

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

# Ο ρόλος και η σημασία του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση παραγωγής σποροφύτων

Πτυχιακή εργασία από τον  
Φράγιο Αναστάσιο με Α.Μ.: 053/10  
Επιβλέπουσα:  
Καθηγήτρια Κλαίρη Χατζηπέτρου

Θεσσαλονίκη 2015

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4-6
1. Ανάλυση, αρχές και είδη προϋπολογισμών.....	7-22
1.1. Έννοια και σημασία του προϋπολογισμού.....	7
1.2. Γενικές αρχές του προϋπολογισμού.....	8
1.3. Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών.....	10
1.4. Οι περιορισμοί των προϋπολογισμών.....	12
1.5. Τύποι και είδη προϋπολογισμών.....	13
1.6. Τα συστατικά στοιχεία ενός πλήρως ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού.....	15
1.7. Αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού...	16
1.8. Προϋποθέσεις κατάρτισης του προϋπολογισμού.....	17
1.9. Συγκρίσεις και αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό.....	20
1.10 Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στον προϋπολογισμό.....	21
2. Τα επιμέρους στοιχεία και είδη που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό μιας επιχείρησης.....	23-38
2.1. Γενικά.....	23
2.2. Προϋπολογισμός πωλήσεων.....	25
2.3. Προϋπολογισμός παραγωγής.....	27-34
2.3.1.1. Γενικά	
2.3.1.2. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνδέονται με την παραγωγή	
2.3.1.3. Πολιτική των αποθεμάτων	
2.4 Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης.....	34
2.5 Προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός...	35

2.6 Προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης.....	36
2.7 Προϋπολογιζόμενος ισολογισμός.....	36
2.8 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί.....	37
3 Μελέτη Περίπτωσης-Σύνταξη του Προϋπολογισμού 2015 της εταιρίας σποροφυτών "AGROSPLANTS A.E." ....	39-53
3.1 Παρουσίαση της εταιρίας.....	39
3.1.1 Προφίλ και ιστορικά στοιχεία	
3.1.2 Στρατηγική της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές	
3.2 Η οργάνωση και οι ενέργειες κατάρτισης του προϋπολογισμού.....	40
3.2.1 Τα στάδια προετοιμασίας	
3.2.2 Οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού	
3.2.3 Ο τρόπος και η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού	
3.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων 2015.....	44
3.4 Προϋπολογισμός παραγωγής 2015.....	45
3.5 Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διάθεσης 2015...	50
3.6 Προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός 2015.....	51
3.7 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης 2015.....	52
4. Συμπεράσματα.....	54
Βιβλιογραφία.....	57

# Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η επιχείρηση αναγκάζεται να αναπτυχθεί και να λειτουργεί σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια από τις πιο σημαντικές δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει είναι ο σχεδιασμός της μελλοντικής της πορείας που συνεχώς μεταβάλλεται. Ο καλύτερος τρόπος προετοιμασίας για να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι να υιοθετήσει ένα σχέδιο δράσης, ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών για τις πωλήσεις, τις αγορές, τα έξοδα.

Ο Προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση μιας επιχείρησης. Συμβάλλει στον καθορισμό των 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. ([http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_budget.pdf](http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf))

Ο προϋπολογισμός επιτρέπει στους διευθυντές να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το σύστημα αυτό της διαδικασίας του management αρχίζει με ένα μακροχρόνιο σχέδιο, που παίρνει πιο λεπτομερή μορφή στο κοντινό μέλλον, για να μετατραπεί τελικά σε προϋπολογισμό. Η διαδικασία του management είναι το σύνολο των ενεργειών των φορέων της διοίκησης μιας επιχείρησης για την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων. Οι ενέργειες αυτές εκδηλώνονται με διάφορες μορφές λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

## 1. Σχεδιασμός

Αυτός περιλαμβάνει : α) τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (γενικών και επί μέρους), β) καθορίζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση και γ) υποδεικνύει τις ενέργειες οι οποίες, βάσει της πολιτικής θα οδηγήσουν στην επιτυχία των στόχων. Δηλαδή καταστρώνεται ένα πρόγραμμα όπου ορίζεται : τι πρέπει να γίνει, πού να γίνει, από ποιόν, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει. Π.χ. αν πρέπει να γίνει επένδυση σε κάποιο τομέα, αν είναι αναγκαία η αύξηση των πωλήσεων σε κάποιον άλλον κλπ.

## 2. Στελέχωση

Άλλη βασική λειτουργία της διοίκησης είναι η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση και εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων μέσων. Πιο αναλυτικά, αυτή η λειτουργία αναφέρεται πρώτα στην καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού κατά τομείς δράσης. Δηλαδή εξετάζονται τα προσόντα κάθε απασχολούμενου και τοποθετείται στην ανάλογη θέση, όπου θα μπορεί να προσφέρει περισσότερα. Επίσης, φροντίζει να βρει τα απαραίτητα κεφάλαια (χρηματοδότηση) και τον αναγκαίο εξοπλισμό της επιχείρησης και μεριμνά για την καλύτερη διάθεσή τους.

### 3. Η οργάνωση των μέσων και των δραστηριοτήτων

Η κατανομή των παραγωγικών μέσων ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν, ο καθορισμός των υπεύθυνων φορέων και γενικότερα η λειτουργική διάρθρωση της επιχείρησης ή τμήματος αυτής, ανήκει στην αρμοδιότητα της διοίκησης. Είναι απαραίτητη η οργάνωση των μέσων και των δραστηριοτήτων, που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση, για τον συντονισμό των ενεργειών, για την ενιαία διοίκηση και για το σύστημα ελέγχου και εποπτείας.

### 4. Καθορισμός των στόχων

Η διοίκηση καθορίζει τη γενική κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν τα επί μέρους τμήματα της επιχείρησης, για την επίτευξη των επί μέρους στόχων των τμημάτων, αλλά και για την επιτυχία των γενικών στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η διοίκηση υποδεικνύει, προγραμματίζει και δίνει εντολές, σχετικά με τη δραστηριότητα κάθε τμήματος στα πλαίσια του γενικού προγράμματος. Πρέπει, μάλιστα, οι εντολές και οι οδηγίες να είναι σαφείς, απλές, πλήρεις, να μην είναι αντιφατικές, έτσι ώστε να είναι κατανοητές και να εφαρμόζονται εύκολα.

### 5. Τελευταία είναι η λειτουργία του ελέγχου

Είναι η σημαντική εκείνη δραστηριότητα, η οποία δεν δίνει μόνο το μέτρο της επιτυχίας από την εφαρμογή του προγράμματος, αλλά αποτελεί και πολύτιμη πείρα για το μέλλον. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του προγράμματος, την αξιολόγηση, την εκτίμηση καθώς και την σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που καθορίζει το πρόγραμμα αυτό. Επίσης, διαπιστώνει τις αποκλίσεις και προσπαθεί να βρει τα αίτια που τις προξένησαν ώστε να ληφθούν διορθωτικά

μέτρα έγκαιρα, που θα επιτρέπουν την αντιστροφή της κατάστασης. (Τσακλάγκανος, 2009)

Όλα αυτά θα προσπαθήσουμε να τα συγκεκριμενοποιήσουμε μέσα από μια ανάλυση των διαφόρων προϋπολογισμών που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό μια επιχείρησης. Αρχικά στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική αναφορά της σημασίας και της λειτουργίας των προϋπολογισμών. Γίνεται ανάλυση των πλεονεκτημάτων και περιορισμών, των αρμόδιων οργάνων για τη σύνταξη των προϋπολογισμών, καθώς και του ρόλου που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στη λειτουργία και την υλοποίησή τους. Ακολουθεί η θεωρητική προσέγγιση (Κεφάλαιο 2) των διαφορετικών τύπων προϋπολογισμού με βάση την πορεία που προστάζει η βιβλιογραφία. Στην αρχή συντάσσεται ο προϋπολογισμός πωλήσεων, στον οποίο γίνεται πρόβλεψη της πώλησης των εμπορευμάτων, ακολουθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής και τέλος καταρτίζεται ο προϋπολογισμός μετρητών με τα αποτελέσματα χρήσης. Όλα αυτά προβάλλονται πρακτικά (Κεφάλαιο 3) μέσω της σύνταξης των προϋπολογισμών της εταιρίας AGROSPLANTS ΑΕ. Πρόκειται για μια επιχείρηση σποροφυτών που ασχολείται με την παραγωγή και πώληση σπόρων και φυτών. Η παρούσα εργασία τελειώνει με την παρουσίαση των συμπερασμάτων (Κεφάλαιο 4) και την έκφραση προτάσεων σχετικά με τις επόμενες κινήσεις της επιχείρησης στηριζόμενες στις προβλέψεις των προϋπολογισμών.

# Κεφάλαιο 1

## Ανάλυση, αρχές και είδη προϋπολογισμών

### 1.1 Έννοια και σημασία του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός 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 ο manager μιας επιχείρησης και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό. Είναι η διαδικασία με την οποία αποφασίζεται πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Η περίοδος για την οποία ετοιμάζονται είναι συνήθως βραχεία και δεν υπερβαίνει τον ένα χρόνο. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν συνήθως τον πρώτο χρόνο ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού. Είναι κατά κύριο λόγο, ένα βραχυχρόνιο εργαλείο διοίκησης.

Οι προϋπολογισμοί σαν ένα συγκροτημένο σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα καλύπτουν την επιχείρηση σαν σύνολο αλλά και κάθε ένα από τα πολλά μέρη της χωριστά για μια καθορισμένη περίοδο χρόνου. Και ενώ η λειτουργία της επιχείρησης συνεχίζεται, ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν βάση σύγκρισης και διευκολύνει τη διαδικασία του ελέγχου. Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών σαν μέσα ελέγχου των διάφορων δραστηριοτήτων είναι γνωστή σαν προϋπολογιστικός έλεγχος. Επίσης, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τη λειτουργία της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για το σχηματισμό καλύτερων προϋπολογισμών στο μέλλον.

Οι προϋπολογισμοί όπως συνήθως και άλλες τεχνικές του management χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες τις χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στη λήψη των αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί, όμως, είναι πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Πάρα πολλές πτωχεύσεις αλλά και αποτυχημένες ενάρξεις πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μια έγκαιρη προσπάθεια να πολιτικοποιηθούν τα όνειρα πολλών φιλόδοξων αλλά και ανοργάνωτων στη

σκέψη και χωρίς συστήματα επιχειρηματιών, οι οποίοι ποτέ δεν αντιμετώπισαν κατευθείαν την αβεβαιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι προϋπολογισμοί για τις μικρές επιχειρήσεις δεν χρειάζονται να είναι πολύ εξειδικευμένοι, αλλά κάποιοι προϋπολογισμοί οποιασδήποτε φύσης και έκτασης είναι χρήσιμοι τόσο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσο και για τους διάφορους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Στην πραγματικότητα πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς χωρίς να αντιλαμβάνονται την ύπαρξή τους και αυτό συμβαίνει όταν ο επιχειρηματίας λαμβάνει υπόψη του το μέλλον όταν παίρνει τις αποφάσεις. Πολλοί managers ισχυρίζονται ότι οι αβεβαιότητες και οι ειδικές συνθήκες του κλάδου κάνουν τους προϋπολογισμούς μη πρακτικούς. Και όμως υπάρχουν επιχειρήσεις μέσα στον ίδιο κλάδο που χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς, οι οποίες συνήθως είναι οι καλύτερες στον κλάδο, οι πιο προοδευτικές, οι καλύτερα οργανωμένες, θεωρώντας τους προϋπολογισμούς σαν απαραίτητο εργαλείο και αναγκαία βοήθεια στην εργασία τους. Οι υποστηρικτές των προϋπολογισμών ισχυρίζονται ότι τα οφέλη ξεπερνούν το κόστος και είναι πολύ χρήσιμοι. Όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα, διευκολύνουν τον προγραμματισμό, παρέχουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για συγκρίσεις και εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας, προάγουν την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και διευκολύνουν τον απολογιστικό έλεγχο αυτής. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **1.2 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού**

Οι κυριότερες γενικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι:

1. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
2. Τα μεγέθη (ποσοτικά, ποιοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός, έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.



3. Είναι αναγκαία η υποδιαίρεσή του σε επί μέρους προϋπολογισμούς, που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά. Αυτό υπαγορεύεται από την εφαρμογή της αρχής της αποκέντρωσης σαν συστήματος ευθύνης - εξουσίας στις επιχειρήσεις.
4. Η εναρμόνιση των επιμέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων του με το ολοκληρωμένο (μακροχρόνιο) πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.
5. Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην αποθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπεύθυνων για την επιτυχία των στόχων του.
6. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
7. 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 εργαζομένων. (Τσακλάγκανος, 2009)
8. Όλα τα στελέχη της διοίκησης μια επιχείρησης, και ιδιαίτερα οι υπεύθυνοι των διαφόρων τμημάτων, θα πρέπει να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα των προϋπολογισμών και να συμμετέχουν ενεργά τόσο στην προετοιμασία όσο και στην εκτέλεσή τους, η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Η παρουσία, όμως, των προϋπολογισμών θα πρέπει να θεωρείται υποκατάστατο καλής διοίκησης, αλλά αντιθέτως απαιτεί μια διοίκηση η οποία ενεργοποιείται και δεσμεύεται για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που τέθηκαν κατά την προετοιμασία του προϋπολογισμού.

9. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη σύγκριση των πραγματικών με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα και στη διερεύνηση των λόγων οι οποίοι προκάλεσαν τις αποκλίσεις. Οι διευθυντές των τμημάτων όπου παρατηρούνται αποκλίσεις θα πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνοι μόνον εφόσον οι αποκλίσεις οφείλονται σε παράγοντες που είναι υπό τον έλεγχό τους και όχι σε οποιουδήποτε άλλους ανεξέλεγκτους παράγοντες. Επιπλέον, οι συγκρίσεις πραγματικών και προϋπολογισθέντων αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την έγκαιρη λήψη διορθωτικών ενεργειών. (Γκίκας, 2002)

### **1.3 Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών**

Οι προϋπολογισμοί είναι εργαλεία τα οποία ετοιμάζονται και χρησιμοποιούνται από το management. Οι προϋπολογισμοί είναι οι διαδικασίες εκείνες και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για τον καταρτισμό προγραμμάτων (συνήθως με τη μορφή των πινάκων) σύμφωνα με τα οποία προσδιορίζεται εκ των προτέρων κάποιο αναμενόμενο αποτέλεσμα, στα πλαίσια των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων της επιχείρησης και για μια σαφώς συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση της αναμενόμενης λειτουργίας της επιχείρησης. Βοηθά το management στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων και επιβεβαιώνει ότι η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης συμμορφώνεται προς τα εγκεκριμένα προγράμματα.

Ο καταρτισμός των προϋπολογισμών προϋποθέτει σημαντική προσπάθεια σε κόπο, χρόνο και δαπάνες. Οι προϋπολογισμοί υποβάλλονται πάντοτε έγκαιρα και η προετοιμασία τους πολλές φορές απαιτεί αρκετούς μήνες. Έπειτα ακολουθεί και η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού, τροποποίησης, προσαρμογής ορισμένων στοιχείων και τελικά η οριστικοποίηση τους και η ενσωμάτωση στους γενικότερους προϋπολογισμούς και προγράμματα της επιχείρησης και αυτή η διαδικασία απαιτεί χρόνο και δαπάνες. Για το λόγο αυτό οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα.

Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών είναι τα εξής:

1. Υποχρεώνει το management να αναλύει τις δραστηριότητες της επιχείρησης λεπτομερειακά και δημιουργικά.
2. Στρέφει ορισμένη προσοχή του management από το παρόν στο μέλλον.
3. Καθιστά ικανό το management να προβλέψει προβλήματα και ευκαιρίες έγκαιρα και να τα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.
4. Υποβοηθά κατά κάποιο τρόπο και ενθαρρύνει τα κίνητρα για εργασία και υψηλή απόδοση από το management ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης.
5. Αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση για το management των ενεργειών και δραστηριοτήτων που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν.
6. Αποτελεί τη βάση για συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξαχθεί απολογιστικός έλεγχος.
7. Αποτελεί ένα μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων δια μέσου της συνεργασίας όλων εκείνων που επιδιώκουν να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό.
8. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να κατανοήσουν τα διάφορα μέλη του management τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άλλοι και τους παράγοντες που αλληλοεπηρεάζουν στη λειτουργία της επιχείρησης.
9. Ο προϋπολογισμός δεν είναι τυχαίοι αριθμοί και στόχοι, αλλά ένα πολύ καλά μελετημένο και προσαρμοσμένο σχέδιο, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί και το οποίο μπορούμε να ακολουθήσουμε με κάθε λεπτομέρεια.
10. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν οδηγός δράσης.
11. Ο προϋπολογισμός επιβάλλει μια υποχρέωση στην επιχείρηση να διατηρεί επαρκή στοιχεία και λεπτομερή αρχεία τα οποία έχουν σχέση με τα στάδια επίτευξης των στόχων που καθορίζει ο προϋπολογισμός.
12. Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μη σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.

13. Η αποτελεσματική ή μη παραγωγική χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών αποκαλύπτεται με τους προϋπολογισμούς οι οποίοι έχουν συνταχθεί για το σκοπό αυτό.
14. Ο προϋπολογισμός δίνει στη διοίκηση, το management, τα μέσα για αυτοεκτίμηση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει την επιτελούμενη πρόοδο. (Τσακλάγκανος, 2009)

#### **1.4 Οι περιορισμοί των προϋπολογισμών**

Κανένας άνθρωπος, ομάδα ανθρώπων ή σύστημα δεν είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον. Και όμως, το γεγονός αυτό είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που καθιστούν απαραίτητη την κατάρτιση των προϋπολογισμών. Ένα σύστημα προϋπολογιστικού ελέγχου υποχρεώνει τη διοίκηση να στραφεί προς το μέλλον και να χρησιμοποιήσει όλες τις διαθέσιμες τεχνικές που θα τη βοηθήσουν να διαμορφώσει μια πρόβλεψη.

Καμιά επιχείρηση ή κλάδος δεν παραμένει στατικός. Για αυτό και επιβάλλεται να επιδιώκεται η ακριβής εκτίμηση της πορείας των μελλοντικών γεγονότων. Ορισμένες τουλάχιστον από τις μελλοντικές εξελίξεις μπορούν να προβλεφθούν. Η πρόβλεψή τους συμβάλλει στην αποφυγή μιας ενδεχόμενης καταστροφής, η οποία θα μπορούσε να πλήξει μια επιχείρηση.

Ακόμα κι αν αποδειχθεί λανθασμένη, μια πρόβλεψη προσφέρει τουλάχιστον μια βάση για αναπροσαρμογή των δεδομένων. Για αυτό και οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι αρκετά ελαστικοί ώστε να επιδέχονται τροποποιήσεων.

Ένας σωστά καταρτισμένος λειτουργικός προϋπολογισμός δεν είναι ένα σχέδιο που προβλέπει με ακρίβεια τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον, αλλά ένα σχέδιο που προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι κερδοφορίας. Ένα τέτοιο σχέδιο αναλύει την επιχείρηση στις επιμέρους εκείνες μονάδες που είναι αρκετά μεγάλες ώστε να επηρεάζουν το λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Οι μονάδες μετρώνται σε ατομική βάση και η δράση και οι αλληλεπιδράσεις τους συσχετίζονται με το στόχο κερδοφορίας που έχει τεθεί.

Η αξιοποίηση των προϋπολογισμών ως διοικητικού εργαλείου αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία στις μεγάλες επιχειρήσεις. Κανένα μεμονωμένο άτομο, προφανώς, δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα είναι σε θέση να ελέγχει την τεράστια συγκέντρωση κεφαλαίου και εργασίας, την οποία αντιπροσωπεύει μια μεγάλη επιχείρηση. (Μηλιώτη, 1998)

## **1.5 Τύποι και είδη προϋπολογισμών**

Α. Από τα είδη των προϋπολογισμών, που καταρτίζονται από επιχειρήσεις, μπορούμε να διακρίνουμε τους λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς.

1. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων και παρουσιάζουν τα ποσά των αγαθών και των υπηρεσιών τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια της περιόδου λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα μπορούν να διακριθούν σε:

α) Προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα

β) Προϋπολογισμούς κατά ευθύνη

Το κριτήριο της διάκρισης αυτής δεν είναι σχετικό με τα είδη εσόδων και εξόδων, που περιλαμβάνονται στους προϋπολογισμούς, αλλά με τη διαφορετική προοπτική στην κατάταξη των μεγεθών που περιλαμβάνουν. Δηλαδή η κατάταξη γίνεται, για να εξυπηρετήσει διαφορετικούς σκοπούς.

α) Οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα: Αυτοί περιλαμβάνουν τα χρηματικά μεγέθη, που αφορούν κάθε βασικό πρόγραμμα (π.χ. παραγωγή ορισμένου προϊόντος), που προγραμματίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση, κατά την περίοδο για την οποία καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί. Έτσι, μπορούν να καταρτισθούν κατά προϊόν, κατά ομάδα προϊόντων, περιλαμβάνοντας τα έσοδα και έξοδα, που αφορούν κάθε προϊόν. Οι προϋπολογισμοί αυτοί μας επιτρέπουν να γνωρίζουμε αν κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης είναι συμφέρουσα ή αν η παραγωγή κάθε προϊόντος έχει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους. Επίσης, αν μπορούμε να βελτιώσουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα ή γενικότερα να το τροποποιήσουμε.

β) Οι προϋπολογισμοί κατά ευθύνη: περιέχουν τα χρηματικά ποσά που κατανέμονται σε επιμέρους πρόσωπα, που έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση

των προγραμμάτων της επιχείρησης. Περιέχουν τα ίδια ποσά, σε σύνολο, που περιέχουν και οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα. Μπορούμε να πούμε ότι οι προϋπολογισμοί αυτοί διενεργούν κάποιο έλεγχο στους φορείς εύθινης, αφού καθορίζουν αναμενόμενα μεγέθη, που θα συγκριθούν αργότερα με τα αντίστοιχα πραγματικά μεγέθη.

2. Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί είναι ο ταμειακός προϋπολογισμός (που περιλαμβάνει το σύνολο των εισπράξεων και πληρωμών και τον απαιτούμενο δανεισμό), ο προϋπολογιστικός ισολογισμός (τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης) και η προϋπολογιστική κατάσταση πηγών και διαθεσίμων κεφαλαίων.

Πιο συγκεκριμένα ο γενικός χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός μπορεί να διακριθεί στους:

1. Προϋπολογισμούς του ισολογισμού (budgeted balance sheet) και περιλαμβάνει:

- Τους ταμειακούς προϋπολογισμούς (cash budget)
- Τους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών (capital expenditure budget)
- Τους προϋπολογισμούς επενδύσεων (όπως σε μετοχές και ομολογίες άλλων εταιριών, σε θυγατρικές εταιρίες, ακίνητα, γήπεδα που δεν χρειάζεται τώρα η επιχείρηση)
- Τους προϋπολογισμούς κεφαλαίων κίνησης
- Τους προϋπολογισμούς αποθεμάτων, εμπορευμάτων, πρώτων υλών
- Τους προϋπολογισμούς χρεωστών, πιστωτών
- Τους προβλεπόμενους ισολογισμούς

2. Προϋπολογισμούς των αποτελεσμάτων χρήσης (budgeted income statement) οι οποίοι περιλαμβάνουν τους εξής επιμέρους προϋπολογισμούς:

1. προϋπολογισμοί πωλήσεων
2. προϋπολογισμοί κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων
  - ✓ προϋπολογισμοί παραγωγής
  - ✓ προϋπολογισμοί αγορών πρώτων υλών
  - ✓ προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας

- ✓ προϋπολογισμοί ΓΒΕ
- 3. προϋπολογισμοί εξόδων λειτουργίας
  - ✓ προϋπολογισμοί εξόδων πωλήσεων (διαφημίσεις)
  - ✓ προϋπολογισμοί γενικών διοικητικών εξόδων (μισθών, ενοικίων)
- 4. Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης

Β. Άλλη διάκριση χωρίζει τους προϋπολογισμούς σε σταθερούς και ελαστικούς. Οι μεν σταθεροί ή στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται, έχοντας σαν δεδομένο το επίπεδο της τεχνικής και παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, ενώ οι ελαστικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης για διάφορα επίπεδα της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Πολλές φορές, επίσης, γίνεται λόγος για τους κυλιόμενους προϋπολογισμούς, οι οποίοι π.χ. συντάσσονται κάθε μήνα για τους επόμενους δώδεκα μήνες. Βέβαια κάτω από την επίδραση οικονομικών, κοινωνικών, νομικών, πολιτικών και λοιπών παραγόντων, το επίπεδο δραστηριότητας σπάνια είναι το ίδιο με το προϋπολογισμένο. Έτσι μειώνεται η σημασία των προϋπολογισμών για την πραγματοποίηση του ελέγχου και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Κατά συνέπεια, αποκτά μεγαλύτερη αξία χρήσης ο ελαστικός προϋπολογισμός έναντι του σταθερού προϋπολογισμού, αν και ο τελευταίος υπόκειται πολλές φορές σε αναθεώρηση. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **1.6 Τα συστατικά στοιχεία ενός πλήρως ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού**

Ένα σημερινό ολοκληρωμένο πρόγραμμα προϋπολογισμού και ελέγχου περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από την παραδοσιακή ιδέα του περιοδικού προϋπολογισμού. Περισσότερο ενέχει ένα μεγάλο αριθμό από ιδέες και έννοιες γύρω από την επιχειρησιακή διοίκηση μέσα από το πρίσμα πολλών θεωριών τεχνικών και μεθόδων.

Ο όρος "ολοκληρωμένο" σημαίνει εφαρμογή της ευρείας έννοιας του προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας σε μια επιχείρηση και μιας προσέγγισης των συνολικών συστημάτων.

Τα βασικά στάδια για την κατάρτιση ενός προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου, αν τα συνοψίσουμε είναι:

1. Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
2. Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
4. Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
5. Προετοιμασία και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.
6. Ανάπτυξη, αποδοχή και έγκριση του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου.
7. Ανάπτυξη και αποδοχή του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
8. Ανάπτυξη και θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
9. Εκτέλεση και εφαρμογή των σχεδίων.
10. Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
11. Εκτέλεση - εφαρμογή των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν.

Αυτή η απαρίθμηση είναι μια τυπική διαδικασία των λειτουργιών που ακολουθούν συνήθως οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της σύνταξης προγράμματος προϋπολογισμού και σχεδίου, όπως με λεπτομέρεια θα αναφέρουμε παρακάτω και που είναι πολύ φυσικό να δέχεται μετατροπές ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε επιχείρησης. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **1.7 Αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού**

Συνήθως τα πιο αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ο Διευθυντής προϋπολογισμού και η Επιτροπή προϋπολογισμού.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή προϋπολογισμού περιλαμβάνουν τη 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 ακλουθούν και γενικά συντονίζει όλη τη διαδικασία της κατάρτισής του προϋπολογισμού.

Αλλά και οι Διευθυντές των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τα μεγέθη που αφορούν το τμήμα τους, σύμφωνα με τις γενικές κατευθύνσεις, που δόθηκαν από τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης.

Ακόμη είναι σημαντική και ουσιαστική η συμβολή των στελεχών κάθε τμήματος, που με τη συνεργασία τους ο Διευθυντής τους παίρνει κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με τη κατάρτιση του επιμέρους προϋπολογισμού. (Κουκούλη, 1993)

## **1.8 Προϋποθέσεις κατάρτισης του προϋπολογισμού**

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του είναι απαραίτητες ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με την ύπαρξη της επιχείρησης σαν οικονομικής μονάδας, έτσι ώστε να μπορεί η ίδια η επιχείρηση να τις μεταβάλλει ευνοϊκά προς αυτήν αλλά μπορεί να σχετίζονται και με την οικονομική και πολιτική κατάσταση γενικά, οπότε είναι αδύνατο να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν η ανώμαλη οικονομική και πολιτική κατάσταση, η νομισματική αστάθεια κ.ά.

Εδώ θα αναφερθούμε στις προϋποθέσεις, που πρέπει να πληρούνται από την ίδια την επιχείρηση.

α) Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η καλή οργανωτική διάρθρωση και η λογιστική οργάνωση της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο, η επιχείρηση να υποδιαιρείται σε μικρά τμήματα ή διευθύνσεις και κλάδους που είναι γνωστά σαν κέντρα ευθύνης. Τα κέντρα αυτά στη συνέχεια υποδιαιρούνται σε μικρότερα τμήματα ή ομάδες, που επιτρέπουν την πιο εύκολη διοίκησή τους από ένα υπεύθυνο πρόσωπο, που έχει την ευθύνη για τον έλεγχο του προϋπολογισμού στον τομέα του. Έτσι, κάθε σχέδιο ή πρόγραμμα διαχωρίζεται

και αναλύεται κατά τμήματα. Η παραχώρηση εξουσίας στο κάθε υπεύθυνο πρόσωπο και η υπευθυνότητά του όσον αφορά την εφαρμογή του συστήματος του προϋπολογιστικού ελέγχου, απαιτεί τον ακριβή καθορισμό των ορίων κάθε κέντρου ευθύνης. Επίσης, πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των διοικητικών στελεχών των παραπάνω κέντρων, όσον αφορά τις απολογιστικές εκθέσεις (σύγκριση πραγματοποιηθέντων - προγραμματισθέντων).

Έτσι, απαραίτητη γίνεται και η κατάρτιση του προϋπολογισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε υποδιαίρεσή του να ανταποκρίνεται στο αντίστοιχο κέντρο ελέγχου. Η κατάταξη, επίσης, των διάφορων λογαριασμών, όχι μόνο ανάλογα του περιεχομένου, αλλά και του κέντρου ευθύνης, τα όποια αφορούν, βοηθάει στην συστηματικότερη παρακολούθηση της πορείας κάθε κέντρου ευθύνης. Ένα βελτιωμένο λογιστικό σύστημα βοηθάει, επίσης, την εύκολη ενημέρωση και έγκαιρη παροχή των στοιχείων, που περιλαμβάνονται στις απολογιστικές εκθέσεις, που υποβάλλονται στη διεύθυνση. Η δυσκολία όμως για την εξεύρεση και συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων έχει σοβαρές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα ενός προϋπολογισμού, με κίνδυνο να παρουσιάζεται σαν εξωπραγματικός.

Ειδικότερα όμως για τα κέντρα ευθύνης, είναι δυνατόν να διακριθούν αυτά σε κέντρα κόστους και σε κέντρα κέρδους, ανάλογα με το αν εμφανίζουν αντίστοιχα το σύνολο των δαπανών και του κέρδους. Η διάκριση αυτή παρουσιάζεται πολύ δύσκολη, δεδομένου ότι είναι σχεδόν αδύνατος ο ακριβής επιμερισμός του κόστους και του κέρδους σε κάθε ένα κέντρο ευθύνης.

β) Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί επίσης η στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης και η ύπαρξη ενός αρμόδιου φορέα της διεύθυνσης προϋπολογισμού για την επεξεργασία των επιμέρους προϋπολογισμών, της κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού και της εισήγησης αυτού για έγκριση στη Γενική Διεύθυνση. Η συνειδητοποίηση της σημασίας και η κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του προϋπολογιστικού ελέγχου θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τα στελέχη της επιχείρησης, που θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθειες για να επιτύχουν τους σκοπούς του προϋπολογισμού. Πρέπει όμως, ο προϋπολογισμός να εκφράζει στόχους ρεαλιστικούς, που μέσα στο δεδομένο οικονομό - θεσμικό περιβάλλον η επιχείρηση μπορεί να

πραγματοποιήσει. Εξωπραγματικοί όμως στόχοι θα οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω της πτώσης του ηθικού και των δυσάρεστων συναισθημάτων που θα αναπτυχθούν στο προσωπικό της επιχείρησης. Τα προϋπολογιζόμενα μεγέθη είναι μια συνισταμένη των στόχων που καθορίζουν τα κατώτερα στελέχη (συνήθως μικρά και εύκολα πραγματοποιήσιμα) και εκείνων που καθορίζουν τα ανώτερα (καθορίζουν το τελικό ύψος).

Ο συντονισμός των εργασιών της κατάρτισης του προϋπολογισμού πρέπει να ανατίθεται σε έναν φορέα, ο οποίος συμβάλλει στην επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών και μεταξύ αυτών και της Γενικής Διεύθυνσης ή Επιτροπής του Προϋπολογισμού. Ο φορέας αυτός καλείται Διευθυντής του Προϋπολογισμού και θα έχει σαν αρμοδιότητες την παροχή των γενικών κατευθύνσεων για τον τρόπο κατάρτισης του Προϋπολογισμού. Παρέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, πληροφορίες σχετικές με την επιχείρηση ή με την οικονομική κατάσταση γενικά, καθορίζει το χρόνο υποβολής των προϋπολογισμών και υποβάλλει εισήγηση στη Γενική Διεύθυνση για την έγκριση ή τροποποίηση αυτών. Τέλος, καταρτίζει τον Γενικό Προϋπολογισμό και τον υποβάλλει για έγκριση. Προβαίνει στην μελέτη και επεξεργασία των αναφορών και εκθέσεων ελέγχου, που υποβάλλονται από τους υπεύθυνους φορείς της διοίκησης και παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού.

γ) Τέλος, αναγκαία προϋπόθεση της κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί ή υποεκτιμηθεί γιατί τότε όλοι οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται με λανθασμένη βάση και δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Η παραγωγική δυναμικότητα αναφέρεται τόσο στον εξοπλισμό και την οργάνωση της επιχείρησης σε μηχανολογικό υλικό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να προβλέπει την επίδραση των ατόμων, μεμονωμένων, αλλά και σε ομάδες. Η εκτίμηση πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και ακριβής. Ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για το προσωπικό της επιχείρησης, η εκτίμηση πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, έτσι ώστε να προστατεύεται η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου, και σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων πρέπει να ερευνώνται οι λόγοι και οι πιέσεις που τυχόν συνέβαλαν στη χαμηλή επίδοσή του. Ο Προϋπολογισμός θα πρέπει να δίνει μια σωστή εκτίμηση των επιδόσεων των

ατόμων ή των ομάδων. Πρέπει, δηλαδή να αποτελεί μια φωτεινή εικόνα, όπου θα διαγράφονται οι δυνατότητες της επιχείρησης σε κάθε τομέα της. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **1.9 Συγκρίσεις και αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό**

Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται σε μια θεωρητική βάση. Όσο καλές κι αν είναι οι προβλέψεις, τα πραγματικά αποτελέσματα σπάνια συμπίπτουν με εκείνα του προϋπολογισμού. Κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού πρέπει να γίνονται συγκρίσεις και να επισημαίνονται οι αποκλίσεις. Αποκλίσεις της τάξης 1%-3% θεωρούνται φυσιολογικές. Όταν όμως παρουσιαστούν δύο - τρεις τέτοιες αποκλίσεις, θα πρέπει να γίνουν ορισμένες διορθωτικές ενέργειες. Οι συγκρίσεις λοιπόν είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

α. Στην επισήμανση των αποκλίσεων.

β. Έμμεσα υποδεικνύουν νέους τρόπους όρασης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.

γ. Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.

δ. Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊσταμένων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν.

ε. Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες. Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Οι συγκρίσεις, όπως είναι φυσικό, είναι δυνατόν να επηρεάζονται και από ανεξέλεγκτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων, όταν οι εργασίες δεν καταμερίζονται με ακρίβεια. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδια της επιχείρησης, κ.ά., μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.

ζ. Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά) αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με την σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη

που μετρούνται εύκολα, τα οποία πολλές φορές αποσπούν την προσοχή και οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

η. Η σύγκριση μας βοηθάει να βρούμε πού οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (σε κακή διοίκηση, άλλα προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση, κλπ.).

θ. Η σύγκριση θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού, θα διαπιστωθεί π.χ. αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ.

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που τις προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, αλλά ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμήσει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Έτσι το όλο σύστημα διοίκησης θα έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και θα έχει βελτιωθεί σημαντικά. (Τσακλάγκανος, 2009)

### **1.10 Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στον προϋπολογισμό**

Ο Προϋπολογισμός, σαν ένα γενικό σχέδιο δράσης της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστο τον ανθρώπινο παράγοντα, που αποτελεί το πιο ευαίσθητο στοιχείο της επιχείρησης. Κατά την κατάρτιση και εκτέλεσή του, δημιουργεί προβλήματα συμπεριφοράς, με σοβαρές συνέπειες πάνω στη λειτουργία και στην επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Ειδικότερα:

1. Ο προϋπολογισμός θέτει ορισμένα πρότυπα απόδοσης τα οποία είναι μεν πραγματοποιήσιμα, αλλά δεν επιτυγχάνονται εύκολα. Έτσι πιέζονται οι υπεύθυνοι για την πραγμάτωσή τους, που αλυσιδωτά μεταβιβάζουν την πίεση στους υφιστάμενους τους, δημιουργώντας ένα συναίσθημα καταπίεσης. Οι προϋπολογισμοί περιορίζουν την

ελευθερία των εργαζομένων και θέτουν όρια μέσα στα οποία πρέπει ο καθένας να κινηθεί.

2. Πρόβλημα σοβαρό ανακύπτει όταν οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού, θεωρούν τους εαυτούς τους φύλακες των συμφερόντων της επιχείρησης και η επιτυχία της εργασίας τους στηρίζεται στην ανακάλυψη σφαλμάτων και παρατυπιών των υπευθύνων κάθε τμήματος. Έτσι η επιτυχία τους βασίζεται στην αποτυχία των άλλων. Στην περίπτωση αυτή μια αποτυχία δημιουργεί συναισθήματα εχθρότητας, περιορισμό της συνεργασίας και της διάθεσης για εργασία. Το πρόβλημα παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις, όταν οι αναφορές ελέγχου που αφορούν κάποιο λάθος, παρουσιάζονται όχι στον υπεύθυνο αλλά στον προϊστάμενό του, ο οποίος κάνει έλεγχο από τα ανώτερα στα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης, για να καταλήξει στον υπεύθυνο.
3. Μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός και δεν αποτελείται απλά και μόνο από ένα σύνολο ανεξάρτητων τμημάτων και διευθύνσεων. Είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των εργαζομένων των επιμέρους τμημάτων. Αν κάποιος διοικητικός φορέας ενδιαφέρεται μόνο για το τμήμα ή τη διεύθυνσή του και δεν συσχετίζει τον προϋπολογισμό του με τον γενικό της επιχείρησης, στην περίπτωση που σημειωθεί κάποια απόκλιση, προσπαθώντας να την δικαιολογήσει, θα επιδιώξει να μετατοπίσει την ευθύνη σε άλλα τμήματα. Δημιουργείται κατά συνέπεια μια κατάσταση εκνευρισμού και σύγκρουσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Έτσι οι επιμέρους προϋπολογισμοί είναι δυνατόν να απομακρύνουν το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα.

Για να περιορισθούν τα παραπάνω προβλήματα πρέπει οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού να εκπαιδευθούν στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται τις συνθήκες που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία των προβλημάτων και να βοηθούν τους διοικητικούς φορείς στη λύση τους. (Τσακλάγκανος, 2009)

## Κεφάλαιο 2

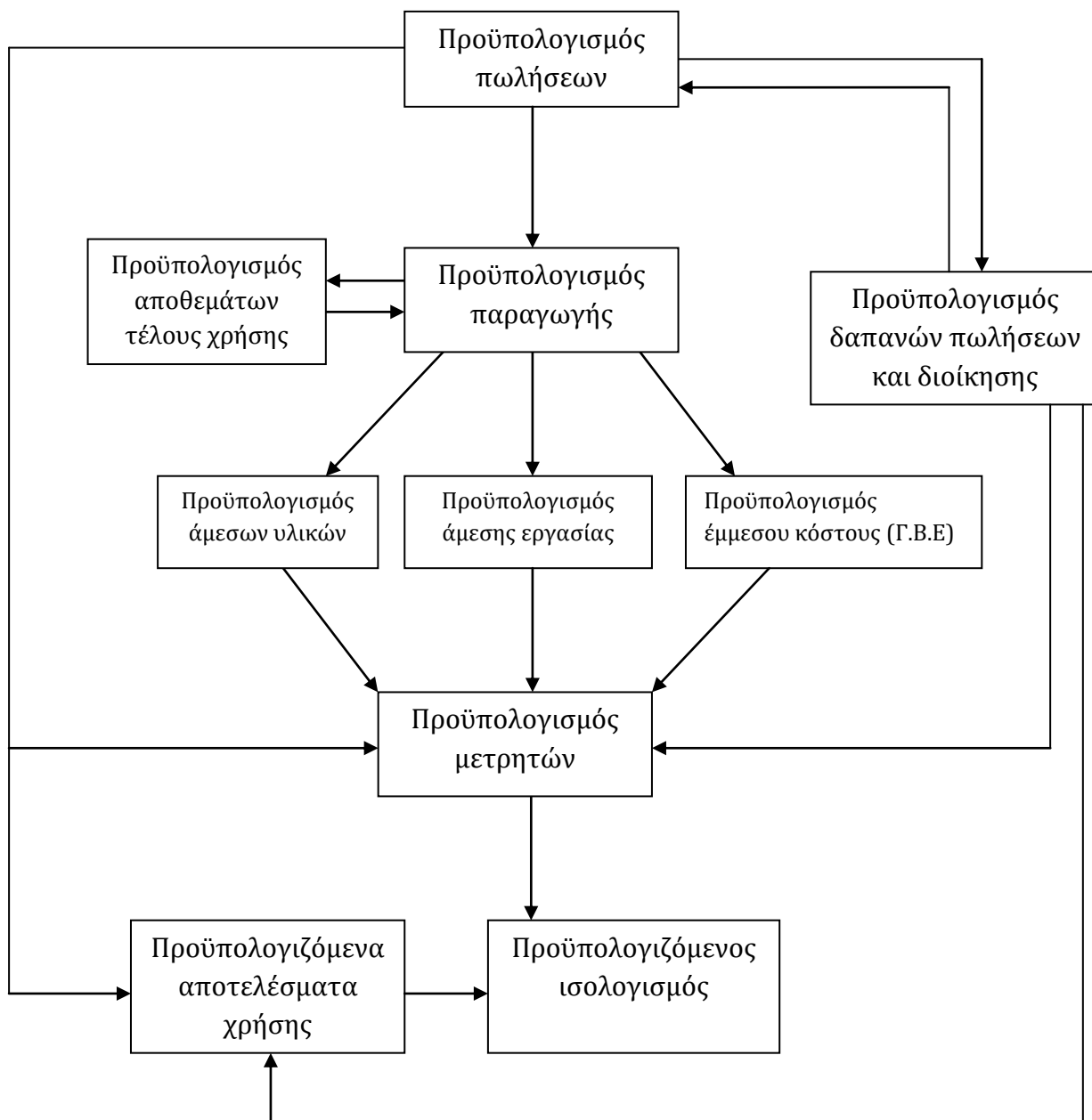
# Τα επιμέρους στοιχεία και είδη που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό μιας επιχείρησης

### 2.1 Γενικά

Η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών ξεκινά μερικούς μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος. Γίνονται οι απαραίτητες εργασίες, σκέψεις και υποβάλλονται διάφορες προτάσεις που αφορούν τους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις πάνω στις οποίες θα βασιστούν οι προϋπολογισμοί. Ακολουθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων εφαρμόζοντας στατιστικές και άλλες εμπειρικές μέθοδοι. Πάνω σε αυτές τις προβλέψεις θα στηριχθούν οι υπεύθυνοι των τμημάτων για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους στην πώληση των προϊόντων και των εμπορευμάτων τους.

Μετά την ετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων θα πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ετοιμασία σειράς άλλων προϋπολογισμών, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι αλλά και προϋπόθεση του προϋπολογισμού των πωλήσεων. Με άλλα λόγια, αφού ετοιμάστηκε ο προϋπολογισμός των πωλήσεων πρέπει αμέσως με βάση αυτό τον προϋπολογισμό να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός παραγωγής, ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση για τον καταρτισμό των προϋπολογισμών άμεσων και έμμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας καθώς και τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Στη συνέχεια, οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και τον προϋπολογισμό δαπανών πωλήσεων και διοίκησης, προκειμένου να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός μετρητών. Παράλληλα ο συνδυασμός όλων αυτών των προϋπολογισμών οδηγεί στην κατάρτιση των προϋπολογιζόμενων αποτελεσμάτων χρήσης. Τέλος, τα αποτελέσματα χρήσης και τα στοιχεία που προκύπτουν από τον προϋπολογισμό μετρητών (ταμειακό προϋπολογισμό) συμβάλλουν στο σχεδιασμό του προϋπολογιζόμενου ισολογισμού, ο οποίος αποτελεί το τελευταίο στάδιο του συνολικού προϋπολογισμού. Οι σχέσεις μεταξύ των προϋπολογισμών και η πορεία κατάρτισής τους παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 1. Οι σχέσεις μεταξύ των μερών του συνολικού προϋπολογισμού



(Garrison&Noreen, 2005)



## 2.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Για κάθε γενικό προϋπολογισμό το σημείο εκκίνησης είναι ο προϋπολογισμός εσόδων από πωλήσεις, οποίος στηρίζεται σε προβλέψεις για το επίπεδο του αριθμού των μονάδων που θα πουληθούν και την τιμή πώλησης για καθένα από τα προϊόντα της επιχείρησης. Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι συνήθως ο διευθυντής του τμήματος marketing της επιχείρησης. Οι πληροφορίες από το τμήμα έρευνας της αγοράς καθώς και από πωλητές ή τους περιφερειακούς managers πωλήσεων θα αποτελέσουν τη βάση για τον καταρτισμό του προϋπολογισμού των πωλήσεων. Οι προβλέψεις των εσόδων από πωλήσεις είναι το πλέον σημαντικό βήμα, καθώς είναι δεδομένο ότι υπάρχει πολύ μεγάλη δυσκολία να επιτευχθεί υψηλή ακρίβεια σε τέτοιου είδους προβλέψεις οι οποίες στηρίζονται σε μια σειρά από πηγές και δεδομένα, ενώ παράλληλα λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Προηγούμενα επίπεδα πωλήσεων και τάσεις (για την επιχείρηση και τον κλάδο)
- Γενικές οικονομικές τάσεις ( π.χ. αναμένεται ανάπτυξη ή συρρίκνωση της οικονομίας)
- Οικονομικές τάσεις στο συγκεκριμένο κλάδο
- Εξελίξεις σε θέματα πολιτικής
- Τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης
- Προγραμματισμένες ενέργειες προώθησης προϊόντων
- Αναμενόμενες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων

Σχεδόν πάντοτε, η διαδικασία πρόβλεψης ξεκινά από το επίπεδο πωλήσεων του αμέσως προηγούμενου έτους και τα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούν οικονομετρικές και στατιστικές μεθόδους για την ανάλυση των δεδομένων, τη διαμόρφωση μοντέλων και τη διατύπωση προβλέψεων. (Δημητράς& Μπάλλας, 2009)

Για την επιτυχή πρόβλεψη των πωλήσεων ο υπεύθυνος σύνταξης του προϋπολογισμού πωλήσεων λαμβάνει υπόψη του μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών. Αυτές είναι:

- Η εισαγωγή νέων προϊόντων
- Η διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- Η αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων
- Η επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- Η αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- Το κόστος διανομής
- Τα έξοδα προώθησης
- Τα έξοδα διαφήμισης
- Τα διάφορα έξοδα πωλήσεων
- Την οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών

Η όλη προσπάθεια αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Σ' αυτό θα συντελέσει η χρησιμοποίηση αναλυτικών και τεχνικών με εκτεταμένη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών για ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. ( Ξένος, 2003)

Ο ακριβής προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία του προϋπολογισμού. Όλα τα άλλα μέρη του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται κατά κάποιο τρόπο από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Συνεπώς, αν καταρτιστεί με προχειρότητα, ολόκληρη η υπόλοιπη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι, σε μεγάλο βαθμό, χάσιμο χρόνου.

Οι πωλήσεις θα βοηθήσουν στον καθορισμό του αριθμού των μονάδων που πρέπει να παραχθούν. Συνεπώς, στη συνέχεια καταρτίζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής, ο οποίος περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό άμεσων υλικών, της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, όπως έχει αναφερθεί αναλυτικά στο κεφάλαιο 2. Οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και τον προϋπολογισμό δαπανών πωλήσεων και διοίκησης, και καταρτίζεται ο προϋπολογισμός μετρητών. Στην ουσία, ο προϋπολογισμός πωλήσεων πυροδοτεί μια αλυσιδωτή αντίδραση που οδηγεί στην κατάρτιση των άλλων προϋπολογισμών. (Garrison&Noreen, 2005)

## 2.3 Προϋπολογισμός παραγωγής

### 2.3.1 Γενικά

Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια εκτίμηση, μια πρόβλεψη των ποσοτήτων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά την διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Για την ετοιμασία του προϋπολογισμού αυτού πρέπει πρώτα να αποφασιστεί η πολιτική που αφορά το σχετικό επίπεδο των αποθεμάτων. Κατόπιν θα προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί στην περίοδο του προϋπολογισμού. Τελικά θα πρέπει να γίνει κατανομή και αναλυτικός προγραμματισμός της παραγωγής κατά χρονική περίοδο, δηλ. κατά τρίμηνο, μήνα, βδομάδα. Γενικά περιλαμβάνει:

1. Τη χρονική κατανομή της παραγωγής κατά μήνα, βδομάδα, μέρα. Η χρονική κατανομή της παραγωγής εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, από τον αριθμό και τύπο των διάφορων προϊόντων, από τα αποθέματα και το χρόνο προμήθειας των πρώτων υλών, από το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τη δυνατότητα πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν τα υπάρχοντα αποθέματα έτοιμων προϊόντων και οι απαιτήσεις της επιχείρησης για διατήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τελικών αποθεμάτων, καθώς και οι γενικές συνθήκες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε όλα αυτά θα πρέπει να συνεκτιμηθούν οι γενικότερες συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας της χώρας ή και οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες (όταν πρόκειται για εξαγωγές).
2. Το επίπεδο παραγωγής από άποψη ποσότητας και κόστους επηρεάζεται από τους ίδιους σχεδόν παράγοντες όπως και η χρονική κατανομή της παραγωγής.
3. Τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, νέες επενδύσεις για συντήρηση και επέκταση) και την χρησιμοποιούμενη παραγωγική διαδικασία και μεθόδους παραγωγής όπως και τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής.
4. Τον καθορισμό των διαφόρων παραγωγικών δαπανών (άμεσα και έμμεσα υλικά, άμεση και έμμεση εργασία, βοηθητικά μέσα).

5. Τον καθορισμό μεθόδων ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και γενικότερα της αποδοτικότητας του προγράμματος παραγωγής.

### **2.3.2 Οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνδέονται με την παραγωγή**

Θα πρέπει να επαναλάβουμε ότι ο προϋπολογισμός παραγωγής αποτελεί το αρχικό στάδιο προϋπολογισμού της παραγωγικής δραστηριότητας. Επιπλέον του προϋπολογισμού παραγωγής υπάρχουν τρεις ακόμη κύριοι προϋπολογισμοί σχετικοί με την παραγωγή:

#### *1.0 προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών*

Ένα γενικό σύστημα προϋπολογισμού περιλαμβάνει στοιχεία για τον έλεγχο των διαφόρων υλικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Τα άμεσα υλικά είναι αυτά τα οποία μπορούν τα ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα και αποτελούν μεταβλητό κόστος. Όσα δεν μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα ονομάζονται έμμεσα υλικά και περιλαμβάνονται στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Γ.Β.Ε). Στα έμμεσα υλικά το κόστος τους δεν προσδιορίζεται εύκολα για κάθε προϊόν.

Ο προϋπολογισμός αγορών πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή προϋπολογισμό για την απαιτούμενη ποσότητα και το κόστος α' υλών και ένα σχετικό προϋπολογισμό υλικών.

Οι εταιρίες, οι οποίες παράγουν προϊόντα, όπως έπιπλα, ρουχισμό και διάφορους τύπους συσκευών υπολογίζουν τις ποσότητες πρώτων υλών και υλικών παραγωγής που απαιτούνται με βάση τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί από μηχανολογικές μελέτες ή από την πρακτική του παρελθόντος. Η εφαρμογή των προτύπων αυτών στο πρόγραμμα παραγωγής δίνει τις απαιτούμενες α' υλών και υλικών παραγωγής για την περίοδο προϋπολογισμού.

Επίσης, καθορίζει τις αγορές α' υλών και υλικών παραγωγής. Όταν καταρτίζεται ο προϋπολογισμός α' υλών και υλικών παραγωγής πρέπει να εξεταστούν τρεις παράγοντες. 1. Οι ποσότητες

των απαιτούμενων υλικών. 2. Ο χρόνος κατά τον οποίο τα υλικά πρέπει να είναι διαθέσιμα. 3. Το κόστος των υλικών.

Το πρόγραμμα παραγωγής, οι τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής και οι μεταβολές στα παραγωγικά αποθέματα δίνουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον καθορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων πρώτων υλών. Το πρόγραμμα παραγωγής διευκρινίζει τον χρόνο κατά τον οποίο τα υλικά αυτά θα χρειαστούν. Οι τιμές αγοράς, οι τιμές που συμφωνήθηκαν βάσει συμβολαίων και οι προβλέψεις των τιμών που κάνει ο υπεύθυνος αγορών είναι αυτές που προσδιορίζουν τα κόστη. Ο πολλαπλασιασμός των ποσοτήτων επί τις αντίστοιχες τιμές δίνει το εκτιμώμενο κόστος των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. (Hamilton, 1990)

Συνοψίζοντας λοιπόν καταλήγουμε στους εξής τέσσερις υπο-προϋπολογισμούς που πρέπει να περιλαμβάνει ένας προϋπολογισμός αγορών:

1. Προϋπολογισμός Α' υλών ( σε ποσότητα κάθε α' ύλης, ανά χρονικό διάστημα , προϊόν και κέντρο ευθύνης).
2. Προϋπολογισμός Αποθεμάτων α' υλών ( σε ποσότητα και κόστος, η διαφορά μεταξύ προϋπολογισμού και παραγωγής αποτελεί την αύξηση ή τη μείωση του προϋπολογισμού των αποθεμάτων α' υλών)
3. Προϋπολογισμός αγορών α' υλών (προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης)
4. Προϋπολογισμός κόστους α' υλών που χρησιμοποιήθηκαν (Μηλιώτη, 1998)

## *2.0 προϋπολογισμός άμεσης εργασίας*

Βασικό παράγοντα του κόστους των παραγόμενων προϊόντων αποτελεί και η άμεση εργασία. Σε πολλές επιχειρήσεις το κόστος εργασίας είναι πολύ μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος των υλών και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Ακόμα κι αν αυτό δεν συμβαίνει απαιτείται πάντοτε μελέτη και συστηματικός έλεγχος του κόστους της άμεσης εργασίας. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος του κόστους εργασίας περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
2. την πρόσληψη του προσωπικού,
3. την επιμόρφωση και εκπαίδευση αυτού,
4. τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και περιγραφής του έργου,
5. την εκτίμηση της απόδοσης,
6. τις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικά όργανα,
7. τον καθορισμό μεθόδων και ημερομισθίων,
8. την προαγωγή, αύξηση μισθών και την πολιτική των απολύσεων,
9. την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας,
10. τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας διαφέρει από τον προϋπολογισμό πληρωμών εξόδων άμεσης εργασίας, καθώς κύριο αντικείμενο του συγκεκριμένου προϋπολογισμού είναι η μελέτη της ποσότητας των εργαζομένων και της διαθεσιμότητάς τους προκειμένου να συνεχιστεί απρόσκοπτα η παραγωγική διαδικασία. (Τσακλάγκανος, 2009)

Το κόστος της άμεσης εργασίας για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος καθορίζεται ως το άθροισμα των γινομένων της ποσότητας εργασίας (μονάδες χρόνου εργασίας) επί το κόστος ανά μονάδα χρόνου εργασίας (ώρα) για κάθε κατηγορία άμεσης εργασίας που χρησιμοποιείται στην παραγωγή μια μονάδας προϊόντος. Το κόστος εργασίας περιλαμβάνει τόσο την ωριαία αμοιβή των εργαζομένων, όσο και τα παρεπόμενα έξοδα μισθοδοσίας.

Έτσι για τον προσδιορισμό του πρότυπου κόστους άμεσης εργασίας χρειάζεται να καθορισθούν:

1. πρότυπη ποσότητα άμεσης εργασία
2. το πρότυπο κόστος άμεσης εργασίας

στοιχεία που απαιτούνται ανά κατηγορία άμεσης εργασίας, υπό κανονικές συνθήκες για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. (Δημητράς& Μπάλλας, 2009)

### 3. Ο προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων

Για να παραχθούν τα προϊόντα δεν αρκούν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες. Απαιτούνται και άλλα έξοδα, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα (Γ.Β.Ε) τα οποία αποτελούνται από τα έμμεσα υλικά, τα έμμεσα εργατικά και όλα τα διάφορα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία και δεν μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί το κόστος τους ανά μονάδα.

Τα Γ.Β.Ε. δεν σχετίζονται άμεσα με τις μονάδες προϊόντος όπως συμβαίνει με τις πρώτες ύλες και την άμεση εργασία. Παραδείγματα τέτοιων εξόδων είναι το ηλεκτρικό ρεύμα, η συντήρηση, η επίβλεψη, ο σχεδιασμός της παραγωγής, οι αποσβέσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού και τα ασφάλιστρα.

Η έμμεση σχέση των Γ.Β.Ε. με το παραγόμενο προϊόν κάνει το έργο του προϋπολογισμού τους αρκετά δύσκολο. Πρέπει, όμως, να υπολογίζονται και να παρακολουθούνται στενά, αφού στις περισσότερες επιχειρήσεις τα Γ.Β.Ε. αποτελούν μεγάλο μέρος των δαπανών παραγωγής.

Αν και τα Γ.Β.Ε. δεν σχετίζονται άμεσα με τις παραγόμενες μονάδες, σχετίζονται εντούτοις με το επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται. Κατά την προετοιμασία των διάφορων προϋπολογισμών δαπανών, ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού Γ.Β.Ε. και οι αναλυτές κόστους, χρησιμοποιούν αριθμητικά στοιχεία αναφορικά με παραγόμενες ποσότητες κάθε προϊόντος. Χρησιμοποιούν, επίσης, σε μεγάλο βαθμό και διάφορα ποσοτικά στοιχεία από το παρελθόν. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν λογιστικές εκθέσεις οι οποίες εμφανίζουν πραγματικά αριθμητικά δεδομένα σχετικά με τον όγκο παραγωγής, τις ώρες εργασίας και το μέρος των Γ.Β.Ε. που αφορά το κόστος εργασίας.

Τα συνολικά Γ.Β.Ε. αποτελούνται από το άθροισμα των σταθερών και των μεταβλητών Γ.Β.Ε. Έτσι, για τον προσδιορισμό

του πρότυπου κόστους Γ.Β.Ε. ανά μονάδα δραστηριότητας, απαιτείται να προσδιορισθούν:

1. Τα προϋπολογισμένα σταθερά Γ.Β.Ε.
2. Τα προϋπολογισμένα μεταβλητά Γ.Β.Ε.
3. Η κανονική δραστηριότητα
4. Η προϋπολογισμένη δραστηριότητα

Η βασική αιτία για το γεγονός ότι πραγματοποιείται χωριστά ο προϋπολογισμός των πρότυπων σταθερών Γ.Β.Ε. και των πρότυπων μεταβλητών Γ.Β.Ε. ανά μονάδα δραστηριότητας είναι το γεγονός ότι χρησιμοποιείται διαφορετική βάση για τον υπολογισμό τους και στη συνέχεια για τον καταλογισμό τους. Πρόκειται πρακτικά για τους συντελεστές καταλογισμού των σταθερών Γ.Β.Ε. και των μεταβλητών Γ.Β.Ε. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009)

### **2.3.3 Πολιτική των αποθεμάτων**

Σε πολλές επιχειρήσεις τα αποθέματα εμπορευμάτων και πρώτων υλών μπορεί να αποτελούν μια σχετικά σημαντική επένδυση και δυνατόν να επηρεάζουν σημαντικά την όλη λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα κάθε διεύθυνση ή κλάδος της επιχείρησης μπορεί να απαιτεί διαφορετικό επίπεδο αποθεμάτων για να πετύχει τους επί μέρους στόχους του, που συνήθως είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους:

- Η διεύθυνση πωλήσεων απαιτεί υψηλό επίπεδο αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων για να αντιμετωπίζει αμέσως τη ζήτηση και να ικανοποιεί όλους τους πελάτες.
- Η διεύθυνση παραγωγής απαιτεί υψηλά επίπεδα πρώτων υλών για να εξασφαλίσει απρόσκοπτη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας και για να πετύχει μια σταθερή παραγωγή απαιτεί μια ελαστική πολιτική όσον αφορά τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων. Η διεύθυνση αγορών απαιτεί και αυτή μια ελαστική πολιτική αποθεμάτων πρώτων υλών γιατί μεγάλες αγορές (σημαντικών ποσών) ελαχιστοποιούν το κατά μονάδα κόστος αγορών καθώς και τα συνολικά έξοδα αγορών.
- Η οικονομική διεύθυνση απαιτεί χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων τόσο πρώτων υλών όσο και έτοιμων προϊόντων γιατί τα χαμηλά αποθέματα



ελαχιστοποιούν τις απαιτήσεις επενδύσεων (μετρητών) σε αποθέματα καθώς επίσης μειώνουν το κόστος αποθήκευσης και συντήρησης των αποθεμάτων.

Οι στόχοι της πολιτικής των αποθεμάτων πρέπει να είναι ο προγραμματισμός του άριστου επιπέδου της επένδυσης σε αποθέματα και διαμέσου του ελέγχου των αποθεμάτων να διατηρηθούν όσο είναι δυνατόν τα άριστα αυτά επίπεδα.

Η πολιτική των αποθεμάτων πρέπει να είναι τέτοια ώστε να αποφεύγονται υψηλά αποθέματα τα οποία προκαλούν δυσβάστακτο κόστος αποθήκευσης και διατήρησης, μεγάλους κινδύνους και επένδυση σημαντικών ποσών και χαμηλά (ανεπαρκή) αποθέματα τα οποία εμποδίζουν την πραγματοποίηση των πωλήσεων και την ομαλή παραγωγική διαδικασία δημιουργώντας έτσι σημαντικά έξοδα από την έλλειψη των αποθεμάτων.

Ο σκοπός του προγραμματισμού και ελέγχου των αποθεμάτων είναι να εξισορροπούν τις αιχμές των πωλήσεων, των αγορών πρώτων υλών και της παραγωγής των προϊόντων. Αποτυχία σωστού προγραμματισμού και ελέγχου έχει σαν αποτέλεσμα είτε την αποθεματοποίηση σε μεγάλο βαθμό με διόγκωση των σχετικών εξόδων είτε την έλλειψη αποθεμάτων με τις γνωστές πάλι συνέπειες στο κόστος της επιχείρησης. Η πολιτική των αποθεμάτων θα πρέπει να περιλαμβάνει τη δημιουργία κανόνων όπως καθορισμού του ελάχιστου και μέγιστου ποσού αποθεμάτων, τον καθορισμό της αποδεκτής κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων καθώς επίσης και την εφαρμογή τεχνικών και μεθόδων που θα εξασφαλίσει τα απαιτούμενα επίπεδα των αποθεμάτων.

Για τον καθορισμό της πολιτικής των αποθεμάτων των έτοιμων προϊόντων το management θα πρέπει να λάβει υπόψη τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες:

1. Τις απαιτούμενες ποσότητες για την ικανοποίηση των πωλήσεων. Η λύση του προβλήματος αυτού βασίζεται στον προϋπολογισμό των πωλήσεων και τη σχετική εποχικότητα της ζήτησης.
2. Το χρόνο διατηρήσεως των προϊόντων (ευπάθεια και ευαισθησία αυτών).
3. Τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

4. Την επάρκεια των κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των παραγομένων αποθεμάτων πολύ νωρίτερα από την αναμενόμενη πώληση.
5. Τη διαθεσιμότητα των αποθηκευτικών χώρων και τις ευκολίες και εξοπλισμό αποθήκευσης.
6. Το κόστος αποθήκευσης και διατήρησης των αποθεμάτων (κόστος εργασίας, κεφαλαίων, φόρων, ασφάλειας, ενοίκια, αποσβέσεις, μεταφορές, φθορές, κλοπές, οικονομικής και τεχνολογικής απαξίωσης, διοικητικών εξόδων κλπ.).
7. Πρόβλεψη για ελλείψεις πρώτων υλών.
8. Πρόβλεψη για ανεπάρκεια ειδικευμένης εργασίας.
9. Πρόβλεψη για τυχόν αύξηση τιμών.
10. Πρόβλεψη για τυχόν απεργίες, καταλήψεις, αποκλεισμό μεταφορικών μέσων κλπ.
11. Πρόβλεψη για μεταβολή εργατικών νόμων, συλλογικών συμβάσεων, εργατικών και βιομηχανικών σχέσεων και κοινωνικοποιήσεων.
12. Τους διάφορους κινδύνους που συνεπάγεται η διατήρηση αποθεμάτων όπως η μείωση ζήτησης, η αλλαγή μόδας και συνηθειών, η πτώση της τιμής.

Ακόμη είναι βασικό ότι μια συγκεκριμένη πολιτική αποθεμάτων εφαρμόζεται συνεχώς και το ότι η ευθύνη για προγραμματισμό και έλεγχο ανατίθεται σε συγκεκριμένα άτομα. Βέβαια θα πρέπει και να έχει αναπτυχθεί ένα σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που να πληροφορεί τη διοίκηση σχετικά με τον έλεγχο των αποθεμάτων.

Μερικοί από τους παραπάνω παράγοντες συμπληρώνουν ή αντιστρατεύονται μεταξύ τους. Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι μια άριστη πολιτική αποθεμάτων αντανακλά την ελαχιστοποίηση του κόστους μεταξύ όλων των παραπάνω παραγόντων. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **2.4 Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης**

Ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης αναφέρει τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες για άλλους τομείς πλην του τομέα της παραγωγής.

Στους μεγάλους οργανισμούς ο προϋπολογισμός αυτός θα είναι συνάθροιση πολλών μικρότερων, επιμέρους προϋπολογισμών που υποβάλλουν οι διευθυντές τμημάτων και άλλα στελέχη υπεύθυνα για δαπάνες πωλήσεων και δαπάνες διοίκησης. Για παράδειγμα, ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ ενός μεγάλου οργανισμού υποβάλλει προϋπολογισμό στον οποίο αναφέρει λεπτομερώς τις διαφημιστικές δαπάνες για κάθε περίοδο προϋπολογισμού.

## **2.5 Προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός**

Ο προϋπολογισμός μετρητών περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά τμήματα:

1. Το τμήμα εισπράξεων
2. Το τμήμα εκταμιεύσεων
3. Το τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων
4. Το τμήμα χρηματοδότησης

Το τμήμα εισπράξεων περιλαμβάνει έναν κατάλογο με όλες τις εισροές μετρητών, πλην των χρηματοδοτήσεων, που αναμένονται στη διάρκεια της περιόδου στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Κατά κανόνα η κυριότερη πηγή εισπράξεων θα είναι οι πωλήσεις.

Το τμήμα εκταμιεύσεων περιλαμβάνει όλες τις πληρωμές με μετρητά που έχουν προγραμματιστεί για την περίοδο στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Οι πληρωμές αυτές αφορούν αγορές πρώτων υλών, άμεσης εργασίας, γενικά βιομηχανικά έξοδα. (Garrison&Noreen, 2005)

Ο καθορισμός των πιθανών εισροών και εκροών μετρητών επιτρέπει την πιθανή εκτίμηση της ταμειακής θέσης της επιχείρησης για την περίοδο του προϋπολογισμού. Η εκτίμηση της ταμειακής θέσης θα καθορίσει:

1. Τις ανάγκες για χρηματοδότηση για να καλυφθούν τα προβλεπόμενα ελλείμματα μετρητών ή
2. Τον προγραμματισμό βραχυχρόνιων επενδύσεων ώστε να επενδυθεί παραγωγικά το προβλεπόμενο πλεόνασμα μετρητών.

Κατά κανόνα ο προϋπολογισμός μετρητών πρέπει να αναλύεται σε χρονικές περιόδους όσο το δυνατό μικρότερης διάρκειας. Αν η περίοδος έχει μεγάλη διάρκεια μπορεί να συγκαλυφθούν σημαντικές διακυμάνσεις στα υπόλοιπα ταμείου. Η διακύμανση των διαθέσιμων μετρητών οφείλεται σε διακυμάνσεις των αναγκών της παραγωγής και οι οποίες μπορεί να είναι

έντονες όταν πρόκειται για εποχιακά προϊόντα και όταν η περίοδος παραγωγής δεν συμπίπτει με την περίοδο κατανάλωσης. Στις περιπτώσεις αυτές οι καλά διοικούμενες χρηματοοικονομικά επιχειρήσεις διατηρούν ένα σημαντικό υπόλοιπο μετρητών, το οποίο συνήθως είναι γνωστό σαν ελάχιστο υπόλοιπο μετρητών, ώστε να μην αναγκαστούν να προσφεύγουν ολοένα σε βραχυχρόνιο δανεισμό.

Η προετοιμασία του ταμειακού προγράμματος ανήκει στην αρμοδιότητα του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών. Επειδή όμως η ετοιμασία του ταμειακού προγράμματος βασίζεται σε πολλούς άλλους προϋπολογισμούς και προγράμματα, απαιτείται και η συνεργασία με τους διευθυντές άλλων τμημάτων και διευθύνσεων. Μόνο με τη συνεργασία θα είναι περισσότερο ρεαλιστικός και δεν θα απέχει από την πραγματικότητα, δημιουργώντας μικρές αποκλίσεις. Ο προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός, συνήθως ετοιμάζεται αφού έχουν ετοιμαστεί όλοι οι άλλοι προϋπολογισμοί περιόδου. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **2.6 Προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης**

Τα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης μπορούν να καταρτιστούν με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από τους προηγούμενους προϋπολογισμούς. Αποτελούν μια από τις βασικότερες εκθέσεις στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού. Δείχνουν τα σχεδιαζόμενα κέρδη της εταιρίας για την επόμενη διαχειριστική περίοδο και παίζουν ρόλο προτύπου αναφοράς με βάση το οποίο μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της εταιρίας.

## **2.7 Προϋπολογιζόμενος ισολογισμός**

Ο προϋπολογιζόμενος ισολογισμός καταρτίζεται με αφετηρία τον τρέχοντα ισολογισμό, οποίος προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που εμφανίζονται στους άλλους προϋπολογισμούς. Μερικά από τα δεδομένα που εμφανίζονται στον προϋπολογιζόμενο ισολογισμό έχουν ληφθεί από τον προηγούμενο ισολογισμό της εταιρίας. Ο προϋπολογιζόμενος ισολογισμός απεικονίζει την επίδραση ολόκληρου του προγράμματος της επιχείρησης τόσο

του ενεργητικού και του παθητικού όσο και τη διόρθωσή τους. (Garrison&Noreen, 2005)

## **2.8 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί**

Εκτός από τους προϋπολογισμούς που αναφέραμε πιο πάνω που βοηθούν ουσιαστικά στην κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού, υπάρχουν επιπλέον και οι εξής:

- Στατικός προϋπολογισμός

Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου προϋπολογισμού και ισχύει μόνο για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας. Η προσέγγιση του στατικού προϋπολογισμού είναι κατάλληλη για σχεδιασμό, αλλά είναι ανεπαρκής για να αξιολογηθεί το πόσο καλά ελέγχεται το κόστος.

- Ελαστικός ή ευέλικτος προϋπολογισμός

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο έλεγχος των εξόδων αυτών κυρίως επιτυγχάνεται μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών για τα διάφορα κέντρα κόστους της επιχείρησης. Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι στην πραγματικότητα μια σειρά από ατομικούς προϋπολογισμούς που δείχνουν ποιο θα είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παράγωγης των κέντρων κόστους.(Τσακλάγκανος, 2009)

- Συνεχής ή διαρκής προϋπολογισμός

Πολλές επιχειρήσεις χωρίζουν το έτος του προϋπολογισμού τους σε τέσσερα τρίμηνα, στη συνέχεια το πρώτο τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες και γίνεται η κατάρτιση μηνιαίων προϋπολογισμών. Ο υπολογισμός των κοντινών αυτών μπορεί συχνά να γίνει με σημαντική ακρίβεια. Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορεί να εμφανίζονται μόνο ως σύνολα τριμήνου. Καθώς προχωρεί ο χρόνος τα στοιχεία για το δεύτερο τρίμηνο αναλύονται σε μηνιαία ποσά ύστερα τα στοιχεία του τρίτου τριμήνου, και

ούτω κάθε εξής. Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού σε όλη την διάρκεια του έτους. (Πανουργιά, 1964)

- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί μια νέα μεθοδολογία στην κατάστρωση των ετήσιων προϋπολογισμών, οποιουδήποτε οργανισμού ανεξάρτητα αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Η νέα μεθοδολογία απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντοτε από το μηδέν (σ' αυτό αποτελεί τη ονομασία του), ολόκληρο τον προϋπολογισμό και επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των πλέον μικρών ποσών, και πώς τελικά μπορούσε να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Τσακλάγκανος, 2009)

## **Κεφάλαιο 3**

### **Μελέτη Περίπτωσης-Σύνταξη του Προϋπολογισμού 2015 της εταιρίας σποροφύτων "AGROSPLANTS A.E."**

#### **3.1 Παρουσίαση της εταιρίας**

##### **3.1.1 Προφίλ και ιστορικά στοιχεία**

Η ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «AGROSPLANTSA.E.» ιδρύθηκε το 2005. Η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι η παραγωγή και εμπορία σποροφύτων . Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει έρευνα, παραγωγή και εμπορία σποροφύτων λαχανοκομίας και εν γένει κηπευτικών φυτών ,καθώς και την τυποποίηση και συσκευασία τους.

Το 2010 η εταιρία επιδιώκοντας την ανάπτυξη της στα Βαλκάνια αποφασίζει την συνεργασία με Βουλγαρική εταιρία με έδρα την Σόφια και σκοπό την διάθεση σποροφύτων λαχανοκομίας νέας τεχνολογίας στην Βουλγαρική αγορά.

Το 2012 η εταιρία προχωρά στην υλοποίηση νέας επένδυσης με στόχο την μαζική παραγωγή εμβολιασμένων φυτών ενός προϊόντος το οποίο ενσωματώνει την τελευταία λέξη της τεχνολογίας στον χώρο της λαχανοκομίας.

Η εταιρία απασχολεί περίπου 30 άτομα ως μόνιμο προσωπικό και έως 80 άτομα ως έκτακτο προσωπικό, οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της βρίσκονται στο νομό Βοιωτίας και περιλαμβάνουν 20 στρέμματα σύγχρονων θερμοκηπίων με δυνατότητα συνεχούς παραγωγής καθ'όλη την διάρκεια του έτους υπό πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες.

##### **3.1.2 Στρατηγική της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές**

Η εταιρία προσηλωμένη στο πλάνο της ισχυρής ανάπτυξης της τα τελευταία χρόνια έχει υλοποιήσει μεγάλα επενδυτικά προγράμματα που αφορούν κυρίως στην αναβάθμιση του παραγωγικού μηχανολογικού της εξοπλισμού σε συνδυασμό με την υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών. Προκειμένου λοιπόν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και έχοντας εξασφαλισμένο σε αυτήν τη φάση το απαραίτητο τεχνολογικό υπόβαθρο εστιάζει στον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων υψηλών προδιαγραφών και συγκεκριμένα εμβολιασμένων

σποροφύτων εκμεταλλεύομενη και το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της κυρίως στον τομέα της έρευνας . Μέσα από την στρατηγική αυτή η εταιρία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό εισάγοντας πρώτη στην αγορά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Η εταιρία προσφέροντας στην αγορά προϊόντα (εμβολιασμένα φυτά) που ελαχιστοποιούν την χρήση αγροχημικών ανταποκρίνεται πλήρως στο σύγχρονο μοντέλο διατροφής που απαιτεί από την βιομηχανία τρόφιμα με ελάχιστη έως μηδενική επιβάρυνση από την χρήση αγροχημικών , μειώνοντας παράλληλα σε σημαντικό βαθμό και το κόστος παραγωγής για τον τελικό χρήστη. Η εταιρία στοχεύει μέσα από την υλοποίηση του επιχειρηματικού της πλάνου της ερχόμενης τριετίας το οποίο προβλέπει και την περαιτέρω γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων της, να κατακτήσει ηγετική θέση πλέον στον χώρο της αγοράς των σποροφύτων στον ευρύτερο βαλκανικό χώρο. Η επιχείρηση προσδοκά μέσα από την ωρίμανση των νέων παραγωγικών διαδικασιών σε συνδυασμό με την περαιτέρω βελτιστοποίηση τους την επίτευξη στο άμεσο μέλλον ακόμη χαμηλότερου κόστους παραγωγής με στόχο την ανακατανομή των εξοικονομούμενων πόρων , την ενίσχυση της λειτουργικής της κερδοφορίας, την ανάπτυξη και τοποθέτηση στην αγορά νέων προϊόντων.

## **3.2 Η οργάνωση και οι ενέργειες κατάρτισης του προϋπολογισμού**

### **3.2.1 Τα στάδια προετοιμασίας**

α) Μερικούς μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος γίνονται οι απαραίτητες εργασίες και σκέψεις για τον προϋπολογισμό. Είναι το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας του, όπου θα διατυπωθούν σκέψεις, νέες ιδέες και θα καθορισθούν γενικότερα οι στόχοι και οι γενικές κατευθύνσεις πάνω στις οποίες θα βασιστεί η κατάρτιση τον προϋπολογισμού. Σ' αυτό το στάδιο οι επί μέρους διευθύνσεις θα πληροφορηθούν τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, και θα γίνει η ανάθεση ευθυνών, για την προετοιμασία, σύνταξη, παρακολούθηση και εκτέλεση του προϋπολογισμού, στα αρμόδια όργανα. Πρέπει ακόμη να ληφθούν υπόψη η δυναμικότητα της επιχείρησης και η ύπαρξη



τυχόν μακροχρόνιου προγράμματος, σύμφωνα με το οποίο πρέπει να εναρμονιστεί ο προϋπολογισμός.

β) Ακολουθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων για το έτος που έρχεται. Για την καλύτερη εκτίμηση των πωλήσεων εφαρμόζονται στατιστικές ή άλλες εμπειρικές μέθοδοι που βασίζονται στη διαίσθηση και εκτίμηση των πωλητών και στη γνώση των συνθηκών της αγοράς. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των πωλήσεων όπως: οι γενικές οικονομικές συνθήκες τον κλάδου, μελέτες έρευνας της αγοράς, τιμολογιακή πολιτική, ανταγωνισμός, οικονομικές διακυμάνσεις, ποιότητα και οργάνωση των πωλητών, κ. ά.

γ) Αφού δοθούν οι γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες, οι προϊστάμενοι κάθε τομέα, τμήματος, διεύθυνσης πλουτίζουν τις παρεχόμενες πληροφορίες με νέα στοιχεία που αποτελούν την πρώτη ύλη με την οποία θα γίνει η κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών, από τούς υπεύθυνους στα χαμηλότερα κέντρα ευθύνης. Είναι απαραίτητη σ' αυτά το στάδιο η καλή επικοινωνία, η συμμετοχή και η διάθεση συνεργασίας μεταξύ των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει να παρέχεται κάθε βοήθεια, συμπαράσταση και καθοδήγηση από τους προϊσταμένους της επιχείρησης.

δ) Μετά την υποβολή των επιμέρους προϋπολογισμών από κάθε τμήμα ακολουθεί συζήτηση όσον αφορά τα μεγέθη που περιλαμβάνονται σε αυτούς. Η συζήτηση συνήθως γίνεται μεταξύ εκείνου που έχει κάνει την εκτίμηση του μεγέθους και προϊστάμενού του. Πρέπει να σημειωθεί ότι πάντα υπάρχει μια τάση υπερεκτίμησης των αναγκών από τη μεριά των υφισταμένων, και γνωρίζοντάς το αυτό οι προϊστάμενοι συνήθως προχωρούν σε μια πολιτική περιορισμού των δαπανών. Τελικά, μετά την ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων από τι δύο πλευρές, επέρχεται συμφωνία όσον αφορά το μέγεθος, που θα περιληφθεί στον προϋπολογισμό.

ε) Ο επί μέρους προϋπολογισμός περνώντας από κάθε επίπεδο ιεραρχίας υφίσταται διάφορες τροποποιήσεις. Αυτό, γιατί σε κάθε επίπεδο ακολουθείται η πιο πάνω διαδικασία. Είναι δυνατόν να επιστραφεί ο προϋπολογισμός στα χαμηλότερα επίπεδα για νέους υπολογισμούς, όταν τα μεγέθη στα οποία αναφέρεται δεν εξυπηρετούν τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης (αναθεώρηση). Πρέπει ακόμα τα μέρη του γενικού προϋπολογισμού να μη

συγκρούονται αλλά να συμφωνούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με συσκέψεις για να απαλειφθούν οι αντιθέσεις και να λυθούν προβλήματα συντονισμού με τις απαραίτητες αλλαγές στους επιμέρους προϋπολογισμούς.

στ) Τελευταίο στάδιο της προετοιμασίας του προϋπολογισμού είναι η υποβολή του από τον αρμόδιο φορέα, ο οποίος μπορεί να είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και η τελική του έγκριση.

### **3.2.2 Οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού**

Η οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού ανατίθεται συνήθως σε συγκεκριμένο φορέα, τμήμα ή υπηρεσία, που μπορεί ανάλογα να αποτελεί:

- 4 Ανεξάρτητο τμήμα ή διεύθυνση που υπάγεται στη Γενική Συνέλευση της επιχείρησης
- 5 Μέρος της διεύθυνσης πωλήσεων ή παραγωγής
- 6 Κατά μερισμός του αντικειμένου στα επιμέρους τμήματα ή διευθύνσεις με τη μορφή επιτελικών υπηρεσιών, με κεντρική υπηρεσία προγραμματισμού.

Η υπηρεσία αυτή θα έχει σαν κύρια εργασία:

- A) Την παροχή κάθε πληροφορίας σχετικής με τις συνθήκες της αγοράς του κλάδου και την μελέτη και ανάλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται από τη δράση της επιχείρησης και από την οικονομία σαν σύνολο.
- B) Τον καθορισμό των γενικών κατευθύνσεων που υπαγορεύονται από το γενικότερο πρόγραμμα της επιχείρησης.
- Γ) Τον συντονισμό της κατάρτισης των προϋπολογισμών των επιμέρους διευθύνσεων.
- Δ) Την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτέλεσης, την επισήμανση των επιδόσεων, τη διαπίστωση των αρνητικών αποκλίσεων καθώς και των συνθηκών και των δυνάμεων που επίδρασαν για την πραγματοποίησή τους.
- E) Τη σύνοψη των παρατηρήσεων και των συμπερασμάτων σε έκθεση, που παρουσιάζει στη γενική διεύθυνση και στις επιμέρους διευθύνσεις.

### **3.2.3 Ο τρόπος και η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού**

Όπως αναφέραμε παραπάνω, κάθε υπεύθυνος διεύθυνσης, τομέα, τμήματος της επιχείρησης συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία πληροφορίες,

και σύμφωνα με τις οδηγίες και τη γενική κατεύθυνση που έχει δοθεί από το διοικητικό συμβούλιο, ή από ότι προβλέπεται στο εγχειρίδιο ετοιμασίας του προϋπολογισμού όταν υπάρχει τέτοιο, προχωρεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί ελέγχονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη, και αφού τροποποιηθούν κατάλληλα ενσωματώνονται στο Γενικό Προϋπολογισμό.

Η βάση πάνω στην οποία θεμελιώνονται οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων τους. Συμβαίνει όμως κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού να παρουσιασθούν περιορισμοί και δυσκολίες, που θα επιδράσουν δυσμενώς στους υπόλοιπους επιμέρους προϋπολογισμούς. Εάν π.χ. διαπιστωθεί ότι υπάρχει έλλειψη των απαραίτητων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να περιορίσει τις πωλήσεις ή να αποκτήσει τους πόρους που θα της επιτρέψουν να παράγει τα προϊόντα που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Σε αυτό το ερώτημα έρχεται να απαντήσει ο προϋπολογισμός παραγωγής.

Αυτός προσδιορίζει την ποσότητα που μπορεί να παράγει η επιχείρηση με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων και ο προϋπολογισμός παραγωγής υποβάλλονται στο αρμόδιο όργανο (διευθυντής προϋπολογισμού ή επιτροπή προϋπολογισμού) και συμπληρώνεται το πρώτο στάδιο της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Είναι δυνατόν να περιορισθεί προσωρινά ο αριθμός των πωλήσεων που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό, όταν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης είναι ανεπαρκείς, ή να αυξηθεί η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης.

Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί ή με τη μίσθωση των παραγωγικών εγκαταστάσεων που είναι αναγκαίες, ή με νέες επενδύσεις ή ακόμη με την αγορά προϊόντων από τους ανταγωνιστές για να ικανοποιηθεί η πελατεία της επιχείρησης. Κάθε ανάλογη απόφαση χρειάζεται μελέτη και εξαρτάται από τις μακροχρόνιες προβλέψεις των πωλήσεων, την μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών, την εξέλιξη του κλάδου και από το χρόνο που απαιτείται για να γίνουν οι αναγκαίες επενδύσεις. Όταν αποφασιστεί να γίνει κάποια επένδυση,

ερευνάται αν υπάρχουν χρηματικά διαθέσιμα και ποιο είναι το κόστος τους. Αν είναι δυνατόν να βρεθούν τα απαραίτητα κεφάλαια , και το κέρδος από την πρόσθετη επένδυση καλύπτει το κόστος της και αφήνει ένα ικανοποιητικό υπόλοιπο, τότε αποφασίζεται να γίνει η επένδυση. Έλλειψη όμως εργατικού προσωπικού μπορεί να οδηγήσει στην αυτοματοποίηση ενός τμήματος της παραγωγικής διαδικασίας , ενώ έλλειψη πρώτων υλών μπορεί να καθυστερήσει την απόδοση της επένδυσης.

Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι αρκετά πολύπλοκη. Με την συνεχή επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών και αναλύοντας όλα τα προβλήματα , που αντιμετωπίζει , η επιχείρηση προσπαθεί να φτάσει στην καλύτερη λύση. Χαρακτηριστικό είναι ότι η επανάληψη του κύκλου αυτής της διαδικασίας οδηγεί συχνά στην καλύτερη λύση, γιατί πολλοί περιορισμοί αντιμετωπίζονται επιτυχώς και είτε μετατίθενται είτε υποκαθίστανται. Πάντως, οι αρμόδιοι φορείς προσπαθούν με την διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού να αυξήσουν την απόδοση των χρησιμοποιημένων υλικών και ανθρώπινων πόρων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα σύστημα από επί μέρους προϋπολογισμούς που αλληλοεξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Επίσης, επιδρά πάνω στη λειτουργία του σχεδιασμού και σαν συνέπεια της συσχέτισης του προϋπολογισμού με τα άλλα προγράμματα της επιχείρησης , είναι το να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της. (Τσακλάγκανος, 2009)

### **3.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων 2015**

Για λόγους απλοποίησης οι πωλήσεις περιγράφονται σε τεμάχια-φυτά καθώς η επιχείρηση καλλιεργεί και πωλεί μια μεγάλη ποικιλία φυτών και δενδρυλλίων. Η επιχείρηση προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, αλλά ιδιαίτερα στις ανάγκες της εκάστοτε εποχής. Όπως φαίνεται από τους παρακάτω πίνακες 1 και 2 οι πωλήσεις κυμαίνονται κατά μέσο όρο στα 900.000 τεμάχια το μήνα. Ωστόσο, εμφανίζουν μια σημαντική

εποχικότητα, με διακυμάνσεις οι οποίες γίνονται πιο αισθητές το 2ο και 3ο τρίμηνο του έτους, κατά τη διάρκεια της άνοιξης και του καλοκαιριού.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2015</b>		
Μήνες	Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €
Ιανουάριος	850.000	1.100.000
Φεβρουάριος	950.000	1.229.412
Μάρτιος	930.000	1.203.529
Απρίλιος	920.000	1.190.588
Μάιος	1.000.000	1.294.118
Ιούνιος	980.000	1.268.235
Ιούλιος	940.000	1.216.471
Αύγουστος	980.000	1.268.235
Σεπτέμβριος	820.000	1.061.176
Οκτώβριος	790.000	1.022.353
Νοέμβριος	880.000	1.138.824
Δεκέμβριος	810.000	1.048.235
<b>Σύνολο έτους</b>	<b>10.850.000</b>	<b>14.041.176</b>

Πίνακας 1: Προϋπολογισμός πωλήσεων ανά μήνα για το 2015

Τα ιστορικά στοιχεία, πάνω στα οποία στηρίζονται οι προβλέψεις των πωλήσεων έδειξαν ότι η μεγαλύτερη αύξηση εντοπίζεται στο τέλος της άνοιξης, το μήνα Μάιο και η μεγαλύτερη μείωση τους φθινοπωρινούς μήνες, και ιδιαίτερα τον Οκτώβριο. Η τιμή ανά τεμάχιο δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, καθώς διαφέρει για κάθε φυτό και δενδρύλλιο, γιατί το κάθε ένα έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και παράγεται με διαφορετικό τρόπο. Αυτή η διαφορετικότητα αποτυπώνεται τελικά και στην τιμή του κάθε φυτού. Πάντως από μια μικρή σύγκριση μεταξύ των τιμών και των ποσοτήτων είναι εμφανές ότι η μέση τιμή πώλησης είναι ιδιαίτερα χαμηλή.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2015</b>									
Πρόβλεψη 1 <sup>ου</sup> Τριμήνου		Πρόβλεψη 2 <sup>ου</sup> Τριμήνου		Πρόβλεψη 3 <sup>ου</sup> Τριμήνου		Πρόβλεψη 4 <sup>ου</sup> Τριμήνου		Συνολική Πρόβλεψη έτους	
Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €	Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €	Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €	Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €	Ποσότητα (σε τεμάχια)	Ποσό €
2.730.000	3.532.941	2.900.000	3.752.941	2.740.000	3.545.882	2.480.000	3.209.412	10.850.000	14.041.176

Πίνακας 2: Προϋπολογισμός πωλήσεων ανά τρίμηνο για το 2015

### 3.4 Προϋπολογισμός παραγωγής 2015

Το επόμενο βήμα μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού παραγωγής, που όπως έχουμε αναφέρει αποτελείται από τρεις

επιμέρους προϋπολογισμούς, των α & β υλών, της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Όπως είναι γνωστό τα περισσότερα φυτά είναι εποχιακά, γεγονός που συνδέει την παραγωγή με την πώλησή τους. Η συντήρηση και η αποθήκευσή τους δεν είναι συμφέρουσα για την επιχείρηση και επιφέρει προβλήματα αποφυγόντων κερδών. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει τα φυτά που θα πουλήσει, προβαίνοντας σε συμφωνίες με τους προμηθευτές της ή τα σημεία πώλησης, αποφεύγοντας έτσι τη διατήρηση αποθέματος. Με αυτό τον τρόπο, υπολογίζεται ότι όλη η παραγόμενη ποσότητα φυτών και δενδρυλλίων, πωλείται σχεδόν άμεσα και η ποσότητα αποθέματος που απομένει για λόγους απλοποίησης δεν λαμβάνεται υπόψη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η συνολική μηνιαία παραγόμενη ποσότητα να είναι ίση με τις προϋπολογισθείσες μηνιαίες πωλήσεις και αυτό αντικατοπτρίζεται από τον προηγούμενο πίνακα 1. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνθέτουν την παραγωγή καταρτίζονται αναλυτικά συμπεριλαμβάνοντας τις α & β ύλες, την άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

Αρχικά, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός αγοράς α & β υλών που αποτελούν τα βασικά δομικά συστατικά της παραγωγής. Για αυτό το λόγο αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσό του προϋπολογισμού παραγωγής με συνολική αξία 4.200.590 €. Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται αναλυτικά ανά μήνα το κόστος αγοράς των υλών για το νέο έτος.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α&amp;Β ΥΛΩΝ 2015</b>				
Μήνες	Α Ύλες		Β Ύλες	
	Ποσότητα (σε kg)	Αξία (σε €)	Ποσότητα (σε kg)	Αξία (σε €)
Ιανουάριος	21.131	240.000	17.711	201.158
Φεβρουάριος	20.626	240.000	17.288	190.624
Μάρτιος	17.676	220.000	14.815	149.022
Απρίλιος	18.518	230.000	15.521	156.616
Μάιος	11.557	130.000	9.686	111.276
Ιούνιος	7.907	63.000	6.627	102.076
Ιούλιος	10.718	100.000	8.983	123.762
Αύγουστος	15.671	179.000	13.135	148.176
Σεπτέμβριος	17.602	155.000	14.753	212.476
Οκτώβριος	14.297	130.000	11.983	168.476
Νοέμβριος	17.427	190.000	14.607	173.836
Δεκέμβριος	28.073	230.000	23.530	356.092
<b>Σύνολο έτους</b>	<b>201.203</b>	<b>2.107.000</b>	<b>168.640</b>	<b>2.093.590</b>

Πίνακας 3: Προϋπολογισμός αγοράς α & β υλών ανά μήνα για το 2015

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας παρουσιάζεται με βάση τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (Πίνακας 5&6), καθώς το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται σε κάθε φάση διαφέρουν και εμφανίζουν μια εποχική μεταβλητότητα. Πιο αναλυτικά η διαδικασία παραγωγής, η οποία κατά μέσο όρο διαρκεί 42-50 ημέρες περιλαμβάνει τα εξής στάδια (φάσεις):

- Σπορά : αποτελεί το πρώτο παραγωγικό στάδιο όπου αυτοματοποιημένα μέσω της μηχανής σποράς γίνεται η τοποθέτηση (σπορά) του πρωτογενούς υλικού (σπόρου) σε δίσκους (trays) πολλαπλών θέσεων. Κατά το στάδιο αυτό οι δίσκοι τοποθετούνται σε θαλάμους με αυξημένα ποσοστά υγρασίας προκειμένου να επιτευχθεί το «σκάσιμο του σπόρου» . Απαιτούμενος χρόνος 2-4 ημέρες .
- Καλλιέργεια : πραγματοποιείται στον κύριο χώρο του θερμοκηπίου υπό πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες φωτισμού , υγρασίας και θερμοκρασίας. Απαιτούμενος χρόνος 15 ημέρες.
- Εμβολιασμός- Επούλωση: στην φάση αυτή τα φυτά που μετά την καλλιέργεια πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές εμβολιάζονται και τοποθετούνται σε ειδικούς κλειστούς πάγκους (κούνιες) με στόχο την επιτυχή συγκόλληση και όσον το δυνατόν ταχύτερη ανάπτυξη. Απαιτούμενος χρόνος επούλωσης 10 ημέρες .
- Μεταφύτευση : οι δίσκοι τοποθετούνται και πάλι στους κυρίως χώρους των θερμοκηπίων σε λιγότερο ελεγχόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες έως ότου φτάσουν το απαιτούμενο ύψος ανάπτυξης. Προβλεπόμενος χρόνος περίπου 5 ημέρες.
- Στάδιο ποιοτικού ελέγχου και συσκευασίας : αποτελεί το τελικό στάδιο όπου πραγματοποιείται ο ποιοτικός έλεγχος των παραχθέντων φυτών σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές και στην συνέχεια γίνεται η τοποθέτηση των δίσκων σε κλειστά χαρτοκιβώτια προκειμένου να φορτωθούν και αποσταλούν στον τελικό παραλήπτη με φορτηγά ψυγεία.

Σημειωτέον ότι κατά την διαδικασία της παραγωγής σε όλα τα στάδια της τηρούνται απαρέγκλιτα τα καλλιεργητικά πρωτόκολλα που έχουν τεθεί από την εταιρία καθώς οι κανονισμοί που αφορούν στην εσωτερική της λειτουργία.

<b>ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2015 (1/2)</b>						
<b>Φάση Παραγωγής</b>						
	<b>1.Σπορά (5,7 € ωρομίσθιο κόστος)</b>		<b>2.Καλλιέργεια (6,3 € ωρομίσθιο κόστος)</b>		<b>3.Εμβολιασμός (6,9€ ωρομίσθιο κόστος)</b>	
Μήνες	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)
Ιανουάριος	891	5.080	4.667	29.400	8.696	60.000
Φεβρουάριος	702	4.000	2.619	16.500	6.809	46.300
Μάρτιος	693	3.950	2.238	14.100	5.610	38.150
Απρίλιος	1.175	6.700	4.484	28.250	6.169	41.950
Μάιος	360	2.050	3.444	21.700	3.838	26.100
Ιούνιος	474	2.700	2.548	16.050	2.941	20.000
Ιούλιος	509	2.900	3.127	19.700	2.949	20.050
Αύγουστος	561	3.200	5.008	31.550	6.029	41.000
Σεπτέμβριος	623	3.550	3.183	20.050	8.176	55.600
Οκτώβριος	561	3.200	2.746	17.300	3.456	23.500
Νοέμβριος	1.486	8.470	1.254	7.900	2.059	14.000
Δεκέμβριος	4.246	24.200	5.714	36.000	8.434	57.350
<b>Σύνολο έτους</b>	<b>12.281</b>	<b>70.000</b>	<b>41.032</b>	<b>258.500</b>	<b>65.166</b>	<b>444.000</b>

Πίνακας 4: Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας ανά μήνα για το 2015

<b>ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2015 (2/2)</b>						
<b>Φάση Παραγωγής</b>						
	<b>4.Μεταφύτευση (7,4€ Ωρομίσθιο κόστος)</b>		<b>5.Έλεγχος και συσκευασία (5,95€ Ωρομίσθιο κόστος)</b>		<b>Σύνολο έτους</b>	
Μήνες	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)	Απαιτούμενος χρόνος σε ώρες	Προϋπολογιστικό κόστος (Χρόνος * Ωρομίσθιο κόστος)
Ιανουάριος	858	6.350	1.176	7.000	16.288	107.830
Φεβρουάριος	1.000	7.400	1.092	6.500	12.222	80.700
Μάρτιος	1.419	10.500	1.294	7.700	11.254	74.400
Απρίλιος	1.446	10.700	1.462	8.700	14.737	96.300
Μάιος	142	1.050	1.244	7.400	9.028	58.300
Ιούνιος	277	2.050	1.042	6.200	7.282	47.000
Ιούλιος	324	2.400	924	5.500	7.833	50.550
Αύγουστος	527	3.900	1.042	6.200	13.168	85.850
Σεπτέμβριος	149	1.100	1.109	6.600	13.240	86.900
Οκτώβριος	122	900	1.025	6.100	7.910	51.000
Νοέμβριος	101	750	1.076	6.400	5.976	37.520
Δεκέμβριος	1.878	13.900	1.798	10.700	22.070	142.150
<b>Σύνολο έτους</b>	<b>8.243</b>	<b>61.000</b>	<b>14.286</b>	<b>85.000</b>	<b>141.008</b>	<b>918.500</b>

Πίνακας 5: Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας ανά μήνα για το 2015



Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο αριθμός των απασχολούμενων κυμαίνεται από 80 έως και 110, ανάλογα με την εποχή και τη δυσκολία καλλιέργειας και φροντίδας των φυτών. Είναι εμφανές ότι τους χειμερινούς μήνες ο απαιτούμενος χρόνος παραγωγής είναι μεγαλύτερος, καθώς απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια στην εκβλάστηση και φροντίδα των φυτών, ενώ υπάρχουν και κάποιες απώλειες λόγω των καιρικών συνθηκών. Όλοι εργαζόμενοι απασχολούνται 25 μέρες το μήνα επί 8 ώρες την ημέρα, ενώ δεν λείπουν και κάποιες υπερωρίες αλλά και επιπρόσθετες βάρδιες το σαβ/κο, όταν υπάρχει ανάγκη. Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας καλύπτει το μικρότερο μέρος του συνολικού κόστους της παραγωγής με αξία 918.500€ (Πίνακας 5). Ο εμβολιασμός και η καλλιέργεια καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του κόστους, αλλά παράλληλα αποτελούν και το μεγαλύτερο χρόνο της παραγωγικής διαδικασίας. Το κόστος εργασίας ανά εργατοώρα καθορίζεται από τη δυσκολία και το χρόνο απασχόλησης σε κάθε στάδιο, χωρίς αυτό να είναι απόλυτο, καθώς υπάρχουν εργαζόμενοι διαφόρων ηλικιών και μορφωτικών επιπέδων.

Σημαντικό κόστος της παραγωγής καλύπτουν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, λόγω του αυξημένου κόστους ενέργειας και των διαφόρων καυσίμων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Είναι αξιοσημείωτο ότι η ΔΕΗ και η Ενέργεια-Μαζούτ-Πετρέλαιο αποτελούν σχεδόν το 45% των Γ.Β.Ε, ενώ συνολικά αποτελούν το 1/3 της παραγωγής (2.153.763€). Για λόγους απλοποίησης τα Γ.Β.Ε παρουσιάζονται ανά τρίμηνο (Πίνακας 6), καθώς η πλήρης ανάλυση ανά μήνα και κατηγορία δεν συμβάλουν στην κατανόηση των παραπάνω μεγεθών. Επίσης, όπως έχουμε αναφέρει η επιχείρηση προσπαθεί να χρησιμοποιεί εξελιγμένο και καινοτόμο μηχανολογικό εξοπλισμό, που να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και στην παραγωγική διαδικασία της εποχής και των πωλήσεων. Για αυτό το λόγο, εκτός από αγορά νέου εξοπλισμού, η επιχείρηση προβαίνει στη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) μηχανολογικού εξοπλισμού για οικονομικούς και φορολογικούς λόγους. Φυσικά η επισκευή και η συντήρηση των θερμοκηπίων και γενικότερα του μηχανολογικού εξοπλισμού θα πρέπει να υπολογίζεται, αποτελώντας σημαντικό επιβαρυντικό έξοδο. Όλα αυτά έχουν προκύψει από ιστορικά στοιχεία των προηγούμενων διαχειριστικών χρήσεων και παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ 2015</b>					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Παροχές & έξοδα σε τρίτους (Αναλύσεις εργαστηρίων)	4.800	4.800	4.800	5.600	20.000
Αναλώσιμα Παραγωγής Λοιπά	3.175	2.975	5.675	2.675	14.500
Αναλώσιμα Παραγωγής Φάρμακα	200	100	200	1.500	2.000
Αναλώσιμα εμβολιασμού	5.550	2.050	1.600	3.800	13.000
ΔΕΗ Παραγωγής	131.000	136.000	155.000	239.000	661.000
Ενέργεια - Μαζούτ	106.000	20.000	38.000	147.000	311.000
Ενέργεια - Πετρέλαιο Γεννήτριες	1.000	500	200	800	2.500
Ενέργεια - Υγραέριο	7.000	7.500	5.500	5.000	25.000
Έξοδα άρδευσης	2.013	750	750	750	4.263
Επισκευή και συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού	5.700	5.700	5.700	5.900	23.000
Επισκευή και συντήρηση θερμοκηπίων παραγωγής	31.510	18.510	26.510	34.470	111.000
Εργαλεία Παραγωγής	10.350	10.350	10.350	9.950	41.000
Μίσθωμα leasing μηχ/κού εξοπλισμού παραγωγής	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000
Υλικά καθαριότητας παραγωγής	360	360	360	420	1.500
Διάφοροι φόροι και τέλη	21.000	21.000	21.000	21.000	84.000
Αποσβέσεις παραγωγής	165.000	165.000	165.000	165.000	660.000
<b>Σύνολο Τριμήνων</b>	<b>539.658</b>	<b>440.595</b>	<b>485.645</b>	<b>687.865</b>	<b>2.153.763</b>

Πίνακας 6: Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων ανά τρίμηνο για το 2015

### 3.5 Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διάθεσης 2015

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού δαπανών πωλήσεων και διάθεσης (Πίνακας 7) βασίστηκε σε λογιστικά δεδομένα παρελθόντων ετών. Τα δεδομένα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά σε τρίμηνα και η πλειοψηφία τους αποτελούν σταθερά έξοδα. Οι τηλεπικοινωνίες μεταβάλλονται, καθώς και ένα μέρος των εξόδων προσωπικού που συνδέεται με τις πωλήσεις. Οι δαπάνες αυτές παρόλο που είναι δευτερεύουσες, αποτελούν ένα σημαντικό κόστος για την επιχείρηση.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ 2015</b>					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού πωλήσεων και διοίκησης	202.469	165.644	229.642	257.777	855.532
Διαφημιστικά έξοδα	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Τηλεπικοινωνίες	26.200	27.200	31.000	47.800	132.200
Διάφοροι φόροι και τέλη	9.000	9.000	9.000	9.000	36.000
Έντυπα και γραφική ύλη	252	252	252	294	1.050
<b>Σύνολο Τριμήνων</b>	<b>252.921</b>	<b>217.096</b>	<b>284.894</b>	<b>329.871</b>	<b>1.084.782</b>

Πίνακας 7: Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διάθεσης ανά τρίμηνο για το 2015

### **3.6 Προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός 2015**

Όπως φαίνεται ο προϋπολογισμός μετρητών (Πίνακας 8) συγκεντρώνει πολλά δεδομένα που προέκυψαν από τους προηγούμενους προϋπολογισμούς. Το ταμείο και οι ταμειακές ροές είναι καθοριστικές για τη λήψη αποφάσεων. Απαιτείται συνεχής ενημέρωση των υπευθύνων για την πορεία των διαθεσίμων του ταμείου προκειμένου να προβλεφθούν οι επόμενες κινήσεις ή να αναπροσαρμοστούν οι ήδη υπάρχουσες.

Τα ταμειακά διαθέσιμα αποτελούν σημαντικό τμήμα του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης, το οποίο μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τις. Η AGROSPLANTS έχει θέσει σαν ελάχιστο όριο κεφαλαίου κίνηση το 30% του ενεργητικού και το 35% των άμεσων βραχυπρόθεσμων εξόδων. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 8, αυτό επιτυγχάνεται και μάλιστα με αυξανόμενο ρυθμό κάθε τρίμηνο. Το πλεόνασμα (έλλειμμα) κάθε τριμήνου μεταφέρεται στο επόμενο τρίμηνο και προσθαφαιρούνται οι συνολικές εισπράξεις και πληρωμές. Επίσης, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να ελέγχουν το βαθμό κάλυψης τόκων και δανείων, τα οποία είναι προγραμματισμένα με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα. Αυτό καθιστά την επιχείρηση φερέγγυα και της δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνει νέα δάνεια και να αυξάνει την πιστοληπτική της ικανότητα.

Η AGROSPLANTS γνωρίζοντας τις ανάγκες της και προβαίνοντας σε σωστό σχεδιασμό των ταμειακών της ροών φαίνεται να επιτυγχάνει τους στόχους και

τα χρονοδιαγράμματα που έχει θέσει. Τα ταμειακά της πλεονάσματα είναι αυξημένα και συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ 2015</b>					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Υπόλοιπο ταμείου, αρχικό	120.000	2.217.033	5.964.317	9.719.345	120.000
<b>Εισπράξεις -εισροές μετρητών</b>					
Εισπράξεις από πωλήσεις	3.532.941	3.752.941	3.545.882	3.209.412	14.041.176
Επενδύσεις - πιστωτικοί τόκοι	19.300	5.500	5.200	3.900	33.900
Συνολικά διαθέσιμα μετρητά	4.813.616	8.566.846	12.181.868	14.145.246	39.707.576
<b>Πληρωμές-εκροές μετρητών</b>					
Άμεσα υλικά	1.240.804	792.968	918.414	1.248.404	4.200.590
Άμεση εργασία	262.930	201.600	223.300	230.670	918.500
Γενικά βιομηχανικά έξοδα	539.928	440.865	485.915	688.055	2.154.763
Δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης	252.921	217.096	284.894	329.871	1.084.782
Χρεωστικοί τόκοι	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Αποπληρωμές δανείων	150.000	800.000	400.000	150.000	1.500.000
Σύνολο εκταμιεύσεων	2.596.583	2.602.529	2.462.523	2.797.000	10.458.635
<b>Πλεόνασμα (Έλλειμμα) διαθέσιμων μετρητών</b>	<b>2.217.033</b>	<b>5.964.317</b>	<b>9.719.345</b>	<b>11.348.246</b>	<b>29.248.941</b>

Πίνακας 8: Προϋπολογισμός μετρητών ανά τρίμηνο για το 2015

### 3.7 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης 2015

Ο τελευταίος προϋπολογισμός που καταρτίζεται πριν τον ισολογισμό της επιχείρησης είναι η προϋπολογισθείσα κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (Πίνακας 9). Δείχνει τα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης για την επόμενη διαχειριστική χρήση με βάση το σχεδιασμό και τη μελέτη που προηγήθηκε από τους προηγούμενους προϋπολογισμούς. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο Διευθυντής Προϋπολογισμού να γνωρίζει τον προϋπολογισθέν κέρδος ή ζημία, προκειμένου να κάνει τις ανάλογες ενέργειες αντιστροφής της κατάστασης. Φυσικά, όπως έχουμε αναφέρει δεν μπορεί να γνωρίζει με ακρίβεια το τελικό ποσό, καθώς πολλά στοιχεία κατά τη διάρκεια του έτους μπορεί να χρειαστούν τροποποιήσεις και αναπροσαρμογές. Παρόλα αυτά, μπορούμε βάση διάφορους πιθανούς κινδύνους να διαμορφώσει 3 πιθανά

σενάρια (απαισιόδοξο, κανονικό, αισιόδοξο) και να λάβει τα αντίστοιχα μέτρα.

<b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΘΕΙΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 2014</b>	
	<b>Προϋπολογισθέντα ποσά χρήσης</b>
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	14.041.176,47
Μείον:Κόστος πωλήσεων	6.612.853,00
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	<b>7.428.323,47</b>
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	25.000,00
Μείον: Έξοδα διοίκησης και διάθεσης	1.084.782,00
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	<b>6.368.541,47</b>
Πλέον: Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	33.900,00
Μείον: Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	600.000,00
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	<b>5.802.441,47</b>
Πλέον: Έκτακτα και ανόργανα έσοδα - κέρδη	150.000,00
<b>Μείον:</b>	
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	523.000,00
2. Έκτακτες ζημιές	380.000,00
3. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	412.000,00
<b>Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)</b>	<b>4.637.441,47</b>
Μείον: Αποσβέσεις	660.000,00
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων</b>	<b>3.977.441,47</b>

Πίνακας 9: Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης για το 2015

Η AGROSPLANTS με βάση τα προϋπολογισθέντα ποσά εμφανίζεται πολύ πετυχημένη και με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης, παρόλες τις δύσκολες οικονομικές και όχι μόνο συγκυρίες. Οι πωλήσεις αναμένονται να κυμανθούν σε πολύ υψηλά ποσοστά και το κόστος παραγωγής με βάση τα τωρινά δεδομένα φαίνεται ιδιαίτερα χαμηλό. Τα έκτακτα έξοδα και ζημιές μπορούν να αντιμετωπιστούν με βάση τον τελευταίο προϋπολογισμό και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μπορούν να καλυφθούν με άνεση, καθώς υπάρχει πλεόνασμα διαθέσιμων μετρητών. Δεν υπάρχει πρόβλημα έλλειψης ρευστότητας και η επιχείρηση είναι σε θέση να προβεί σε νέες επενδύσεις και επεκτάσεις της δραστηριότητάς της.



## 4. Συμπεράσματα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Φανερώνει τα σχέδια και τον προγραμματισμό του manager και τους στόχους που επιδιώκει να πετύχει μέσα από αυτές τις αποφάσεις. Είναι ένας τρόπος ελέγχου και ανατροφοδότησης της παραγωγικής και οικονομικής διαδικασίας προκειμένου να επιτευχθούν νέοι στόχοι στο μέλλον.

Οι προϋπολογισμοί όπως έχει αποδειχθεί είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι τόσο για τις μεγάλες, όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις. Πολλές πτωχεύσεις μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν λειτουργούσαν στηριζόμενοι σε ένα προϋπολογισμό. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι η σωστή χρήση και τήρηση του προϋπολογισμού, η οποία διέπεται από κάποιες αρχές αλλά δυστυχώς πολλοί επιχειρηματίες δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για να το πετύχουν αυτό.

Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση του προϋπολογισμού. Αυτή η διαδικασία βοηθάει τα διάφορα μέλη της διοίκησης να κατανοήσουν ότι ο προϋπολογισμός δεν είναι απλά αριθμοί και ότι τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσα από τη συνεργασία και την αλληλεγγύη. Αυτό γίνεται με την ενημέρωση των εργαζομένων για τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης. Φυσικά θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι δεν είναι εύκολο να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι και ότι κανένας δεν είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον. Για αυτό το λόγο οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να είναι ελαστικοί και προσαρμόσιμοι στα νέα δεδομένα και εξελίξεις. Δυστυχώς, αυτό είναι δύσκολο και τις περισσότερες φορές δεν επιτυγχάνεται. Είναι ένα πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίζεται από τα αρμόδια όργανα που είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και την άσκηση της διοίκησης.

Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να βοηθήσουν οι προϋποθέσεις κατάρτισης του προϋπολογισμού. Η σωστή λειτουργική και λογιστική διάρθρωση της επιχείρησης καθώς και η κατάλληλη τμηματοποίηση των προϋπολογισμών σε επιμέρους αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις. Επίσης, η

στενή συνεργασία των στελεχών και εργαζομένων, καθώς και η σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει την παραγωγική της δυναμικότητα και να θέτει συγκεκριμένα, όσο γίνεται, χρονοδιαγράμματα. Βέβαια αυτά δεν μπορούν να τηρηθούν με απόλυτη ακρίβεια καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι κίνδυνοι που συμβάλλουν στις διάφορες αποκλίσεις του προγράμματος.

Σημαντικός παράγοντας των παρεκκλίσεων από τους στόχους είναι οι εργαζόμενοι και ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης. Μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός και δεν αποτελείται απλά και μόνο από ένα σύνολο ανεξάρτητων τμημάτων και διευθύνσεων. Για αυτούς τους λόγους θα πρέπει να γίνεται απαρέγκλιτη προσπάθεια από το σύνολο των εργαζομένων και της διοίκησης για ομαλή συνεργασία και αμοιβαίες υποχωρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα το σημείο εκκίνησης σύνταξης του γενικού προϋπολογισμού μιας επιχείρησης είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων, στον οποίο λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από θέματα που αφορά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κυρίως όμως οι προβλέψεις των εσόδων από πωλήσεις στηρίζονται σε προγενέστερα, ιστορικά στοιχεία, όπως έγινε και στην επιχείρηση σποροφύτων AGROSPLANTS A.E. Οι πωλήσεις εμφάνισαν μια μεταβλητότητα εξαιτίας της εποχικότητας των φυτών με ιδιαίτερη αύξηση το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο και τους καλοκαιρινούς μήνες.

Ακολουθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής, οποίος βασίζεται στις προβλέψεις των πωλήσεων αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα στην AGROSPLANTS η παραγωγή σχεδόν ταυτίζεται με τις πωλήσεις, καθώς η διοίκηση προωθεί και εφαρμόζει ένα σύστημα σχεδόν μηδενικού αποθέματος. Είναι πολύ σημαντικό τα σποροφυτά που παράγονται να προωθούνται άμεσα καθώς έτσι εξοικονομούνται οικονομικοί πόροι από τη συντήρηση και αποθήκευση, οι οποίες είναι δύσκολες και μπορεί να αποτελέσουν καταστροφικές για τα σποροφυτά. Για αυτό το λόγο τα κυριότερα κόστη καθορίζονται από την αγορά α & β υλών, την άμεση εργασία και τα Γ.Β.Ε, τα οποία αποτυπώνονται σε ξεχωριστούς προϋπολογισμούς συνθέτοντας τον προϋπολογισμό παραγωγής.



Εκτός από τα κόστη παραγωγής η επιχείρηση υπολογίζει και τις δαπάνες προώθησης, διάθεσης και διοίκησης. Ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται για αυτό το λόγο έχει μικρή μεταβλητότητα, εκτός από τα τηλεπικοινωνιακά έξοδα. Οι αμοιβές προσωπικού παρόλο που εμφανίζονται διαφορετικές μεταξύ των τριμήνων, παρόλα αυτά δεν αποκλίνουν από τους βασικούς στόχους και δεν χρειάζονται αναπροσαρμογή.

Ιδιαίτερα σημαντικός εμφανίζεται ο ταμειακός προϋπολογισμός που αποτυπώνει τις εισροές και εκροές μετρητών της επιχείρησης εκφράζοντας έτσι τη ρευστότητα της επιχείρησης και τη δυνατότητα της να ανταπεξέρχεται στις υποχρεώσεις της. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον η διοίκηση πρέπει να δείχνει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και στις αποπληρωμές των τόκων και δανείων, προκειμένου η επιχείρηση να καθίσταται φερέγγυα και αξιόπιστη. Ο AGROSPLANTS φαίνεται να διαθέτει ένα καλό κεφάλαιο κίνησης και μια πολύ καλή ρευστότητα καταφέροντας να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να εξασφαλίζει εγγυήσεις και επιπρόσθετες πιστώσεις, παρόλη τη δύσκολη οικονομική συγκυρία.

Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και στα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα χρήσης, τα οποία καταρτίζονται τελευταία πριν τη σύνταξη του ισολογισμού. Η AGROSPLANTS για το 2015 προβλέπεται να εμφανίζει μια αυξημένη κερδοφορία και πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα, επιτυγχάνοντας σημαντική ανάπτυξη σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, το 2014.

Όλα αυτά μαρτυρούν ότι η επιχείρηση κινείται σε ρυθμούς ανάπτυξης με κερδοφόρα αποτελέσματα, επιτυγχάνοντας τους στόχους που έχουν τεθεί τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους μετόχους. Δημιουργούνται, επίσης, καλές προϋποθέσεις για περαιτέρω επέκτασή της και νέες επενδύσεις, στις οποίες μπορεί να ανταπεξέλθει. Αυτό θα αυξήσει την παραγωγική της ικανότητα και θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Θα συμβάλει στην ανάπτυξή της κάνοντάς την περισσότερη ανταγωνιστική με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Φυσικά ιδιαίτερα σημαντικό είναι η τήρηση των προϋπολογισμών αλλά και η έγκαιρη αναπροσαρμογή τους όταν καταστεί αναγκαίο. Με αυτό τον τρόπο οι προϋπολογισμοί καθίστανται ρεαλιστικοί και χρήσιμοι. Συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Γκίκας Δ. (2002), *Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Δημητράς και Μπάλας (2010), *Διοικητική Λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
3. Μηλιώτη Ε. (1998) *Οικονομοτεχνικές μελέτες: Προβλέψεις, Προϋπολογισμοί και Ανάλυση Νεκρού Σημείου*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
4. Ξένος Δ. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, σελ.1 - 94
5. Πανουργιά Κ. (1964). *Επιχειρηματικός Προγραμματισμός*. Εκδόσεις Παπαζήση – Φειδίου, Αθήνα, σελ. 30 – 183
6. Τσακλάγκανος Α. (2009), *Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη α.ε., Θεσσαλονίκη

### Ξένη

1. Garrison R. – Noreen E. (Μετάφραση: Σοκοδήμος Α.) (2005), *Διοικητική Λογιστική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 376-402
2. Hamilton Alexander Institute (1990), *The manual of modern budgetary practices*, Κριτήριο εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ, Αθήνα

### Ιστοσελίδες

[http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_budget.pdf](http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf)