσοδα. Ο καθορισμός στόχων σε όλους τους τομείς είναι στοιχείο που κρίνει την πληρότητα του προϋπολογισμού.
- Ø Να λειτουργήσει η διαδικασία του προϋπολογισμού ως μηχανισμός για να εκφραστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε λειτουργικούς όρους, να συνδέσουμε δηλαδή τη στρατηγική με την καθημερινότητα.
- Ø Να καθοριστεί η περίοδος που αφορά τον προϋπολογισμό, συνήθως δώδεκα μήνες¹.

¹ Γκίκας, Δ., (1997), Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΑΘΗΝΑ.

Βασιλάτου - Θανοπούλου, Ε., (1993), 'Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική λογιστική', Εκδόσεις Σμπίλιας: 'Το Οικονομικό'.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο προϋπολογισμός είναι μία οικονομική κατάσταση που φτιάχνουμε πριν λάβουν χώρα τα οικονομικά γεγονότα και πριν ολοκληρωθούν οι οικονομικές συναλλαγές.

Πρόκειται στην ουσία για προβλέψεις οικονομικών συναλλαγών που αναμένει ο επιχειρηματίας ότι θα πραγματοποιηθούν (συνήθως) εντός της επομένης χρήσης, οι οποίες είναι βασισμένες στην εμπειρία των προηγούμενων ετών, στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησή του στην αγορά και στους χρηματοοικονομικούς ή άλλους στόχους που έχει θέσει.

Γι' αυτό και ο προϋπολογισμός της επιχείρησης, αντίθετα από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις (σε μερικές περιπτώσεις), δεν είναι δημοσιεύσιμος, αλλά διαθέσιμος μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης. Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η κατάρτιση προϋπολογισμών προϋποθέτει εύστοχη διατύπωση στόχων και ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων επίτευξής τους.

Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να βασίζεται σε ρεαλιστικές προβλέψεις για την επερχόμενη περίοδο. Ο προϋπολογισμός είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, κι όχι ένα συμπίλημα αριθμών και λογαριασμών.

Είναι ένα ορθολογικό σχέδιο της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων συναλλαγών και μεταβολών της περιουσίας της επιχείρησης για μία ορισμένη χρονική περίοδο².

² ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

1.2 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Κύριος σκοπός του επιχειρηματία, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού, είναι η ποσοτικοποίηση του σχεδίου δράσης που έχει για την επιχείρησή του στο επόμενο χρονικό διάστημα.

Ο προϋπολογισμός ξεκινά με μία κριτική ανάλυση της εξέλιξης της επιχείρησης και των επιτευγμάτων της, κατά τον τελευταίο χρόνο ή χρόνια.

Η κριτική, σε δεύτερο επίπεδο, περνά στα στελέχη της επιχείρησης και στον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να κάνει την αυτοκριτική του. Έπειτα, αφού ληφθεί υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δηλαδή οι εξελίξεις στην ελληνική οικονομία, π.χ. οι συνθήκες ύφεσης μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή οι ελληνικές επιχειρήσεις), καθώς και οι κινήσεις του ανταγωνισμού, ο επιχειρηματίας, μαζί με τους συνεργάτες-στελέχη της επιχείρησης, αρχικά θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους γενικούς στόχους για τον επόμενο χρόνο

Στη συνέχεια, οι γενικοί αυτοί στόχοι εξειδικεύονται σε πιο λεπτομερείς λειτουργικούς στόχους .

Έπειτα, με βάση αυτούς τους εξειδικευμένους στόχους, ο επιχειρηματίας αναπτύσσει και επεξεργάζεται τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Η καλή λειτουργία του εργαλείου των προϋπολογισμών προϋποθέτει την θέσπιση σαφών και μετρήσιμων στόχων.

Τι γίνεται όμως όταν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι τόσο ευμετάβλητο, όσο το σημερινό περιβάλλον της ύφεσης που βιώνει ο επιχειρηματίας; Σε αυτήν την περίπτωση, ο προϋπολογισμός δεν είναι απλά ένα ακόμη χαρτί που γνωστοποιεί τις προθέσεις του επιχειρηματία για την επιχείρησή του στους συνεργάτες του. Είναι ένα μέσο διατύπωσης του περιεχομένου του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και των εναλλακτικών επιλογών δράσης, όπως και η αποτύπωση στο χαρτί της στρατηγικής επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε έναν επερχόμενο κυκεώνα αλλαγών και δυσκολιών³.

³ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., 1985, «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε., ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση έχει να κερδίσει από αυτή τη διαδικασία. Ακόμα κι ένα πολύ απλό γραπτό σχέδιο για το τι περιμένει ο επιχειρηματίας για την επόμενη χρονιά, όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεών της επιχείρησής του, τα έξοδά της, τα καθαρά κέρδη της, τις εισπράξεις και τις πληρωμές της, θα τον βοηθήσει, όταν περάσει αυτός ο χρόνος, να κάνει σύγκριση μεταξύ του τι περίμενε και τι πραγματοποιήθηκε, πώς αντιλαμβανόταν πέρυσι την θέση της επιχείρησής του στην αγορά και πώς έχει διαμορφωθεί φέτος, να καταλάβει ποια λάθη ή ατυχίες απέτρεψαν την επιχείρησή του από το να εκπληρώσει τους στόχους που είχε θέσει.

Η χρήση του προϋπολογισμού στην μικρή επιχείρηση βοηθάει στη διοίκηση και στον έλεγχο του κόστους της. Ο επιχειρηματίας συγκρίνει τα προϋπολογισθέντα έξοδα και έσοδα και παίρνει διορθωτικά μέτρα, όπου αυτός κρίνει ότι είναι αναγκαία, με βάση τη στρατηγική του στην αγορά. Ουσιαστικά, έχει έναν οδηγό συμπαραστάτη, ο οποίος τον βοηθάει να εντοπίζει τις αδυναμίες της διαχείρισης στην επιχείρησή του και να τις θεραπεύει έγκαιρα (στο βαθμό που μπορεί).

Επιπλέον, ο προϋπολογισμός είναι ένα θαυμάσιο εργαλείο για την επίτευξη του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδίου του επιχειρηματία, γιατί προάγει τους στόχους του σχεδίου αυτού και μπορεί, μέσω του προϋπολογισμού, να γίνει έλεγχος σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, για να διαπιστωθεί κατά πόσον η λειτουργία του συμβαδίζει με τους στόχους αυτούς. Η περίοδος του προϋπολογισμού πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη, ώστε να φαίνονται τα αποτελέσματα της στρατηγικής του επιχειρηματία, αλλά και αρκετά μικρή, ώστε να μην γίνονται οι εκτιμήσεις χωρίς κανένα λογικό υπόβαθρο.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει στην λογιστική τους διαχείριση το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού: όταν εκπνεύσει ο πρώτος μήνας, στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού προστίθεται ο επόμενος μήνας. Ο διαρκής προϋπολογισμός, δηλαδή, διαθέτει πάντα 12 μήνες, δίνοντας την ευκαιρία στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης να σκέφτεται και να προγραμματίζει τα πάντα για τους επόμενους 12 μήνες.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης για την περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων κόστους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος έλεγχος των δαπανών και αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Έτσι, θέτουν, αρχικά, όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού στο μηδέν, και η διάθεση των πόρων σε κάθε δραστηριότητα εξαρτάται από το αν αυτή αξιολογείται (ξανά) ως χρήσιμη και αναγκαία.

Αντίθετα, ο προσαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting) συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και τις αλλαγές με ένα ποσοστό ή ποσό λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός), ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Αυτός έχει σαφώς λιγότερο κόστος από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης. Αντίστοιχα με τα κέντρα κόστους σε μία επιχείρηση, μία έννοια στην οποία έχουμε αναφερθεί εκτενώς στην πρώτη ενότητα, μπορούμε να έχουμε ένα κέντρο προϋπολογισμού, δηλαδή ένα μέρος από τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης στο οποίο μπορεί να γίνει έλεγχος και, κατ' επέκταση, να συνταχθεί προϋπολογισμός.

Συμπερασματικά, ο προϋπολογισμός μπορεί να έχει μία εξαιρετική συνεισφορά στην οικονομική ζωή μίας επιχείρησης: ως εργαλείο συντονισμού των δραστηριοτήτων της, ως ποσοτική έκφραση των στόχων της, ως μέσο παρακολούθησης της προόδου πραγματοποίησης των στόχων της, ως ενισχυτής της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της, ως προμηθευτής ενός σχεδίου δράσης, ως κίνητρο προς τα στελέχη να προγραμματίσουν τις κινήσεις τους, και, βέβαια, ως εργαλείο πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της.

Ένας σωστά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αποτελεί αποδοτικό δίαυλο επικοινωνίας. Διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων ενημερώνονται μέσω αυτού για τους στόχους της επιχείρησης και τους πόρους, που διατίθενται στα τμήματά τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων διοικητικής λογιστικής. Επίσης, αποτελεί ένα κριτήριο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και ένα εργαλείο ανίχνευσης αποκλίσεων από τα αρχικά σχέδια.

Ο προϋπολογισμός παρέχει ένα πλαίσιο που κρίνει την απόδοση και την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Επιπροσθέτως αποτελεί κίνητρο για την διοίκηση και τους εργαζόμενους ελέγχοντας την παραγωγικότητά τους.

Ένα ακόμη όφελος των προϋπολογισμών είναι ότι αυτοί διευκολύνουν ενίοτε στην σύγκριση της αποδοτικότητας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, λόγω χρήσης κοινών μονάδων μέτρησης.

Επιπλέον ο προϋπολογισμός προωθεί τον συντονισμό και την επικοινωνία ανάμεσα στους διάφορους τομείς στην επιχείρηση. Αποτελεί την βάση για συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα – χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξαχθεί απολογιστικός έλεγχος. Και χρησιμοποιείται ως οδηγός δράσης⁴.

Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μην σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο προϋπολογισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο ενός κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη στελέχωση, την οργάνωση και τον έλεγχο.

Ο προϋπολογισμός επηρεάζει και επηρεάζεται από τα ακόλουθα:

- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Συστήματα προγραμματισμού
- Συστήματα προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες παραγωγής, διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και έλεγχου

⁴ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., 1985, «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε., ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

1.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Μια συνήθης διάκριση των προϋπολογισμών γίνεται με βάση τέσσερα κριτήρια:

- I. Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν,
- II. Τη μέθοδο κατάρτισης τους,
- III. Τη φιλοσοφία του προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών,
- IV. Το Είδος τους.

Βάση του κριτηρίου του χρονικού διαστήματος που καλύπτουν ή αναφέρονται οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους.

Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί αφορούν μικρό χρονικό διάστημα συνήθως ενός έτους και αναλύονται στη συνέχεια σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα και ούτω καθεξής. Κατά τη διάρκεια του έτους οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν από τη διοίκηση αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί αφορούν διαστήματα τριών έως δέκα ετών και σχετίζονται με τη φιλοσοφία ή τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Κάποια επιπλέον είδη προϋπολογισμών είναι κατά εξής:

Συνεχής ή Διαρκής Προϋπολογισμός είναι ένας 12μηνος προϋπολογισμός που κυλιέται στον επόμενο μήνα (ή τρίμηνο) καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας (ή τρίμηνο).

Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης είναι ένας προϋπολογισμός στον οποίο ο συντάκτης του καλείται να δικαιολογήσει όλα τα στοιχεία εκ νέου, χωρίς να στηρίζεται σε προηγούμενα, σαν να πρόκειται για μία νέα δραστηριότητα.

Στατικός Προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός που αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας.

Ελαστικός ή Ευέλικτος Προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός που αναφέρεται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας.

1.4 Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Συνήθως οι προϋπολογισμοί, που καταρτίζονται από τις επιχειρήσεις, αφορούν μια διαχειριστική χρήση. Δηλαδή, ο προϋπολογισμός αναφέρεται στο επόμενο οικονομικό έτος. Μπορεί όμως, να αναφέρεται σε μια περίοδο μέσα στην οποία ολοκληρώνεται μια δραστηριότητα. Αλλά και οι ετήσιοι προϋπολογισμοί χωρίζονται σε μικρότερες περιόδους, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι μπορούν να αναφέρονται σε έξι, τρεις ή σε ένα μήνα ή και σε εβδομάδα. Η χρονική διάρκεια, στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός η και ένα πρόγραμμα μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι ο προϋπολογισμός και το πρόγραμμα δράσης συνδέονται στενά, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Άλλοι παράγοντες έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση όπως η φύση της, το αντικείμενο δραστηριότητας της, η οργάνωση της, η ικανότητα του προσωπικού της κ.α.. Άλλοι πάλι παράγοντες είναι γενικοί όπως η οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας, η κατάσταση του κλάδου της οικονομίας όπου ανήκει, η παγκόσμια οικονομική κατάσταση κ.α.. Τέλος μπορούμε να έχουμε προγράμματα μεικτής διάρκειας (μέχρι δυο ετών), μέσης διάρκειας (δύο έως πέντε ετών) και μακράς διάρκειας (πάνω από πέντε έτη). Είναι φανερό ότι τα μεγάλης διάρκειας προγράμματα είναι πιο γενικά, ιδιαίτερα όταν οι εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης μεταβάλλονται γρήγορα και πολλές φορές απότομα. Για να μπορέσει η επιχείρηση να ακολουθήσει με επιτυχία ένα τέτοιο πρόγραμμα, θα πρέπει να κάνει μακροχρόνιες προβλέψεις και εκτιμήσεις ορισμένων βασικών μεγεθών, όπως είναι το διαθέσιμο εισόδημα, οι δημογραφικές μεταβολές του πληθυσμού και του εργατικού δυναμικού, η τεχνολογική εξέλιξη και η αύξηση της παραγωγικότητας κλπ..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) της επιχείρησης αποτελείται από διάφορους, αλληλοεξαρτώμενους, επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναδεικνύουν τις επιμέρους στοχεύσεις και επιδιώξεις της επιχείρησης. Πολλές φορές τα στοιχεία του ενός επιμέρους προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό των στοιχείων άλλου ή άλλων επιμέρους προϋπολογισμών. Η αλληλεξάρτηση αυτή των προϋπολογισμών απαιτεί πολλές φορές και τον καταρτισμό αρκετών προσχεδίων, τα οποία αναπροσαρμόζονται βαθμιαία και αλληλοσυμπληρώνονται, μέχρι να βρεθεί η οριστική συμφωνία μεταξύ των επιμέρους προϋπολογισμών, για την ανάπτυξη του συνολικού προϋπολογισμού.

Συνήθως, η έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού γίνεται τους μήνες Οκτώβριο ή Νοέμβριο του προηγούμενου έτους από αυτό που αφορά ο προϋπολογισμός.

Μερικές (μεγάλες συνήθως) επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και δικά τους γραπτά εγχειρίδια προϋπολογισμού, όπου καταγράφονται οι μέθοδοι σύνταξής του, καθώς και τι πρέπει να προσέξουν αυτοί που εργάζονται για την εκπόνησή του. Η πιο συνηθισμένη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η κυκλική διαδικασία. Κατά τη διαδικασία αυτή, μετά από την κοινή παραδοχή των βασικών υποθέσεων, εκ μέρους του επιχειρηματία και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής του, προστίθενται οι λεπτομέρειες από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, και ο προϋπολογισμός ξαναγυρνά πάλι πίσω στα υψηλά κλιμάκια για έγκριση.⁵

⁵ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν. , ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ , 1996

Στη μικρή επιχείρηση η κυκλική διαδικασία, αφού συνήθως δεν υπάρχουν βαθμίδες ιεραρχίας των στελεχών, θα μπορούσε να είναι μία ανάλογη κυκλική συμμετοχική διαδικασία, κατά την οποία ο επιχειρηματίας δίνει τις βασικές κατευθύνσεις στα στελέχη του, αφού συζητήσει μαζί τους για τις υποθέσεις εργασίας που κάνει, τα στελέχη επεξεργάζονται τον προϋπολογισμό, ο οποίος στο τέλος ξαναπάει στον επιχειρηματία για παρατηρήσεις, διορθώσεις και την τελική έγκριση. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύνταξη ενός προϋπολογισμού είναι η μηχανογράφηση της επιχείρησης, ειδικά όταν αναφερόμαστε στην μικρή επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει μηχανογράφηση, τότε η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού καθίσταται δυσχερής, αφού ο προϋπολογισμός, για να είναι αξιόπιστος, πρέπει να βασίζεται σε όσο το δυνατόν περισσότερες μετρήσεις και δεδομένα που προέρχονται από τις προηγούμενες χρήσεις της επιχείρησης.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της κατάρτισης ενός προϋπολογισμού θα πρέπει να φυλάσσονται αναλυτικά οι σημειώσεις με όλες τις υποθέσεις, τις παραδοχές και τις προβλέψεις που έχουν γίνει, καθώς και οι μέθοδοι που ακολουθήθηκαν για να υπολογιστούν τα διάφορα ποσά. Έτσι, αφενός μεν, σε περίπτωση που θα χρειαστεί να τροποποιηθούν, το έργο των στελεχών που θα προβούν στην τροποποίηση αυτή θα είναι ευκολότερο, αφετέρου, υπάρχει κι ένας «μπούσουλας» για την κατάρτιση του επόμενου προϋπολογισμού.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να καταρτίσουν τον προϋπολογισμό τους χρησιμοποιώντας τους κωδικούς του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου. Μάλιστα, οι λογιστές τους χρησιμοποιούν προγράμματα διασύνδεσης του λογιστικού πακέτου με το πρόγραμμα με τη βοήθεια του οποίου καταρτίζεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης. Υπάρχουν εξειδικευμένα προγράμματα γι' αυτή τη δουλειά, όμως μια χαρά μπορεί να την κάνει αυτή την εργασία και το Microsoft Excel. Οποσδήποτε, η δομή ενός προϋπολογισμού είναι διαφορετική από επιχείρηση σε επιχείρηση, γιατί κάθε επιχείρηση έχει ιδιαίτερη δομή, στοχεύσεις και επιδιώξεις.

Ένας τυπικός όμως προϋπολογισμός μίας επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω λειτουργικούς προϋπολογισμούς:

1. Τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
2. Τον προϋπολογισμό της παραγωγής.

3. Τον προϋπολογισμό του τελικού αποθέματος των προϊόντων.
4. Τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας.
5. Τον προϋπολογισμό της χρησιμοποίησης των πρώτων υλών.
6. Τον προϋπολογισμό της αγοράς των πρώτων υλών.
7. Τον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.
8. Τον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων.
9. Τον προϋπολογισμό του κόστους τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων.
10. Τον προϋπολογισμό των εξόδων διοίκησης, διάθεσης και προβολής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης, έρευνας και ανάπτυξης (λειτουργικά έξοδα).
11. Τον ταμειακό προϋπολογισμό.
12. Την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
13. Τον προϋπολογιστικό ισολογισμό⁶.

⁶ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν. , ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ , 1996

2.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελεί ουσιαστικά την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται σταδιακά και απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις ουσιαστικής σημασίας, αναφορικά με θέματα τιμολόγησης και τιμολογιακής πολιτικής, γραμμών παραγωγής προϊόντων, προγραμματισμού παραγωγής, δαπανών επενδύσεων, εξόδων έρευνας και ανάπτυξης, κ.λπ.

Ο συνολικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης οριστικοποιείται όταν εγκριθεί από την Επιτροπή Προϋπολογισμού (Budget Committee) της επιχείρησης. Η Επιτροπή Προϋπολογισμού παίρνοντας το αρχικό σχέδιο του συνολικού προϋπολογισμού, απαιτεί να είναι ξεκάθαρη η σκοπιμότητα και η δυνατότητα επίτευξης των επιμέρους στοιχείων του. Γι' αυτό, στο βαθμό που απαιτείται, επί του αρχικού σχεδίου του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται μια σειρά διαδοχικών αναμορφώσεων μέχρις ότου το κείμενο και το περιεχόμενο γενικότερα του συνολικού προϋπολογισμού πάρει την τελική του μορφή και εγκριθεί.

2.3 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι βασικότερες αρχές κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού είναι οι εξής:

- Ο γενικός προϋπολογισμός θα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη να αναφέρονται με ακρίβεια
- Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στην διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί
- Να επιτυγχάνεται εναρμόνιση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης

- Να γίνεται υποδιαίρεση σε επιμέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ξεχωριστά.
- Οι στόχοι που θέτει να είναι πραγματοποιήσιμοι, εφικτοί αλλά όχι πολύ συντηρητικοί.
- Θα πρέπει ο προϋπολογισμός να είναι εύκαμπτος και ελαστικός ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της Διοίκησης (ανώτερα και κατώτερα επίπεδα Διοίκησης).
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της Διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων⁷.

2.4 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το πρώτο βήμα είναι η εκ μέρους της ανώτερης Διοίκησης κοινοποίηση των βασικών της στόχων οι οποίοι συνήθως εκφράζονται με τιμές επιδιωκόμενων .

Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων, με μία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) προσέγγιση, αναπτύσσουν, (μεμονωμένα ή σε συνεργασία μεταξύ τους) τους επί μέρους προϋπολογισμούς τους. Πρέπει να επισημανθεί ότι συνήθως, η ανώτερη Διοίκηση, θέτει στόχους που δεν είναι μόνο ποσοτικοί, αλλά και ποιοτικοί. Ωστόσο, οι ποιοτικοί στόχοι μετατρέπονται σε κάθε περίπτωση σε ποσοτικούς.

⁷ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

Ακόμη, η ανώτερη Διοίκηση μπορεί να θέσει στόχους, όπως, επίτευξη ενός επιθυμητού μεριδίου της αγοράς, μία επιδιωκόμενη ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις, τον βαθμό απόδοσης των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, το επίπεδο ρευστότητας, την πιστοληπτική και πιστοδοτική πολιτική, τη δανειακή επιβάρυνση και την δομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, την πολιτική διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας, κ.ο.κ.

Όλοι οι στόχοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνταξη των προϋπολογισμών από τα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της Διοίκησης θα πρέπει να κατευθύνουν τη σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών, δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν το βραχυχρόνιο κομμάτι ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού. Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν και διατηρούν ένα «εγχειρίδιο προϋπολογισμού (budget manual)».

Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοούν τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία κατάρτισης και εκτέλεσης του συνολικού προϋπολογισμού, όπως, τα χρονικά όρια που σχετίζονται με την κατάρτιση, την έγκριση και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών, τους εννοιολογικούς όρους που χρησιμοποιούνται καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η κατάρτιση του προϋπολογισμού του κάθε τμήματος.

2.5 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο συνολικός προϋπολογισμός μιας παραγωγικής μονάδας αποτελείται από μεμονωμένους επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι, ουσιαστικά, περιέχουν τα έσοδα από τις πωλήσεις των παραγόμενων και εμπορευόμενων αγαθών ("Προϋπολογισμός πωλήσεων - Sales budget»), την παραγωγή (Προϋπολογισμός παραγωγής - Production budget), τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αναλυτικότερα, τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ (Selling and marketing budget), τα έξοδα διοίκησης (Research and development budget), τα έξοδα διάθεσης (Distribution budget), την ταμειακή θέση της επιχείρησης (Ταμειακός προϋπολογισμός - Cash budget), το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα που αναμένεται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Budgeted income statement), και, τέλος, τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης, όπως αυτή διαμορφώνεται στον Προϋπολογιστικό Ισολογισμό (Budgeted balance sheet)

2.6 ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Συνήθως τα πιο αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ο διευθυντής προϋπολογισμού και η επιτροπή προϋπολογισμού. Οι αρμοδιότητες του διευθυντή προϋπολογισμού περιλαμβάνουν την διανομή των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών, παροχή πληροφοριών σχετικών με την επιχείρηση, στοιχείων (στατιστικών), επεξεργασία των υποβαλλόμενων σχεδίων προϋπολογισμών, υπόδειξη των αναγκαίων τροποποιήσεων, μελέτη των αποκλίσεων, έκδοση του κανονικού προϋπολογισμού, υποβολής αυτού για έγκριση.

Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι συμβουλευτικό σώμα που αποτελείται από ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι απαραίτητη για τις μεγάλες επιχειρήσεις και έχει τις ίδιες αρμοδιότητες με τον διευθυντή προϋπολογισμού. Δηλαδή καθορίζει τις γενικές γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν και γενικά συντονίζει όλη τη διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού. Αλλά και οι διευθυντές των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης, παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τα μεγέθη που αφορούν το τμήμα τους, σύμφωνα πάντα με τις γενικές κατευθύνσεις, που δόθηκαν από την γενική διεύθυνση της επιχείρησης. Ακόμα είναι σημαντική και ουσιαστική η συμβολή των στελεχών κάθε τμήματος, που με τη συνεργασία τους ο διευθυντής τους παίρνει κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με την κατάρτιση του επί μέρους προϋπολογισμού.

2.7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για να κριθεί αν ο προϋπολογισμός ενός έργου είναι επιτυχημένος ή όχι, θα πρέπει να εξεταστούν οι παρακάτω δύο ιδιότητες :

- η ικανότητά του να προωθήσει τους στόχους της οργάνωσης, ανάλογα με τους περιορισμούς που επιβάλλονται
- η ικανότητα να γνωστοποιήσει το προτεινόμενο σχέδιο στην ομάδα του έργου και στην οργάνωση και κάποιες φορές ακόμα και στον πελάτη.

Η χρήση και η κατανόηση του προϋπολογισμού γίνεται πιο εύκολη όταν η παρουσίαση του είναι σαφής και συνοπτική⁸.

Κατά την κατάρτιση και την παρουσίασή του θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα :

- Θα πρέπει να περιλαμβάνεται ένα πλαίσιο χρονοπρογραμματισμού, όπου θα αναφέρεται ο αναμενόμενος χρόνος πραγματοποίησης των εσόδων και των εξόδων,
- Η παρουσίαση του προϋπολογισμού θα πρέπει να γίνεται με μετρήσιμες μονάδες, όπως χρήματα και ανθρωποώρες,
- Καθορισμός οροσήμων που να αντιστοιχούν στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Για παράδειγμα σε έργα ανάδοχου – πελάτη, η επίτευξη των οροσήμων μπορεί να αποτελέσει την βάση για τις πληρωμές του πελάτη. Έτσι είναι σημαντικό να προϋπολογίζονται τα ορόσημα σύμφωνα με το κόστος των δραστηριοτήτων που οδηγούν στην επίτευξή τους.
- Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου σε κάθε έργο. Αν απαιτείται η δημιουργία εβδομαδιαίας έκθεσης προόδου, τότε η κατάρτιση του προϋπολογισμού θα πρέπει να γίνεται σε εβδομαδιαία βάση. Αν όμως έχει καταρτιστεί ανά μηνιαία βάση τότε θα πρέπει να αναλυθεί ώστε να είναι δυνατή η σύγκρισή του με τις εβδομαδιαίες προόδους.
- Ένας καλός βραχυπρόθεσμος προϋπολογισμός εκφράζει τους στόχους σαν εντολές εργασίας, εντολές αγοράς και άλλα, με αποτέλεσμα να συνδέονται οι φάσεις σχεδιασμού και ανάπτυξης με την φάση της παραγωγής.

⁸ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

- Η ανάλυσή του θα πρέπει να γίνεται βάσει των οργανωτικών μονάδων που είναι υπεύθυνες για την εκτέλεσή του και βάσει του περιεχόμενου της εργασίας της κάθε μονάδας

Επιπροσθέτως θα πρέπει να υπάρχουν και τα εξής:

- να υπάρχει πλήρης υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης.
- να γίνεται ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων.
- να γίνεται σωστή κατανομή ευθυνών και εξουσίας.
- να υπάρχει καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την μέτρηση των αποτελεσμάτων και για το αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου.
- να γίνεται εκπαίδευση όλων για την έννοια του προϋπολογισμού.
- να υπάρχει διατήρηση ευελιξίας κατά την εφαρμογή.
- να υπάρχει διατήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών και πολιτικής.

2.8 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού γίνεται γιατί:

- 1.Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση της αντικειμενικής επίδοσης της επιχείρησης.
- 2.Ο προϋπολογισμός βοηθά πολύ στον έλεγχο του κόστους, γιατί πιέζει την διεύθυνση να συγκρίνει αν ένα προσδιορισμένο ύψος προγραμματισμένων εξόδων είναι δικαιολογημένο σε σχέση με τους οργανικούς σκοπούς μιας επιχείρησης.
- 3.Βοηθά στο συντονισμό των προσπαθειών των τμηματαρχών της επιχείρησης σχετικά με την περιστολή του κόστους.

4.Βοηθά στον έλεγχο αποφάσεων. Δηλαδή, μπορεί ο διευθυντής να συγκρίνει το ποσό του πραγματικού κόστους με αυτό που είχε προβλεφθεί όταν λαμβανόταν η απόφαση για τη δημιουργία του .

5.Βοηθά τον διευθυντή να προσδιορίζει τους λόγους για τους οποίους το πραγματικό κόστος διαφέρει από τον προϋπολογισμό⁹.

2.9 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Ο προϋπολογισμός κάθε έργου είναι σημαντικός για την μετατροπή των στόχων της διοίκησης, σε σχέδια και δράσεις. Μέσω αυτού, η διοίκηση, μπορεί να ενημερώνει τα στοιχεία της οργάνωσης σχετικά με αποφάσεις κατανομής των πόρων αλλά και το επίπεδο επιδόσεων που αναμένονται από αυτούς. Όσο πιο σαφής είναι η παρουσίασή του, τόσο πιο κατανοητός και επιτυχής είναι ο προϋπολογισμός σε όλα τα επίπεδα.

Κατά την φάση της εκτέλεσης του έργου, τα μακροπρόθεσμα σχέδια μετατρέπονται σε αναλυτικούς βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και αυτοί με την σειρά τους σε εντολές εργασιών, εντολές αγορών και συμβάσεις με εργολάβους. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού δεν αποτελεί στατική, αλλά διαρκή διαδικασία. Επίσης τα αποθεματικά διαχείρισης, που χρησιμεύουν στην προστασία κατά της αβεβαιότητας, πρέπει να απορροφώνται όταν αυτά χρειαστούν.

Μία επιχείρηση θέτει στόχους και περιορισμούς, που επηρεάζουν τις αποφάσεις για επιλογή έργου, κατανομή πόρων και ρυθμό προόδου του έργου. Ο προϋπολογισμός έργου εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης, δηλαδή αν πρόκειται για ιδιωτική, δημόσια ή μη κερδοσκοπική εταιρεία.

Παράγοντες, που επιδρούν στην επιλογή έργου και τη δομή του προϋπολογισμού είναι¹⁰:

⁹ <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=190#sthash.PIH3N1OP.dpuf>

- **Ανταγωνισμός.** Εξωτερικές προκλήσεις ωθούν σε περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται με πολλές μορφές:
 - (1) χρόνου, με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα να ολοκληρώσουν μεγαλύτερο αριθμό έργων, βελτιώνοντας, παράλληλα, υπηρεσίες και προϊόντα, που προσφέρουν στον πελάτη τους,
 - (2) κόστους όπου σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο προϋπολογισμός έργου χαρακτηρίζεται από περιορισμένους και στενά ελεγχόμενους πόρους
 - (3) ποιότητας, με έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- **Κέρδος.** Η δυνατότητα για κέρδος μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα είναι πολύ σημαντική για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα. Συχνά η επιλογή έργου βασίζεται στα αναμενόμενα κέρδη.

- **Ταμειακή Ροή.** Εκτιμάται για όλες τις εργασίες και τα έργα σε εξέλιξη.

- **Κίνδυνος.** Ο επενδυτικός κίνδυνος είναι κάτι που εκτιμάται σοβαρά , κατά την σύνταξη ενός προϋπολογισμού.

- **Τεχνολογική ικανότητα.** Επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα είναι πρόθυμες να επενδύσουν σε νέες, προηγμένες τεχνολογίες. Στον ιδιωτικό τομέα, μια τέτοια πρόθεση συμβάλλει σημαντικά στον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων.

- **Πόροι.** Κάθε προϋπολογισμός έργου αποτελεί τη νομισματική αναπαράσταση των πόρων, που διατίθενται για την πραγματοποίησή του. Κατά το σχεδιασμό του προϋπολογισμού, η διαθεσιμότητα των πόρων συνδυάζεται με τα κόστη τους.

- **Ανάγκες της επιχείρησης.** Η επιλογή έργου και ο προϋπολογισμός εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους της επιχείρησης.

¹⁰ SWEENEY A., WISNER J., ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Π., «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΑΛΛΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ

2.10 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Παρόλο που τα οφέλη είναι σημαντικά πολλά είναι και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού.

Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι οι προϋπολογισμοί απαιτούν πολύ χρόνο για να ετοιμαστούν.

Έτσι λόγω του χρόνου που απαιτούν για να ετοιμαστούν και του χρονικού διαστήματος που αφορούν , πολλές φορές θεωρούνται ξεπερασμένοι και έτσι μειώνεται η αξία τους και ειδικά την σημερινή εποχή όπου το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται γρήγορα.

Θα πρέπει λοιπόν το προϋπολογιστικό πρόγραμμα να αναπροσαρμόζεται για να είναι ρεαλιστικό λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Αυτό απαιτεί συνεχή παρακολούθηση, εκτιμήσεις και αναπροσαρμογές από την μεριά και της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων δηλαδή απαιτείται υψηλός όγκος εργασίας.

Χρειάζεται από μεριά της διοίκησης της επιχείρησης πολύ μελέτη και προεργασία ώστε ο κάθε προϋπολογισμός να είναι ρεαλιστικός, μελετημένος και συνεπής ώστε να αποτυπώνει τις καλύτερες δυνατές προβλέψεις των οικονομικών μεγεθών για την οικονομική χρήση που ακολουθεί.

Άλλο πρόβλημα κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού είναι το υψηλό κόστος που απαιτείται με συνέπεια πολλές επιχειρήσεις να μειώνουν τους προϋπολογισμούς που κάνουν ανά χρονική περίοδο.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού είναι δύσκολη διότι δεν μπορεί να στηριχτεί σε κάποιον υπάρχον προϋπολογισμό και πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω :

- ο χρονοπρογραμματισμός

- η εκτίμηση του κόστους
- τα αποτελέσματα της διαθεσιμότητας των πόρων

Πρόβλημα επίσης αποτελεί το να καταφέρει η επιχείρηση να εκτιμήσει ορθά την παραγωγική δυναμικότητά της, διότι εάν αυτή υπερεκτιμηθεί ή υποεκτιμηθεί, όλοι οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται σε λανθασμένη βάση και δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

3.1 ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥΣ

3.1.1 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι η αρχή του προϋπολογισμού και, όπως είναι γνωστό, «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός». Ουσιαστικά, ολόκληρος ο προϋπολογισμός βασίζεται στις προβλέψεις που γίνονται για το ύψος των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και άλλους κινδύνους που ελλοχεύουν στην αγορά.

Έτσι, η ακρίβεια του προϋπολογισμού των πωλήσεων είναι απαραίτητο συστατικό της αξιοπιστίας του συνολικού προϋπολογισμού της επιχείρησης. Μία υπερεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία απούλητων αποθεμάτων, επιβάρυνση του κόστους λειτουργίας και δέσμευση πόρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αλλού αποτελεσματικότερα (κόστος ευκαιρίας).

Μία υποεκτίμηση της ζήτησης, μπορεί να οδηγήσει σε μία χαμένη ευκαιρία να ικανοποιηθεί η ζήτηση των πελατών, σε δυσφορία των καταναλωτών και σε δυσφήμιση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να χαθούν πελάτες και κέρδη.

Η επιστήμη μας έχει δώσει πολλές μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων μίας επιχείρησης.

Οι κυριότερες από αυτές είναι:

1. Η στατιστική προβολή της τάσεως των πωλήσεων: μία μέθοδος που στατιστικά, βάσει χρονολογικών σειρών περασμένων ετών, μας δείχνει πώς μπορεί να κινηθούν στο μέλλον οι πωλήσεις της επιχείρησης. Είναι μία καλή και αξιόπιστη μέθοδος, όμως δεν λαμβάνει (γιατί δεν μπορεί) υπόψη της το τυχαίο και τις αλλαγές του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (π.χ. μία ύφεση).

2. Η ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές της επιχείρησης. Οι πωλητές είναι η αιχμή του δόρατος της επιχείρησης στην αγορά. Ουσιαστικά, αυτοί είναι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, αυτοί παίρνουν παραγγελίες και είναι αποδέκτες των επαίνων και των παραπόνων. Καλό είναι να λαμβάνεται πάντα υπόψη η κρίση τους, οποιαδήποτε άλλη μέθοδος πρόβλεψης και αν χρησιμοποιείται, αφού οι πωλητές έχουν, τις περισσότερες φορές, εμπειριστατωμένη άποψη για το πώς θα πάνε οι πωλήσεις της επιχείρησης στο προσεχές διάστημα.

3. Η γνώμη του επιχειρηματία και των διευθυντικών στελεχών. Πολλές φορές η εμπειρία, τόσο του επιχειρηματία όσο και των διευθυντικών στελεχών, η οποία πηγάζει από την χρόνια ενασχόλησή τους με την αγορά, τους βοηθάει να διατυπώνουν γνώμες οι οποίες είναι πολύ κοντά στην πραγματικότητα, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι είναι αλάνθαστοι. Άλλωστε, πολλοί καλοί επιχειρηματίες βασίζονται στο «ένστικτό» τους, που όμως δεν αποτελεί τόσο ένα χάρισμα όσο μία εμπειριστατωμένη άποψη, λόγω εμπειρίας.

4. Κλαδικές αναλύσεις: Μπορεί να βρεθούν από έγκυρα ινστιτούτα ή ιδρύματα και οργανισμούς που ασχολούνται με τους συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. το IOBE – Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών). Οι κλαδικές αναλύσεις προσφέρουν μία προβολή για το πώς θα κινηθεί την επόμενη χρονιά ο κλάδος, κάτι το οποίο θα πρέπει να αποτελεί αφετηρία για κάθε πρόβλεψη σε επίπεδο επιχείρησης. Συνδυαστικά, βέβαια, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει παραπάνω από μία μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεών της, λαμβάνοντας υπόψη εσωτερικά δεδομένα της, όπως: οι ανεκτέλεστες παραγγελίες που έχει, τα συμβόλαια που έχει υπογράψει με πελάτες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό, τις εκτιμήσεις των πωλητών της, τα νέα προϊόντα που θα βγουν στην αγορά, τη φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων της επιχείρησης, τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούνται και τις τάσεις των πωλήσεων του περασμένου χρόνου.

Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι: η μακροοικονομική κατάσταση της χώρας, η οικονομική κατάσταση των πελατών της, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, οι συνθήκες του ανταγωνισμού στην αγορά, οι νομικές μεταβολές, οι γενικές τάσεις στη βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα στη χώρα, η κυβερνητική πολιτική και το οικονομικό κλίμα.

Επίσης είναι πολύ σημαντική η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Οι εκπτώσεις που θα κάνει στους πελάτες της, οι προσφορές (π.χ. 1 συν 1 δώρο), η προσφορά μαζί με άλλα προϊόντα (bundle), ο διαφορισμός της τιμής (η πώληση με διαφορετική τιμή σε ξεχωριστές αγορές), οι ειδικές εκπτώσεις λόγω π.χ. μεγάλου τζίρου που προσφέρονται σε πελάτες που πιάνουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση: αυτές είναι μερικές μόνο από τις παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια κατάρτισης του προϋπολογισμού πωλήσεων μιας επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμένες πωλήσεις μίας επιχείρησης υπολογίζονται από τις επιμέρους προϋπολογισμένες πωλήσεις των προϊόντων της. Αυτές τις βρίσκουμε, αν πολλαπλασιάσουμε τις προϋπολογισμένες μονάδες των προϊόντων που προβλέπεται ότι θα πωληθούν, επί την μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος. Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν τους προϋπολογισμούς των πωλήσεών τους ανά μήνα, ενώ οι μικρότερες ανά τρίμηνο.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι:

- Ο ανταγωνισμός, η τιμή πώλησης,
- Η τοπική και η εθνική οικονομία
- Η κατάσταση της οικονομίας του κλάδου.

Μπορεί όμως η πρόβλεψη των πωλήσεων να επηρεαστεί και από εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των μονάδων που πωλήθηκαν σε προηγούμενες οικονομικές χρήσεις
- Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης
- Η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης
- Τα νέα προϊόντα που θα εισαχθούν στην αγορά από την επιχείρηση.

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι συνήθως ο Διευθυντής του τμήματος του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι πληροφορίες από το τμήμα έρευνας της αγοράς καθώς και από τους πωλητές ή τους περιφερειακούς μάνατζερ πωλήσεων. Οι συζητήσεις μεταξύ των διάφορων ομάδων των πωλητών στην ετοιμασία του προϋπολογισμού διευκολύνουν στο να εξομαλυνθούν τα προβλήματα που προκύπτουν στα προγράμματα

πωλήσεων και διαφήμισης και να ευρύνουν τη σκέψη των συμμετεχόντων στη θέση και την πολιτική της επιχείρησης στην αγορά.

Οι πωλήσεις του παρελθόντος συνήθως αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την εκτίμηση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτά τα ιστορικά στοιχεία κατόπιν τροποποιούνται για να λάβουν υπόψη τις νέες συνθήκες της αγοράς, τις αναμενόμενες μεταβολές στις γενικές οικονομικές συνθήκες, τις μεταβολές στα προγράμματα διαφήμισης και άλλους παράγοντες οι οποίοι πιθανά να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό των πωλήσεων.

Στο τέλος ο Διευθυντής πωλήσεων βασιζόμενος στην εμπειρία του και τη γνώση της αγοράς και των προϊόντων της επιχείρησης, με τη συνεργασία και των άμεσα υπεύθυνων επιθεωρητών πωλήσεων και άλλων παραγόντων, θα αποφασίσει για τις ακριβείς ποσότητες και αξίες του προϋπολογισμού των πωλήσεων για την επόμενη περίοδο προγραμματισμού.

Ο ακριβής καθορισμός των ποσοτήτων καθώς και της αξίας των πωλήσεων προσκρούει σε πολλές τεχνικές και πρακτικές δυσκολίες.

Βέβαια υπάρχουν επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν μεγάλη ακρίβεια στις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις παρά το σύνθετο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν γιατί:

1. Η διοίκηση της επιχείρησης δίνει μεγάλη σημασία και διαθέτει σημαντικούς πόρους για τον καταρτισμό των προϋπολογιστικών προγραμμάτων και
2. γιατί η ίδια η Διοίκηση θεωρεί τις προβλεπόμενες πωλήσεις σαν στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει και βάσει των οποίων αναπτύσσει τις στρατηγικές της και δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους για να πετύχει.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων εξαρτάται από επιτυχείς προβλέψεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών.

Όπως:

- την εισαγωγή νέων προϊόντων
- την διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- την αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων
- την επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- το κόστος διανομής την κατανομή αυτού
- τα έξοδα προώθησης
- τα έξοδα διαφήμισης
- τα διάφορα έξοδα πωλήσεων
- οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών κτλ.

Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων (με ταξινόμηση ανά προϊόν) είναι οι ακόλουθες¹¹:

- Προβολή της τάσης των πωλήσεων (και άλλες στατιστικές μέθοδοι).
- Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές.
- Γνώμες διευθυντικών στελεχών.
- Κλαδικές αναλύσεις.
- Πολλαπλή προσέγγιση.

Ακολουθώντας μία από αυτές τις μεθόδους ή και άλλες που δεν παρουσιάζονται, καταρτίζεται το ποσοτικό πρόγραμμα πωλήσεων, το πρόγραμμα τιμολογιακής πολιτικής (ανά προϊόν, περιοχή κ.ά.), προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων (ή, διαφορετικά, εξόδων διάθεσης) και τέλος ο νομισματικός - αξιακός προϋπολογισμός πωλήσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ο προϋπολογισμός πωλήσεων, με συνημμένες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (ποσοτικά προγράμματα, προγράμματα τιμολογιακής πολιτικής κ.ά.) προωθείται στα αρμόδια όργανα που έχουν την ευθύνη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ή στη διοίκηση της εταιρείας.

¹¹ <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/42948/?iid=2>

Βασικός υπο-προϋπολογισμός του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι ο προϋπολογισμός εξόδων διάθεσης. Ακολουθώντας τους κανόνες της Χρηματοοικονομικής στην ταξινόμηση και παρουσίαση των οικονομικών μεγεθών μιας επιχείρησης, θα δούμε ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων αποτελεί τον λογαριασμό λογιστικής- πωλήσεις και κλείνει ως έσοδο της επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός δαπανών ή εξόδων διάθεσης, σύμφωνα με τις επιταγές της λογιστικής, παρουσιάζεται ξεχωριστά στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Αυτό τον τρόπο παρουσίασης ακολουθούν και οι προϋπολογισμοί που στόχο έχουν την παρουσίαση της οικονομικής εξέλιξης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στους προϋπολογισμούς εξόδων διάθεσης περιλαμβάνονται έξοδα που στόχο έχουν να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης, όπως οι διαφημίσεις, προωθητικές ενέργειες, αλλά και έξοδα μεταφοράς.

Κύριος σκοπός του προγράμματος πωλήσεων είναι:

- Να μειωθεί η αβεβαιότητα σχετικά με τα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης.
- Να ενσωματώσει τις κρίσεις και τις αποφάσεις της διοίκησης σε ένα πρόγραμμα.
- Να παρέχει πληροφορίες για την ανάπτυξη των υπόλοιπων προϋπολογισμών.
- Να διευκολύνει τον έλεγχο της διοίκησης στον τομέα των πωλήσεων.

3.1.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Αφού ξέρουμε πόσες μονάδες από τα προϊόντα μας πρόκειται να πουλήσουμε στην αγορά, μπορούμε να προγραμματίσουμε την παραγωγική μας διαδικασία. Καταρχάς, θα πρέπει να εξετάσουμε αν έχουμε τη δυνατότητα να παράγουμε τόσες μονάδες όσες έχουμε προϋπολογίσει. Η δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι πεπερασμένη. Η παραγωγή θα πρέπει να προγραμματιστεί έτσι, ώστε να μην υπάρχουν κενά, έντονες αυξομειώσεις στην απασχόληση και δημιουργία υψηλών αποθεμάτων.

Επίσης, πρέπει να προϋπολογίσουμε ποιο είναι το επιθυμητό τελικό απόθεμα (γνωρίζουμε ήδη το αρχικό απόθεμα της νέας χρονιάς από τον ισολογισμό της προηγούμενης).

Ο προϋπολογισμός του τελικού αποθέματος βασίζεται σε παραδοχές που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, οι οποίες σχετίζονται:

α) με το απόθεμα ασφαλείας των ετοιμών προϊόντων της (δηλαδή το ελάχιστο απόθεμα που πρέπει να έχει ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση και να μην παρατηρούνται ελλείψεις των προϊόντων της στην αγορά),

β) σε προηγούμενα γεγονότα κατά τα οποία δημιουργήθηκε υπερβάλλον ή ανεπαρκές απόθεμα ετοιμών προϊόντων και

γ) σε παραδοχές για την επερχόμενη οικονομική συγκυρία (π.χ. αν κρίνει η διοίκηση της επιχείρησης ότι μπαίνει η οικονομία σε ύφεση πρέπει να μειώσει όσο μπορεί τα αποθέματά της).

Ο προϋπολογισμός αυτός είναι πολύ σημαντικός καθώς συνδέεται και με τον προϋπολογισμό αγοράς πρώτων υλών, με τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας και με τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Θα πρέπει για τον ορθό σχεδιασμό του προϋπολογισμού παραγωγής, ο διευθυντής παραγωγής να έχει πληροφορίες σχετικά με τις παραγωγικές λειτουργίες του κάθε προϊόντος. Επίσης θα πρέπει να συλλέγει και πληροφορίες από προηγούμενα οικονομικά έτη σχετικά με την ποσότητα παραγωγής, τα διάφορα κόστη κλπ.

Η σύνταξη ενός πλήρους, λεπτομερούς και ορθού προϋπολογισμού παραγωγής προωθεί τη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό της παραγωγής, τις απαιτήσεις σε άμεσα υλικά και εργατικό δυναμικό, την αναγκαιότητα σε εξοπλισμό και μηχανήματα, και την πολιτική της τήρησης αποθεμάτων. Επίσης συμβάλλει στο σχεδιασμό, συντονισμό και έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Βέβαια καλό θα ήταν το πλάνο παραγωγής να συμβαδίζει και με τα σχέδια για χρηματοδότηση, επενδύσεις και πωλήσεις. Αναγκαίο είναι να επανεξετάζεται το πλάνο των πωλήσεων ούτως ώστε να τονιστούν εκείνα τα προϊόντα τα οποία η επιχείρηση είναι σε θέση να παράγει και να προσφέρει αποτελεσματικά και έγκαιρα.

Εφόσον το πλάνο παραγωγής εγκριθεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εφαρμοστεί από το τμήμα παραγωγής και έτσι να υλοποιηθούν οι εντολές παραγωγής.

Υπεύθυνοι για τον προϋπολογισμό παραγωγής είναι ο Διευθυντής παραγωγής οι οποίοι γνωρίζουν τις ειδικές συνθήκες του τμήματος παραγωγής, κατέχουν τις ειδικευμένες τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται, γνωρίζουν την παραγωγική δυναμικότητα κάθε μηχανής κτλ.

Καθώς επίσης και τις παραγωγικές ικανότητες του ειδικευμένου και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής όπως είναι επόμενο πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προβλεπόμενων πωλήσεων και της πολιτικής των αποθεμάτων και να εναρμονίζεται στους γενικότερους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Γιατί δεν είναι δυνατόν οι διευθυντές παραγωγής να αποφασίσουν επέκταση της εγκαταστάσεως και αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με νέες επενδύσεις ούτε την παραγωγή ενός προϊόντος ή την απόρριψη ενός παλιού χωρίς την απόφαση του ανώτατου μάνατζμεντ.

Τέλος ο προϋπολογισμός παραγωγής έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση αφού αποτελεί μέσο για τον συντονισμό του ρυθμού του εφοδιασμού προς τον ρυθμό παραγωγής όσο και του ρυθμού της παραγωγής προς τον ρυθμό της διάθεσης των προϊόντων.

Επίσης ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί τη βάση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού δαπανών της παραγωγής.

3.1.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Πάνω στον προϋπολογισμό της παραγωγής θα βασιστεί ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Όπως ξέρουμε, οι πρώτες ύλες, μαζί με τα άμεσα εργατικά, είναι τα κύρια συστατικά στοιχεία του άμεσου κόστους της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών υπολογίζει την ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος, βάσει των προϋπολογισθέντων πωλήσεων.

Βασικό για την επιχείρηση είναι να έχει τις τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής κάθε προϊόντος, οι οποίες και περιγράφουν λεπτομερώς την ποσότητα των πρώτων υλών που χρειάζονται για να παραχθεί μία μονάδα προϊόντος, όπως και τη φύρα που έχει η παραγωγική διαδικασία του προϊόντος. Αντίστοιχοι προϋπολογισμοί γίνονται αργότερα και για τα έμμεσα υλικά, τα οποία περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.

Άρα, ο προϋπολογισμός της ανάλωσης των πρώτων υλών της επιχείρησης θα είναι το γινόμενο του προϋπολογισμού παραγωγής επί τις απαιτούμενες πρώτες ύλες ανά μονάδα προϊόντος επί το κόστος αυτών των πρώτων υλών ανά μονάδα¹².

Όπως είναι φυσικό, το κόστος αγοράς των πρώτων υλών ισούται με το γινόμενο των απαιτούμενων αγορών πρώτων υλών σε μονάδες επί το κόστος αγοράς ανά μονάδα. Στο κόστος των πρώτων υλών ανά μονάδα έχουν συνεκτιμηθεί και όλα τα έξοδα που σχετίζονται με αυτές όπως π.χ. έξοδα μεταφοράς και αποθήκευσης, ασφάλιση, φόροι, δασμοί κλπ.).

¹² ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

3.1.4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Βάσει του προηγούμενου προϋπολογισμού χρησιμοποίησης των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία, καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών της επιχείρησης. Έτσι, εκτός από τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, λαμβάνεται υπόψη το αρχικό και το επιθυμητό τελικό απόθεμα των πρώτων υλών. Έτσι, ο προϋπολογισμός της αγοράς πρώτων υλών ισούται με τον προϋπολογισμό της αγοράς πρώτων υλών συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα μείον το αρχικό απόθεμα των πρώτων υλών στην επιχείρηση.

Ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών είναι ένα λεπτομερές πρόγραμμα με το οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενες αγορές υλών για την προϋπολογισμένη παραγωγή αλλά και τα ανάγκες σε αποθέματα πρώτων υλών στην αποθήκη. Επίσης εξευρίσκεται και το κόστος των αγορών αυτών.

Το τμήμα προμηθειών λοιπόν χρησιμοποιεί τον προϋπολογισμό αυτό προκειμένου να προγραμματίσει τις αγορές των υλών αλλά και να ενημερώσει το λογιστήριο σχετικά με τις οφειλές προς τους προμηθευτές.

Εφόσον λοιπόν εκτιμηθούν τα πρότυπα των άμεσων υλικών, η απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής προϊόντων, τα απαιτούμενα αποθέματα των πρώτων υλών μπορεί να συνταχθεί ο προϋπολογισμός αγοράς των άμεσων υλικών.

Για να βρεθεί λοιπόν η ποσότητα αγοράς θα πρέπει την απαιτούμενη ποσότητα υλών βάσει παραγωγής να προστεθεί το επιθυμητό απόθεμα τέλους των υλών και να αφαιρεθεί το αρχικό απόθεμα πρώτων υλών.

Για να είναι πλήρης ο προϋπολογισμός αυτός συνεκτιμάται και το κόστος ανά μονάδα για την αγορά των πρώτων υλών.

3.1.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στον προϋπολογισμό αυτό καθορίζονται οι ανάγκες της παραγωγής σε άμεση εργασία.

Επειδή ήδη γνωρίζουμε από τον προϋπολογισμό της παραγωγής πόσες μονάδες πρέπει να παράγουμε, μπορούμε να υπολογίσουμε πόση άμεση εργασία θα χρειαστούμε με τα φύλλα υπολογισμού του κόστους περασμένων ετών. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει με προσοχή αυτός ο προϋπολογισμός, γιατί το οποιοδήποτε λάθος μπορεί να οδηγήσει σε υπεράριθμο ή ανεπαρκές προσωπικό, με συνέπεια την απώλεια πολλών ωρών εργασίας.

Επίσης στον ίδιο προϋπολογισμό, πρέπει να υπολογιστούν και οι απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας σε εποχιακό προσωπικό, οι υπερωρίες που απαιτούνται, η διακύμανση του μεγέθους του προσωπικού (προσλήψεις - απολύσεις - μερική απασχόληση), καθώς και το σύνολο των εργατωρών που θα απαιτηθούν για την ευόδωση της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίστοιχες εκτιμήσεις γίνονται και για την έμμεση εργασία, στον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.

Ο προϋπολογισμός αυτός είναι πολύ χρήσιμος για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς βοηθάει στον σχεδιασμό των νέων προσλήψεων, στην εκπαίδευση και εξειδίκευση των εργαζομένων, στην μείωση ή την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Θα πρέπει οι πρότυπες ώρες άμεσης εργασίας να σχεδιάζονται πάνω σε λογική βάση και να συνάδουν με την δομή του σχεδίου του ετήσιου κέρδος επιτυγχάνοντας τον στόχο της επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το πρώτο βήμα της προετοιμασίας του προϋπολογισμού είναι ο υπολογισμός των συνολικών άμεσων ωρών εργασίας. Αυτό εξευρίσκεται εάν πολλαπλασιάσουμε τις απαιτούμενες μονάδες παραγωγής με τις ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα.

Στην συνέχεια αυτό που θα βρούμε μπορούμε να το πολλαπλασιάσουμε με το ωρομίσθιο ώστε να βρεθεί το συνολικό προϋπολογιζόμενο κόστος άμεσης εργασίας.

Εάν το κόστος της άμεσης εργασίας σχεδιαστεί αποτελεσματικά αυτό μπορεί να έχει θετικές συνέπειες για τον οργανισμό.

3.1.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Όπως ήδη γνωρίζουμε, στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνονται τα έμμεσα ή βοηθητικά υλικά, η έμμεση εργασία και διάφορα έξοδα όπως ενοίκια, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, ύδρευση, ενέργεια κλπ.. Τα Γενικά Βιομηχανικά έξοδα καταλογίζονται στα κύρια και βοηθητικά τμήματα παραγωγής της επιχείρησης είτε άμεσα, με τον καταλογισμό κάθε μίας δαπάνης ξεχωριστά, είτε, πολλές φορές, με τη βοήθεια ενός συντελεστή απορρόφησης που βασίζεται σε μία βάση απορρόφησης, όπως είναι π.χ. οι ώρες άμεσης εργασίας.

Κάθε κόστος που περιέχεται στα ΓΒΕ πρέπει να τεκμηριώνεται με τον κατάλληλο τρόπο (π.χ. τα ασφάλιστρα θα πρέπει να τεκμηριώνονται βάσει αυτών που πλήρωνε η επιχείρηση μέχρι τώρα, αλλά και από την αναμενόμενη αύξηση ή μείωση που θα κάνει η ασφαλιστική εταιρεία για το χρόνο που έρχεται

Επίσης, πρέπει να γίνεται ο διαχωρισμός σε σταθερά ΓΒΕ (το ύψος τους είναι αδιάφορο του όγκου της παραγωγής) και σε μεταβλητά ΓΒΕ (το ύψος τους αυξάνεται ενώ αυξάνει ο όγκος της παραγωγής), ώστε να μπορεί να υπολογιστεί και το νέο νεκρό σημείο της επιχείρησης.

3.1.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Καταρχάς, υπολογίζουμε το προϋπολογιστικό κόστος των παραχθέντων προϊόντων, το οποίο αφορά το κόστος των προϊόντων που θα παραχθούν εντός της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Το προϋπολογιστικό κόστος παραχθέντων προϊόντων προκύπτει από το άθροισμα των αναλώσεων των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των αναλογούντων ΓΒΕ συν τη μεταβολή στο κόστος αποθεμάτων των ημικατεργασμένων προϊόντων. Το προϋπολογιστικό κόστος πωληθέντων προϊόντων αφορά το κόστος των προϊόντων που πουλήθηκαν εντός της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός.

Προκύπτει από το άθροισμα της αξίας του αρχικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων συν το προϋπολογιστικό κόστος των παραχθέντων προϊόντων μείον την αξία του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων. Ο προϋπολογισμός του κόστους του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων γίνεται με την μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων που ήδη χρησιμοποιεί η εταιρεία (LIFO, FIFO, μέσος όρος κλπ.) και είναι πολύ χρήσιμος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του κόστους πωληθέντων προϊόντων της επιχείρησης, όσο και για τον υπολογισμό της αξίας των αποθεμάτων στον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

3.1.8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα έξοδα διοίκησης, τα έξοδα διάθεσης και προβολής, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, και τα χρηματοοικονομικά έξοδα.

Ο προϋπολογισμός των εξόδων διοίκησης της επιχείρησης περιλαμβάνει έξοδα υποστηρικτικών τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι το λογιστήριο, ο νομικός σύμβουλος, το τμήμα μηχανογράφησης, το ενοίκιο των γραφείων, η ενέργεια, τα τηλεπικοινωνιακά τέλη και τα τέλη ύδρευσης των γραφείων της εταιρείας.

Επίσης, σε αυτό τον προϋπολογισμό συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί των στελεχών της επιχείρησης, των διοικητικών υπαλλήλων, οι αμοιβές του επιχειρηματία που εργάζεται στην επιχείρησή του (επιχειρηματική αμοιβή), τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού, τα έξοδα για ταξίδια, τα ασφάλιστρα που αφορούν τα γραφεία της επιχείρησης, τα αναλώσιμα των γραφείων κλπ. Στον προϋπολογισμό εξόδων διάθεσης και προβολής περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που γίνονται από την επιχείρηση για να προωθηθούν οι πωλήσεις και να φτάσουν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή.

Τέτοια έξοδα μπορεί να είναι: η διαφήμιση, τα μεταφορικά των προϊόντων, τα έξοδα προώθησης, τα έξοδα έρευνας αγοράς, το κόστος των προσφορών, οι προμήθειες των πωλητών ή των αντιπροσώπων, τα έξοδα συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις και γιορτές, τα έξοδα στησίματος του προϊόντος στα καταστήματα (σταντ, ειδικά ράφια κλπ.), οι διαφημιστικές πινακίδες κλπ. Στον προϋπολογισμό εξόδων έρευνας και ανάπτυξης περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση για να αναπτύξει νέα προϊόντα,

υπηρεσίες ή διαδικασίες παραγωγής. Στον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών εξόδων περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι, προμήθειες) που υφίσταται η επιχείρηση λόγω των δανείων που έχει συνάψει, ή από οποιαδήποτε άλλη αιτία.

Το οικονομικό τμήμα θα πρέπει να προϋπολογίσει δαπάνες σχετικά με:

- Αμοιβές ελεγκτών
- Δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων
- Ενοίκια
- Ασφάλιστρα
- Αποσβέσεις

3.1.9. ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι από τους πιο σημαντικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. Εμφανίζει τις αναμενόμενες εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης για την επόμενη περίοδο. Το ζήτημα της εξασφάλισης ικανοποιητικής ρευστότητας είναι από τα πιο κρίσιμα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας, ώστε να μπορούν να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους χωρίς να παρατηρούνται προβλήματα, γιατί τότε μπορεί να προκληθεί δυσφήμιση ή ακόμη και μεγάλη ζημιά για την εταιρεία (πλειστηριασμός ακίνητης περιουσίας, εγγραφή στον Τειρεσία, πτώχευση, κλείσιμο κλπ.).

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει υψηλές πληρωμές, π.χ. για τη διενέργεια μίας επένδυσης, για την εξόφληση ενός δανείου κλπ. Ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνονται οι εισπράξεις στον προϋπολογισμό μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αλλάξει την πιστοδοτική πολιτική του, ώστε να δώσει κίνητρα στους πελάτες του, για να μαζέψει ρευστό σε συγκεκριμένες περιόδους που το έχει ανάγκη.

Ο ταμιακός προϋπολογισμός υπολογίζεται αν προσθέσουμε στο αρχικό υπόλοιπο των διαθεσίμων της επιχείρησης τις αναμενόμενες ταμιακές εισροές του κάθε τριμήνου και αφαιρέσουμε τις αναμενόμενες ταμιακές εκροές του συγκεκριμένου τριμήνου. Στην

περίπτωση που προκύψει ένα σεβαστό πλεόνασμα στο τέλος ενός τριμήνου, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει αν θα το χρειαστεί άμεσα ή θα το επενδύσει βραχυχρόνια, π.χ. σε repos, μέχρι να το χρειαστεί.

Αν προκύψει έλλειμμα, τότε πρέπει να βρεθεί τρόπος χρηματοδότησής του, π.χ. με ένα βραχυπρόθεσμο δάνειο από τον τραπεζικό τομέα. Τέλος, ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να πάρει τη μορφή κυλιόμενου ταμιακού προϋπολογισμού, δηλαδή κάθε μία περίοδος που περνάει (π.χ. το 1ο τρίμηνο του 2012), μπορούμε να προσθέσουμε το 1ο τρίμηνο του 2013, ενώ η παλαιότερη περίοδος σβήνεται. Αυτό μας βοηθάει να κρατάμε τον προϋπολογισμό ενημερωμένο με τα νεωτέρα στοιχεία, ώστε να απεικονίζεται η κατάσταση όπως διαμορφώνεται ενώ περνάει ο χρόνος.

Οι βασικοί στόχοι κατάρτισης ενός ταμιακού προϋπολογισμού είναι οι εξής:

- Ο καθορισμός ταμιακού ελλείμματος ή πλεονάσματος
- Η παρουσίαση της θέσης της επιχείρησης σε ρευστό στο τέλος της περιόδου
- Η δημιουργία υγιούς βάσης για την συνεχή παρακολούθηση της ταμιακής θέσης
- Η δυνατότητα χρήσης του ταμιακού πλεονάσματος σε επενδύσεις.

Για να βρεθεί λοιπόν το εκτιμώμενο ταμιακό υπόλοιπο τέλους χρήσης θα πρέπει στο εκτιμώμενο αρχικό ταμιακό υπόλοιπο να προσθέσουμε τις εκτιμώμενες ταμιακές εισροές και να αφαιρέσουμε τις εκτιμώμενες ταμιακές εκροές.

3.1.10. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Το τελικό προϋπολογιστικό αποτέλεσμα (ζημία ή κέρδος) από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός προκύπτει μέσα από την προϋπολογιστική κατάσταση χρήσης. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δίνει την πληροφορία στη διοίκηση σχετικά με το αν οι στόχοι που είχε αρχικά θέσει αναμένεται να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί, ώστε, κατόπιν, να εγκρίνει τον προϋπολογισμό.

3.1.11. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Στον προϋπολογιστικό ισολογισμό παρουσιάζεται μία συνολική χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης, όπως αυτή αναμένεται να διαμορφωθεί στο τέλος της περιόδου την οποία αφορά ο προϋπολογισμός, και στην περίπτωση που επαληθευτούν όλες οι εκτιμήσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία και τα στελέχη του. Καλό είναι να υπολογιστούν και όλοι οι βασικοί δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, βιωσιμότητας κλπ., ώστε να γίνει ακόμα πιο σαφές αν οι στόχοι που έχει θέσει αρχικά η διοίκηση επιτυγχάνονται. Ένας προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται ακριβώς όπως και ένας κανονικός ισολογισμός της επιχείρησης.

3.1.12. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών απεικονίζει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης κατά την περίοδο του προϋπολογισμού, ταξινομημένες σε τρεις ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα τρία είδη δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τις επιχειρηματικές, τις επενδυτικές και τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η κύρια δραστηριότητα, δηλαδή το βασικό αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δημιουργούν έσοδα (π.χ. εισπράξεις από πώληση αγαθών, υπηρεσιών κλπ.), δηλαδή επαρκείς ταμιακές ροές με τις οποίες εξοφλούνται οι προμηθευτές των αγαθών και των υπηρεσιών που αγοράζει η επιχείρηση, πληρώνονται οι φόροι, το ενοίκιο, τα ασφάλιστρα, η ενέργεια, τα τηλεπικοινωνιακά τέλη, τα τέλη ύδρευσης και άλλες απαραίτητες δαπάνες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Επενδυτική είναι η δραστηριότητα κατά την οποία η εταιρεία δαπανά χρήματα σε μία οικονομική δραστηριότητα, για να έχει μελλοντικά έσοδα.

Έτσι, για παράδειγμα, για να κάνει μία επιχείρηση μία επένδυση σε ένα εργοστάσιο χυμών, πρέπει να αγοράσει το οικόπεδο, το κτίριο, τα μηχανήματα, να προσλάβει προσωπικό, να φτιάξει γραφεία, να προμηθευτεί μεταφορικά μέσα κλπ. Άρα, θα προβεί σε αρκετές δαπάνες πριν αρχίσει να εισπράττει από την επένδυσή της. Από την άλλη πλευρά, μόλις αρχίσει η επιχείρηση να δουλεύει, τα κέρδη που βγάζει, τα εισπράττει η εταιρεία που έκανε την επένδυση.

Επενδυτική, επίσης, είναι η δραστηριότητα της τοποθέτησης των κεφαλαίων της επιχείρησης σε χρηματοοικονομικά προϊόντα (παράγωγα, γeros κλπ.), η αγορά ομολόγων, μετοχών, ομολογιών και άλλων χρηματοοικονομικών αξιών. Τέλος, ως επενδυτική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται και η πώληση ή η αγορά παγίων στοιχείων και συμμετοχών (μεριδίων άνω του 10%) σε άλλες επιχειρήσεις.

Χρηματοοικονομική είναι η δραστηριότητα που επηρεάζει τα ίδια κεφάλαια και το δανεισμό μία επιχείρησης. Τέτοιες δραστηριότητες είναι: οι εισπράξεις μετρητών από έκδοση νέων μετοχών, οι εισπράξεις ή οι πληρωμές σε μετρητά από μακροπρόθεσμα δάνεια, καθώς και οι πληρωμές μερισμάτων στους μετόχους της επιχείρησης.

Οι ταμειακές ροές είναι τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές από τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης.

Οι ταμειακές ροές υπολογίζονται από τους παρακάτω τύπους:

Εισπράξεις από απαιτήσεις (πελάτες κλπ.) = Πωλήσεις + Υπόλοιπα έναρξης λογαριασμών εισπρακτέων – Υπόλοιπα λήξης λογαριασμών εισπρακτέων – Εισπρακτέοι λογαριασμοί που διαγράφονται.

Πληρωμές σε προμηθευτές και εργαζόμενους = Κόστος πωλήσεων + αποθέματα λήξης + υπόλοιπα έναρξης πληρωτέων λογαριασμών + έξοδα διοίκησης και διάθεσης – αποσβέσεις (που αφορούν την παραγωγή) – αποθέματα έναρξης – υπόλοιπα πληρωτέων λογαριασμών.

Πληρωμές για έξοδα = Υπόλοιπα λήξης προπληρωμένων εξόδων + Υπόλοιπα έναρξης δουλευμένων δαπανών – Αποσβέσεις (πλην αυτών που αφορούν την παραγωγή) – Υπόλοιπα έναρξης προπληρωμένων εξόδων – υπόλοιπα λήξης δεδουλευμένων δαπανών – Ζημιές από επισφαλείς πελάτες.

3.1.13 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ .

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών βοηθά την επιχείρηση:

- Στον σχεδιασμό και την εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης.
- Στην αντικατάσταση του παραγωγικού εξοπλισμού που απαξιώνεται ή γίνεται πολύ δαπανηρός.
- Στη μελλοντική μείωση του κόστους παραγωγής. Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών είναι χρήσιμος στην επιχείρηση, γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να προγραμματίζει την ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών που πρέπει να επενδυθούν, ώστε να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών, να είναι ανταγωνιστική και να διασφαλίσει την ανάπτυξή της. Με το πρόγραμμα αυτό η επιχείρηση μειώνει τις πιθανότητες:
 - να μη χρησιμοποιήσει όλη την παραγωγική της δυναμικότητα,
 - να έχει μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα από ό,τι πραγματικά χρειάζεται,
 - οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό να έχουν απόδοση μικρότερη από την αναμενόμενη. Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει: επενδύσεις σε κτίρια, μηχανολογικό εξοπλισμό, μεταφορικά μέσα κ.λπ. Προτείνει δε εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης (αγορά- leasing).

Το πρόγραμμα κεφαλαιουχικών δαπανών ξεπερνά πάντα το έτος. Στις ετήσιες καταστάσεις της επιχείρησης μεταφέρονται ποσά που αφορούν επενδύσεις που έχουν λάβει έγκριση από Γ.Σ. μετόχων ή από Δ.Σ. και αναμένεται να χρηματοδοτηθούν στην παρούσα χρήση.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα δικό της στυλ σχετικά με τις κατηγορίες που θα περιλαμβάνει ένας προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών.

Κάθε πρόταση για επένδυση (που αποτελεί και μία γραμμή στον τελικό προϋπολογισμό) πρέπει να δίνει τη σαφή εικόνα για την επένδυση και να απάντα σε συγκεκριμένες ερωτήσεις:

- Περιγραφή της επένδυσης.
- Λόγοι που την κάνουν απαραίτητη.

- Κίνδυνοι και μειονεκτήματα που συνδέονται με την επένδυση.
- Συνοπτική αναφορά στις δαπάνες και τα οφέλη.
- Περίληψη χρηματοοικονομικών αναγκών (δάνεια- άλλος τρόπος χρηματοδότησης).
- Ημερομηνίες έναρξης και λήξης επενδυτικού σχεδίου.
- Τρόποι με τους οποίους η επένδυση εξυπηρετεί τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της.

Για να διασφαλιστεί η επιχείρηση από λάθη στελεχών ή από κακές εκτιμήσεις, οι προτάσεις επενδύσεων πρέπει να ελέγχονται σχολαστικά, τονίζοντας την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα των προτεινόμενων επενδύσεων. Η αξιολόγησή τους γίνεται από ειδικό τμήμα αξιολόγησης επενδύσεων και χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως αυτή της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης ή της καθαρής παρούσας αξίας κ.ά.

3.1.14 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ.

Οι στόχοι που θέτει ο προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών είναι:

1. Εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών σε κεφάλαια.
2. Καθορισμός των πηγών και του ύψους των διαθέσιμων κεφαλαίων.
3. Συντονισμός του οικονομικού προγράμματος με τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια δράσης της επιχείρησης.

Το κομμάτι του προγράμματος χρηματοοικονομικών μεγεθών που ασχολείται με τη διαχείριση των ρευστών διαθέσιμων της επιχείρησης μέσα στη χρήση ονομάζεται ταμειακό πρόγραμμα. Με την κατάρτιση του ταμειακού προγράμματος εμφανίζονται, ανά περίοδο, τα ταμειακά πλεονάσματα ή ελλείμματα που θα έχει η επιχείρηση. Ο εντοπισμός των ταμειακών πλεονασμάτων ή ελλειμμάτων δίνει τη δυνατότητα στο management της επιχείρησης να δράσει προληπτικά και όχι ανασταλτικά. Έχει, για παράδειγμα, τη δυνατότητα να τροποποιήσει την τιμολογιακή πολιτική της ή την πολιτική πληρωμών των προμηθευτών της. Βασικοί λοιπόν στόχοι του ταμειακού προγράμματος είναι:

- Η παρουσίαση της ταμειακής κατάστασης της εταιρείας βάσει των υπόλοιπων προγραμμάτων οικονομικής δραστηριότητας.

- Η παρουσίαση πιθανών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων στη διάρκεια του χρονικού διαστήματος που παρακολουθούμε.
- Η ανάγκη για βραχυχρόνιο δανεισμό (περίπτωση ελλείμματος).
- Η πιθανή χρήση κεφαλαίων για επενδύσεις (περίπτωση πλεονάσματος).
- Η καλύτερη οικονομική παρακολούθηση και εξυπηρέτηση αναγκών των επί μέρους προγραμμάτων της επιχείρησης.
- Άλλες παράμετροι που επηρεάζουν την καθεμία εταιρεία ξεχωριστά¹³.

3.1.15 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

- ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

Στην Νικολάου ΑΕ οι περισσότερες πωλήσεις συμβαίνουν το τέταρτο τρίμηνο. Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων για το τρίμηνο αυτό δείχνει τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις ως εξής

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
300.000	550.000	600.000	1.450.000

Κατά τους μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο
οι πωλήσεις ήταν:

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ
100.000	200.000

Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας αλλά και με βάση παλαιότερες εμπειρίες η εταιρεία γνωρίζει πως οι πωλήσεις θα εισπραχθούν ως εξής:
τον ίδιο μήνα το 60%, τον επόμενο μήνα το 30% , τον μεθεπόμενο μήνα το 10%. Με βάση τα στοιχεία αυτά θα γίνει η κατάσταση των αναμενόμενων εισπράξεων για το τέταρτο τρίμηνο.

ΙΔΙΟΣ ΜΗΝΑΣ	60%
-------------	-----

¹³ <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/42948/?iid=2>

ΕΠΟΜΕΝΟΣ	30%
ΜΕΘΕΠΟΜΕΝΟΣ	10%

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ 4ΟΥ
ΤΡΙΜΗΝΟΥ

	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ	10000	0	0	10000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ	60000	20000	0	80000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ	180000	90000	30000	300000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ	0	330000	165000	495000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ	0	0	360000	360000
ΣΥΝΟΛΟ	250000	440000	555000	1245000

- **ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Η επιχείρηση Νικόλαου ΑΕ επιθυμεί να κάνει τον ταμειακό προϋπολογισμό του μηνός Φεβρουαρίου, με βάση τα πιο κάτω δεδομένα που απεικονίζουν τις προβλεπόμενες εισπράξεις και πληρωμές

ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 01/02	40.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	400.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ	100.000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ ΛΗΞΕΩΣ 01/02	10.000
ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΑΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΜΗΝΑ	8.000
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	250.000
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ	180.000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ ΛΗΞΕΩΣ 28/02	10.000
ΑΓΟΡΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ	20.000
ΛΗΨΗ ΔΑΝΕΙΟΥ	12.000
ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΟΚΩΝ	5.000

Σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης οι πωλήσεις εισπράττονται κατά 50% τον ίδιο μήνα και κατά 50% τον επόμενο μήνα, ενώ οι αγορές των πρώτων υλών εξοφλούνται κατά 30% τον ίδιο μήνα και κατά 70% τον επόμενο μήνα.

ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΝΟΣ ΜΑΡΤΙΟΥ

ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 01/02	35.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	200000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ	50000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΟ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟ	10.000
ΔΑΝΕΙΟ	12.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ	307.000
ΠΛΗΡΩΜΕΣ	
ΑΓΟΡΕΣ ΥΛΩΝ ΜΑΡΤΙΟΥ	75000
ΑΓΟΡΕΣ ΥΛΩΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	126000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	10.000
ΑΓΟΡΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	20.000
ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΟΚΩΝ	5.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	236000
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 31/03	71.000

- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η εταιρεία Νικολάου ΑΕ έχει προϋπολογίσει πως οι πωλήσεις για το επόμενο έτος 2018 θα έχουν ως εξής:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	100.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	250.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	100.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	350.000
Α τρίμηνο 2015	150.000
ΣΥΝΟΛΟ	950.000

Η εμπειρία από το παρελθόν έχει δείξει ότι το τελικό απόθεμα εμπορευμάτων θα πρέπει να είναι το 10% της απαιτούμενης παραγωγής βάση πωλήσεων του επόμενου μήνα.

Το τελικό απόθεμα των ετοιμών προϊόντων του προηγούμενου έτους ήταν 20.000 μονάδες.

Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός παραγωγής του επόμενου έτους που θα δείχνει τον συνολικό αριθμό παραγόμενων μονάδων ανά τρίμηνο αλλά και συνολικά για όλο το έτος.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	100.000	250.000	100.000	350.000
συν ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	25000	10000	35000	15000
ίσον ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	125.000	260.000	135.000	365.000
μείον ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	20.000	25.000	10.000	35.000
ίσον ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ	105.000	235.000	125.000	330.000

- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με βάση προηγούμενο προϋπολογισμό παραγωγής οι μονάδες που η επιχείρηση επιθυμεί να παράξει στο επόμενο οικονομικό έτος έχουν ως εξής:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	105.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	235.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	125.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	330.000
ΣΥΝΟΛΟ	795.000

Για να παραχθούν τα προϊόντα αυτά απαιτείται 0,5 εργατοώρα για κάθε μονάδα προϊόντος, ενώ οι εργαζόμενοι θα αμείβονται με 5 ευρώ ανά εργατοώρα.

Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας ανά τρίμηνο για το επόμενο οικονομικό έτος.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	52500	117500	62500	165000	397500
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	262500	587500	312500	825000	1987500
					0

- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Με βάση τον προηγούμενο προϋπολογισμό παραγωγής η επιχείρηση Νικολάου ΑΕ, θα πρέπει για το επόμενο οικονομικό έτος 2018 να παράγει τις εξής μονάδες ανά τρίμηνο:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	105.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	235.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	125.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	330.000
ΣΥΝΟΛΟ	795.000

Για την παραγωγή κάθε μονάδας προϊόντος απαιτούνται 1 μονάδες από την πρώτη ύλη. Το κόστος της μίας μονάδας πρώτης ύλης είναι 2€ Η εταιρεία επιθυμεί στο τέλος του κάθε τριμήνου να υπάρχει απόθεμα υλών στην αποθήκη ίσο με το 20% της απαιτούμενης ποσότητας υλών του επόμενου τριμήνου. Το αρχικό απόθεμα υλών του έτους ήταν 10.000 ενώ το τελικό απόθεμα του έτους θα είναι 25.000.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΒΑΣΕΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	105000	235000	125000	330000
συν ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	47000	25000	66000	25.000
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΣΗΤΑ	152000	260000	191000	355000
μείον ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	10000	47000	25000	66000
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΩΝ	142000	213000	166000	289000
ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΥΛΙΚΟΥ	2	2	2	2
ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΩΝ	284000	426000	332000	578000

- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι προϋπολογιζόμενες πωλήσεις της εταιρείας με βάση των προϋπολογισμό πωλήσεων που καταρτίστηκε προηγουμένως ήταν σε μονάδες:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	100.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	250.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	100.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	350.000

Οι μεταβλητές δαπάνες διοίκησης είναι 1,50€ανά πωλούμενη μονάδα.

Στις σταθερές δαπάνες διοίκησης ανήκουν οι διαφημίσεις που ανέρχονται σε 20.000€ ανά τρίμηνο.

Οι μισθοί των στελεχών της επιχείρησης είναι 15.000€ ανά τρίμηνο, οι αποσβέσεις 5.000€ ανά τρίμηνο.

Επιπλέον η επιχείρηση θα καταβάλλει στο τέλος του τέταρτου τριμήνου φόρο ακίνητης περιουσίας 30.000 και στο δεύτερο τρίμηνο ασφάλιστρα 9.000€

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΑ
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	150000	375000	150000	525000	1200000
ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ	20000	20000	20000	20000	80000
ΜΙΣΘΟΙ	15000	15000	15000	15000	60000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5000	5000	5000	5000	20000
ΑΣΦΛΙΣΤΡΑ		9000			9000
ΦΟΡΟΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ				50000	50000
ΣΥΝΟΛΑ	190000	424000	614000	615000	1843000

3.2 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ / ΧΡΟΝΟΥ

3.2.1 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί ως συνήθως καλύπτουν ένα μόνο έτος καθώς αναφέρονται στις υπάρχουσες συνθήκες.

Αυτό οφείλεται σε περιορισμό που υπάρχει λόγω του ότι βάσει νόμου οι οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύονται είναι ετήσιες.

Βέβαια προς διευκόλυνση της διαδικασίας του ελέγχου ο ετήσιος αυτός προϋπολογισμός μπορεί να χωριστεί και σε μικρότερες χρονικές περιόδους, δηλαδή σε τρίμηνους προϋπολογισμούς, δίμηνους, εξάμηνους ακόμη και μηνιαίους ανάλογα πάντα με τις πληροφορίες που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επεξεργαστεί.

Αν βέβαια συμβεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα κατά την διάρκεια του έτους μέχρι και το τέλος του έτους οπότε δημοσιεύονται οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Και αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση της κάθε επιχείρησης χρειάζεται συχνά κατά την διάρκεια της χρήσης νέες πληροφορίες με τις οποίες μπορεί και προσαρμόζει τους προϋπολογισμούς στο υπόλοιπο της οικονομικής χρήσης.

Οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν την χρονική περίοδο την οποία καλούνται να καλύψουν οι επιχειρήσεις με τους προϋπολογισμούς:

- Για να κατασκευαστούν οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης των προϋπολογιστικών καταστάσεων. Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων είναι ετήσιος και μέσα εκεί υπάρχουν περίοδοι όπου οι πωλήσεις βρίσκονται στο μέγιστο σημείο τους. Όμως η παραγωγή των προϊόντων δεν συμπίπτει πάντα χρονικά και με τις πωλήσεις των προϊόντων αυτών. Αυτό θα πρέπει να φαίνεται μέσα στον προϋπολογισμό ειδάλλως ανώφελος θα είναι οι υποδείξεις που παρατηρούνται μέσω των προϋπολογιστικών καταστάσεων.

- Μεγάλο ρόλο στην κατασκευή προϋπολογισμών παίζει και ο κύκλος ζωής των προϊόντων. Όσο πιο μικρός είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων τόσο πιο τακτικοί θα πρέπει να είναι οι προϋπολογισμοί.
- Η σταθερότητα της ζήτησης για ένα αγαθό μπορεί να επηρεάσει την κατασκευή των προϋπολογισμών. Εάν κάποιες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από εποχικότητα στις πωλήσεις τους, αυτό μπορεί να επηρεάσει και την κατασκευή των προϋπολογισμών αλλά και την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων.
- Τα χαρακτηριστικά του κλάδου παίζουν επίσης σημαίνοντα ρόλο στους προϋπολογισμούς. Η παραγωγική διαδικασία σε κάποιους κλάδους χρειάζεται συνεχή εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και αυτό οδηγεί στην αναγκαιότητα κατάρτισης βραχυχρόνιων προϋπολογισμών.

Εξαιτίας λοιπόν όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών θα πρέπει οι προϋπολογισμοί να είναι βραχυχρόνιοι ώστε να προλαβαίνουν τυχόν εξελίξεις και γεγονότα που αρχικά δεν είχαν εντοπιστεί από την διοίκηση της επιχείρησης.

3.2.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορεί να περιλαμβάνουν χρονικό ορίζοντα από ένα έως και πέντε έτη.

Για τον λόγο αυτό, δηλαδή ότι αφορούν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται συχνά, όπως προαναφέραμε για τους βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς.

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί εκφράζονται σε γενικούς όρους, αναφέρονται στην φύση των εργασιών της επιχείρησης, στην θέση της στον κλάδο, στις ανάγκες για νέο εξοπλισμό, στην λήψη δανείων, στην εξόφληση των δανείων κλπ.

Βέβαια πάρα τον μακρύ χρονικό ορίζοντά τους αυτοί θα πρέπει κάθε χρόνο να επανεξετάζονται στο περιεχόμενό τους με σκοπό την κάλυψη της επόμενης πενταετίας.

3.2.3 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι στατικοί προϋπολογισμοί αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας, δηλαδή αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, σε ένα ορισμένο όγκο παραγωγής, ένα προκαθορισμένο επίπεδο άμεσης εργασίας κλπ.

Κατά την κατάρτιση ενός στατικού προϋπολογισμού, όλα τα προϋπολογιζόμενα ποσά αφενός για κάθε κατηγορία δαπάνης και αφετέρου για ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης, υπολογίζονται λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός αυτός.

Βέβαια να αναφέρουμε ότι στην πραγματικότητα είναι λίγο αδύνατο να συμπέσουν οι προβλέψεις και οι προϋπολογισμοί με τα πραγματικά μεγέθη.

Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού αυτού είναι ο έλεγχος, δηλαδή η σύγκριση των προϋπολογισμένων με τα πραγματικά ποσά και η ερμηνεία των αποκλίσεων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων και τη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

Η σύγκριση των προϋπολογιστικών ποσών ενός στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών που αφορούν διαφορετικό επίπεδο δραστηριότητας δεν παρέχει πάντα χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη και την διοίκηση. Και αυτό συμβαίνει γιατί πολλές δαπάνες εξαρτώνται από το επίπεδο δραστηριότητας και μεταβάλλονται άλλοτε γραμμικά και άλλοτε μη γραμμικά σε σχέση με αυτό.

Για παράδειγμα το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, το ύψος της αμοιβής της άμεσης εργασίας καθώς και το κόστος των άλλων μεταβλητών δαπανών διαφοροποιούνται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής.

3.2.4 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Το πρόβλημα σύγκρισης που υπάρχει στους στατικούς προϋπολογισμούς καλύπτεται από τους ελαστικούς ή αλλιώς ευέλικτους προϋπολογισμούς.

Ελαστικός είναι ο προϋπολογισμός που αναφέρεται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη δύο βασικές παραμέτρους:

- Τα μεταβλητά κόστη τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με κάποιο μέγεθος που θεωρείται ως αιτία μεταβολής τους, για παράδειγμα το ύψος παραγωγής ή πωλήσεων, οι ώρες άμεσης εργασίας κλπ.
- Τα σταθερά κόστη τα οποία δεν μεταβάλλονται στο πλαίσιο ενός προκαθορισμένου εύρους δραστηριοτήτων.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο βασικούς λόγους:

- Επιτρέπουν την ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων για την διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας προκειμένου να διαγνωστεί το εύρος στο οποίο θα κυμανθεί το αποτέλεσμα της μελλοντικής δραστηριότητας. Άρα στο πλαίσιο της διαδικασίας κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού τους, τα τμήματα των επιχειρήσεων αναπτύσσουν ελαστικούς προϋπολογισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους σε επιμέρους επίπεδα δραστηριότητας.
- Επιτρέπουν την αποτελεσματική σύγκριση με τα πραγματικά ποσά προκειμένου να υπολογισθούν αποκλίσεις. Επιτρέπουν δηλαδή να διαγνωσθεί πόσο διαφέρει ο απολογισμός σε σχέση με το τι θα έπρεπε να επιτευχθεί με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας λαμβάνοντας υπόψη τους προϋπολογιστικούς στόχους.

3.2.5 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΛΑΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η επιχείρηση επιθυμεί να καταρτίσει ελαστικό προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων για παραγωγή 10000 μονάδων, 15000 μονάδων και 25000.

Η τιμή πώλησης προϋπολογίζεται να είναι 20€ ανά μονάδα πώλησης, ενώ τα μεταβλητά έξοδα θα είναι:

άμεσα υλικά 2 €ανά μονάδα,

έμμεσα υλικά 1€ανά μονάδα

έξοδα διοίκησης 0,5€ανά μονάδα,

έξοδα διάθεσης 0,8€ανά μονάδα,

έμμεση εργασία 0,2€ανά μονάδα.

Τα σταθερά έξοδα ανέρχονται σε:

μισθοί άμεσης εργασίας 30000,

ενοίκια 5000,

αποσβήσεις 3000,

ασφάλιστρα 8000

ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΜΟΝΑΔΕΣ	10000	15000	25000
ΕΣΟΔΑ	200000	300000	500000
ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ			
ΑΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	20000	30000	50000
ΕΜΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	5000	7500	12500
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	6000	9000	15000
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	8000	12000	20000
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	2000	3000	5000
ΕΞΟΔΑ ΣΤΑΘΕΡΑ			

ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	30000	30000	30000
ΕΝΟΙΚΙΑ	5000	5000	5000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3000	3000	3000
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	8000	8000	9000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	87000	107500	149500
ΚΕΡΔΗ	113000	192500	350500

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

4.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ

Με τον προϋπολογισμό της δράσης αριθμοποιούνται τα στοιχεία του προγραμματισμού μετατρέπονται σε αξίες.. Έτσι οι προϋπολογισμοί μπορεί να συγκριθούν με απολογιστικά δεδομένα άλλων χρονικών περιόδων ή με στοιχεία της αγοράς και του ανταγωνισμού, για συστηματική και ρεαλιστική τεκμηρίωση.

Ο προϋπολογισμός της δράσης επιμερίζεται στους παρακάτω επί μέρους προϋπολογισμούς:

- Προϋπολογισμό Πωλήσεων
- Προϋπολογισμό Παραγωγής Προϊόντων
- Προϋπολογισμό αγορών Εμπορευμάτων
- Προϋπολογισμό αγορών Α υλών , Β υλών , άλλων αναλωσίμων υλικών.
- Προϋπολογισμό Επενδύσεων
- Προϋπολογισμό παρεπομένων δραστηριοτήτων
- Προϋπολογισμό Εξόδων
- Προϋπολογιστικό Κόστος
- Ταμιακό Προϋπολογισμό.

Με τον τρόπο αυτό είναι εφικτός ο προϋπολογισμός της γενικής περιουσιακής διάρθρωσης και ο προϋπολογισμός της Γενικής Εκμετάλλευσης , καθώς και του αποτελέσματος. Ο

προϋπολογισμός της δράσης πρέπει να καλύπτει μια πλήρη διαχειριστική περίοδο (οικονομικό έτος) με πλήρη ανάλυση ανά μήνα , να επιμερίζεται δε σε ολοκληρωμένες επιμέρους χρονικές περιόδους ,ανάλογα με την φύση του προϊόντος (π.χ. Μόδα, Εποχικότητα κ.λ.π.) .

Με τον τρόπο αυτό τα εκάστοτε απολογιστικά στοιχεία αντιπαραβάλλονται με τα αντίστοιχα προϋπολογισθέντα μεγέθη και συνάγονται άμεσα οι αποκλίσεις. Η διερεύνηση των αποκλίσεων επιτρέπει την λήψη διορθωτικών αποφάσεων ή ενδεχομένως και την αναπροσαρμογή των προϋπολογιστικών προγραμμάτων δράσης Τα στοιχεία του παρελθόντος ερευνούνται προσεκτικά έτσι ώστε να απαλλάσσονται από οποιοδήποτε ανώμαλο ή τυχαίο στοιχείο¹⁴.

Ο προϋπολογισμός βασίζεται σε κανονικές συνθήκες και όχι σε πρότυπες. Εξυπηρετεί βραχυχρόνιους στόχους αλλά πρέπει να είναι εναρμονισμένος με ένα μακροχρόνιο στρατηγικό στόχο. Όταν τεθεί αυτός ο στρατηγικός στόχος όλες οι κατευθύνσεις των σχεδίων και των προγραμμάτων δράσης επιδιώκουν την επίτευξη του.

Τέτοιοι στρατηγικοί στόχοι είναι :

- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Μείωση κόστους παραγωγής
- Αύξηση Κέρδους
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας

Ο καθορισμός του στόχου είναι απαραίτητος διότι :

- Καθιερώνει μια πειθαρχημένη προσέγγιση στην επίλυση των προβλημάτων
- Εισάγει στην επιχείρηση ενιαία νοοτροπία

¹⁴ http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf

- Συντονίζει την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών

Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος. Ο στρατηγικός στόχος δεν είναι δομημένο πρόβλημα αλλά είναι όραμα. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός δίδει τις κατευθύνσεις που οδηγούν στο όραμα.

Τα μακροχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο 3-5 χρόνων και μέχρι 10 χρόνια.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο 6μηνών έως 1 χρόνο. Τα βραχυχρόνια προγράμματα χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ακρίβεια και λεπτομέρεια, στοιχεία που δεν χαρακτηρίζουν τα μακροχρόνια. Πρέπει πάντως να τονισθεί το ότι το οποιοδήποτε πρόγραμμα δεν παράγει αποτέλεσμα. Δίνει απλώς κατευθύνσεις και πληροφόρηση. Αποτέλεσμα παράγουν μόνον οι καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης¹⁵.

4.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται:

- Στον προσδιορισμό ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων
- Στο θέμα της ιεραρχίας του ελέγχου
- Στην αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις του ελέγχου
- Στη σημασία των αποκλίσεων και τα όρια του ελέγχου
- Στα θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου

4.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

¹⁵ http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf

Η χρησιμότητα σύνταξης προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου.

Ο σωστός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αμέσως μόλις εντοπισθούν αποκλίσεις αρνητικές που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων.

Βασικά στοιχεία ενός συστήματος ελέγχου είναι:

- Ο καθορισμός Προτύπων απόδοσης σε μορφή Προϋπολογισμών, Ρυθμού παραγωγής, ύψους αποθεμάτων κ.λ.π.
- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης , όπως ύψος δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος.
- Η ανάλυση των Αποκλίσεων Προγραμματισθέντων – Πραγματοποιηθέντων
- Η Ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

Η Χρονική απόσταση μεταξύ του προσδιορισμού των αποκλίσεων και ανατροφοδότησης (διάρκεια ελεγκτικού κύκλου) πρέπει να είναι μικρή.

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει:

- Το σύστημα ελέγχου να βασίζεται σε διαδικασίες γρήγορης λήψης απόφασης για προσαρμογές και διορθώσεις προγραμμάτων.
- Ο έλεγχος να γίνεται όχι μόνο στο τέλος των χρονικών περιόδων αλλά και σε άλλες χρονικές στιγμές.

4.4 ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει:

- Το διαχωρισμό των δαπανών σε ελεγχόμενες (ελαστικές) και μη ελεγχόμενες (ανελαστικές) δαπάνες.
- Το διαχωρισμό της επιχείρησης σε κέντρα ή τομείς ευθύνης. Θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια αύξησης των ελεγχόμενων δαπανών , διαφορετικά θα καταλήξουμε σε γραφειοκρατική διοίκηση , που βρίσκεται σε απόσταση από τα κέντρα δαπανών και ως εκ τούτου δεν γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες.

4.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αφορά κυρίως το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Η πληροφορία για το αποτέλεσμα του ελέγχου διαμορφώνεται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης και εξουσίας στην οποία βρίσκεται ο ελεγχόμενος, βάσει του προϋπολογισμού. Κάθε υπεύθυνος ενημερώνεται για το αποτέλεσμα του ελέγχου του τομέα ευθύνης του και των κατωτέρων του. Η ξεχωριστή και αναλυτική πληροφόρηση προχωράει από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης όλο και πιο συγκεντρωτικά και έτσι εξασφαλίζεται η αξιολόγηση του έργου από τον ανώτερο του και της κεντρικής διοίκησης για την πορεία της επιχείρησης.

4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται κυρίως από:

- Το βαθμό αποδοχής του προϋπολογισμού από εκείνους που θα πρέπει να τον υλοποιήσουν.
- Το βαθμό εξουσίας σε σχέση με την ευθύνη που εκχωρείται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας. Η ευθύνη πρέπει να συμβαδίζει με τις αρμοδιότητες.

- Την ευκολία ροής και την πληρότητα των πληροφοριών. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος να είναι απλός, κατανοητός, και να τεκμηριώνει τα ευρήματα του.

4.7 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στα θετικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου συγκαταλέγονται τα εξής:

- Ο προϋπολογισμός καθορίζει ποσοτικά και χρονικά τα προγράμματα δράσης
- Ο προϋπολογισμός έλεγχος δίνει συγκεκριμένο περιεχόμενο στην εξουσία και την ευθύνη της διοίκησης.
- Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αποτελεί σύστημα πληροφόρησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων.
- Ο προϋπολογιστικός έλεγχος ελαχιστοποιεί το χρόνο εντοπισμού των σφαλμάτων και επιταχύνει την διαδικασία επίλυσης τους.

Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο οι προϋπολογισμός να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις, όταν βασίζεται σε λανθασμένες προβλέψεις, επιβάλλεται από αυταρχική Διοίκηση χωρίς να υπάρχει γενική παραδοχή των στόχων και αποτελεί μέσο αστυνόμευσης παρά ενθάρρυνσης του ανθρώπινου παράγοντα στη λήψη σωστών πρωτοβουλιών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με τον γενικό προϋπολογισμό που οι επιχειρήσεις καταρτίζουν σε κάθε οικονομική χρήση.

Μέσα από όλα αυτά που στα προηγούμενα κεφάλαια καταγράφηκαν έγινε αντιληπτή η μεγάλη σπουδαιότητα του προϋπολογισμού για όποια επιχείρηση αποφασίσει να συντάξει στα πλαίσια της λειτουργίας της.

Προϋπολογισμός σημαίνει : καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό.

Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία Ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου. Ο σωστός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών , αμέσως μόλις εντοπισθούν αποκλίσεις αρνητικές που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων

Βέβαια να αναφέρουμε ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να συνταχθεί σε κάθε μορφή επιχείρησης, μικρές ή μεγάλες αλλά και σε κάθε άλλου είδους οργανισμού.

Όπως είδαμε ο γενικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει επιμέρους είδη προϋπολογισμών. Συνολικά ο προϋπολογισμός αποτελείται από διάφορα επιμέρους κομμάτια που όλα μαζί συνθέτουν τον γενικό προϋπολογισμό, με το πιο σημαντικό εξ αυτών να είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς τα περισσότερα έσοδα μιας επιχείρησης προέρχονται από την κύρια δραστηριότητα της.

Τα είδη του προϋπολογισμού ποικίλουν και οι διάκριση τους μπορεί να γίνει ανάλογα με την χρονική τους διάρκεια, το τρόπο προσδιορισμού των ποσών, την μέθοδο κατάρτισης κλπ.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα σύστημα από επιμέρους προϋπολογισμούς που αλληλοεξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Η διάρκεια ενός προϋπολογισμού ποικίλη. Μπορεί να είναι ετήσιος, εξάμηνος, τριμηνιαίος, μηνιαίος ακόμα και εβδομαδιαίος με την συνηθέστερη μορφή να είναι της μιας διαχειριστικής περιόδου (ετήσιος).

Τα κύρια όργανα του προϋπολογισμού είναι ο υπεύθυνος διευθυντής και η επιτροπή προϋπολογισμού με την κατάρτιση του προϋπολογισμού να αποτελεί μια διαδικασία πολύπλοκη και στην οποία συμμετέχουν ανώτερα αλλά και κατώτερα στελέχη. Τέλος ο έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο δίπλα στον προϋπολογισμό καθώς με την εφαρμογή του εντοπίζονται έγκαιρα τα τυχόν λάθη η οι αποκλίσεις που μπορεί να παρουσιαστούν. Με την χρήση του ελέγχου δίνεται η δυνατότητα και ο χρόνος στην διοίκηση της επιχείρησης να λάβει τις σωστές αποφάσεις και να κάνει τις διορθωτικές κινήσεις που είναι απαραίτητες σχετικά με τον προϋπολογισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

GARRSON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

ΒΑΣΙΛΑΤΟΥ - ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΥ, Ε., 'ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ', ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΜΠΙΛΙΑΣ: 'ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ', 1993

ΓΚΙΚΑΣ, Δ., Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΜΠΙΛΙΑΣ, ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΑΘΗΝΑ, 1997

ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ Ι., 2006, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ /ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ/ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS,

ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

ΠΟΜΟΝΗΣ Ν. , ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ , 1996

ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 1985

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=190

http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

www.sotele.hr/images/files/proypologismoj

<http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/42948/?iid=2>

http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf