

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Πτυχιακή Εργασία

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΦΕΤΑ Α.Ε.**



Υπεύθυνη Καθηγήτρια : Ε. Χατζηπέτρου

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία με θέμα <<Ανάλυση βασικών εννοιών προϋπολογισμού και μελέτη της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ>> παρουσιάζονται βασικές αρχές για την κατάρτιση των προϋπολογισμών και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει η χρήση τους σε μια επιχείρηση όπως και τα κύρια χαρακτηριστικά που τον διέπουν. Μέσα από αυτή την μελέτη, ιδιαίτερο βάρος δίνεται και στους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την κατάρτιση τους και τις τυχόν αποκλίσεις που είναι πιθανό να υπάρχουν. Επιπλέον ,γίνεται εκτενής αναφορά στους τύπους των προϋπολογισμών, όπως και στον γενικό προϋπολογισμό και τους επιμέρους προϋπολογισμούς που χρησιμοποιούνται ευρέως από τους περισσότερους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Τέλος, για να γίνουν καλύτερα αντιληπτά όσα παρουσιάζονται στο θεωρητικό μέρος στην συγκεκριμένη εργασία ,δίνονται ως παράδειγμα οι προϋπολογισμοί που έχουν χρησιμοποιηθεί σε μια παραγωγική μονάδα. Σκοπός της εργασίας είναι να καταστήσει σαφές το ποσό σημαντικό εργαλείο αποτελούν οι προϋπολογισμοί για την οργάνωση, την προετοιμασία, τον καθορισμό στόχων, καθώς και την παρακολούθηση τους από μια επιχείρηση στη σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 Τα κύρια χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού	9
1.1 Ορισμός προϋπολογισμού.....	9
1.2 Βασικές αρχές των προϋπολογισμών.....	9
1.3 Οι υπεύθυνοι φορείς για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.	12
1.3.1 Υπεύθυνα στελέχη κατάρτισης προϋπολογισμού	12
1.3.2 Ελεγκτικοί μηχανισμοί.....	13
1.4 Πλεονεκτήματα από την κατάρτιση προϋπολογισμού.	14
1.5 Αποκλίσεις των προϋπολογισμών.....	15
1.6 Προετοιμασία και αναφορά στον γενικό προϋπολογισμό.....	15
Κεφάλαιο 2 Βασικοί τύποι προϋπολογισμών	17
2.1 Μηδενικής βάσης (zero-based budgets).....	20
Κεφάλαιο 3 Γενικός προϋπολογισμός (Master budgets)	22
3.1 Προϋπολογισμοί πωλήσεων (Sales budgets)	23
3.2 Προϋπολογισμοί παραγωγής (Production budgets)	25
3.3 Προϋπολογισμοί πρώτων υλών (Direct material budgets)	27
3.4 Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας (Direct labor budgets).....	28
3.5 Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budgets).....	29
3.6 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων(administrative costs budgets).....	30
3.7 Ταμειακοί προϋπολογισμοί (Cash budgets)	31
3.8 Προϋπολογισμοί αποτελεσμάτων χρήσης (Pro-forma statements).....	32
3.9 Ισολογισμοί (Balance sheets).....	32
Κεφάλαιο 4 Μελέτη περίπτωσης-Σύνταξη του προϋπολογισμού 2019 της εταιρείας ΦΕΤΑ ΑΕ.	33
4.1 Παρουσίαση της εταιρείας.....	33
4.1.1 Προφίλ και στοιχεία της εταιρείας.	33
4.1.2 Στρατηγικό πλάνο της εταιρείας.....	33
4.2 Οι ενέργειες και τα στάδια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.....	34
4.2.1 Στάδιο προετοιμασίας προϋπολογισμών	34
4.2.2 Ο τρόπος κατάρτισης των προϋπολογισμών.	35
4.3 Προϋπολογισμοί πωλήσεων (Sales budgets)	36
4.4 Προϋπολογισμοί παραγωγής (Production budgets)	37
4.5 Προϋπολογισμοί πρώτων υλών (Direct material budgets)	39
4.6 Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας (Direct labor budgets).....	41
4.7 Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budgets).....	41
4.8 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων(Administrative costs budgets).....	43
4.9 Ταμειακοί προϋπολογισμοί (Cash budgets)	43

4.10	Προϋπολογισμοί αποτελεσμάτων χρήσης (Pro-forma statements).....	44
	Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα	46
	Κεφάλαιο 6 Βιβλιογραφία	48

Κατάλογος Γραφημάτων

<i>Γράφημα 1 Γράφημα απεικόνισης της επιτροπής προϋπολογισμού και της ροής πληροφόρησης εντός της επιτροπής. (Ηλία,2002,σ.21)</i>	<i>13</i>
<i>Γράφημα 2 Οι προϋπολογισμοί και η αλληλεπίδρασή τους. (Κεσίδου,2017)</i>	<i>19</i>
<i>Γράφημα 3 Τα βασικά τμήματα ενός γενικού προϋπολογισμού και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις (Shim-Siegel -Shim, 2012,σ.46).</i>	<i>23</i>

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 1 Πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.....</i>	<i>36</i>
<i>Πίνακας 2 Πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.....</i>	<i>37</i>
<i>Πίνακας 3 Πίνακας προϋπολογισμού παραγωγής της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.....</i>	<i>38</i>
<i>Πίνακας 4 Πίνακας προϋπολογισμού Α'υλών και συσκευασίας της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.....</i>	<i>40</i>
<i>Πίνακας 5 Πίνακας προϋπολογισμού άμεσης εργασίας της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.</i>	<i>41</i>
<i>Πίνακας 6 Πίνακας προϋπολογισμού Γ.Β.Ε. της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.</i>	<i>42</i>
<i>Πίνακας 7 Πίνακας προϋπολογισμού εξόδων διοίκησης και πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.....</i>	<i>43</i>
<i>Πίνακας 8 Πίνακας προϋπολογισμού ταμειακών ροών της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.....</i>	<i>43</i>

Πίνακας 9 Πίνακας προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ.....45

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή που η δομή των επιχειρήσεων και το καταναλωτικό κοινό γίνεται όλο και πιο περίπλοκο και απαιτητικό, όλες οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να βρουν τα κατάλληλα αυτά εργαλεία, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και να επιβιώσουν στο έντονο περιβάλλον ανταγωνισμού που έχει δημιουργηθεί. Ο προϋπολογισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που βρίσκεται στη διάθεση μιας επιχείρησης.

Μέσω του προϋπολογισμού οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να μπορούν να κάνουν τον απαραίτητο προγραμματισμό, για την μελλοντική δράση της επιχείρησης, την αξιολόγηση των λειτουργιών της, όπως και τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων και της αξιολόγησης τους. Μέσω του προϋπολογισμού η εταιρεία γνωστοποιεί και προσπαθεί να συντονίσει τους εργαζομένους της με τους στόχους που έχει θέσει, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι της να έχουν τον ίδιο τρόπο σκέψης και να ακολουθούν την ίδια κατευθυντήρια γραμμή, ως προς την επίτευξη των στόχων της. Μέσω του προϋπολογισμού δημιουργείται ένα μελλοντικό πλάνο, για την πορεία που έχει σκοπό να διαγράψει η επιχείρηση και είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας αυτής. Απαραίτητη προϋπόθεση σε όλα αυτά είναι η σωστή λειτουργία των τμημάτων των επιχειρήσεων, καθώς και η σωστή συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, άλλωστε, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καταρτούν προϋπολογισμούς έχοντας ως στόχο κυρίως την καλύτερη παρακολούθηση των στόχων και την λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη της.

Η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό να αναδείξει την χρησιμότητα των προϋπολογισμών σαν εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η δομή της εργασίας, αποτελείται από το 1^ο Κεφάλαιο που αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά των προϋπολογισμών, όπως και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την χρήση τους, οι φορείς οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την προετοιμασία και την κατάρτιση των προϋπολογισμών, καθώς και οι αποκλίσεις που υπάρχουν στην κατάρτισή του. Στο κεφάλαιο 2^ο στο οποίο γίνεται εκτενής αναφορά στους βασικούς τύπους των προϋπολογισμών ανάλογα με τα κριτήρια τα οποία υπάρχουν για τον διαχωρισμό τους. Στο κεφάλαιο 3^ο παρουσιάζονται και αναλύονται ο γενικός προϋπολογισμός, καθώς και οι επιμέρους προϋπολογισμοί από τους οποίους αποτελείται. Στο 4^ο κεφάλαιο, για να μπορέσει να γίνουν καλύτερα αντιληπτές οι εννοιές, που χρησιμοποιήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, δίνεται ένα παράδειγμα των βασικών

προϋπολογισμών μιας παραγωγικής μονάδας. Στο 5^ο κεφάλαιο, διατυπώνεται τα συμπεράσματα που βγήκαν από την συγκεκριμένη εργασία και τέλος στο 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο υπάρχει η βιβλιογραφία πάνω στην οποία βασίστηκε η συγγραφή της εργασίας.

Κεφάλαιο 1 Τα κύρια χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού

1.1 Ορισμός προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική απεικόνιση των στόχων και του πλάνου λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως αυτή έχει οριστεί από την διοίκηση της. Μέσω του προϋπολογισμού, φανερώνονται οι αποφάσεις που έχει πάρει η διοίκηση για το μέλλον της επιχείρησης και τους στόχους που έχει θέσει. Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί οδηγούν την διοίκηση να είναι σε θέση να λαμβάνει τις αποφάσεις που χρειάζεται, για το πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι οικονομικοί κυρίως πόροι της επιχείρησης, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο άμεσο μέλλον. Το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρονται οι προϋπολογισμοί είναι συνήθως το ένα έτος και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο ελέγχου για την διοίκηση της επιχείρησης. Μέσω αυτού του εργαλείου, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λαμβάνουν σχεδόν καθημερινά κρίσιμες αποφάσεις για την λειτουργία της επιχείρησης. (Τσακλάγκανος, 2007)

1.2 Βασικές αρχές των προϋπολογισμών

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η χρησιμότητα των προϋπολογισμών θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν οι βασικές αρχές τους:

- Η χρονική διάρκεια στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Κάθε προϋπολογισμός θα πρέπει να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως ένα έτος), στο οποίο έχουν οριοθετηθεί συγκεκριμένοι ποσοτικοποιημένοι στόχοι. Το οικονομικό έτος στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός μπορεί να διαφέρει από το ημερολογιακό έτος, ανάλογα με την επιχείρηση. Συνήθως, οι επιχειρήσεις διαχωρίζουν το έτος στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός σε τρίμηνα, ώστε να είναι πιο εύκολη η παρακολούθηση των στόχων που έχουν τεθεί. Σε περιπτώσεις που χρειαστεί, θα πρέπει να προσαρμόσει την στρατηγική της και να κάνει διορθωτικές κινήσεις για την επίτευξη των στόχων της.
- Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να υπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και όλα τα τμήματα τα οποία συμμετέχουν στον προϋπολογισμό να καταρτούν προϋπολογισμούς οι οποίοι εναρμονίζονται με αυτούς τους στόχους. Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει εναρμόνιση των στόχων για κάθε

τμήμα της επιχείρησης και μην αντιτίθενται οι στόχοι του ενός τμήματος με τους στόχους των υπολοίπων τμημάτων.

- Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ των προϋπολογισθέντων μεγεθών και της πραγματικότητας που διαμορφώνεται την εκάστοτε χρονική περίοδο. Γι' αυτό, πρέπει να είναι εύκαμπτος και να έχει την δυνατότητα να προσαρμοστεί στις μεταβολές των συνθηκών που επικρατούν. Συνήθως, μεγάλες αποκλίσεις υπάρχουν όταν δημιουργείτε κάποια απότομη μεταβολή των παραγόντων που επικρατούσαν, μέχρι την παρούσα φάση. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα για τον βαθμό επιρροής εξωγενών παραγόντων στην πορεία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού ,είναι η σχετικά πρόσφατη εξέλιξη της πανδημίας τύπου SARS- COV-2 στις αρχές του 2020. Όπου υπήρχαν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες αναγκάστηκαν να αναπροσαρμόσουν τους προϋπολογισμούς τους, χωρίς αναγκαστικά αυτό να έχει αρνητικό αντίκτυπο, καθώς πολλές επιχειρήσεις γνώρισαν ανάπτυξη λόγω της πανδημίας.
- Για την σωστή λήψη αποφάσεων από την διοίκηση της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να υπάρχει ακρίβεια στα ποσοτικά δεδομένα ,τα οποία απεικονίζονται στον προϋπολογισμό. Με αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι γίνονται πιο συγκεκριμένοι και υπάρχει σαφήνεια ως προς τον τομέα στον οποίο αναφέρονται. Έτσι, γίνεται πιο εύκολα ο έλεγχος των στόχων και αποδίδονται οι ευθύνες σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παρεκκλίνει από τους στόχους που έχουν τεθεί. Επιπλέον ,σημαντικός παράγοντας για την ακρίβεια των δεδομένων είναι η ποιότητα των δεδομένων που έχει στη διάθεση της η κάθε επιχείρησης και γενικά τα διαθέσιμα ιστορικά στατιστικά στοιχεία. Βέβαια, όλα αυτά τα δεδομένα η επιχείρηση και τα στελέχη της τα αντλούν από προγενέστερες περιόδους, κατά τις οποίες επικρατούσαν συγκεκριμένες συνθήκες. Γι' αυτό τον λόγο, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι θα επαναληφθούν οι συγκεκριμένες συνθήκες, ώστε, να χρησιμοποιηθούν ξανά αυτά τα δεδομένα αυτούσια. Ως εκ τούτου, ένας παράγοντας που κρίνει την επιτυχία για τον βαθμό ακρίβειας του προϋπολογισμού ,είναι η ικανότητα των στελεχών στο να μπορέσουν να προβλέψουν τις εξελίξεις και τις μεταβολές των συνθηκών που επικρατούν ή θα επικρατήσουν στην αγορά και να γίνει η αποτύπωσή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

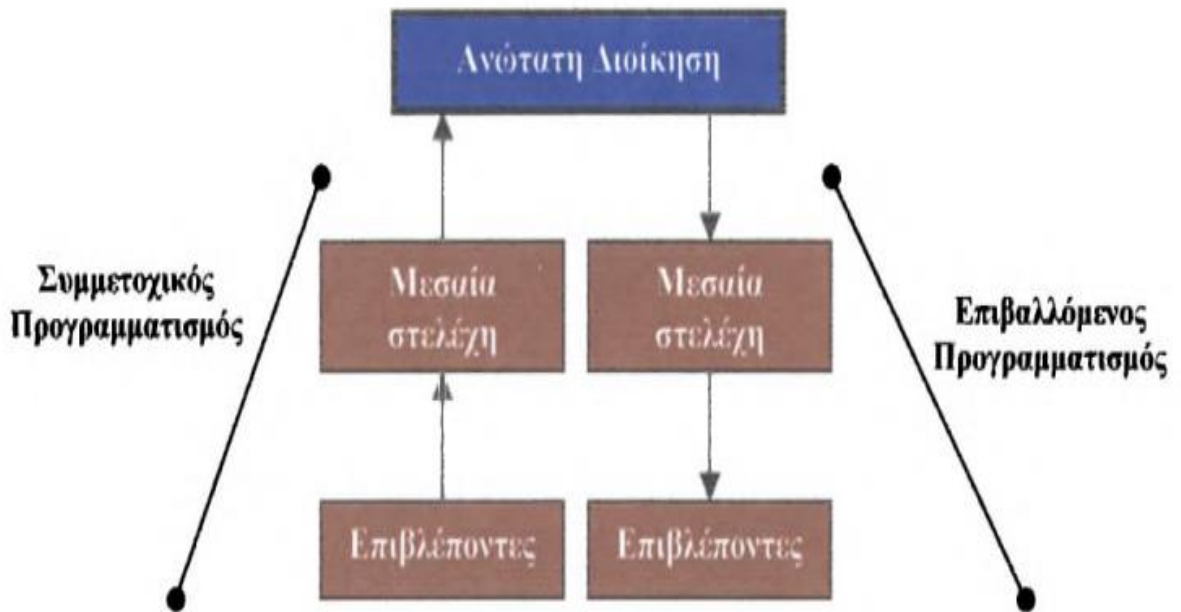
- Όπως αναφέραμε και παραπάνω, σημαντικό ρόλο στην κατάρτιση των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων παίζουν τα στελέχη τα οποία τις απαρτίζουν και είναι υπεύθυνα για την σύνταξή τους. Κατά κύριο λόγο, τα στελέχη τα οποία επωμίζονται την κατάρτισή του, είναι τα ανώτατα λογιστικά, οικονομικά επιτελεία, καθώς και τα κορυφαία στελέχη της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, είναι αναγκαίο στην κατάρτιση να έχουν συμμετοχή όλοι οι φορείς της επιχείρησης. Έτσι, πέρα από τα ανώτερα στελέχη διοίκησης θα πρέπει να συμμετέχουν και τα κατώτερα στελέχη εφόσον αυτό τους ζητηθεί. Έχει παρατηρηθεί, ότι πολλές φορές οι στόχοι που τίθενται από τα κατώτερα στελέχη είναι χαμηλότεροι των δυνατοτήτων των επιμέρους τμημάτων, έτσι ώστε, να είναι πιο εύκολη η επίτευξή τους. Γι' αυτό τον λόγο, είναι προτιμότερο ο προϋπολογισμός να γίνεται από τα κατώτερα στελέχη προς τα ανώτερα ,έτσι, ώστε, να αποφευχθούν τέτοια φαινόμενα. Τέλος, είναι σημαντικό να γίνεται από τη διοίκηση συχνή αντιπαραβολή των πραγματικών δεδομένων με τα προϋπολογισθέντα, για να μπορέσει να εντοπίσει έγκαιρα οποιαδήποτε απόκλιση και να κάνει τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες. Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται, για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός, ούτε να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.
- Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι απαραίτητη η εξασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου αποκέντρωσης, προκειμένου ο γενικός προϋπολογισμός να κατανεμηθεί στα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης. Ο βαθμός αποκέντρωσης πρέπει να αντιστοιχεί στη δομή της επιχείρησης. Με αυτόν τρόπο, η διοίκηση καταφέρνει να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να αναγκάσει τα κατώτερα διοικητικά στελέχη στην λήψη θετικών πρωτοβουλιών που μπορεί να αποδειχθούν σημαντικές για την εταιρεία.(Τσακλάγκανος, 2007)

1.3 Οι υπεύθυνοι φορείς για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

1.3.1 Υπεύθυνα στελέχη κατάρτισης προϋπολογισμού

Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση των προϋπολογισμών, είναι συνήθως τα στελέχη που απαρτίζουν την επιτροπή προϋπολογισμού. Η επιτροπή του προϋπολογισμού, συνήθως αποτελείται από τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης, ο οποίος είναι υπεύθυνος στο να δώσει την κατευθυντήρια γραμμή πάνω στην οποία θα στηριχθεί η υλοποίηση του προϋπολογισμού, τους αντιπροέδρους, τους υπεύθυνους των βασικότερων τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι ο υπεύθυνος παραγωγής, ο υπεύθυνος πωλήσεων, ο υπεύθυνος εφοδιαστικής αλυσίδας κ.α. και τέλος ένας εσωτερικός ελεγκτής. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, τον έλεγχο κατά την διάρκεια της κατάρτισης και την τροποποίηση τους όποτε αυτό θεωρηθεί αναγκαίο. Είναι πάρα πολύ σημαντικό, κατά την διάρκεια της κατάρτισης να υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα.

Εξαιτίας του ότι ο προϋπολογισμός είναι μια διαδικασία κατανομής των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο οι υπεύθυνοι των τμημάτων των επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποιο τμήμα θα απορροφήσει τους περισσότερους πόρους, έτσι ώστε, να εξασφαλίζει και να προστατεύσει τα συμφέροντα του τμήματος του. Γι' αυτό, είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό από τα στελέχη, ότι ο προϋπολογισμός αναφέρεται στην επίτευξη κοινών στόχων και δεν πρόκειται για διαμάχη ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται τα στελέχη που συμμετέχουν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και η ροή των πληροφοριών ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης με στόχο την κατάρτισή του. (Τσακλάγκανος, 2007)



Γράφημα 1 Γράφημα απεικόνισης της επιτροπής προϋπολογισμού και της ροής πληροφορήσης εντός της επιτροπής. (Ηλία,2002,σ.21)

1.3.2 Ελεγκτικοί μηχανισμοί

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση. Μέσω των προϋπολογισμών η διοίκηση είναι σε θέση να αντλήσει διαφορά δεδομένα, όπως να προσδιορίζει και να ελέγχει τα έσοδα και τις δαπάνες της επιχείρησης. Επιπλέον, βοηθάει την διοίκηση στον σχεδιασμό των στόχων και την χάραξη της πολιτικής που πρόκειται να ακολουθήσει. Γενικότερα, ο προϋπολογισμός είναι σημαντικός ως προς την αξιολόγηση και την μέτρηση της απόδοσης της εταιρείας και των στελεχών της. Γι' αυτό τον λόγο, είναι πάρα πολύ σημαντικό τα στοιχεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τον προϋπολογισμό, να είναι ακριβή και τα στελέχη τα οποία συμμετέχουν να έχουν λάβει υπόψιν τους, όλους αυτούς τους παράγοντες που μπορεί να μεταβληθούν κατά τη διάρκεια κατάρτισης. Η αξιολόγησή τους θα πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από την διοίκηση, με τους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρείας να είναι υπεύθυνοι μόνο για τις μεταβολές που μπορούν να προβλέψουν και όχι για άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα, η πρόσφατη πανδημία SARS-COV-2.

1.4 Πλεονεκτήματα από την κατάρτιση προϋπολογισμού.

Ο προϋπολογισμός είναι μια διαδικασία, η οποία απαιτεί από τα τμήματα που συμμετέχουν να έχουν σωστή συνεργασία και επικοινωνία. Επιπλέον, είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία όλα τα τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες. Ωστόσο, όπως αναφέραμε παραπάνω πολλές φορές υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων των συνεργαζόμενων τμημάτων. Βέβαια, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει ένας προϋπολογισμός είναι πολλά και σίγουρα αντισταθμίζει σε μεγάλο βαθμό τις δυσκολίες που μπορούν να υπάρξουν κατά την διάρκεια της κατάρτισης του. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει ο προϋπολογισμός είναι τα εξής:

- Υπάρχει συνεχής έλεγχος των στόχων των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό αναγκάζει τους υπεύθυνους των τμημάτων να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, με σκοπό να επιτύχουν όσο το δυνατό υψηλότερη απόδοση και να καινοτομούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μέσα από την διαδικασία του προϋπολογισμού, δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να αξιολογεί την επίδοση των τμημάτων της επιχείρησης.
- Μέσω του προϋπολογισμού, όλα τα τμήματα είναι ενήμερα για τους στόχους που θέτει η διοίκηση και το πλάνο της για το μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο, αναγκάζει τους υπεύθυνους των τμημάτων να στρέψουν το βλέμμα τους από το παρόν στο μέλλον.
- Ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την συνοχή των τμημάτων της επιχείρησης. Καθώς, μέσα από την συνεργασία για την επίτευξη της κατάρτισης του προϋπολογισμού, τα στελέχη είναι σε θέση να κατανοήσουν εις βάθος τα προβλήματα που είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν τα άλλα τμήματα, όπως και διάφορους άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των συλλογικών στόχων της επιχείρησης.
- Μέσω των προϋπολογισμών, δημιουργείτε μια μεγάλη βάση δεδομένων για την επιχείρηση με ιστορικά στοιχεία και δεδομένα. Μέσω αυτής της βάσης δεδομένων, τα στελέχη είναι σε θέση να αντλήσουν στοιχεία για τους στόχους που τίθενται από την διοίκηση και ποια είναι τα απαραίτητα βήματα που θα χρειαστεί να ακολουθήσουν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Πέρα από την επίτευξη των στόχων, τα στελέχη είναι σε θέση πολλές φορές να προβλέψουν διαφορά προβλήματα που είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν, όπως για

παράδειγμα η έλλειψη ρευστότητας και η ανάγκη χρηματοδότησης. Με αυτό τον τρόπο, ο προϋπολογισμός βοηθά τα ανωτέρα στελέχη να λάβουν πιο σωστές αποφάσεις.

- Αποτελεί μέσο της διοίκησης, ώστε να παρθεί η απόφαση για την πιο σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα επιμέρους τμήματα, τα οποία είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους πόρους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επιπρόσθετα, η διοίκηση μέσω του προϋπολογισμού είναι σε θέση να κάνει συνεχή έλεγχο στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, να συγκρίνει και να γνωρίζει αν έχουν κάνει μεγαλύτερες προβλέψεις για την ανάγκη χρησιμοποίηση αυτών των πόρων. (Νεγκάκης, 2015)

1.5 Αποκλίσεις των προϋπολογισμών

Ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται στην κατάρτιση των προϋπολογισμών είναι τα δεδομένα, τα οποία εισάγονται μέσα από τις προβλέψεις των στελεχών να έχουν μεγάλες αποκλίσεις από τα πραγματικά αποτελέσματα. Γι' αυτό, η διοίκηση είναι καλό να ορίζει ένα ποσοστό απόκλισης των προϋπολογισθέντων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά αποτελέσματα. Όταν αυτό το ποσοστό απόκλισης είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό που έχει οριστεί, τότε η διοίκηση θα πρέπει να ζητήσει από τους υπεύθυνους των τμημάτων τα κατάλληλα στοιχεία, τα οποία θα δικαιολογήσουν τις αποκλίσεις αυτές.

Σε περίπτωση που παρατηρηθεί από την διοίκηση κάποια απόκλιση θα πρέπει να ενημερώσει άμεσα τους υπεύθυνους, έτσι ώστε, να ερευνηθεί άμεσα η αίτια. Είναι σημαντική και η ανάποδη πληροφόρηση. Δηλαδή, όταν ο υπεύθυνος ενός τμήματος αντιληφθεί ότι υπάρχει κάποια μεταβολή των συνθηκών των οποίων έκανε τις προβλέψεις του θα πρέπει να ενημερώσει άμεσα την διοίκηση και να αλλάξει τα δεδομένα των προβλέψεών του, μέσω της διαδικασίας που θα του υποδείξει η διοίκηση. (Τσακλάγκανος, 2007)

1.6 Προετοιμασία και αναφορά στον γενικό προϋπολογισμό.

Η προετοιμασία για την κατάρτιση προϋπολογισμού συνήθως ξεκινάει λίγους μήνες πριν την έναρξη του νέου οικονομικού έτους. Γίνεται μια πρώτη επαφή ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Εκεί, υπάρχει η πρώτη ανταλλαγή σκέψεων ανάμεσα στους υπεύθυνους των τμημάτων. Αυτοί με την σειρά τους ενημερώνονται από την διοίκηση για τις

γενικές κατευθύνσεις που πρόκειται να ακολουθήσουν. Σε επόμενο στάδιο, γίνεται η ανάθεση ευθυνών και ορίζονται τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την σύνταξή του, τον έλεγχο και τις τροποποιήσεις όποτε αυτές θεωρηθούν αναγκαίες. Είναι αρκετά σημαντικό σε κάθε στάδιο να υπάρχει η απαιτούμενη επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τα τμήματα. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006)

Κεφάλαιο 2 Βασικοί τύποι προϋπολογισμών

Υπάρχουν διαφορά κριτήρια με τα οποία μπορεί ένας προϋπολογισμός να κατηγοριοποιηθεί. Μερικά από αυτά τα κριτήρια είναι το i) χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται και διακρίνεται σε βραχυχρόνιος και μακροχρόνιος προϋπολογισμός. Ο βραχυχρόνιος είναι ο προϋπολογισμός στον οποίο το χρονικό διάστημα του δεν ξεπερνά το ένα έτος. Συνήθως, διαχωρίζεται σε τρίμηνα για καλύτερο έλεγχο και υπάρχει η δυνατότητα από τη διοίκηση να τον αναθεωρήσει σε περίπτωση που το κρίνει σκόπιμο. Ενώ, ο μακροχρόνιος αναφέρεται σε προϋπολογισμό ο οποίος ξεπερνά τα τρία έτη και αναφέρεται πιο πολύ στην γενικότερη στρατηγική που επιδιώκει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Ένα ακόμα κριτήριο είναι το κριτήριο με βάση τα επίπεδα δραστηριότητας. Με βάση αυτό το κριτήριο, οι προϋπολογισμοί διαχωρίζονται σε στατικοί και ελαστικοί.

- **Στατικοί προϋπολογισμοί (Static Budget):** Αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας. Επιπλέον, είναι προϋπολογισμός ο οποίος χρησιμοποιείται συνήθως στα τμήματα της επιχείρησης που δεν έχουν άμεση σχέση με τα λειτουργικά τμήματα της, όπως των πωλήσεων και της παραγωγής. Στην ουσία χρησιμοποιείται από τμήματα τα οποία βασίζονται πιο πολύ στον τρόπο διοίκησης του υπεύθυνου του τμήματος, παρά στην πρόβλεψη των πωλήσεων. Ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός έχει ως βάση σταθερά στοιχεία για το ύψος πωλήσεων, συνολικού όγκου παραγωγής, κ.α. Έτσι, αν για παράδειγμα η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι αρκετά πιο μεγάλη ή πιο μικρή από την προϋπολογισθείσα δραστηριότητα υπάρχει μεταβολή του πραγματικού κόστους και αν γίνει σύγκριση με τα προϋπολογισθέντα κόστη μπορεί να βγουν παραπλανητικά συμπεράσματα. Γι' αυτό το λόγο, πολλές φορές τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται από τους συγκεκριμένους προϋπολογισμούς είναι εσφαλμένα. Επιπλέον, είναι πολύ δύσκολο να αναπροσαρμοστεί σε περίπτωση αλλαγής των συνθηκών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια λόγω της ρευστότητας των συνθηκών που επικρατούν για τις επιχειρήσεις, να μην χρησιμοποιείται τόσο συχνά και να προτιμώνται άλλου είδους προϋπολογισμοί. (Garrison–Noreen–Brewer, 2015)

- **Ελαστικοί (Flexible Budgets):** Σε αντίθεση με τους στατικούς προϋπολογισμούς, οι ελαστικοί προϋπολογισμοί δεν έχουν σταθερό επίπεδο δραστηριότητας και λαμβάνουν υπόψιν τους τις αλλαγές στο κόστος. Επίσης, μπορούν να προσαρμοστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προβλέψουν τα έσοδα και τα έξοδα για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Κατά την κατάρτιση υπολογίζονται τα σταθερά και τα μεταβλητά κόστη της επιχείρησης, κατανέμοντας τα στο αντίστοιχο κέντρο κόστους. Μέσω των προϋπολογισμών, μπορούν να υπολογιστούν τα κόστη παραγωγής και άλλα κόστη λειτουργίας της παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο ελέγχου για τα ανώτερα στελέχη. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί είναι ένα είδος προϋπολογισμού που προσπαθεί να καλύψει τις αδυναμίες που δημιουργούν οι στατικοί προϋπολογισμοί. Έτσι, χρησιμοποιούνται συχνά από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές που επικρατεί αβεβαιότητα, διότι, υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής των προϋπολογισμών. Το μειονέκτημα που παρατηρείται στους συγκεκριμένους προϋπολογισμούς είναι ότι δεν υφίσταται δυνατός ο υπολογισμός του μεταβλητού κόστους με μεγάλη ακρίβεια. (Νεγκάκης, 2015)

Ένας ακόμα διαχωρισμός ανάμεσα στους προϋπολογισμούς είναι οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί και οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί. Οι **λειτουργικοί προϋπολογισμοί (Functional budget)**, υπολογίζουν τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης και παρουσιάζουν τα αγαθά και οι υπηρεσίες της. (Τσακλάγκανος, 1997). Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί είναι οι εξής :

- Προϋπολογισμοί παραγωγής
- Προϋπολογισμοί πωλήσεων
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων

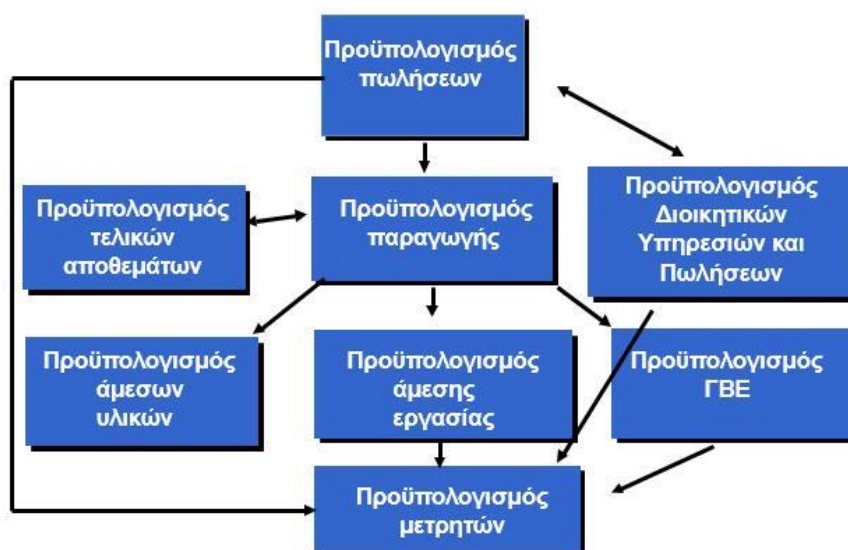
Οι **χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί (Financial budgets)** παρουσιάζουν τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, που η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της να ξοδέψει στην χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Είναι πολύ σημαντικοί προϋπολογισμοί, γιατί μέσω των συγκεκριμένων προϋπολογισμών, η επιχείρηση είναι σε θέση να αξιολογήσει

καταστάσεις και να πάρει αποφάσεις που είναι πολλές φορές ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της. (Δημοπούλου-Δημάκη, 2006)

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί είναι οι εξής:

- Ταμειακός προϋπολογισμός
- Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης
- Προϋπολογισμός ισολογισμού

Παρακάτω απεικονίζονται οι προϋπολογισμοί, καθώς και η αλληλεπίδρασή τους.



Γράφημα 2 Οι προϋπολογισμοί και η αλληλεπίδρασή τους. (Κεσίδου, 2017)

Ένα ακόμα κριτήριο για το είδος των προϋπολογισμών, είναι το κριτήριο ανάλογα με τη μέθοδο κατάρτισης τους. Με βάση την μέθοδο κατάρτισης, οι προϋπολογισμοί χωρίζονται στους προϋπολογισμούς <<από κάτω προς τα πάνω (bottom up budgeting)>>, τους προϋπολογισμούς <<από πάνω προς τα κάτω (top down budgeting)>> και τους προϋπολογισμούς που ακολουθούν συνεργατική διαδικασία (participative budgeting). Στους προϋπολογισμούς από κάτω προς τα πάνω, οι υπεύθυνοι των κατώτερων τμημάτων καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς των τμημάτων τους, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες, τις δυνατότητες των τμημάτων και τις συνθήκες που επικρατούν κατά την περίοδο της κατάρτισης. Ενώ αντίθετα, στους προϋπολογισμούς από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση είναι αυτή η οποία καταρτίζει τους προϋπολογισμούς των εκάστοτε τμημάτων και τους ανακοινώνει στους

υπευθύνους των τμημάτων. Ενώ, η τρίτη και τελευταία μέθοδος participative budgeting απαιτεί την συμμετοχή και συνεργασία όλων των στελεχών, όλων των τμημάτων και όλων των βαθμίδων μιας επιχείρησης. (Shim-Siegel -Shim, 2012).

2.1 Μηδενικής βάσης (zero-based budgets)

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, οι περισσότεροι προϋπολογισμοί για να μπορέσουν να καταρτιστούν χρησιμοποιούν στοιχεία από προηγούμενα έτη. Πολλές φορές δεν υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν αυτά τα στοιχεία ή δεν είναι διαθέσιμα τέτοια στοιχεία. Όταν υπάρχει αυτή η κατάσταση συνήθως προτιμάται ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια. Το πρώτο στάδιο ,είναι η λήψη αποφάσεων για τους στόχους και η δημιουργία καταλόγου με τις δραστηριότητες του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η δεύτερη, είναι να μπου οι στόχοι και ο κατάλογος δραστηριότητας σε σειρά κατάταξης, ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και τέλος ο καταμερισμός των διαθέσιμων πόρων ανάλογα με την σειρά κατάταξης που έχουν μπει στο προηγούμενο στάδιο. Στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, τα στελέχη τα οποία τον συντάσσουν θα πρέπει να είναι σε θέση να τεκμηριώσουν και να δικαιολογήσουν όλες τις δαπάνες και τις μεταβολές που υπάρχουν με βάση τον προϋπολογισμό που είχε καταρτισθεί το προηγούμενο έτος. Το γεγονός ότι κάθε δαπάνη τεκμηριώνεται κατά την διάρκεια της κατάρτισης ,έχει σαν αποτέλεσμα το τρέχον επίπεδο δαπανών να θεωρείται δεκτό και μόνο σε περίπτωση που θα υπάρξει κάποια ενδεχόμενη αύξηση των δαπανών να χρειαστεί από τα στελέχη περαιτέρω εξέταση και αιτιολόγηση. Μετά την αιτιολόγηση των δαπανών, η διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει λεπτομερώς τις δραστηριότητες και τις δαπάνες τους και να λαμβάνει τις αποφάσεις για τις δαπάνες που μπορούν να μειωθούν ή να περικοπτούν.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα το οποίο αποφέρει ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός, είναι ότι η διοίκηση βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει εις βάθος τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και να αποδεσμεύει τα κεφάλαια της στα πιο κερδοφόρα τμήματα. Επιπλέον, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο να εντοπιστούν οι αναποτελεσματικές λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ωστόσο, έχει αρκετά μειονεκτήματα με το κυριότερο μειονέκτημα της να είναι το γεγονός ότι, στις πιο πολλές των περιπτώσεων ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός είναι αρκετά χρονοβόρος και δαπανηρός. Επίσης ,υπάρχει μεγάλη δυσκολία πολλές φορές στο να οριστούν

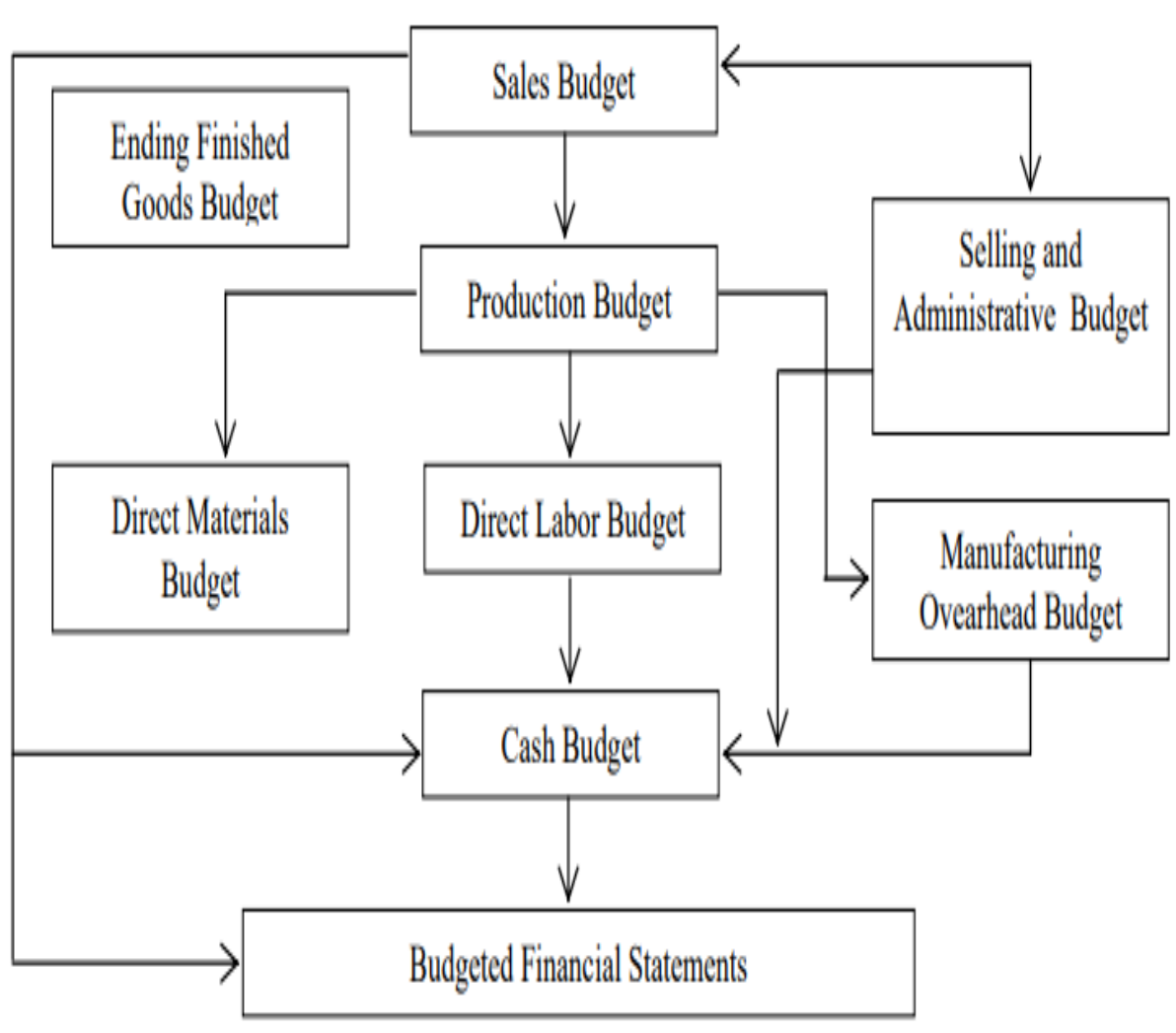
κατάλληλα σε ποιες λειτουργίες πρέπει να κατανεμηθούν οι πόροι. Είναι ένας προϋπολογισμός αρκετά ανθρωποκεντρικός και θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης ή του οργανισμού, για να είναι σε θέση να τον καταρτίσουν σωστά. Τέλος, το γεγονός ότι κατά την κατάρτιση του αγνοήσει αρκετές πληροφορίες και δεδομένα, τον καθιστά μη χρήσιμο για τις μεγάλες επιχείρησης και για αυτό η χρήση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης χρησιμοποιείται πολύ συχνά από οργανισμούς και δημόσιους φορείς. (Νεγκάκης, 2015)

Κεφάλαιο 3 Γενικός προϋπολογισμός (Master budgets)

Ο γενικός προϋπολογισμός (master budget) είναι ένας συνολικός προϋπολογισμός, ο οποίος αποτελείται από διαφορετικούς επιμέρους, αλλά αλληλένδετους προϋπολογισμούς. Μέσω του γενικού προϋπολογισμού η επιχείρηση ορίζει τους στόχους της και τα σχέδια της. Ο γενικός προϋπολογισμός, περιλαμβάνει τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς και τους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς. Στην ουσία ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα συνεχές εικονικό πλάνο και μια σύνοψη των σχεδίων της επιχείρησης για το μέλλον. Ο γενικός προϋπολογισμός καταλήγει σε έναν προϋπολογισμό μετρητών και έναν προϋπολογισμό οικονομικών καταστάσεων. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά οι προϋπολογισμοί που περιλαμβάνονται στο γενικό προϋπολογισμό και είναι οι εξής:

- I. Τον προϋπολογισμό πωλήσεων (sales budget)
- II. Τον προϋπολογισμό τελικών αποθεμάτων (ending inventory budgets)
- III. Τον προϋπολογισμό εξόδων διοίκησης και πωλήσεων (administrative costs budgets)
- IV. Τον προϋπολογισμό παραγωγής (production budget) που περιλαμβάνει τους εξής προϋπολογισμούς:
 - Τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας (direct labor budget)
 - Τον προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων (laboratory overhead budget)
 - Τον προϋπολογισμό πρώτων υλών (direct material budgets)
- V. Τον προϋπολογισμό μετρητών (cash budget)
- VI. Τον προϋπολογισμό οικονομικών καταστάσεων (budgeted financial statements) που αναφέρεται στους εξής προϋπολογισμούς:
 - Τον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσεως
 - Τον προϋπολογισμό ισολογισμού

Στο παρακάτω γράφημα 4.1. παρουσιάζονται κύρια μέρη του γενικού προϋπολογισμού ,που περιλαμβάνουν τους επιμέρους προϋπολογισμούς και οι αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. (Garrison & Noreen, 2005)



Γράφημα 3 Τα βασικά τμήματα ενός γενικού προϋπολογισμού και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις (Shim-Siegel -Shim, 2012,σ.46).

3.1 Προϋπολογισμοί πωλήσεων (Sales budgets)

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων καταρτίζεται πριν από τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς και είναι το πρώτο βήμα για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού μιας επιχείρησης.

Παρ όλο, που είναι το πρώτο βήμα για την επιχείρηση, πρόκειται και για το πιο κρίσιμο. Αυτή η πρόβλεψη των πωλήσεων μαρτυρά την εμπορική δυνατότητα της επιχείρησης και αφορά την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται ο γενικός προϋπολογισμός. Υπεύθυνος για

την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι ο διευθυντής του τμήματος πωλήσεων (sales manager) της επιχείρησης.

Για την κατάρτιση τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως από τους πωλητές, που χρησιμοποιούν την γνώση και την εμπειρία τους για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Πέρα από τα στοιχεία που παρέχονται από τους πωλητές, οι υπεύθυνοι του τμήματος πωλήσεων αρκετές φορές χρησιμοποιούν παλαιότερα δεδομένα, κυρίως για την τάση που επικρατεί στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη. Στον προϋπολογισμό πωλήσεων, συνήθως υπάρχουν οι χρηματικές μονάδες που αναμένεται να εισπραχθούν από τις πωλήσεις και η ποσότητα προϊόντων η οποία αναμένεται να πωληθεί. Ο προϋπολογισμός παραγωγής στηρίζεται πάνω στον προϋπολογισμό των πωλήσεων, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να καταρτίζεται μετά την πρόβλεψη των πωλήσεων. Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στον προϋπολογισμό των πωλήσεων είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει όσο το δυνατόν πιο ακριβής πρόβλεψη των πωλήσεων, καθώς τα περισσότερα μέρη του γενικού προϋπολογισμού εξαρτώνται με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο από τον προϋπολογισμό πωλήσεων.

Βέβαια, για να μπορέσει μια πρόβλεψη να χαρακτηριστεί επιτυχής, ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων θα πρέπει να λάβει υπόψιν του πολλές παραμέτρους. Μερικοί παράμετροι που θα πρέπει να λάβει υπόψιν του, είναι το αν η επιχείρηση θα παράγει νέα προϊόντα, αν θα διακόψει την παραγωγή κάποιων από τα προϊόντα που ήδη παράγει, η πολιτική τιμολόγησης, όπως και η πολιτική εκπτώσεων της επιχείρησης. Οι παραπάνω, είναι παράμετροι οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν του υπεύθυνου πωλήσεων, κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Επιπλέον, άλλος ένας παράγοντας που θα πρέπει να λάβει υπόψιν ο υπεύθυνος πωλήσεων, είναι το αν η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επεκταθεί σε μια νέα αγορά και αν ναι ποιο θα είναι το κόστος διανομής στην νέα περιοχή που θα επεκταθεί. Τέλος, μερικοί ακόμα παράγοντες που επιδρούν στην πρόβλεψη πωλήσεων, είναι το κόστος της διαφήμιση και προώθησης των προϊόντων, το κόστος που θα έχει η εκπαίδευση νέων πωλητών για την επιχείρηση και τα έξοδα των πωλήσεων.

Σε περίπτωση που ο προϋπολογισμός πωλήσεων καταρτισθεί με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, τότε η διοίκηση θα είναι σε θέση να ελέγξει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αν η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στόχους της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαχωρίζουν το προσυπολογιζόμενο έτος σε τρίμηνα και ελέγχουν τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τις προϋπολογισθέντες πωλήσεις. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να γνωρίζουν, αν βρίσκεται

εντός των στόχων που έχουν τεθεί. Ιδανικό για τις επιχειρήσεις είναι να εξετάζουν όσο το δυνατόν συχνότερα αν οι πωλήσεις είναι αυξημένες ή βρίσκονται σε ύφεση σε σχέση με τις προϋπολογισθέντες πωλήσεις, διότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να εξάγει πολύ σημαντικά συμπεράσματα και να προλάβει πιθανόν μεγάλα προβλήματα που προκύπτουν από τη μείωση και την αύξηση των πωλήσεων. Ένα τέτοιο πρόβλημα σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεων, θα μπορούσε να είναι η έλλειψη ρευστότητας και η ανάγκη δανεισμού, ενώ για την αύξηση των πωλήσεων μερικά προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν, είναι η καθυστέρηση της παραγωγής λόγω της μεγάλης ζήτησης και διαφορά άλλα οικονομικά προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν, κυρίως σε επιχειρήσεις της οποίας τα προϊόντα θα χρειαστούν κάποιο χρονικό διάστημα μετά την παραγωγή τους για να μπορέσουν να πωληθούν. (Garrison & Noreen, 2005)

3.2 Προϋπολογισμοί παραγωγής (Production budgets)

Με το που ολοκληρωθεί η κατάρτιση του προϋπολογισμού των πωλήσεων η επιχείρηση ξεκινάει την κατάρτιση των υπολοίπων προϋπολογισμών, που είναι σημαντικοί για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού. Ένας από αυτούς τους προϋπολογισμούς είναι ο προϋπολογισμός παραγωγής. Για να μπορέσει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός παραγωγής, είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί η κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Επιπλέον, η επιχείρηση πριν ξεκινήσει την κατάρτιση θα πρέπει να έχει αποφασίσει τα εξής:

- ✓ Την πολιτική που θα ακολουθήσει για τα αποθέματά της.
- ✓ Ο χρονικός προγραμματισμός παραγωγής των προϊόντων της.
- ✓ Η συνολική ποσότητα προϊόντων που θέλει να παραγάγει.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής αποτελεί την βάση για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας, τον προϋπολογισμό των πρώτων υλών και τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια εκτίμηση, η οποία βασίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων και δείχνει την ποσότητα των προϊόντων που θα πρέπει η επιχείρηση να παράγει, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στην πρόβλεψη πωλήσεων. Εκτός από την ποσότητα των προϊόντων στον προϋπολογισμό παραγωγής, γίνεται η εκτίμηση των μέσων τα οποία θα χρειαστούν για να παραχθεί η προϋπολογισθείσα ποσότητα των προϊόντων. Υπεύθυνος, για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι ο υπεύθυνος παραγωγής. Ο τύπος που ορίζει την επιθυμητή ποσότητα παραγωγής είναι η εξής:

ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
+ΤΕΛΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
=ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
-ΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
=ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η επιθυμητή ποσότητα παραγωγής της επιχείρησης είναι αλληλένδετη με το επιθυμητό επίπεδο ετοιμών προϊόντων τέλους. Γι' αυτό τον λόγο, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να κάνει πολύ σωστό προγραμματισμό των αποθεμάτων της, διότι είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα. Τα πολλά αποθέματα μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην αποθήκευσή τους και πρόκειται για δέσμευση κεφαλαίων της επιχείρησης. Ενώ αντίθετα, όταν υπάρχει έλλειμμα στα αποθέματα μπορεί να υπάρξει καθυστέρηση των παραγγελιών των πωλήσεων, όπου μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες των πωλήσεων ή σε παραγωγές προϊόντων την τελευταία στιγμή με πολύ υψηλότερο κόστος. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015).

Είναι πολύ σημαντικό σε έναν προϋπολογισμό παραγωγής, να ληφθούν υπόψιν οι διαθέσιμοι παραγωγικοί συντελεστές της επιχείρησης και η διαδικασία παραγωγής η οποία χρησιμοποιείται από την επιχείρηση. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει όπως αναφέραμε και πριν ο χρονικός προγραμματισμός της παραγωγής, η οποία θα βασιστεί στον προϋπολογισμό πωλήσεων. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνει υπόψιν διάφορους παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν χρονικά την παραγωγική διαδικασία. Τέτοιοι παράγοντες, μπορεί να είναι ο χρόνος προμήθειας των πρώτων υλών, το εργατικό δυναμικό και την εκπαίδευση του μπορεί να χρειαστεί το εργατικό δυναμικό. Τέλος, ο προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από τον τρόπο παραγωγής που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση. Ο κύριος στόχος που πρέπει να επιτευχθεί μέσω του προϋπολογισμού παραγωγής, είναι να γίνει ο σωστός προγραμματισμός της παραγωγής, ώστε να ικανοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης, βοηθάει στο να μπορέσει να διατηρήσει η επιχείρηση τα επιθυμητά επίπεδα στα αποθέματα της και τέλος να προγραμματίσει την παραγωγή της, έτσι ώστε να μπορέσει να παράγει όσο το δυνατό περισσότερα προϊόντα με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος. (Νεγκάκης, 2015)

3.3 Προϋπολογισμοί πρώτων υλών (Direct material budgets)

Με το που ολοκληρωθεί η κατάρτιση προϋπολογισμού παραγωγής και ο καθορισμός της απαιτούμενης ποσότητας προϊόντων που θα πρέπει να παράγει η επιχείρηση, υπάρχει η ανάγκη να υπολογιστούν οι απαιτούμενες πρώτες ύλες που χρειάζονται για την παραγωγή αυτής της ποσότητας, η άμεση εργασία και τέλος τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών είναι ένας προϋπολογισμός, ο οποίος ελέγχει τις πρώτες ύλες οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Στόχος του προϋπολογισμού πρώτων υλών είναι να ελέγχει τις πρώτες ύλες που χρειάζεται η επιχείρηση, για να μπορέσει να παράγει την προϋπολογισθείσα ποσότητα προϊόντων που έχει καταρτισθεί στον προϋπολογισμό παραγωγής. Ειδικότερα ο προϋπολογισμός πρώτων υλών θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τε εξής :

- Τις ποσότητες των πρώτων υλών που θα πρέπει να αποκτηθούν για την παραγωγή κάθε προϊόντος.
- Η αξία των αγορών των πρώτων υλών.
- Το χρονικό διάστημα και το κόστος που χρειάζεται για την παραλαβή των πρώτων υλών.

Για την κατάρτιση των προϋπολογισμών πρώτων υλών θα πρέπει ο διευθυντής παραγωγής που είναι συνήθως ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, να λάβει υπόψιν του την πολιτική αποθεμάτων της επιχείρησης και τους παράγοντες που ενδέχεται να την επηρεάσουν. Μερικοί από αυτούς, είναι ο διαθέσιμος αποθηκευτικός χορός, το κόστος αποθήκευσης των αποθεμάτων, η διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, τον κίνδυνο έλλειψης των αποθεμάτων, κ.α.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να έχει στην διάθεση της την σωστή ποσότητα από τις πρώτες ύλες που απαιτούνται, καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών που προσδιορίζει το κόστος τους και την απαιτούμενη ποσότητα πρώτων υλών που είναι αναγκαίες για την παραγωγή των προϊόντων για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Μέσω του προϋπολογισμού πρώτων υλών, η επιχείρηση είναι σε θέση να οργανώσει και να προγραμματίσει την έγκαιρη παραγγελία των πρώτων υλών, ώστε να τις έχει στην διάθεση της το χρονικό διάστημα που τις χρειάζεται. Μέσα από την έγκαιρη παραγγελία η επιχείρηση είναι σε θέση να προλάβει καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία, που ενδέχεται να οδηγήσουν σε καθυστέρηση παράδοσης παραγγελιών προς τους πελάτες.

Τέλος, ο προϋπολογισμός αποθεμάτων πρώτων υλών καταρτίζεται για τον έλεγχο και τον προσδιορισμό του κόστους και της ποσότητας των αποθεμάτων των πρώτων υλών της επιχείρησης. Μέσω από την κατάρτιση των παραπάνω προϋπολογισμών η επιχείρηση είναι σε θέση να ελέγχει τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί και να κάνει την κοστολόγηση των ετοιμών προϊόντων που παράγει, διότι, το κόστος των πρώτων υλών επιβαρύνουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κόστους των παραχθέντων προϊόντων. Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στον προϋπολογισμό πρώτων υλών και τον προϋπολογισμό αγοράς οφείλονται στα αποθέματα. (Garrison & Noreen, 2005)

3.4 Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας (Direct labor budgets)

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας είναι ο υπολογισμός του κόστους εργασίας για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος, που προϋπολογίσθηκαν στον προϋπολογισμό παραγωγής. Παρουσιάζει το κόστος από τις απαιτούμενες ώρες εργασίας για την παραγωγή της συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος. Το κόστος εργασίας διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο. Το έμμεσο κόστος εργασίας παρουσιάζεται στον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων που θα αναλυθούν παρακάτω και αφορούν λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες είναι βοηθητικές. Σε αντίθεση, με το άμεσο κόστος εργασίας το οποίο αναφέρεται στις δαπάνες μισθοδοσίας του προσωπικού που συμμετέχει άμεσα στην παραγωγική διαδικασία των προϊόντων της επιχείρησης.

Για να γίνει καλύτερος έλεγχος και προγραμματισμός του κόστους εργασίας, ο προϋπολογισμός θα πρέπει να αποτελείται από τα εξής:

1. Την πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού ,την εκπαίδευση και το διάστημα προσαρμογής του καινούργιου προσωπικού σε περίπτωση που αυτό θεωρηθεί απαραίτητο.
2. Τον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης, για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος και τον υπολογισμό της απόδοσης των εργαζομένων.
3. Τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εργαζομένους και την θέσπιση των στόχων.

4. Τον υπολογισμό της αναπροσαρμογής των αμοιβών του προσωπικού κατά την χρονική διάρκεια του προϋπολογισμού. Θα πρέπει να λάβει υπόψιν του, τις προαγωγές και τις απολύσεις του προσωπικού.
5. Τις δαπάνες που συσχετίζονται με την αποδοτικότητα του προσωπικού και την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης μέσω της επίτευξης στόχων (bonus).

Ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας είναι ο διευθυντής παραγωγής, σε συνεργασία με την διεύθυνση του προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να ενημερώσει τον διευθυντή παραγωγής, για τον αριθμό των ανειδίκευτων και ειδικευμένων εργατών και την αμοιβή που προσφέρεται από την επιχείρηση για κάθε ειδικότητα του προσωπικού της επιχείρησης. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίζεται η χρονική διάρκεια που απαιτείται για την παραγωγή ενός προϊόντος. Βέβαια, το χρονικό αυτό διάστημα δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί με απόλυτη ακρίβεια, αλλά είναι απαραίτητο να γίνει ένας όσο το δυνατόν πιο σωστός και ακριβής προσδιορισμός των απαιτούμενων ωρών. Τέλος, είναι αρκετά σημαντικό για την επιχείρηση αλλά για τους εργαζομένους της, να είναι σε θέση να τους προσφέρει ένα σταθερό και ασφαλές περιβάλλον. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω ενός σωστού προγράμματος παραγωγής. Σε περίπτωση που υπάρξει ένα σωστό πρόγραμμα παραγωγής και ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον, είναι πιθανό να ανέβουν κατά πολύ οι δείκτες παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. (Τσακλάγκανος, 2007)

Ο τύπος μέσω του οποίου υπολογίζεται το κόστος της άμεσης εργασίας της επιχείρησης είναι ο εξής:

$$\begin{aligned}
 & \text{ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ} \\
 & \times \text{ΩΡΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ} \\
 & \times \text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΩΡΑ} \\
 & = \text{ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ}
 \end{aligned}$$

3.5 Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budgets)

Ο προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων αποτυπώνει το υπόλοιπο κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, εκτός από το κόστος των πρώτων υλών και το κόστος άμεσης

εργασίας. Επιπλέον, αναφέρεται τόσο στα βοηθητικά όσο και στα κύρια τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Συνήθως, μέσα από τον προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων παρουσιάζονται τα έξοδα των τμημάτων και διαφορά άλλα έξοδα τα οποία εμφανίζονται ξεχωριστά. Τέτοια έξοδα είναι η συντήρηση των εγκαταστάσεων, τα έξοδα της ενέργειας, της ύδρευσης, της καθαριότητας, ασφάλιστρα, τις επισκευές κ.α.

Ο διευθυντής παραγωγής είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Για να γίνει πιο ακριβής ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του, θα πρέπει να λάβει υπόψιν τους παρακάτω παράγοντες: i) αποτελείται από πολλά ξεχωριστά έξοδα, τα οποία πολλές φορές είναι αμελητέας ή πολύ μικρής αξίας και αφορούν πολλά ξεχωριστά τμήματα της επιχείρησης. ii) λόγω του ότι αφορούν πολλά ξεχωριστά τμήματα, οι υπεύθυνοι για την τήρηση της προϋπολογισμένης ποσότητας δαπανών είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων στα οποία αναφέρονται οι δαπάνες. iii) μερικά από τα έξοδα τα οποία προϋπολογίζονται στον προϋπολογισμό είναι σταθερά (π.χ. έξοδα ενοικίου) και άλλα μεταβάλλονται (π.χ. βοηθητικές πρώτες ύλες) iv) μερικές από τις δαπάνες είναι ελέγξιμες και είναι αυτές που αφορούν την παραγωγή και την ευθύνη για τον έλεγχο των δαπανών την έχει το εκάστοτε τμήμα (π.χ. οι δαπάνες συντήρησης), ενώ άλλες είναι μη ελέγξιμες και είναι αυτές για τις οποίες την ευθύνη την έχει η διοίκηση (π.χ. οι αποσβέσεις). Τέλος, χρειάζεται όλες οι δαπάνες οι οποίες προϋπολογίζονται στον προϋπολογισμό να είναι τεκμηριωμένες. (Νεγκάκης, 2015,)

Ο τύπος με τον οποίο υπολογίζεται το κόστος των γενικών βιομηχανικών εξόδων είναι ο εξής:

ΣΤΑΘΕΡΑ Γ.Β.Ε.

+ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ Γ.Β.Ε.

=ΚΟΣΤΟΣ Γ.Β.Ε.

3.6 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων(administrative costs budgets)

Ο προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων προϋπολογίζει τις όλες τις υπόλοιπες δαπάνες, εκτός από αυτές που αναφέρονται στην παραγωγή. Ο προϋπολογισμός αποτελείται από μικρότερους μεμονωμένους προϋπολογισμούς, οι οποίοι συντάσσονται από τους υπευθύνους των εκάστοτε τμημάτων.

Οι διοικητικές δαπάνες χωρίζονται στις σταθερές δαπάνες και στις μεταβλητές δαπάνες. Το ύψος των δαπανών συνήθως υπολογίζεται και ελέγχεται από έναν δείκτη μέτρησης, οπότε υπολογίζεται από τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση και την απόδοση που παρουσιάζει το εκάστοτε τμήμα. Το ύψος αυτών των δαπανών είναι σε άμεση συνάρτηση με το ύψος των κερδών της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015)

3.7 Ταμειακοί προϋπολογισμοί (Cash budgets)

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι η απεικόνιση των εισροών και εκροών χρημάτων και των χρηματοοικονομικών αναγκών της επιχείρησης. Η έλλειψη ρευστότητας είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις μέρες μας και ο προϋπολογισμός των ταμειακών ροών είναι ένα πάρα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού από την διοίκηση.

Μέσω του προϋπολογισμού ταμειακών ροών, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να ελέγχει τα επίπεδα ρευστότητας της και να είναι σε θέση να παίρνει αποφάσεις σημαντικές για την λειτουργία της, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Στόχος του ταμειακού προϋπολογισμού είναι να μπορέσει να προσδιορίσει για το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται, αν θα υπάρξει πλεόνασμα ή έλλειμμα ρευστότητας, ο καθορισμός των πηγών, το ύψος των διαθέσιμων χρηματικών μονάδων και τέλος να μπορέσει να συντονίσει το επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης με τον οικονομικό προϋπολογισμό της.

Ο προϋπολογισμός ταμειακών ροών περιλαμβάνει την πρόβλεψη των εισροών χρηματικών μονάδων και τις εκροές χρηματικών μονάδων. Μέσω του συγκεκριμένου προϋπολογισμού, η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει μια πλήρη εικόνα για την κατάσταση του ταμείου της επιχείρησης, για το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Μέσω από την εικόνα που θα διαμορφωθεί, η επιχείρηση είναι σε θέση να αποφασίσει την πιστοδοτική πολιτική που θα ακολουθήσει και να εντοπίσει έγκαιρα τα ελλείμματα ρευστότητας, καταστρώνοντας πλάνο για τον δανεισμό κεφαλαίων, ενώ σε περίπτωση πλεονάσματος θα πρέπει να γίνει ο προγραμματισμός για το πως θα επενδυθεί το προβλεπόμενο πλεόνασμα. (Τσακλάγκανος, 2009)

Για την κατάρτιση των ταμειακών προϋπολογισμών υπάρχουν δύο μέθοδοι οι οποίες είναι οι εξής:

- **Είσπραξης και πληρωμών:** Στην συγκεκριμένη μέθοδο η οποία αναφέρεται και ως άμεση, χρησιμοποιούνται οι προϋπολογισμοί πωλήσεων για να προσδιοριστούν οι εισροές χρημάτων της επιχείρησης και οι προϋπολογισμοί των εξόδων για να μπορέσουν να προσδιοριστούν οι εκροές χρημάτων. Συνήθως, χρησιμοποιείται για βραχυχρόνιους προγραμματισμούς ενός έτους ή για κάποιους συγκεκριμένους μήνες.
- **Η έμμεση μέθοδος** :Παρουσιάζει τα καθαρά έσοδα ή τις ζημίες, προσθέτει και αφαιρεί τις εισροές και εκροές των χρηματικών μονάδων για το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν δίνει το ίδιο πλήθος πληροφοριών με την προηγούμενη μέθοδο είσπραξης και πληρωμών και χρησιμοποιείται συνήθως για μακροχρόνιους προγραμματισμούς ταμειακών ροών.

3.8 Προϋπολογισμοί αποτελεσμάτων χρήσης (Pro-forma statements)

Στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης υπάρχει η αποτύπωση του τελικού αποτελέσματος των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω του προϋπολογισμού, γίνεται η παρουσίαση του χρηματικού ελλείμματος και πλεονάσματος της επιχείρησης για το χρονικό διάστημα που αναφέρεται ο προϋπολογισμός και αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο για τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015)

3.9 Ισολογισμοί (Balance sheets)

Οι ισολογισμοί παρουσιάζουν τις πραγματοποιημένες δραστηριότητες της επιχείρησης. Επιπλέον, δίνει την δυνατότητα για τον έλεγχο της χρήσης κεφαλαίων της επιχείρησης. Για την κατάρτιση του ισολογισμού τα δεδομένα αντλούνται από τον τρέχοντα ισολογισμό, καθώς και από τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς που έχει καταρτίσει η επιχείρηση. Είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την διοίκηση της επιχείρησης, για τον έλεγχο, την λήψη αποφάσεων και για την ανάπτυξη της. (Νεγκάκης, 2015)

Κεφάλαιο 4 Μελέτη περίπτωσης-Σύνταξη του προϋπολογισμού 2019 της εταιρείας ΦΕΤΑ ΑΕ.

4.1 Παρουσίαση της εταιρείας

4.1.1 Προφίλ και στοιχεία της εταιρείας.

Η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «ΦΕΤΑ Α.Ε.» ιδρύθηκε το 2007. Η κύρια δραστηριότητα της είναι η παραγωγή και η τυποποίηση φέτας. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία κλείνει στρατηγικές συμφωνίες με γνωστές αλυσίδες λιανικής πώλησης, με σκοπό να τα προμηθεύει με ελληνική φέτα Π.Ο.Π.. Το 2012 η εταιρεία προχώρησε στην υλοποίηση μιας επένδυσης, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικής της ικανότητας και στον εκσυγχρονισμό του τυροκομείου της με σύγχρονα μέσα παραγωγής. Η εταιρεία απασχολεί 70 άτομα σαν μόνιμο προσωπικό και έως 10 άτομα ως έκτακτο προσωπικό. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στην πόλη της Καβάλα. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα παραγωγής τυριών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η επωνυμία και η πόλη στην οποία εδρεύει η επιχείρηση δεν είναι πραγματικά για λόγους εμπιστευτικότητας.

4.1.2 Στρατηγικό πλάνο της εταιρείας.

Πρόκειται για μια εταιρεία ραγδαία αναπτυσσόμενη εταιρεία. Η συγκεκριμένη εταιρεία τα τελευταία χρόνια είναι προσηλωμένη στην στρατηγική της, που έχει ως σκοπό την αύξηση των εξαγωγών σε χώρες του εξωτερικού και των πωλήσεων της στην ελληνική αγορά. Για τον λόγο αυτόν έχει προχωρήσει σε μεγάλες επενδύσεις, για να α//υξήσει τις παραγωγικές της δυνατότητες προκειμένου να αποκτήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος αγοράς. Όπως αναφέραμε, η εταιρεία είχε προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό του τυροκομείου της. Με βάση αυτή την τεχνολογική εξέλιξη του τυροκομείου και το υψηλό επίπεδο και την τεχνογνωσία που κατέχει το προσωπικό της εταιρείας, προσδοκά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των ανταγωνιστών της που είναι αρκετοί. Σκοπός της εταιρείας είναι να προσφέρει στην αγορά την καλύτερη ποιότητα και την καλύτερη γεύση τυριών στην καλύτερη δυνατή τιμή για τον καταναλωτή. Επιπλέον, στους στόχους της υπάρχει η δημιουργία νέων παραγωγικών διαδικασιών, η αυτοματοποίηση της παραγωγής που αποσκοπεί στην μείωση του κόστους της παραγωγής των προϊόντων της, με στόχο την εξοικονόμηση χρημάτων

για την περαιτέρω ανάπτυξη της και τέλος την παραγωγή και την διάθεση νέων προϊόντων, χωρίς ωστόσο αυτό να επηρεάσει την ποιότητα των προϊόντων των οποίων παράγει.

4.2 Οι ενέργειες και τα στάδια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

4.2.1 Στάδιο προετοιμασίας προϋπολογισμών.

Οι πρώτες σκέψεις και ενέργειες για την κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνονται λίγο πριν τελειώσει το οικονομικό έτος. Σε αυτή την πρώτη προσέγγιση, θα αναφερθούν γενικά οι στόχοι και οι κατευθύνσεις πάνω στις οποίες θα κατευθυνθεί η εταιρεία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο οι υπεύθυνοι των εκάστοτε τμημάτων μοιράζονται τις σκέψεις τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το εκάστοτε τμήμα και αυτοί με τη σειρά τους πληροφορούνται για τους στόχους και την στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης από το γενικό διευθυντή. Τέλος, σε αυτό το στάδιο οι υπεύθυνοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την κατάρτιση και την παρακολούθηση του προϋπολογισμού. Οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση θα πρέπει να αναλογιστούν την δυναμική που έχει η εταιρεία, τα επιχειρηματικά πλάνα που έχει και την κατάσταση που επικρατεί ή πρόκειται να επικρατήσει στην αγορά. Αμέσως μετά, γίνεται η πρόβλεψη των πωλήσεων για το καινούργιο έτος από το υπεύθυνο τμήμα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού σε συνεννόηση με το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας. Η πρόβλεψη γίνεται με βάση την εμπειρία των πωλητών καθώς και στατιστικών δεδομένων που υπάρχουν από τα προηγούμενα έτη. Οι πωλητές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους την κατάσταση που υπάρχει στην αγορά, τον ανταγωνισμό και ότι άλλο μπορεί να επηρεάσει θετικά, είτε αρνητικά τις πωλήσεις της εταιρείας. Αφού γίνει η πρόβλεψη και η ανάλυση της, δίνονται οι γενικές κατευθύνσεις στους προϊσταμένους των τμημάτων. Αυτοί με τη σειρά τους ξεκινούν την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών. Βασικό χαρακτηριστικό σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα, έτσι ώστε να γίνει όσο το δυνατό καλύτερη δουλειά. Στο συγκεκριμένο στάδιο σημαντικό ρόλο παίζουν και οι υφιστάμενοι των τμημάτων, καθώς εμπλουτίζουν με τις κατάλληλες πληροφορίες τους προϊσταμένους. Μετά την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών, γίνεται μια ανασκόπηση από τα τμήματα και την διεύθυνση με σκοπό τον περιορισμό των δαπανών, καθώς πολλές φορές το κάθε τμήμα έχει την τάση να υπερεκτιμά τις ανάγκες του, έτσι, ώστε να βρίσκεται εντός προϋπολογισμού. Μετά από αυτή την ανασκόπηση έρχονται σε συμφωνία για τα μεγέθη του προϋπολογισμού, για αυτό το λόγο

είναι πολύ πιθανό να γίνουν διάφορες αλλαγές στους προϋπολογισμούς. Ακόμα, σημαντικό είναι να μην υπάρχει σύγκρουση των επιμέρους προϋπολογισμών στον γενικό προϋπολογισμό, για αυτό τον λόγο η επικοινωνία των τμημάτων όπως προ είπαμε είναι πολύ σημαντική.

4.2.2 Ο τρόπος κατάρτισης των προϋπολογισμών.

Με βάση αυτά που αναφέραμε παραπάνω, ο γενικός προϋπολογισμός του έτους και οι επιμέρους προϋπολογισμοί βασίζονται στην πρόβλεψη των πωλήσεων για το έτος. Αυτό συμβαίνει, γιατί τα έσοδα της εταιρείας προέρχονται από τις πώλησης των προϊόντων της. Ένα πολύ συχνό φαινόμενο κατά την διάρκεια της κατάρτισης είναι να δημιουργηθούν νέες συνθήκες ή περιορισμοί που θα επηρεάσουν τους προϋπολογισμούς. Ένα εργαλείο για την παρακολούθηση αυτών των περιορισμών είναι ο προϋπολογισμός παραγωγής. Στον προϋπολογισμό παραγωγής παρακολουθείτε η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης με γνώμονα πάντα τις εγκαταστάσεις που υπάρχουν και τις πρώτες ύλες που χρειάζεται η επιχείρηση, για να παράγει τις ποσότητες που υπάρχουν στον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Μέσω των συγκεκριμένων προϋπολογισμών, η εταιρεία παίρνει σημαντικές αποφάσεις για τη λειτουργία της, όπως είναι η αύξηση της παραγωγικής της ικανότητας σε περίπτωση που δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στην πρόβλεψη των πωλήσεων ακόμα και την μείωση των πωλήσεων της, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας μπορεί να συντελείτε είτε με την εκμίσθωση παραγωγικών εγκαταστάσεων, είτε με νέες επενδύσεις που μπορούν να γίνουν ή τέλος με την αγορά ετοιμών προϊόντων από τους ανταγωνιστές-συνεργάτες της επιχείρησης με σκοπό την μεταπώληση τους. Αυτό έχει σαν σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού και των πελατών της. Για να παρθούν αυτές οι αποφάσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί τις μακροχρόνιες πώλησης της εταιρείας, την μεταβολή των συνηθειών των καταναλωτών και τέλος και το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί για να γίνουν οι απαραίτητες επενδύσεις, για την αύξηση της παραγωγικής της ικανότητας. Σε περίπτωση που αποφασίσει να προχωρήσει η επιχείρηση σε τέτοιου είδους επενδύσεις, πρέπει να είναι σε θέση να βρει τα κεφάλαια που χρειάζεται αυτή η επένδυση, το κόστος της επένδυσης και το κέρδος που θα αποφέρει. Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε την πολυπλοκότητα και την αναγκαιότητα των προϋπολογισμών. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο των επιχειρήσεων, για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και για τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

4.3 Προϋπολογισμοί πωλήσεων (Sales budgets)

Όπως αναφέραμε πριν η κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού ξεκάνει με την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Για λόγους ευκολίας οι πωλήσεις καταγράφονται σε τεμάχια. Είναι αναγκαίο να αναφέρουμε ότι σε αυτό το στάδιο, είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1), οι πωλήσεις της επιχείρησης κυμαίνονται κατά μέσο όρο στις 530.000€ ανά μήνα και εμφανίζει διακυμάνσεις ανάλογα με την εποχή. Αυτό είναι αποτέλεσμα, της εποχικότητας την οποία εμφανίζει η παραγωγή του γάλακτος μέσα στην χρονιά, που αποτελεί την πρώτη ύλη για την παραγωγή του τυριού και επηρεάζεται κυρίως από παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες.

ΤΡΙΜΗΝΟ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ(ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ(ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΕΥΡΩ)
Q1	130	910
Q2	480	3.360
Q3	235	1.645
Q4	65	455
ΣΥΝΟΛΟ	910	6.370

Πίνακας 1 Πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.

Όπως παρατηρούμε οι πωλήσεις παρουσιάζουν αύξηση κατά την ανοιξιάτικη περίοδο κυρίως λόγω της προετοιμασίας για την τουριστική περίοδο του καλοκαιριού, όπου έχει παρατηρηθεί ότι καταναλώνονται σημαντικές ποσότητες από ελληνικά τυριά από ξένους τουρίστες στα ελληνικά νησιά. Η ακριβής τιμή των προϊόντων είναι δύσκολο να υπολογιστεί, καθώς υπάρχει μεγάλη ποικιλία των προϊόντων τα οποία παράγονται από τη συγκεκριμένη εταιρεία, διαφέρει ανάλογα με τον πελάτη και τις συμφωνίες τις οποίες έχει συνάψει με την εταιρεία. Η εταιρεία καταρτίζει τον πίνακα με την πρόβλεψη πωλήσεων ανά τρίμηνο με σκοπό να τον χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο, για την παρακολούθηση και σύγκριση των διακυμάνσεων που παρουσιάζουν οι πραγματικές πωλήσεις σε σχέση με τις προσυπολογιζόμενες πωλήσεις όπως και τις πωλήσεις του προηγούμενου έτους. Μέσω του

συγκεκριμένου πίνακα, η διοίκηση είναι σε θέση να βγάλει αρκετά ασφαλή συμπεράσματα, για το πως κυμαίνεται, για το πως αναμένεται να κυμανθεί η αγορά και αρκετές φορές να πάρει σημαντικές αποφάσεις. Εκτός βέβαια, από τον πίνακα με τις πωλήσεις ανά τρίμηνο το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας ΦΕΤΑ Α.Ε. καταρτίζει και έναν πίνακα, στον οποίο διαχωρίζει τις προβλέψεις των πωλήσεων ανά μήνα (Πίνακας 2). Στον συγκεκριμένο πίνακα αναφέρεται η ποσότητα προϊόντων που αναμένει να πουλήσει καθώς και η αξία των προϊόντων αυτών.

ΜΗΝΑΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ(ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ(ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΕΥΡΩ)
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	20	140
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	30	210
ΜΑΡΤΙΟΣ	80	560
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	120	840
ΜΑΙΟΣ	200	1.400
ΙΟΥΝΙΟΣ	160	1.120
ΙΟΥΛΙΟΣ	100	700
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	70	490
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	65	455
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	30	210
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	20	140
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	15	105
ΣΥΝΟΛΟ	910	6.370

Πίνακας 2 Πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.

4.4 Προϋπολογισμοί παραγωγής (Production budgets)

Μόλις τελειώσει η κατάρτιση του προϋπολογισμού των πωλήσεων, το αντίστοιχο τμήμα αρχίζει να οργανώνεται για το πώς θα μπορέσει να παράγει τις ποσότητες φέτας, που έχουν προϋπολογισθεί στον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Με βάση την πρόβλεψη των πωλήσεων η επιχείρηση θα καταρτίσει και τον προϋπολογισμό παραγωγής. Στον προϋπολογισμό παραγωγής θα αποσαφηνιστούν οι ποσότητες, τις οποίες πρέπει να παράγει η επιχείρηση. Έτσι,

θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχουν γίνει από τους πελατών της. Πριν την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων θα πρέπει να έχουν λάβει υπόψιν το επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων και τα αρχικά αποθέματα που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση. Μέσω αυτών των δεδομένων η επιχείρηση θα είναι σε θέση να υπολογίσει τις ποσότητες που θα πρέπει να παράγει. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τις ποσότητες που έχουν προϋπολογισθεί από την επιχείρηση σε τόνους, τις οποίες θα πρέπει να παράγει ανά τρίμηνο (Πίνακας 3).

Προϋπολογισμός παραγωγής σε τόνους	Q1	Q2	Q3	Q4	ΣΥΝΟΛΟ
Προϋπολογισμός πωλήσεων	130	480	235	65	910
(+)Επιθυμητό επίπεδο τελ. Αποθεμάτων	120	300	160	100	680
(-)Αρχικά αποθέματα	90	120	300	160	680
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	160	660	95	5	920

Πίνακας 3 Πίνακας προϋπολογισμού παραγωγής της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.

4.5 Προϋπολογισμοί πρώτων υλών (Direct material budgets)

Το κύριο συστατικό για την παραγωγή της φέτας είναι το γάλα. Έτσι, η εταιρεία βασιζόμενη στον προϋπολογισμό των πωλήσεων ψάχνει τον τρόπο για να μπορέσει φέρει τις ποσότητες γάλακτος, ώστε να είναι σε θέση να παράγει την φέτα που χρειάζεται. Γι' αυτό το λόγο, η εταιρεία καταρτίζει έναν προϋπολογισμό πρώτων υλών. Μέσω του προϋπολογισμού πρώτων υλών είναι σε θέση να παρακολουθεί, αν οι στόχοι των πωλήσεων της μπορούν να επιτευχθούν από το γάλα που θα παραλάβουν. Επιπλέον, η αξία του γάλακτος που θα χρησιμοποιηθεί είναι αρκετά υψηλή, γι' αυτό χρειάζεται ο σωστός υπολογισμός της. Εκτός από το γάλα, η εταιρεία ΦΕΤΑ Α.Ε. προϋπολογίζει την ποσότητα και την αξία των υλικών συσκευασίας που θα χρειαστούν. Σε περίπτωση που δεν θα φτάσει το γάλα, η εταιρεία καλύπτει τις ανάγκες της είτε από το ήδη υπάρχον απόθεμα που έχει σε φέτα, είτε σε περίπτωση που δεν έχει το επιθυμητό απόθεμα αγοράζει τυρί από κάποιον συνεργάτη της. Αυτό έχει σαν στόχο, να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες της και να ικανοποιήσει την ζήτηση των πελατών της. Για να μπορέσει να παραχθεί ένα κιλό τυριού, χρειάζεται περίπου 4 κιλά γάλακτος. Με το που τελειώσει η παραγωγή του τυριού, η εταιρεία το συσκευάζει σε μεταλλικούς τενεκέδες 15 κιλών των οποίων η μέση τιμή τους είναι 0,75 λεπτά ανά τεμάχιο.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Α΄ Υλών και Υλικών συσκευασίας				
ΜΗΝΑΣ	ΠΟΣΟΤΗΤ Α ΓΑΛΑΚΤΟ Σ (ΤΟΝΟΙ)	ΣΥΝΟΛΙΚ Ο ΚΟΣΤΟΣ Α΄ ΥΛΩΝ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)	ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ Σ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΤΜΧ)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ Σ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	80	40	1,33	1,00
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	120	60	2,00	1,50
ΜΑΡΤΙΟΣ	320	160	5,33	4,00
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	480	240	8,00	6,00
ΜΑΙΟΣ	800	400	13,33	10,00
ΙΟΥΝΙΟΣ	640	320	10,67	8,00
ΙΟΥΛΙΟΣ	400	200	6,67	5,00
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	280	140	4,67	3,50
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	260	130	4,33	3,25
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	120	60	2,00	1,50
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	80	40	1,33	1,00
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	60	30	1,00	0,75
ΣΥΝΟΛΟ	3.640	1.820	60,67	45,50

Πίνακας 4 Πίνακας προϋπολογισμού Α΄ υλών και συσκευασίας της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.

Όπως παρατηρούμε στον (Πίνακα 4), η τιμή του γάλακτος είναι κατά μέσο όρο στα 0,50 λεπτά ανά κιλό γάλακτος. Οι ποσότητες αυξομειώνονται ανάλογα με την εποχή. Όπως αναφέραμε παραπάνω, η παραγωγή του γάλακτος παρουσιάζει μεγάλη διακύμανση λόγω της εποχικότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως, λόγω των καιρικών συνθηκών που επικρατούν. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι ποσότητες οι οποίες συλλέγονται δεν είναι αρκετές για καλύψουν τις απαιτήσεις των προβλέσεων πωλήσεων τον ίδιο μήνα. Αυτό συμβαίνει, διότι η φέτα είναι ένα προστατευόμενης ονομασίας προϊόν και για αυτό τον λόγο, θα πρέπει να έχουν προηγηθεί δυο μήνες ωρίμανσης του τυριού, για να μπορέσει να πωληθεί. Με βάση τον συγκεκριμένο προϋπολογισμό, η εταιρεία δεν θα χρειαστεί να αγοράσει φέτα από κάποιον συνεργάτη της, διότι η ποσότητα του γάλακτος είναι αρκετή, για να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών της.

4.6 Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας (Direct labor budgets)

Με το που προϋπολογιστούν οι ποσότητες τις οποίες πρέπει να παράγει η επιχείρηση και έχει καταρτισθεί ο προϋπολογισμών των Α' υλών ,ξεκινάει η κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας. Στον συγκεκριμένο προϋπολογισμό υπολογίζονται οι ώρες και το κόστος της άμεσης εργασίας που είναι απαραίτητο, για να μπορέσουν να παραχθούν οι προϋπολογισμένες ποσότητες του προϋπολογισμού παραγωγής.

ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΤΜΧ	(x) Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	Σύνολο ωρών άμεσης εργασίας	(x) Κόστος ανά ώρα εργασίας	Κόστος άμεσης εργασίας
Q1	8.667	2	17.333	8,0	138.667
Q2	32.000	2	64.000	8,0	512.000
Q3	15.667	2	31.333	8,0	250.667
Q4	4.333	2	8.667	8,0	69.333
ΣΥΝΟΛΟ	60.667	2	121.333	8,0	970.667

Πίνακας 5 Πίνακας προϋπολογισμού άμεσης εργασίας της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.

Όπως παρατηρούμε ,οι ώρες άμεσης εργασίας είναι σταθερά 2 ώρες ανά μονάδα προϊόντος , το ίδιο ισχύει και για το κόστος εργασίας το οποίο υπολογίζεται σε 8 ευρώ ανά ώρα εργασίας. Το κόστος άμεσης εργασίας το οποίο είναι αρκετά μεγάλο για την επιχείρηση, αυξομειώνεται ανά τρίμηνο με βάση την ανάγκη για τις απαιτούμενες μονάδες παραγωγής προϊόντος ,στις οποίες υπάρχει διακύμανση κατά την διάρκεια του έτους.

4.7 Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budgets)

Μετά την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας σειρά έχει η κατάρτιση του προϋπολογισμού γενικών βιομηχανικών εξόδων. Συνήθως, μέσα από τον προϋπολογισμό

γενικών βιομηχανικών εξόδων παρουσιάζονται τα έξοδα των τμημάτων και διαφορά άλλα έξοδα τα οποία εμφανίζονται ξεχωριστά, όπως είναι η συντήρηση των εγκαταστάσεων, τα έξοδα της ενέργειας, της ύδρευσης, της καθαριότητας, ασφάλιστρα, τις επισκευές κ.α.

	Q1	Q2	Q3	Q4	ΣΥΝΟΛΟ
Αναλώσιμα υλικά	15.000	25.000	20.000	7.500	67.500
Κόστος έμμεσης εργασίας	7.000	10.000	9.000	5.000	31.000
Έξοδα ενέργειας	150.000	300.000	250.000	50.000	750.000
Έξοδα ύδρευσης	15.000	20.000	25.000	10.000	70.000
Έξοδα Συντήρησης	30.000	50.000	45.000	25.000	150.000
Ασφάλειες	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Υλικά καθαριότητας παραγωγής	1.200	1.500	1.300	1.000	5.000
Φόροι -Τέλη	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
Αποσβέσεις	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
ΣΥΝΟΛΟ	393.200	581.500	525.300	273.500	1.773.500

Πίνακας 6 Πίνακας προϋπολογισμού Γ.Β.Ε. της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.

Μεγάλο μέρος από το κόστος παραγωγής της επιχείρησης καλύπτουν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως παρατηρούμε στον (Πίνακα 6) ,το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εξόδων των γενικών βιομηχανικών εξόδων αποτελείται από τα έξοδα ενέργειας συγκεκριμένα το 42% των συνολικών Γ.Β.Ε.. Πέρα από τα έξοδα ενέργειας ,μεγάλο μέρος των Γ.Β.Ε. καλύπτουν οι αποσβέσεις συγκεκριμένα το 33% και τέλος τα έξοδα συντηρήσεων που καλύπτου το 8% των Γ.Β.Ε..

4.8 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων(Administrative costs budgets)

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού εξόδων διοίκησης και πωλήσεων η επιχείρηση στηρίχθηκε στα ιστορικά στοιχεία των προηγούμενων ετών, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων αυτών παραμένει σταθερό. Εκτός από τα διοικητικά έξοδα και τα έξοδα πωλήσεων τα οποία είναι πολύ πιθανό να μεταβληθούν.

	Q1	Q2	Q3	Q4	ΣΥΝΟΛΟ
Μισθοί Πωλητών	12.000	9.000	12.000	11.000	44.000
Έξοδα διαφήμισης	7.500	7.500	7.500	75.000	97.500
Μισθοί Διοίκησης	30.000	20.000	30.000	25.000	105.000
Διοικητικά έξοδα	1.700	1.700	1.700	1.700	6.800
Έξοδα πωλήσεων	3.200	3.200	3.200	3.200	12.800
ΣΥΝΟΛΟ	54.400	41.400	54.400	115.900	266.100

Πίνακας 7 Πίνακας προϋπολογισμού εξόδων διοίκησης και πωλήσεων της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά μήνα.

4.9 Ταμειακοί προϋπολογισμοί (Cash budgets)

Για την κατάρτιση του συγκεκριμένου είδους προϋπολογισμού η εταιρεία έχει υπολογίσει τις χρηματικές εισροές και εκροές σε κάθε μήνα μέσα στο προϋπολογισθέν έτος. Ο σκοπός αυτού του προϋπολογισμού για την εταιρεία είναι να προβλέψει, οποιαδήποτε έλλειψη ή πλεόνασμα χρηματικών διαθέσιμων και να βρει τρόπους χρηματοδότησης. Ενώ ταυτόχρονα, καταγράφονται τα ταμειακά πλεονάσματα της επιχείρησης για να αξιοποιηθούν, αν αυτό καταστεί αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

	Q1	Q2	Q3	Q4	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ	70.000	127.233	1.368.333	1.701.217	70.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	910.000	3.360.000	1.645.000	455.000	6.370.000
ΕΙΣΡΟΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	980.000	3.487.233	3.013.333	2.156.217	6.440.000
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	260.000	960.000	470.000	130.000	1.820.000
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	6.500	24.000	11.750	3.250	45.500
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	138.667	512.000	250.667	69.333	970.667

Γ.Β.Ε.	393.200	581.500	525.300	273.500	1773500
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	54.400	41.400	54.400	48.400	198600
ΕΚΡΟΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	852.767	2.118.900	1.312.117	524.483	4.808.267
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ-ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ	127.233	1.368.333	1.701.217	1.631.733	1.631.733

Πίνακας 8 Πίνακας προϋπολογισμού ταμειακών ροών της επιχείρησης ΦΕΤΑ ΑΕ ανά τρίμηνο.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα (Πίνακας 8), η επιχείρηση δεν θα αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα ρευστότητας κατά την διάρκεια του έτους. Γι' αυτό τον λόγο, είναι πολύ σημαντική μια σωστή πρόβλεψη των ταμειακών ροών. Η επιχείρηση έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τα πλεονάσματα που δημιουργούνται καθ' όλη την διάρκεια του έτους, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές της και να μπορέσει να συνεχίσει την ανάπτυξη της κάνοντας τις κατάλληλες επενδύσεις.

4.10 Προϋπολογισμοί αποτελεσμάτων χρήσης (Pro-forma statements)

Μετά την κατάρτιση του προϋπολογισμού ταμειακών ροών, ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ξεκινάει την κατάρτιση του προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσεων. Είναι ο τελευταίος σε σειρά προϋπολογισμός ο οποίος έχει καταρτιστεί από την επιχείρηση. Μέσω του συγκεκριμένου προϋπολογισμού, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει τα κέρδη ή και τις ζημίες της προϋπολογισθείσας χρήσης. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 9), μπορούμε να δούμε τον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης. Όπως παρατηρούμε, η επιχείρηση πρόκειται να καταγράψει αρκετά υψηλές πωλήσεις με πολύ μικρότερο κόστος παραγωγής.

Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης	
Πωλήσεων	6.370.000
(-)Κόστους πωληθέντων	5.204.667
Μικτό Κέρδος	1.165.333
(-)Έξοδα πωλήσεων	86.800
(-) Διοικητικά έξοδα	111.800
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	966.733
(+) Πιστωτικοί τόκοι	35.000
(-) Χρεωστικοί τόκοι	300.000
Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	701.733
(+)Εκτακτά και ανόργανα έσοδα	100.000
(-)Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	200.000
Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης	601.733

***Πίνακας 9 Πίνακας προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης
ΦΕΤΑ ΑΕ.***

Τέλος όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 9), η επιχείρηση φαίνεται να είναι σε θέση να καλύψει τις υποχρεώσεις και τα έξοδα της. Τέλος, έχει την δυνατότητα να επενδύσει τα κέρδη που θα αποκομίσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της, ώστε να μπορέσει να κατακτήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος στην αγορά.

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι προϋπολογισμοί είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Μέσω των προϋπολογισμών, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι σε θέση να ελέγχουν και να σχεδιάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης. Μέσα από αυτό τον έλεγχο, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λαμβάνουν σε καθημερινή πολλές φορές βάση αποφάσεις σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία της. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλες τις επιχειρήσεις είτε αυτές είναι μικρές, είτε μεσαίες και είτε είναι μεγάλες.

Επιπρόσθετα, οι προϋπολογισμοί αποτελούν ένα από τα ελάχιστα εργαλεία που διαθέτει στα χέρια της η επιχείρηση για την μέτρηση και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη μείωση του κόστους της λειτουργίας της και στην αποδοτικότερη κατανομή των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Επιπλέον, μέσω του προϋπολογισμού η διοίκηση γνωστοποιεί στα στελέχη της τους στόχους της επιχείρησης και την κατευθυντήρια γραμμή που θα πρέπει να ακολουθήσουν, για να μπορέσουν να τους επιτύχουν. Μέσω των προϋπολογισμών, η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει με μεγάλη ακρίβεια τα μελλοντικά έσοδα και έξοδα της, τις πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στους στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση. Τέλος, μέσω του προϋπολογισμού η διοίκηση είναι σε θέση να εντοπίσει και να παρεμβεί αν το θεωρήσει σκόπιμο σε διάφορα λάθη ή αποκλίσεις που ενδέχεται να υπάρξουν, κατά την διάρκεια του προϋπολογισθέντος χρονικού διαστήματος, έτσι ώστε, να ανταποκρίνονται πιο πολύ στην πραγματικότητα πάντα έχοντας σαν απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ίδια.

Από όλα τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο προϋπολογισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που διαθέτει στα χέρια της μια επιχείρηση στην σύγχρονη εποχή, όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός. Επιπλέον, μέσω του προϋπολογισμού η επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάζει και να παρακολουθεί τους στόχους της. Τέλος, μέσω αυτής της διαδικασίας η επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρεί την εύρυθμη λειτουργία της και να σχεδιάζει την περαιτέρω ανάπτυξη της, οπότε αυτή θεωρήσει ότι οι συνθήκες είναι ευνοϊκές. Έχοντας ως κύριο στόχο την απόκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς ή σε αντίθετη

περίπτωση να καταφέρει να αποφύγει κάποια πιθανή χρεοκοπία λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα.

Κεφάλαιο 6 Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Δημοπούλου - Δημάκη, Ι. (2006). Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση Προϋπολογισμοί- Λήψη Αποφάσεων. Αθήνα: Interbooks..
2. Ηλία, Φ. (2002). "Τα οφέλη του οικονομικού προγραμματισμού: Μια εμπειρική έρευνα"
3. Κεσίδου, Ι. (2017). "Προϋπολογισμοί επιχειρήσεων και ανάπτυξη προγράμματος budgeting."
4. Νεγκάκης, Χ., & Κουσενίδης, Δ. (2015). Διοικητική Λογιστική. Θεσσαλονίκη
5. Τσακλάγκανος, Α. (1997), (2007). Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ξένα

1. Garrison, R., & Noreen, E. (2005). Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Κλειδάριθμος
2. Garrison – Noreen - Brewer (2015). Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Κλειδάριθμος
3. Shim, J.- Siegel, J. - Shim, A. (2012). Budgeting Basics and Beyond