



ΣΧΟΛΗ ΔΟΙΣΗΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΘΕΜΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ
ΣΕ ΜΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Ντάιος Βασίλης

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Χατζηπέτρου Κλαίρη

Ευχαριστίες

Για την σύνταξη και την εγγραφή της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια **Χατζηπέτρου Κλαίρη** για την συνεχή καθοδήγηση, τις συμβουλές, την ανάπτυξη και τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Λογιστή **Οδυσσέα Μανωλόπουλο** και την **επιχείρηση** που μου εμπιστεύτηκαν τα στοιχεία της επιχείρησης και για την συνεχή βοήθεια του Κ. Οδυσσέα κατά την ανάπτυξη των προϋπολογισμών.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην **μητέρα μου**, για την ψυχολογική υποστήριξη κατά την διάρκεια της εγγραφής της πτυχιακής εργασίας.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	1
Περιεχόμενα	2
Περίληψη	4
<u>Κεφάλαιο 1^ο</u>	
Εισαγωγή στους Προϋπολογισμούς	7
1 Προϋπολογισμοί	7
1.1.1 Σε ποιες επιχειρήσεις εφαρμόζονται οι προϋπολογισμοί	8
1.1.2 Πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών	9
1.1.3 Διαμόρφωση του προϋπολογισμού	12
1.1.4 Μέθοδοι για την Πρόβλεψη Πωλήσεων	13
A)Προβολή της τάσης των Πωλήσεων	16
B)Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές	18
Γ)Η μέθοδος της γνώμης των διευθυντικών στελεχών	21
Δ)Η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης	23
E)Η μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης	24
Z)Η μέθοδος της πολλαπλής προσέγγισης	26
1.2 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	27
1.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής	30
1.4 Προϋπολογισμός Αγορών	32

1.5	Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	34
1.6	Προϋπολογισμός ΓΒΕ	37
1.7	Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων	40
1.8	Προϋπολογισμός Δαπανών Διοίκησης και Διάθεσης	41
1.9	Προϋπολογισμός Τελικού Αποτελέσματος	42

Κεφάλαιο 2^ο

	Προϋπολογισμός της Α.Ε	44
2	Στοιχεία της Α.Ε	44
2.1	Διάγραμμα Παραγωγής	47
2.2	Προβλεπόμενα Ποσοτικά Στοιχεία	49
2.3	Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών	51
2.4	Προβλεπόμενο Κόστος Πωληθέντων	55
2.5	Προβλεπόμενος Λογ. Αποτελεσμάτων Χρήσης	59
2.6	Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί	63

Κεφάλαιο 3^ο

	Αποτελέσματα- Συμπεράσματα	68
	Επίλογος	73
	Βιβλιογραφία	74

Περίληψη

Ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα που έχει να αντιμετωπίσει σήμερα μια επιχείρηση είναι ο σχεδιασμός της μελλοντικής της πορείας, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Ο καλύτερος τρόπος προετοιμασίας για να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι να υιοθετήσει ένα σχέδιο δράσης, ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών για την επόμενη χρονιά για τις αγορές, έξοδα, πωλήσεις, κ.α.(Garisson-Noreen, 2005)

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.(Hamilton, 2001)

Ο προϋπολογισμός και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αποτελούν διοικητικά εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου. Σύμφωνα με τους Covalski, Evans, Luft και Shield(2003), ουσιαστικά κάθε πτυχή της διοικητικής Λογιστικής εμπλέκεται στους προϋπολογισμούς. Η χρήση στοιχείων προϋπολογισμού γίνεται

τόσο από Ιδιωτικούς όσο και από Δημόσιους ή και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς

Οι προϋπολογισμοί είναι διοικητικά εργαλεία που σχεδιάζονται για να προγραμματίσουν τις διευθυντικές αποφάσεις, διαβιβάζουν αυτές τις αποφάσεις σε διευθυντές χαμηλότερων επιπέδων, συντονίζουν τις δραστηριότητες της οργάνωσης, ελέγχουν διοικητικές αποφάσεις έτσι ώστε αυτές να εξασφαλιστεί ότι συμφωνούν με τους στόχους, αξιολογούν τη διευθυντική απόδοση, και παρακινούν τους διευθυντές για να επιτύχουν έναν επιθυμητό στόχο. (Μηλιώτη, 1998)

Άλλη θεωρητική προσέγγιση για την λειτουργία των προϋπολογισμών (όχι με άμεσες έρευνες- μελέτες αλλά μέσω μελετών για την Διοικητική Λογιστική) αποτελεί η κοινωνικοτεχνική θεωρία (Chern, 1977). Σε αυτήν ο προϋπολογισμός αποτελεί τεχνική που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση αλλά και διαδικασίες – τεχνολογίες που πρέπει να αφομοιωθούν από την κοινωνία της επιχείρησης και του οργανισμού. Έτσι παράγοντες όπως η συμβατότητα των προϋπολογιστικών συστημάτων με τις κοινωνικές δομές των επιχειρήσεων, οι ελάχιστες προδιαγραφές που τίθενται από αμφότερα τα συστήματα (τεχνικό και κοινωνικό), ο έλεγχος προσαρμοστικότητας των συστημάτων, η σχέση μεταξύ συστήματος οργανισμού και τεχνικού (προϋπολογιστικές διαδικασίες), όρια και φραγμοί που τίθενται από υπηρεσίες και

διευθύνσεις για την ανάπτυξη ή την αποδοχή των προϋπολογισμών αλλά και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν τον προϋπολογιστικό έλεγχο, η ροή της πληροφορίας, οι συμφωνίες υποστήριξης των δομών και υποδομών του συστήματος, ο σχεδιασμός και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα και τέλος η πληρότητα του συστήματος, αποτελούν τα ερευνητικά ερωτήματα για μελέτες που ακολουθούν την κοινωνικοτεχνική προσέγγιση για την λειτουργία των προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή στους Προϋπολογισμούς

1. Προϋπολογισμοί

Ο προϋπολογισμός είναι μία χρηματοοικονομική και περιγραφική έκφραση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που προκύπτει από τις αποφάσεις προγραμματισμού. Ονομάζεται πρόγραμμα κερδών ή προϋπολογισμός γιατί καθορίζει επακριβώς τους στόχους με χρονικές διαστάσεις και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη για κάθε μεγάλο τμήμα της επιχείρησης. Οι τυπικοί προϋπολογισμοί προσδιορίζουν το περιεχόμενο και τη μορφή των εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τις δραστηριότητες, τα έσοδα, τα έξοδα και την οικονομική θέση που ανέπτυξε η επιχείρηση. Συνήθως αναπτύσσονται δύο προϋπολογισμοί ταυτόχρονα, ένας μακροχρόνιος (στρατηγικός) για τρία ή περισσότερα χρόνια και ένας βραχυχρόνιος (ετήσιος) για το επόμενο έτος (Μηλιώτη, 1998).

Ο προϋπολογισμός μιας εταιρείας είναι ένα καλά καταρτισμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα που αφορά συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος της εφαρμογής προϋπολογισμών αποτελεί το μέσον με το οποίο επιδιώκεται η συγκράτηση των προϋπολογισμένων μεγεθών, μέσα σε ανεκτά όρια αποκλίσεων και αφορά τη σύγκριση των προγραμματισμένων στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης σε περίπτωση αποκλίσεων. Οι προϋπολογισμοί εκφράζουν τα επιχειρηματικά σχέδια σε ποσοτικούς όρους, και βοηθούν επίσης και στην

αξιολόγηση αυτών των σχεδίων. Οι δύο βασικές διοικητικές λειτουργίες που επιτελούν είναι:

α) Διατυπώνουν ένα περιεκτικό πρόγραμμα μελλοντικής δράσης

β) Συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα με αυτά που προκαθορίζει το πρόγραμμα δράσης.

Χωρίς προϋπολογισμό μια επιχείρηση παραπαίει. Η διοίκηση της αγνοεί την κατεύθυνση της μελλοντικής της πορείας. Βέβαια, ακόμη και όταν μια επιχείρηση διαθέτει προϋπολογισμό, η επίτευξη των στόχων της δεν είναι εξασφαλισμένη. Όμως ο έλεγχος της εφαρμογής των προϋπολογισμών κάνει εφικτό τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα προγραμματισμένα, επιτρέποντας έτσι στη διοίκηση της επιχείρησης να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. (Hamilton, 2001)

1.1.1 Σε ποιες επιχειρήσεις εφαρμόζονται οι προϋπολογισμοί.

Από μελέτες που έχουν γίνει διαπιστώθηκε ότι λίγοι μόνο επιχειρηματίες αμφισβητούν ακόμη τη σκοπιμότητα της κατάρτισης προϋπολογισμών και του προϋπολογιστικού ελέγχου. Μερικοί πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι τόσο μικρές ή αυτόνομες ώστε να είναι δυνατόν να διοικούνται ικανοποιητικά με την προσωπική και μόνο επίβλεψή τους.

Μολονότι σε μια μικρή εταιρεία είναι δυνατόν να υπάρχει ένα μόνον πρόσωπο, συνήθως ο ιδιοκτήτης, που ελέγχει όλες τις λειτουργίες της, αυτό δεν σημαίνει ότι εκλείπει και η ανάγκη για την κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων δράσης. Οι λειτουργίες αυτές είναι τόσο σημαντικές για μια μικρή επιχείρηση όσο και για μια μεγάλη αλλά και για ένα τμήμα όσο και για ολόκληρη την επιχείρηση. Προγράμματα μπορούν να γίνουν και χωρίς τη χρήση προϋπολογισμών. Ο προγραμματισμός όμως πάνω σε συγκεκριμένη βάση, όπως συμβαίνει όταν εφαρμόζεται ένα σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών, εξασφαλίζει πολύ καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι η υλοποίηση κάποιων γενικών ιδεών που τυχαίνει να έχουν ορισμένα μεμονωμένα άτομα. Το μέγεθος της εταιρείας ή του τμήματος δεν αίρει την αναγκαιότητα του προγραμματισμού. Στη μικρότερη μονάδα, οι διαδικασίες μπορεί να είναι πιο απλές, παραμένουν όμως εξίσου σημαντικές. (Hamilton, 2001)

1.1.2 Πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών.

Ο προϋπολογισμός υποχρεώνει τη διοίκηση, πριν προχωρήσει στη χάραξη ενός ισορροπημένου προγράμματος, να ερευνήσει σημαντικούς παράγοντες, όπως οι ακόλουθοι:

- Εκτίμηση του όγκου πωλήσεων για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Οι εκτιμήσεις πρέπει να αφορούν τόσο τα ποσοτικά (όγκος πωλήσεων) όσο και τα χρηματικά μεγέθη (αξία πωλήσεων). Η διοίκηση οφείλει να αναλύσει διεξοδικά τους εσωτερικούς και εξωτερικούς εκείνους παράγοντες, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν την τύχη της εταιρείας.
- Εκτίμηση του κόστους παραγωγής. Το έργο αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη και πρόγνωση του κόστους των υλικών παραγωγής, της εργασίας καθώς και των γενικών εξόδων.
- Εκτίμηση των εξόδων διοίκησης και διανομής για την προϋπολογιζόμενη περίοδο.
- Προσδιορισμός των διαθέσιμων οικονομικών πόρων. Η άντληση τυχόν πρόσθετων κεφαλαίων που θα απαιτηθούν πρέπει επίσης να προβλεφθεί και να προγραμματιστεί.

Η εταιρεία πρέπει να ενσωματώσει όλους αυτούς τους παράγοντες στο επιχειρησιακό της πρόγραμμα για τη συγκεκριμένη περίοδο. Η διαδικασία αυτή αναδεικνύει ένα ακόμη πλεονέκτημα του προϋπολογιστικού ελέγχου. Συντονίζει τις δραστηριότητες και τα πλάνα των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και ταυτόχρονα προάγει την ομαδική εργασία και συμβάλλει στην αρμονική συνεργασία. (Hamilton, 2001)

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 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. Καμία επιχείρηση ή κλάδος δεν παραμένει στατικός. Γι' 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 μεγάλης καταστροφής, η οποία θα μπορούσε να πλήξει μια επιχείρηση που βαδίζει στα τυφλά. Ακόμη κι αν αποδειχθεί λανθασμένη, μια πρόβλεψη προσφέρει τουλάχιστον μια βάση για αναπροσαρμογή των δεδομένων. Γι' 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. (Hamilton, 2001)

1.1.3 Διαμόρφωση του προϋπολογισμού.

Για κάθε γενικό προϋπολογισμό το σημείο εκκίνησης είναι ο προϋπολογισμός εσόδων από πωλήσεις, ο οποίος στηρίζεται σε προβλέψεις για το επίπεδο πωλήσεων. Βάσει του προϋπολογισμού πωλήσεων, η επιχείρηση διαμορφώνει τον προϋπολογισμό λειτουργίας που αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας της, ώστε να καλύψει τη ζήτηση που προκύπτει. Τα βήματα κατάρτισης του προϋπολογισμού λειτουργίας σε μία βιομηχανική επιχείρηση, είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

1. Συντάσσεται ο προϋπολογισμός παραγωγής που παρουσιάζει τον αριθμό μονάδων που πρόκειται να παραχθούν για καθένα προϊόντα. Παράλληλα, συντάσσεται ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων και ημιτελών προϊόντων τέλους περιόδου.

2.Από τον προϋπολογισμό παραγωγής προκύπτουν οι προϋπολογισμοί για άμεσα υλικά άμεση εργασία και Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα που θα απαιτήσει η διαδικασία παραγωγής.

3.Από τον συνδυασμό των τριών παραπάνω προϋπολογισμών προκύπτει ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων

4.Τέλος, διαμορφώνεται ο προϋπολογισμός εξόδων διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης βάσει των επιμέρους στοιχείων εξόδων που έχουν προβλεφθεί για την περίοδο.(Μηλιώτη, 1998)

1.1.4 Μέθοδοι για την Πρόβλεψη Πωλήσεων.

Η πρόβλεψη πωλήσεων αποτελεί για τις εταιρείες το σημείο εκκίνησης για τη σύνταξη των προϋπολογισμών τους. Οι εταιρείες ακολουθούν κατά κανόνα τα ακόλουθα επτά βήματα:

1. Ταξινομούν τα προϊόντα σε ομάδες.
2. Εκτιμούν ξεχωριστά τους παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις της κάθε ομάδας.
3. Επιλέγουν τις κατάλληλες μεθόδους πρόβλεψης για κάθε ομάδα.
4. Συλλέγουν, επαληθεύουν και εκτιμούν τα διάφορα δεδομένα που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων.
5. Διατυπώνουν υποθέσεις αναφορικά με παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν ή να προβλεφθούν.

6. Εξειδικεύουν τις προβλέψεις για συγκεκριμένες ομάδες, προϊόντα και γεωγραφικές περιοχές.

7. Ανασκοπούν περιοδικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης και αναθεωρούν τις προβλέψεις όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. (Hamilton, 2001)

Οι πωλήσεις όλων των προϊόντων των εταιρειών και ιδιαίτερα αυτών που διαθέτουν πολλαπλές γραμμές προϊόντων δεν είναι δυνατόν να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση , πολύ δε περισσότερο να αυξάνονται ή να μειώνονται με τον ίδιο ρυθμό , γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να ταξινομηθούν σε ομάδες.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στους παράγοντες που πρέπει να συνυπολογιστούν, όπως π.χ καιρικές συνθήκες έτους, οικονομική δυσχέρεια πληθυσμού που επηρεάζουν τις πωλήσεις κάθε γραμμής παραγωγής. Η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη των καιρικών συνθηκών όμως είναι δύσκολη και κατά συνέπεια η πρόβλεψη αυτή δεν βαρύνει ιδιαίτερα στην τελική εκτίμηση του όγκου πωλήσεων. Το βήμα αυτό υπόκειται σε συνεχή παρακολούθηση, ανεξάρτητα από το ποια μέθοδος πρόβλεψης χρησιμοποιείται. Το τρίτο βήμα αναφέρεται στη καταλληλότερη μέθοδο πρόβλεψης για τις πωλήσεις. Διαφορετικές ομάδες προϊόντων μιας εταιρείας μπορεί να απαιτούν διαφορετικές μεθόδους πρόβλεψης. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι προγραμματιστές χρησιμοποιούν συχνά κάποιες από τις ακόλουθες έξι μεθόδους.

- α. Προβολή της τάσης των πωλήσεων
- β. Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές
- γ. Γνώμες διευθυντικών στελεχών
- δ. Κλαδική ανάλυση
- ε. Ανάλυση συσχέτισης
- στ. Πολλαπλή προσέγγιση

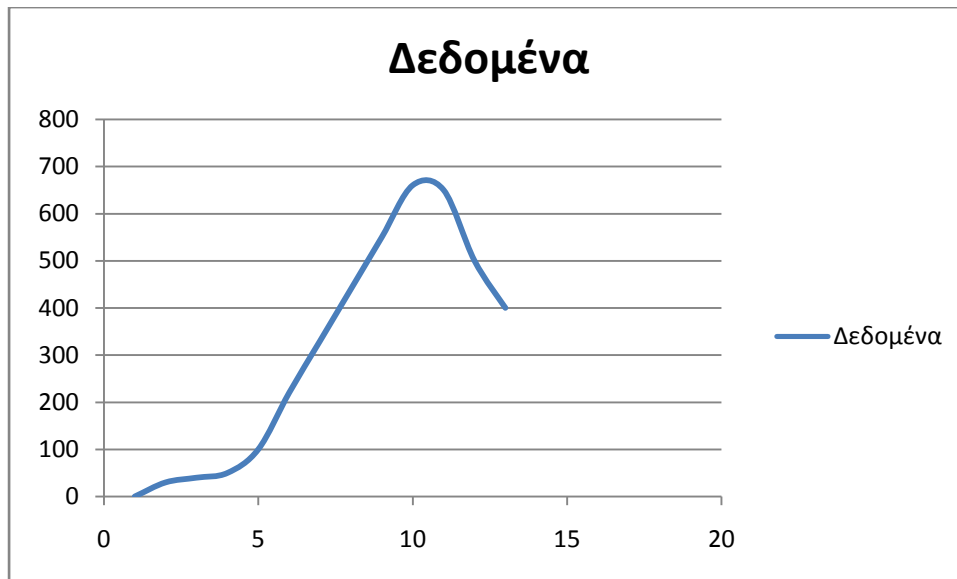
Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από το μέγεθος της εταιρείας. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν κυρίως την προβολή και επικουρικά τις πληροφορίες που προέρχονται από τις πωλήσεις καθώς και τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών. Οι μικρές εταιρείες βασίζονται ως επί το πλείστον στην κλαδική ανάλυση, σε συνδυασμό και πάλι με την προβολή και τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών. Οι εκτιμήσεις των πωλητών μπορεί να μην αποτελούν σημαντικό εργαλείο πρόβλεψης για τις μικρές εταιρείες επειδή σε αυτές τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη παρακολουθούν πιο στενά τις προσπάθειες των υφιστάμενων πωλητών τους.

Στην ουσία, τα ανώτερα στελέχη πολλών μικρών εταιρειών είναι άμεσα και πρωταρχικά υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των πωλήσεων με αποτέλεσμα να έχουν οι ίδιοι πολύ καλύτερη εικόνα της αγοράς από τους γενικούς διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων. Παρακάτω επεξηγούνται εν συντομία οι μέθοδοι αυτοί. (Hamilton, 2001)

A) Προβολή της τάσης των Πωλήσεων.

Η προβολή είναι μια απλή στη χρήση τεχνική πρόβλεψης. Υπάρχουν και άλλες τεχνικές πρόβλεψης που θεωρούνται περισσότερο επιστημονικές αλλά που, εντούτοις, δεν οδηγούν σε πιο αξιόπιστα ή ακριβή αποτελέσματα. Συνήθως, ο προϋπολογισμός καλύπτει μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κατά κανόνα ένα ημερολογιακό έτος. Η πρόβλεψη για μια τόσο μικρή περίοδο δεν μπορεί να μας δείξει το κατά πόσον ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων ενός προϊόντος θα αυξηθεί, θα μείνει στάσιμος ή θα μειωθεί. Η διαγραμματική απεικόνιση, όμως, μιας τάσης πωλήσεων για αρκετά έτη μπορεί να δείξει σε ποιο περίπου σημείο του κύκλου ζωής, βρίσκεται το προϊόν.

Ο Πίνακας 1 δείχνει την «καμπύλη S» του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Η πορεία των πωλήσεων αυξάνει σταδιακά από τη φάση εισαγωγής του νέου προϊόντος, επιταχύνει κατά το μεσοδιάστημα, σταθεροποιείται στην κορυφή της καμπύλης S και κατόπιν μειώνεται.



Εικόνα Α. Καμπύλη S (Hamilton, 2001)(Σελ:32)

Όταν η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται με τη μέθοδο της προβολής, τότε ο προσδιορισμός του συγκεκριμένου σημείου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν μπορεί να συντελέσει θετικά στη διαδικασία της πρόβλεψης. Κατά βάση, η μέθοδος της προβολής καταγράφει την τάση των πωλήσεων που διαμορφώθηκε στο παρελθόν και την προεκτείνει στο μέλλον.

Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Η οικονομική συγκυρία - πώς επηρεάζονται από αυτήν οι πωλήσεις;
- Ο πληθωρισμός - η αξία των πωλήσεων μπορεί να αυξάνει ενώ ταυτόχρονα οι πωλούμενες μονάδες του προϊόντος να μειώνονται.
- Η δραστηριότητα του ανταγωνισμού - θα είναι εντονότερη ή ασθενέστερη κατά το έτος που καλύπτει ο προϋπολογισμός;

Υπάρχει κάποιος νέος και ισχυρός ανταγωνιστής ο οποίος εμφανίζεται στο προσκήνιο;

- Κυβερνητικά μέτρα - η κυβερνητική πολιτική θα έχει θετικό, αρνητικό ή μηδενικό αντίκτυπο στις πωλήσεις; Η κυβέρνηση της χώρας σας ίσως έχει υιοθετήσει πολιτική παροχής κινήτρων για τις εξαγωγές και αντικινήτρων για τις εισαγωγές. (Hamilton, 2001)

B) Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτήν τη μέθοδο ζητούν από κάθε πωλητή να προβλέψει τις πιθανές πωλήσεις, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, για την προϋπολογιζόμενη περίοδο. Για τον σκοπό αυτό, η ομάδα πωλητών συμπληρώνει έντυπα τα οποία περιλαμβάνουν στοιχεία πωλήσεων του παρελθόντος για κάθε γραμμή προϊόντων και για κάθε γεωγραφική περιοχή. Στα έντυπα αυτά υπάρχει αρκετός χώρος για να συμπληρώνει ο κάθε πωλητής τη δική του εκτίμηση για τις πωλήσεις ανά προϊόν και περιοχή στην προϋπολογιζόμενη περίοδο.

Τα στοιχεία πωλήσεων παρελθόντων ετών αποτελούν μία βάση για τον πωλητή στην προσπάθεια του να εκτιμήσει αν ο όγκος των πωλήσεων θα αυξηθεί ή θα μειωθεί.

Σε εταιρείες με περιφερειακά γραφεία, ο περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων εξετάζει τις προβλέψεις των πωλητών. Στο ίδιο έντυπο, αλλά σε διαφορετική στήλη, οι διευθυντές κάνουν τις δικές τους εκτιμήσεις, οι οποίες μερικές φορές τροποποιούν τις εκτιμήσεις των πωλητών, λαμβάνοντας υπόψη τους το χαρακτήρα των πωλητών, τις ικανότητές τους καθώς και την φυσική τάση αισιοδοξίας ή απαισιοδοξίας που μπορεί να τους διακρίνει.

Στη συνέχεια, οι διευθυντές πωλήσεων συντάσσουν μία περίληψη των εκτιμήσεων ανά προϊόν και περιοχή και την υποβάλλουν στο αρμόδιο κεντρικό γραφείο. Εκεί, ένα ανώτερο στέλεχος του τμήματος πωλήσεων εξετάζει με τη σειρά του τις προβλέψεις που του υποβλήθηκαν και κάνει όποιες τροποποιήσεις κρίνει αναγκαίες. Στη μέθοδο της άντλησης πληροφοριών που προέρχονται από τις πωλήσεις, η διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού ξεκινά με τους ανθρώπους που βρίσκονται πιο κοντά από κάθε άλλον στους πελάτες της εταιρείας. Η συμμετοχή στη διαδικασία της πρόβλεψης γίνεται πληρέστερη εάν λάβουν μέρος όλα τα στελέχη της επιχείρησης, των οποίων το αντικείμενο εργασίας σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με τις πωλήσεις. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες αποκτούν προσωπικό ενδιαφέρον για τον προϋπολογισμό και για την επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, οι πωλητές υποκινούνται να συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν για τις πωλήσεις. Μερικές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν τις

εκτιμήσεις των πωλητών .Τις προβλέψεις κάνουν μόνον οι διευθυντές υποκαταστημάτων και οι περιφερειακοί διευθυντές. Η μέθοδος αυτή εξοικονομεί μεν χρόνο μειονεκτεί όμως ως προς την προσήλωση των πωλητών στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν για τις πωλήσεις καθώς και ως προς τη γνώση της τοπικής αγοράς. Η μέθοδος της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές είναι συνήθως αποτελεσματική επειδή γίνεται πολλαπλή διασταύρωση των εκτιμήσεων και το εύρος του δείγματος είναι μεγάλο. Πολλές φορές η ακρίβεια των προβλέψεων βελτιώνεται με την παροχή χρηματικών κινήτρων σε όσους πωλητές κατόρθωσαν να πραγματοποιήσουν τον όγκο πωλήσεων που είχαν προβλέψει. Ως προς την κατάρτιση του προϋπολογισμού, η ανάλυση των πωλήσεων ανά προϊόν, πωλητή, περιοχή, ακόμη και ανά κατηγορία πελατών, εξασφαλίζει στη μέθοδο ένα προφανές πλεονέκτημα. Πρόσθετο όφελος της εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους πωλητές, οι οποίες προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία για τον σχεδιασμό της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων. Μειονέκτημα της μεθόδου της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές είναι το γεγονός ότι συνήθως έχουν άγνοια των γενικών οικονομικών συνθηκών. Πολλές φορές, οι προβλέψεις πωλήσεων τις οποίες κάνουν οι πωλητές παραβλέπουν τις γενικές οικονομικές συνθήκες ή άλλους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση.(Sweeny A. –Winser J ,1996)

Γ) Η μέθοδος της γνώμης των διευθυντικών στελεχών.

Όπως συμβαίνει με τη χρήση της μεθόδου της προβολής, οι μελέτες μας έχουν αποδείξει ότι οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν τη μέθοδο της γνώμης των διευθυντικών στελεχών πιο συχνά από ότι οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Η πρακτική αυτή είναι αντανάκλαση του γεγονότος ότι, σε μια μεγάλη εταιρεία, οι αποφάσεις είναι πιθανό να λαμβάνονται συλλογικά. Πολλά κορυφαία στελέχη, δηλαδή, καταθέτουν τις απόψεις τους επιδιώκοντας να καταλήξουν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις.

Η μέθοδος της γνώμης διευθυντικών στελεχών επιδιώκει ακριβώς αυτόν το συγκεκριμένο απόψεων. Συνήθως, τα μέλη που συνθέτουν την ομάδα πρόβλεψης πωλήσεων είναι προϊστάμενοι διάφορων λειτουργικών τομέων της εταιρείας. Τα στελέχη αυτά γνωρίζουν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις δραστηριότητες τους σε επίπεδο εταιρείας και βιομηχανικού κλάδου. Γνωρίζουν ακόμη τις γενικές οικονομικές συνθήκες. Η ομάδα αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των απόψεων και εκτιμήσεων σχετικά με τους διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την πρόβλεψη των πωλήσεων.

Κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας προετοιμάζει τη δική του πρόβλεψη πωλήσεων, αντίγραφο της οποίας μοιράζεται σε όλα τα υπόλοιπα μέλη. Ακολουθεί ομαδική συζήτηση των ατομικών

προβλέψεων μέσω της οποίας καταλήγουν σε μια κοινή πρόβλεψη.

Μερικές εταιρείες ζητούν από κάθε διευθυντικό στέλεχος να υποβάλλει τις προβλέψεις του στον γενικό διευθυντή, ο οποίος στη συνέχεια τις επανεξετάζει και καταλήγει σε μια εκτίμηση που αντιπροσωπεύει τον μέσο όρο των προβλέψεων οι οποίες του υποβλήθηκαν.

Μια τρίτη προσέγγιση δεν λαμβάνει υπόψη τις επί μέρους προβλέψεις πριν από τη συνεδρίαση των μελών που τις συνέταξαν. Η διευθυντική ομάδα ,μετά από διαδοχικές συναντήσεις κι αφού έχουν ακουστεί όλες οι γνώμες, καταλήγει σε μια κοινή πρόβλεψη.

Μια παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου είναι η εξής: Το τμήμα πωλήσεων κάνει μια προκαταρκτική πρόβλεψη και στη συνέχεια η διευθυντική ομάδα επανεξετάζει την πρόβλεψη και ακολούθως διατυπώνει το τελικό κείμενο της. Ανεξάρτητα από την επιλογή της μεθόδου, η διευθυντική ομάδα συνέρχεται από καιρό σε καιρό κατά τη διάρκεια της προϋπολογιζόμενης περιόδου για να εξετάζει τα αποτελέσματα και να προβαίνει στις απαραίτητες αναθεωρήσεις. (Hamilton, 2001)

Δ) Η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης.

Μια από τις έξι πιο διαδεδομένες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων, η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης, κατατάσσεται συνήθως τέταρτη στις προτιμήσεις των εταιρειών.

Αυτή η μέθοδος πρόβλεψης προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ των αναμενόμενων πωλήσεων του κλάδου και των αντίστοιχων πωλήσεων της εταιρείας, σχέση η οποία καθορίζει τελικά και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Η διαδικασία ξεκινά με τη στατιστική ανάλυση στοιχείων που αφορούν το βαθμό ανάπτυξης του κλάδου συνολικά. Κατόπιν γίνεται πρόβλεψη των συνολικών πωλήσεων του κλάδου για το προϋπολογιζόμενο έτος.

Στη συνέχεια, συγκρίνεται η εξέλιξη των πωλήσεων της εταιρείας με εκείνη ολόκληρου του κλάδου. Ποιο είναι το ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου το οποίο αντιστοιχεί στην εταιρεία; Το ποσοστό αυτό αυξάνει, μειώνεται ή παραμένει σταθερό; Έχει προσδιοριστεί η τάση του;

Το επόμενο βήμα για την εταιρεία είναι να κάνει προβολή του ποσοστού επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου που αναμένει ότι θα πετύχει στην προϋπολογιζόμενη περίοδο. Το ποσοστό αυτό, που μετατρέπεται σε απόλυτο μέγεθος με βάση την εκτίμηση για τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου, αποτελεί την πρόβλεψη πωλήσεων της εταιρείας.

Η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης βασίζεται φυσικά στην ακρίβεια των προβολών των συνολικών πωλήσεων του κλάδου και του μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, όταν υπάρχει πληθώρα δημοσιευμένων στατιστικών στοιχείων για τον κλάδο και τις τάσεις ανάπτυξής του, η πρόβλεψη μπορεί να γίνει εύκολα.

Η προβολή του μεριδίου αγοράς είναι πιο δύσκολη από την προβολή των συνολικών πωλήσεων του κλάδου. Οι εταιρείες εκείνες οι οποίες έχουν διαμορφώσει ξεκάθαρη τάση διαχρονικά ή έχουν διατηρήσει σταθερό μερίδιο της αγοράς μπορούν να προβάλλουν σχετικά εύκολα το μερίδιο τους. Όταν το ποσοστό του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η εταιρεία παρουσιάζει διακυμάνσεις, η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης γίνεται αναξιόπιστη και μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

Για να εξασφαλίσει αξιόπιστα αποτελέσματα από τη χρήση αυτής της μεθόδου, μια εταιρεία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να μπορεί να προσδιορίσει το μερίδιο της στην αγορά. Πρέπει, ακόμη, να είναι σε θέση να αξιολογεί προσεκτικά και σε βάθος τα στοιχεία που αφορούν τον κλάδο. (Hamilton, 2001)

E) Η μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης.

Μερικές φορές χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη πωλήσεων στατιστικές μέθοδοι οι οποίες αγνοούν τις προσωπικές γνώμες.

Η μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης, η οποία μετρά τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων παραγόντων, είναι μια από τις

μεθόδους που χρησιμοποιούν τη στατιστική ανάλυση. Η ανάλυση συσχέτισης εντοπίζει τη σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις της εταιρείας και σε κάποιο εξωτερικό οικονομικό μέγεθος για το οποίο υπάρχει επάρκεια δημοσιευμένων πληροφοριών. Μια εταιρεία, για παράδειγμα, η οποία κατασκευάζει προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται από τον κατασκευαστικό κλάδο, όπως τούβλα, σώματα καλοριφέρ ή μπανιέρες, θα μπορούσε να υποθέσει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των πωλήσεων της και του αριθμού αδειών ανέγερσης που εκδίδονται από την πολεοδομία. Η υπόθεση αυτή μπορεί να ελεγχθεί στατιστικά εάν οι ετήσιες πωλήσεις της εταιρείας συγκριθούν με τον αντίστοιχο αριθμό αδειών ανέγερσης. Η ανάλυση συσχέτισης στο συγκεκριμένο παράδειγμα δείχνει ότι οι πωλήσεις υστερούν χρονικά σε σχέση με τον αριθμό των νέων αδειών ανέγερσης που εκδίδονται. Κατά συνέπεια, ειδικά για μία βραχυπρόθεσμη περίοδο προϋπολογισμού, οι άδειες ανέγερσης που έχουν ήδη εκδοθεί μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις είναι δυνατόν να αφορούν περίοδο προϋπολογισμού τριών ή έξι μηνών ή ενός έτους, ανάλογα με το πόσο υστερούν χρονικά οι πωλήσεις σε σχέση με τις άδειες ανέγερσης με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος. Το πλεονέκτημα της μεθόδου εξαφανίζεται όταν οι μεταβολές στις πωλήσεις της εταιρείας συμβαίνουν ταυτόχρονα με τις μεταβολές στον αριθμό των αδειών ανέγερσης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να

απορριφθεί η συγκεκριμένη τεχνική. Στις Η.Π.Α, οι πωλήσεις αεροσκαφών συσχετίζονται με το Α.Ε.Π. Πολλοί οικονομολόγοι του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα κάνουν εκτιμήσεις του Α.Ε.Π. τις οποίες χρησιμοποιούν οι αεροναυπηγικές εταιρείες για την πρόβλεψη των πωλήσεών τους. Η συσχέτιση μπορεί να αποτυπωθεί με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ή με άλλες πιο εξελιγμένες τεχνικές όπως η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων. Το τελευταίο βήμα είναι η εύρεση του πώς η πρόβλεψη των συγκεκριμένων μακροοικονομικών παραγόντων μεταφράζεται σε πρόβλεψη συνολικών πωλήσεων του κλάδου και, στη συνέχεια, ο προσδιορισμός του μεριδίου πάνω στις συνολικές πωλήσεις που η εταιρεία λογικά αναμένει να εξασφαλίσει. Η ανάλυση συσχέτισης είναι μια καθαρά τεχνική μέθοδος. Συνεπώς, για να πετύχει ακριβή αποτελέσματα, πρέπει να ανατεθεί η δουλειά σε ειδικό. (Sweeny A- Winsler J, 1996)

Z) Η μέθοδος της πολλαπλής προσέγγισης.

Σύμφωνα με τον Hamilton αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν όλες τις τεχνικές που έχουν ήδη αναφερθεί ή κάποιο συνδυασμό μερικών από αυτές. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα επεξεργάζονται μια πρόβλεψη με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων, της μεθόδου της γνώμης των διευθυντικών στελεχών, της άντλησης πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές και της κλαδικής ανάλυσης. Η

μέθοδος της πολλαπλής προσέγγισης χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα που δίνει η κάθε μέθοδος ξεχωριστά για να το διασταυρώσει με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων μεθόδων. Μια κριτική ανάλυση του συνδυασμού των επιμέρους προβλέψεων εξασφαλίζει σίγουρα μια πιο αξιόπιστη τελική πρόβλεψη. Η μέθοδος της πολλαπλής προσέγγισης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για προβλέψεις που εκτείνονται πέρα από το έτος. Παρ' ότι πολλές επιχειρήσεις καταρτίζουν μέσο-μακροπρόθεσμα προγράμματα δράσης, πολύ λίγες είναι εκείνες που καταρτίζουν προϋπολογισμούς για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από ένα έτος. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι οικονομικοί προγραμματιστές συμφωνούν ότι για καλύτερα αποτελέσματα, όταν οι προβλέψεις πωλήσεων χρησιμοποιούνται για τη σύνταξη προϋπολογισμών ο χρονικός ορίζοντας των οποίων δεν ξεπερνάει το ένα έτος, οι στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης πρέπει να συνδυάζονται με τις μεθόδους της γνώμης των διευθυντικών στελεχών και της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές. (Hamilton, 2001) (Sweeny-Winsler, 1996)

1.2 Προϋπολογισμός Πωλήσεων.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζει τις λεπτομέρειες της λειτουργίας των πωλήσεων κατά την προϋπολογιζόμενη

περίοδο. Είναι ένα πλάνο πωλήσεων το οποίο αναλύεται συνήθως ανά μήνα, τρίμηνο ή κάποια άλλη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι προϋπολογισμοί πωλήσεων καταρτίζονται για να χρησιμοποιηθούν από το τμήμα πωλήσεων, για παράδειγμα, για να καθοριστούν οι συγκεκριμένοι στόχοι πωλήσεων που θα αναλάβει να πραγματοποιήσει κάθε πωλητής. Το τμήμα παραγωγής χρειάζεται τον προϋπολογισμό πωλήσεων για να καταστρώσει, μεταξύ άλλων, τα προγράμματα παραγωγής, τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, τα προγράμματα προμήθειας υλικών κτλ. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων βοηθά τις οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης στην προβολή των ταμιακών ροών στην προϋπολογιζόμενη περίοδο. Ο συνολικός σχεδιασμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται και αυτός από τις λεπτομέρειες του προϋπολογισμού πωλήσεων.

Αυτός που συνήθως προετοιμάζει τον προϋπολογισμό πωλήσεων με βάση τα στοιχεία που τελικά συμφωνήθηκε ότι θα αποτελέσουν την πρόβλεψη πωλήσεων είναι ο διευθυντής πωλήσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις την εργασία αυτή την αναλαμβάνει κατά κανόνα ο γενικός διευθυντής, ο οποίος ενδέχεται μάλιστα να είναι και εκείνος που καταρτίζει όλους τους επί μέρους προϋπολογισμούς. Η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται συχνά σε μονάδες προϊόντος. Κατόπιν, εισάγεται στον υπολογισμό της πρόβλεψης η παράμετρος της τιμής πώλησης, έτσι ώστε η διοίκηση να είναι σε θέση να γνωρίζει αν ο

προβλεπόμενος για την περίοδο προϋπολογισμού όγκος πωλήσεων σε μονάδες θα αποφέρει ή όχι κέρδη στην εταιρεία. Αν όχι, η διοίκηση ζητά να επανεξεταστούν οι προβλέψεις των πωλήσεων και του κόστους, εκτός αν θεωρεί ότι η ζημιά είναι αναπόφευκτη για τη συγκεκριμένη περίοδο προϋπολογισμού. Οι εταιρείες παρουσιάζουν τους τελικούς προϋπολογισμούς πωλήσεων με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την οργανωτική συγκρότηση του τμήματος πωλήσεων, τα προϊόντα και τις γραμμές προϊόντων. Μερικές εταιρείες, για παράδειγμα, καταρτίζουν για κάθε περιφέρεια προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναλύονται διαδοχικά σε τρίμηνα και μήνες ανά τρίμηνο, με τις προβλέψεις πωλήσεων να ταξινομούνται ανά προϊόν ή γραμμή προϊόντων.

Στις περισσότερες εταιρείες υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις δραστηριότητες ενός τμήματος και εκείνες των υπολοίπων τμημάτων. Συνεκτικός τους κρίκος είναι η βασική παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις υφίστανται για να παράγουν και πωλούν τα προϊόντα τους με κάποιο κέρδος.

Η πιο άμεση σχέση, βέβαια, είναι αυτή μεταξύ των προϋπολογισμών του τμήματος πωλήσεων και του τμήματος παραγωγής. Εάν, για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων χρειάζεται 4.000 μονάδες προϊόντος, ο προϋπολογισμός του τμήματος παραγωγής πρέπει να εξασφαλίσει την απαιτούμενη εργασία και τις πρώτες ύλες προκειμένου να παραχθεί ο αριθμός αυτός μονάδων του προϊόντος. Η σχέση μεταξύ του

προϋπολογισμού πωλήσεων και των προϋπολογισμών των διοικητικών και γενικών εξόδων μπορεί να μην είναι το ίδιο άμεση. Βέβαια, τυχόν μεγάλες μεταβολές στις πωλήσεις θα έχουν αντίκτυπο και στις διοικητικές λειτουργίες. Μία μεγάλη αύξηση των πωλήσεων, για παράδειγμα, απαιτεί συνήθως εντατικοποίηση των λειτουργιών έκδοσης τιμολογίων, εξυπηρέτησης των πελατών και λογιστικής παρακολούθησης. Αν οι πωλήσεις μειωθούν αιφνίδια, τότε τα περισσότερα τμήματα της εταιρείας θα βρεθούν στην ανάγκη να μειώσουν τις δαπάνες προσωπικού και τις άλλες κατηγορίες δαπανών τους. (Hamilton, 2001)

1.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής προσδιορίζει τις προγραμματισθείσες ποσότητες για παραγωγή στην προβλεπόμενη περίοδο. Συνεπώς, πρώτα, πρέπει να προσδιορισθούν τα επίπεδα αποθεμάτων. Στη συνέχεια θα προσδιορισθεί η προς παραγωγή ποσότητα κάθε προϊόντος και τέλος θα γίνει κατανομή της παραγωγής σε μικρότερες χρονικές περιόδους. Το πλήρες πρόγραμμα παραγωγής θα έχει τα εξής στοιχεία:

- α) τα προϊόντα,
- β) τις ενδιάμεσες χρονικές περιόδους,

γ) τις δραστηριότητες κάθε κέντρου ευθύνης.

Με τον προϋπολογισμό παραγωγής συσχετίζονται και άλλοι 3 κύριοι προϋπολογισμοί:

(1) των άμεσων υλικών και των λοιπών στοιχείων, (ποσότητα και κόστος),

(2) τον άμεσων εργατικών

(3) των ΓΒΕ

Οι εταιρείες οι οποίες κατασκευάζουν τυποποιημένα προϊόντα καταρτίζουν ένα πρόγραμμα παραγωγής με βάση τις ανάγκες τους σε αποθέματα, το μέγεθος των οποίων θα πρέπει να ικανοποιεί τις προβλέψεις πωλήσεων. Το πρόγραμμα παραγωγής κατανέμει το έργο τόσο στα διάφορα τμήματα βιομηχανικής επεξεργασίας όσο και στα διάφορα μηχανήματα. Η παραγωγή πρέπει να προγραμματίζεται και να πραγματοποιείται με όσο το δυνατόν σταθερότερο ρυθμό και με τις ελάχιστες δυνατές αυξομειώσεις. Ο σταθερός ρυθμός λειτουργίας συμβάλλει στη διατήρηση του κόστους σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Για να προγραμματίσουν τη ροή των ημικατεργασμένων προϊόντων, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις αναλύουν την περίοδο προϋπολογισμού (που συνήθως είναι ένα έτος) σε μικρότερες περιόδους του κύκλου παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο που απαιτείται για την απόκτηση των υλικών παραγωγής, την επεξεργασία τους και την παραγωγή του τελικού προϊόντος. (Hamilton,2001)

1.4 Προϋπολογισμός Αγορών.

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των αναγκαίων ποσοτήτων σε πρώτες ύλες και υλικά παραγωγής και η κατάρτιση του αντίστοιχου προγράμματος αγορών. Τα άμεσα υλικά είναι αυτά τα οποία μπορούν να 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, για παράδειγμα λάδι συντήρησης μηχανών, υλικά συντήρησης.

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

Οι εταιρείες 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 ποσότητες πρώτων υλών και υλικών παραγωγής για την περίοδο προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός των άμεσων υλικών καθορίζει επίσης τις αγορές πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. Όταν

καταρτίζεται ο προϋπολογισμός πρώτων υλών και υλικών παραγωγής πρέπει να εξεταστούν τρεις παράγοντες. Ο πρώτος είναι οι ποσότητες των απαιτούμενων υλικών. Ο δεύτερος είναι ο χρόνος κατά τον οποίο τα υλικά πρέπει να είναι διαθέσιμα. Ο τρίτος είναι 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

Συνοψίζοντας λοιπόν καταλήγουμε στους εξής τέσσερις υπό-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 αξία)
3. Προϋπολογισμός αγορών α' υλών (προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης).

4. Προϋπολογισμός κόστους α' υλών που χρησιμοποιήθηκαν. (Hamilton, 2001)

1.5 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας.

Το κόστος εργασίας για τη βιομηχανική παραγωγή διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο κόστος εργασίας είναι εκείνο που συνδέεται άμεσα με τα προϊόντα και τα τμήματα παραγωγής. Η έμμεση εργασία αφορά σε βοηθητικές λειτουργίες, όπως η συντήρηση, η επίβλεψη και οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες.

Το κόστος της άμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό του κόστους εργασίας. Το κόστος της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό Γ.Β.Ε. Ο προϋπολογισμός του κόστους εργασίας πρέπει να συντονίζεται με το πρόγραμμα παραγωγής. Ταυτόχρονα, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν την ανθρώπινη εργασία. Μια τέτοια σφαιρική θεώρηση είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα από πλευράς εργατικής νομοθεσίας και της ανάγκης για καλές εργασιακές σχέσεις. Πρέπει να καταβληθούν ιδιαίτερες προσπάθειες προκειμένου το πρόγραμμα παραγωγής που θα καταρτιστεί να δίνει στους εργαζόμενους αίσθημα σταθερότητας και σιγουριάς.

Αρχικά θα πρέπει να υπολογιστούν οι ανάγκες σε άμεση εργασία, δηλαδή να υπολογιστούν οι ώρες εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των αναγκαίων ποσοτήτων προϊόντος. Η δυνατότητα προγραμματισμού των απαιτούμενων ωρών άμεσης εργασίας είναι από τα βασικά πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού. Η αποφυγή ακραίων αυξομειώσεων στις ώρες εργασίας είναι επωφελής για την εταιρεία, τους εργαζόμενους αλλά και την εθνική οικονομία γενικότερα. Οι κατασκευαστές τυποποιημένων προϊόντων καθορίζουν για κάθε τμήμα παραγωγής πρότυπες ανά μονάδα προϊόντος ώρες απαιτούμενης εργασίας. Στη συνέχεια, για να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις σε εργασία, πολλαπλασιάζουν τις μονάδες προϊόντος που προβλέπονται από το πρόγραμμα παραγωγής επί τις πρότυπες, ώρες εργασίας. Πολλές εταιρείες έχουν συστήματα διοικητικής λογιστικής τα οποία χρησιμοποιούν άμεσες ώρες εργασίας. Σε γενικές γραμμές, τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν σωστές μεθόδους προσδιορισμού των ωρών άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος, οι οποίες μπορούν να αξιοποιούνται στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού. Υπάρχουν, επίσης, διάφορες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν οι μηχανικοί παραγωγής για τον υπολογισμό του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση ενός έργου, ενώ σε μερικές περιπτώσεις, οι διευθυντές προτιμούν τη χρήση ιστορικών στοιχείων ως βάση για τις ώρες εργασίας, στοιχεία τα οποία στη συνέχεια προσαρμόζουν κατάλληλα ώστε να

αντανακλούν τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας και τους αντικειμενικούς στόχους του προϋπολογισμού. Συχνά, είναι δυνατό να γίνει υπολογισμός του δείκτη ωρών εργασίας προς τον παραγόμενο όγκο προϊόντων. Η κατάλληλη μέθοδος υπολογισμού των ωρών άμεσης εργασίας είναι αυτή που προσδιορίζεται από τους εσωτερικούς παράγοντες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν για τον υπολογισμό της απαιτούμενης εργασίας σε ώρες ανά τμήμα και ανά χρονική περίοδο, πρέπει να πολλαπλασιαστούν οι πρότυπες ώρες με την ποσότητα των μονάδων που προϋπολογίστηκαν για αυτή την περίοδο. Έπειτα αν πολλαπλασιαστεί αυτό το γινόμενο με την αμοιβή ανά ώρα προκύπτει το προϋπολογιστικό κόστος της περιόδου. Η ίδια διαδικασία υπολογισμού του προϋπολογιστικού κόστους ακολουθείται για κάθε προϊόν και τμήμα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το σύνολο των υπολογισμών προστίθενται για να δώσουν τελικά το προβλεπόμενο συνολικό κόστος άμεσης εργασίας για την περίοδο του προϋπολογισμού.

Η αμοιβή ανά ώρα μπορεί να καθορίζεται από τη σύμβαση εργασίας, να είναι η αναμενόμενη για την περίοδο ή να είναι σταθερή. Επειδή οι μισθοί και τα ημερομίσθια καταβάλλονται σε καθορισμένα τακτά διαστήματα, οι πληροφορίες που αφορούν το κόστος εργασίας πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμες ούτως ώστε να χρησιμοποιούνται στην σύνταξη του ταμιακού προϋπολογισμού. Εξ άλλου, το συνολικό κόστος παραγωγής δεν

μπορεί να υπολογιστεί αν πρώτα δεν είναι γνωστό το κόστος άμεσης εργασίας. Όλα αυτά τα μεγέθη συνδέονται στενά το ένα με το άλλο και αλληλοεξαρτώνται στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.(Μηλιώτη,1998)

1.6 Προϋπολογισμός ΓΒΕ.

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 στο εργοστάσιο. 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 τις 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 Γ.Β.Ε. διακρίνονται συνήθως σε σταθερά και μεταβλητά αν και υπάρχει ακόμη μία κατηγορία εξόδων που εμφανίζει χαρακτηριστικά τόσο μεταβλητής όσο και σταθερής δαπάνης και ονομάζονται ημιμεταβλητά. Το ύψος των σταθερών δαπανών δεν επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβολές στον παραγόμενο όγκο προϊόντων. Οι μεταβλητές δαπάνες, αντίθετα, μεταβάλλονται άμεσα σε συνάρτηση με τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντων. Στην πραγματικότητα, σε λίγες μόνο κατηγορίες δαπανών μπορεί να δοθεί ο απόλυτος χαρακτηρισμός μεταβλητές ή σταθερές. Μερικοί λογιστές χρησιμοποιούν τους όρους «δαπάνες δυναμικότητας» για τις

σταθερές δαπάνες και «ελεγχόμενες δαπάνες» για τις μεταβλητές.

Ο χρόνος που απαιτείται για να τεθεί ένα μηχάνημα σε λειτουργία αποτελεί μεταβλητή δαπάνη. Οι μεταβλητές δαπάνες αυτής της κατηγορίας αυξομειώνονται ανοδικά - καθοδικά ανάλογα με την αύξηση ή μείωση του όγκου παραγωγής και, συνεπώς, οι δαπάνες αυτές είναι ελεγχόμενες και σχετίζονται, μέσα σε λογικά πλαίσια, με τις ώρες άμεσης εργασίας ή τις δαπάνες άμεσης εργασίας που πραγματοποιήθηκαν. Οι αρμόδιοι διευθυντές ξεκινούν τη διαδικασία προϋπολογισμού των Γ.Β.Ε. από τα ιστορικά στοιχεία που αφορούν τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν το ενοίκιο, τις αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα, τους φόρους ακίνητης περιουσίας, το ελάχιστο κόστος συντήρησης και τα πάγια των λογαριασμών των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, καθώς και τους μισθούς ορισμένων βασικών μελών του προσωπικού του τμήματος παραγωγής.

Μια δαπάνη είναι σταθερή εάν ο βασικός λόγος για τον οποίο καταβάλλεται είναι η εξασφάλιση της κατ' αρχήν λειτουργίας της επιχείρησης. Οι αποσβέσεις του μηχανολογικού εξοπλισμού, για παράδειγμα, γίνονται για να εξασφαλίσουν το παραγωγικό δυναμικό των μηχανημάτων. Η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, ωστόσο, εξαρτάται από το χρόνο λειτουργίας των μηχανών. Έτσι, οι μεν αποσβέσεις είναι σταθερή δαπάνη, το δε ηλεκτρικό ρεύμα είναι μεταβλητή

δαπάνη. Αν, ωστόσο, οι μηχανές λειτουργούσαν συνεχώς, ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιούνταν ή όχι, η κατανάλωση ηλεκτρισμού θα αποτελούσε σταθερή δαπάνη. Οι σταθερές δαπάνες είναι συνάρτηση του χρόνου και μπορούν να μετρηθούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα όπως η ημέρα, η εβδομάδα ή ο μήνας.

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν ελαστικούς προϋπολογισμούς για τα Γ.Β.Ε. σε συνδυασμό με τον συνολικό προϋπολογισμό.(Μηλιώτη,1998)

1.7 Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων.

Από τον συνδυασμό των προϋπολογισμών τριών παραπάνω προϋπολογισμών προκύπτει ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων. Αυτά τα στοιχεία από τη μεριά τους θα χρειασθούν για τη σύνταξη της προϋπολογιζόμενης κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και υπόλοιπων λογιστικών καταστάσεων. Παράλληλα, μπορεί να ελέγχει η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο σε τι βαθμό βελτιώνεται η διαχείριση του κόστους των προϊόντων της.

Ο προϋπολογισμός του κόστους των παραχθέντων και πωληθέντων προϊόντων δείχνει το κόστος πρώτων και βοηθητικών υλών, άμεσης και έμμεσης εργασίας καθώς και τα

γενικά βιομηχανικά έξοδα που προβλέπεται να συμβούν σε μία περίοδο. Προϋπολογίζεται το κόστος συνολικά για όλες τις μονάδες που καλύπτει η περίοδος του προϋπολογισμού αλλά και για μια μονάδα.(Μηλίωτη, 1998)

1.8 Προϋπολογισμός Δαπανών Διοίκησης και Διάθεσης.

Η επιχείρηση μεταξύ άλλων καταρτίζει και τον προϋπολογισμό διοίκησης και διάθεσης. Όπως τα Γ.Β.Ε. έτσι και αυτά δεν επιβαρύνουν απευθείας το κόστος κάθε μονάδας προϊόντος. Στις δαπάνες διάθεσης περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία του κόστους που αφορούν την διαφήμιση των προϊόντων όπως:

1. Η δημιουργία ζήτησης (διαφήμιση, προώθηση)
2. Η εξασφάλιση χώρων ή μέσων στους πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρείας (μισθοί προσωπικού πωλήσεων, εμπορικές προμήθειες, ενοίκιο).
3. Η αποθήκευση, διαχείριση, και παράδοση εμπορευμάτων (κόστος αποθήκευσης, έξοδα αποστολής).
4. Οι παροχές πιστώσεων και οι εισπράξεις λογαριασμών (έρευνα πιστοληπτικής ικανότητας, έξοδα είσπραξης λογαριασμών).

Στις δαπάνες διοίκησης περιλαμβάνονται όλα τα κόστη που αφορούν την διοίκηση της επιχείρησης όπως αμοιβές στελεχών,

αναλώσιμα γραφείου, τηλεπικοινωνίες, ενοίκια γραφείων κ.α. Σε αυτή την κατηγορία των δαπανών προστίθενται από πολλές επιχειρήσεις οι δαπάνες που δεν μπορούν να αποδοθούν σε άλλες επιχειρήσεις, τα γενικά έξοδα.

Σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού του ύψους των δαπανών ισχύουν σε γενικές γραμμές όσα ειπώθηκαν και στα Γ.Β.Ε. Ο προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης έχει μια πιο έμμεση σχέση με τις πωλήσεις απ' ότι οι άλλοι προϋπολογισμοί, γι' αυτό και μερικές επιχειρήσεις τον καταρτίζουν ανεξάρτητα από την πρόβλεψη πωλήσεων. Για την κατάρτιση τους χρησιμοποιούνται στοιχεία από λογιστικές εκθέσεις παρελθόντων ετών. (Μηλιώτη, 1998)

1.9 Προϋπολογισμός Τελικού Αποτελέσματος.

Ο προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος είναι στην ουσία το αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων προϋπολογισμών. Στον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων υπολογίστηκε πόσο κοστίζει στην επιχείρηση ένα προϊόν χωρίς όμως να συμπεριληφθούν το κόστος διοίκησης και διάθεσης, γιατί αυτά τα έξοδα είναι σταθερά και τις περισσότερες φορές ανεξάρτητα της παραγωγής.

Σε αυτό το σημείο από τα έσοδα που αναμένονται από τις προβλεπόμενες πωλήσεις για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός θα αφαιρεθούν τα κόστη παραχθέντων διοίκησης και διάθεσης.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση συντάξει τον λειτουργικό της προϋπολογισμό από τα επιμέρους στοιχεία του έχει τη δυνατότητα να συντάξει προϋπολογιστικά τις λογιστικές καταστάσεις. Αυτού του είδους οι λογιστικές

καταστάσεις, ή pro forma, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν στους μετόχους την πορεία που αναμένεται να έχει η επιχείρηση. Οι pro forma καταστάσεις αφορούν την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον ισολογισμό και τις καταστάσεις ταμειακών ροών της. (Μηλιώτη, 1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Α.Ε

2 Στοιχεία της Α.Ε

Η επιχείρηση «Κοτόπουλα εξοχής Α.Ε» ασχολείται με την παραγωγή , εκτροφή και πώληση πουλερικών.

Το 1971 ανοίγει στο κέντρο της Κατερίνης κατάστημα λιανικής πώλησης κοτόπουλου και κομμάτια αυτού.

Έχει ήδη διαμορφώσει ένα χώρο τον οποίο λειτουργούσε ως σφαγείο για λογαριασμό του καταστήματος.

Το 1999 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Στα επόμενα χρόνια και μέχρι σήμερα προχώρησε σε επενδύσεις κατασκευής σύγχρονου εργοστασίου ζωοτροφών, καινούργιων υπερσύγχρονων πτηνοτροφείων, επέκταση και εκσυγχρονισμό του σφαγείου διευρύνοντας το δίκτυο πωλήσεων με υποκαταστήματα- κέντρα διανομής σε ΑΘΗΝΑ, ΛΑΡΙΣΑ, ΣΕΡΡΕΣ, ΚΟΜΟΤΗΝΗ, ΠΑΤΡΑ.

Στην επιχείρηση εργάζονται περίπου 300 άτομα και συνεργάζονται μαζί της περισσότεροι από 200 εξωτερικοί συνεργάτες- προμηθευτές. Τα προϊόντα εκτός από την εγχώρια αγορά διατίθενται και στο εξωτερικό(Ευρώπη).

Οργανωτική Δομή Της Επιχείρησης

Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση είναι τα ακόλουθα :

- Ο επαγγελματισμός της διοίκησης, με την ανάθεση κύριων τομέων ευθύνης σε στελέχη υψηλού επιπέδου.
- Η καθιέρωση συμμετοχικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων.
- Η συνεχής παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και η άμεση λήψη στρατηγικών και λειτουργικών προσαρμοστικών αποφάσεων.
- Η ευελιξία και η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Ο υψηλός βαθμός συνείδησης της κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας και η συνεχής προσπάθεια για την ενδυνάμωση της εστιάζοντας στην προστασία της υγείας του καταναλωτικού κοινού.

Στην παρούσα φάση ανάπτυξης, τη φύση του έργου και του περιβάλλοντος της εταιρίας, η υφιστάμενη οργανωτική δομή είναι πλέον κατάλληλη, αφού εξασφαλίζει:

- Την σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών και τον αποτελεσματικό έλεγχο
- Την ευελιξία και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος
- Τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διοίκηση, τον έλεγχο και τον συντονισμό κάθε νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Την αποδοτικότητα της λειτουργίας επιχείρησης.

Υφιστάμενες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Η επιχείρηση διαθέτει κτίρια λογιστικής αξίας 5.564.664.17€

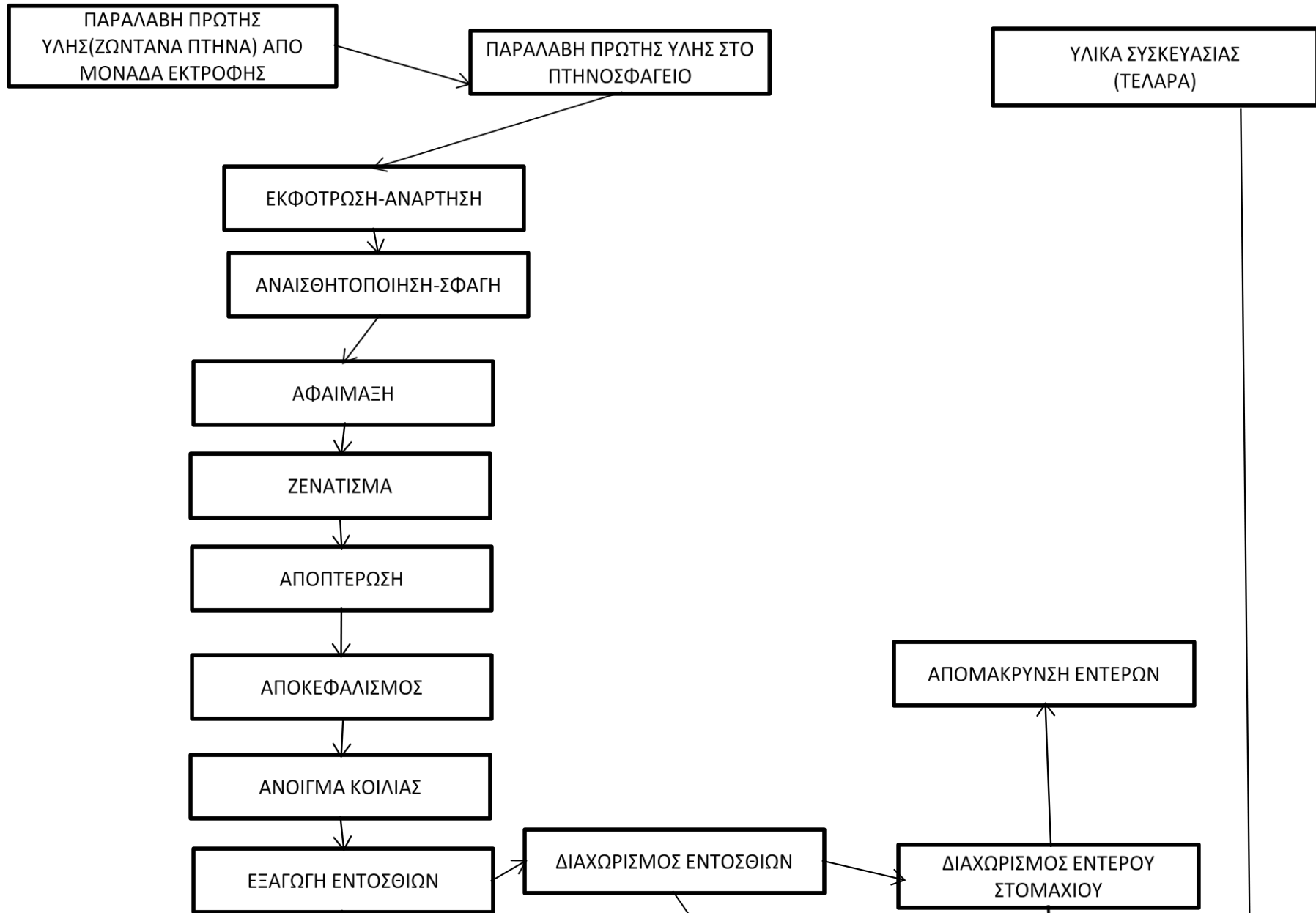
Πιο συγκεκριμένα, διαθέτει τις ακόλουθες εγκαταστάσεις:

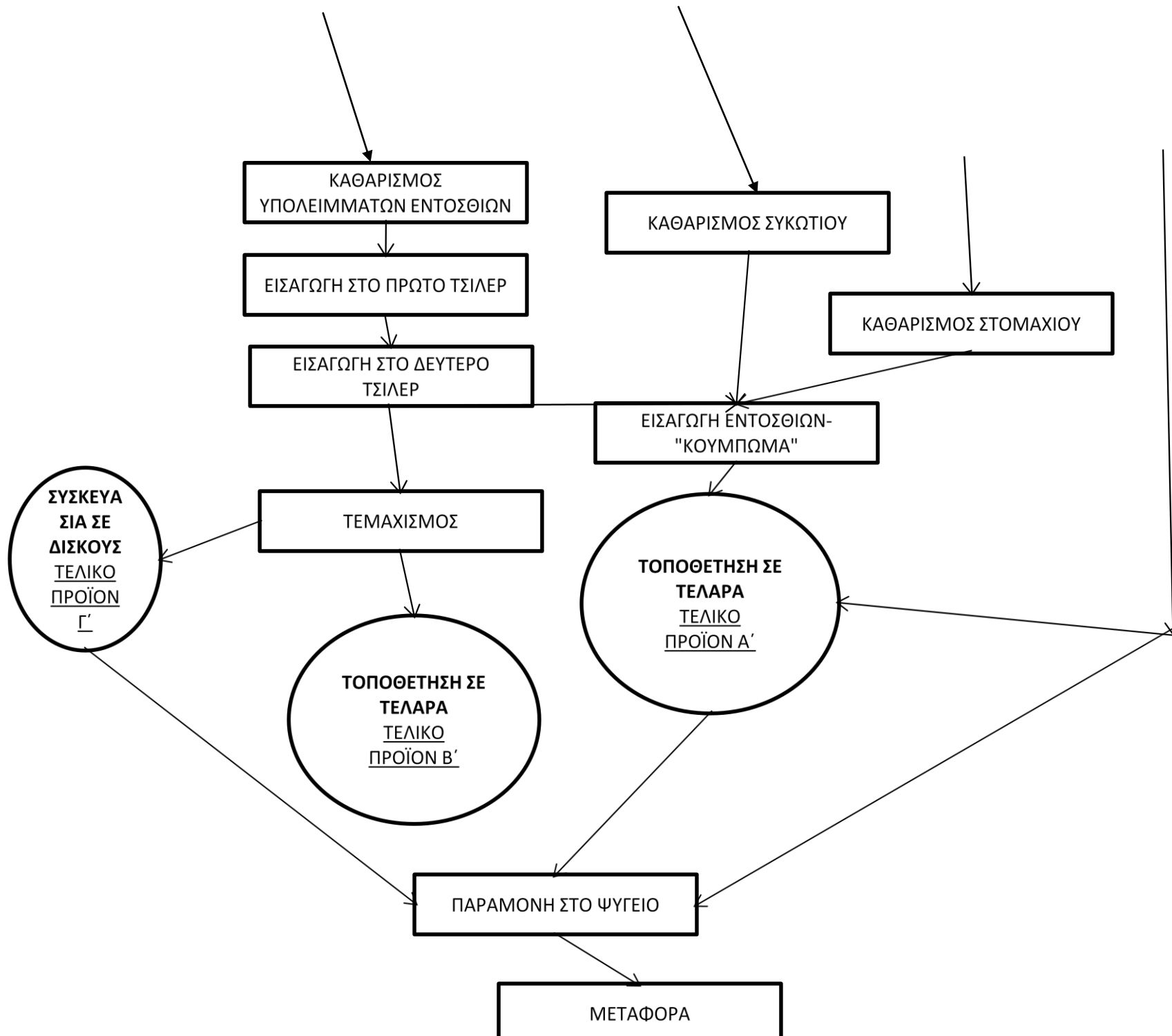
- Εκκολαπτήριο
- Πτηνοτροφεία
- Μονάδα παραγωγής ζωοτροφών
- Πτηνοσφαγείο
- Εγκατάσταση συστήματος αερόψυξης
- Τμήμα επεξεργασίας τροφίμων

Επίσης διαθέτει τις παρακάτω γραμμές παραγωγής- ομάδες μηχανολογικού εξοπλισμού

- Παραλαβή- προκαθορισμός- Σιλό δημητριακών- αλευροειδών
- Ζύγιση –Δοσομέτρηση
- Άλεση –Ανάμειξη- Προσθήκη μικροστοιχείων
- Κυβοποίηση- Ψύξη

2.1 Επίσης η επιχείρηση έχει και το εξής **διάγραμμα παραγωγής**:





2.2 ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	Μονάδα μέτρησης	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ						
		1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος	6ο έτος	7ο έτος
		Έτος 2013	Έτος 2014	Έτος 2015	Έτος 2016	Έτος 2017	Έτος 2018	Έτος 2019
Εσωτερική Αγορά								
Κοτόπουλα νωπά - τεμαχισμένα	Κιλά	18.248.999	18.659.000	19.778.540	20.965.252	22.223.168	23.556.558	24.969.951
Συσκευασμένα προϊόντα	Κιλά	986.354	1.210.000	1.282.600	1.359.556	1.441.129	1.527.597	1.619.253
Προϊόντα Κατάψυξης	Κιλά	281.969	340.250	360.665	382.305	405.243	429.558	455.331
Υποπροϊόντα κοτόπουλου	Κιλά	4.169.969	4.430.000	4.695.800	4.977.548	5.276.201	5.592.773	5.928.339
Έσοδα από υπηρεσίες σφαγής	αποκ.							
ΣΥΝΟΛΟ		23.687.291	24.639.250	26.117.605	27.684.661	29.345.741	31.106.485	32.972.875
Εξαγωγές								
Κατεψυγμένα υποπροϊόντα κοτόπουλου	Κιλά	935.037	960.000	1.017.600	1.078.656	1.143.375	1.211.978	1.284.697
ΣΥΝΟΛΟ								
Λοιπές πωλήσεις προϊόντων (από πτηνοτροφεία, ζωοτροφάδικο)								
Νεοσσοί κρεατοπαραγωγής	Τεμ.	11.050.230	11.250.000	11.812.500	12.403.125	13.023.281	13.674.445	14.358.168
Κοτόπουλα ζωντανά	Κιλά	496.012	540.000	567.000	595.350	625.118	656.373	689.192
Έτοιμα φυράματα, α' και β' ύλες	Κιλά	45.910.452	47.250.000	49.612.500	52.093.125	54.697.781	57.432.670	60.304.304
Λοιπά υλικά	αποκ.	508.143	545.000	572.250	600.863	630.906	662.451	695.573
Σύνολο		57.964.837	59.585.000	62.564.250	65.692.463	68.977.086	72.425.940	76.047.237
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		82.587.165	85.184.250	89.699.455	94.455.780	99.466.202	104.744.403	110.304.808

Στον Πίνακα 1(Προβλεπόμενα ποσοτικά στοιχεία πωλήσεων) παρουσιάζονται τα ποσοτικά στοιχεία πωλήσεων για το διάστημα 2013-2019.Μετα το 2^ο έτος παρατηρούμε μια αύξηση της ποσότητας κατά 6% στα προϊόντα της «Εσωτερικής Αγοράς» και στις «Εξαγωγές» και μια αύξηση 5% στις «Λοιπές πωλήσεις προϊόντων» .Φυσικά όπως γνωρίζουμε αυτή η αύξηση είναι μια απλή πρόβλεψη και ακόμα κι αν αποδειχθεί λανθασμένη, μια πρόβλεψη προσφέρει τουλάχιστον μια βάση για αναπροσαρμογή των δεδομένων. Το «Γενικό σύνολο» μας δίνει μια καθαρή εικόνα για το σύνολο των ποσοτήτων(Εσωτερικής Αγοράς, Εξαγωγές, Λοιπές πωλήσεις προϊόντων) καθώς διακρίνουμε το πόσο θα αυξηθεί στα επόμενα έτη, βάση της πρόβλεψης.

2.3 ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

(σε Ευρώ)

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΣ/ΜΟΝΑΔΑ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος	6ο έτος	7ο έτος
		Έτος 2013	Έτος 2014	Έτος 2015	Έτος 2016	Έτος 2017	Έτος 2018	Έτος 2019
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ								
Κοτόπουλα νωπά - τεμαχισμένα	2,02	36.934.340	37.764.145	40.029.994	42.431.794	44.977.701	47.676.363	50.536.945
Συσκευασμένα προϊόντα	2,87	2.828.302	3.469.591	3.677.767	3.898.433	4.132.339	4.380.279	4.643.096
Προϊόντα Κατάψυξης(Συσκευασμένα)	2,04	574.838	693.653	735.272	779.388	826.152	875.721	928.264
Υποπροϊόντα κοτόπουλου	0,16	682.726	725.299	768.817	814.946	863.843	915.674	970.614
Έσοδα από υπηρεσίες σφαγής		612.508	645.000	709.500	780.450	858.495	944.345	1.038.779
ΣΥΝΟΛΟ		41.632.714	43.297.689	45.921.351	48.705.012	51.658.530	54.792.382	58.117.699
ΕΞΑΓΩΓΕΣ								
Κατεψυγμένα υποπροϊόντα κοτόπουλου	0,51	479.524	492.326	521.866	553.178	586.368	621.550	658.843

ΣΥΝΟΛΟ		42.112.238	43.790.015	46.443.216	49.258.189	52.244.899	55.413.932	58.776.542

Λοιπές πωλήσεις προϊόντων (από πτηνοτροφεία, ζωοτροφάδικο)								
Νεοσσοί κρεατοπαραγωγής	0,47	5.150.957	5.244.078	5.506.282	5.781.596	6.070.676	6.374.209	6.692.920
Κοτόπουλα ζωντανά	1,14	565.467	615.615	646.395	678.715	428.501	748.283	437.114
Έτοιμα φυράματα, α' και β' ύλες	0,43	19.895.830	20.476.339	21.500.156	22.575.164	19.430.153	24.889.118	26.133.574
Αέριο-καύσιμα, φάρμακα, κλπ σε πτηνοτροφεία ίδιας διαχείρισης-συνεργαζόμενα	-	679.361	735.000	351.286	354.799	358.347	361.931	365.550
ΣΥΝΟΛΟ		26.291.615	27.071.031	28.004.119	29.390.273	26.287.677	32.373.541	33.629.158
Εμπορεύματα		118.631,00	125.000,00	132.500,00	140.450,00	148.877,00	157.809,62	167.278,20
ΣΥΝΟΛΟ		118.631,00	125.000,00	132.500,00	140.450,00	148.877,00	157.809,62	167.278,20
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		68.522.484	70.986.046	74.579.835	78.788.913	78.681.452	87.945.283	92.572.978

Ο πίνακας 2 (Προβλεπόμενος κύκλος εργασιών) είναι στην ουσία ο τζίρος που κάνει η επιχείρηση. Πρόκειται για τα χρηματικά ποσά που λαμβάνει η επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

Ο πίνακας 2 συντάχτηκε με έτος βάσης το 2013, όπου υπήρχαν συγκεκριμένες πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντος και έτσι λαμβάνοντας ως βάση τον προϋπολογισμό ποσοτικών στοιχείων των πωλήσεων του πίνακα (1) με μια παραδοχή αύξησης πωλήσεων 6% και μια μέση τιμή σταθερή για κάθε έτος που συντάσσεται ο προϋπολογισμός

Για τα επόμενα έτη αύξηση 6% στις ποσότητες και 3% στην τιμή των προϊόντων .

Οι προβλέψεις βασίστηκαν στα πραγματικά στοιχεία πωλήσεων του έτους 2013 και στην τάση της αγοράς για το έτος 2014 και τα επόμενα έτη για τα οποία έγινε η πρόβλεψη.

Η πορεία της επιχείρησης που ήταν ανοδική τα προηγούμενα χρόνια με επιθετική διείσδυση στην αγορά ,η δημιουργία νέων προϊόντων, η οργάνωση του τμήματος πωλήσεων , και η διαφημιστική καμπάνια της επιχείρησης ,όλα αυτά της επιτρέπουν να προχωρήσει σε ένα προϋπολογισμό που έχει μια σταθερή ανοδική πορεία όσον αφορά την παραγωγή και τις πωλήσεις .Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι η δομή της επιχείρησης (καθετοποιημένη κατά 90% και πλέον) που της επιτρέπει να έχει τον έλεγχο της παραγωγής και τον

προϋπολογισμό ανάλογα με τους στόχους πωλήσεων που θέτει η επιχείρηση.

Η συνολική αξία των προβλεπόμενων πωλήσεων είναι συνάρτηση των πωλήσεων του συνόλου των εσωτερικών αγορών, του συνόλου των εξαγωγών, του συνόλου των λοιπών πωλήσεων και του συνόλου των εμπορευμάτων.

2.4 ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

(Ποσά σε
ευρώ)

ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΤΗ						
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο
	Έτος 2013	Έτος 2014	Έτος 2015	Έτος 2016	Έτος 2017	Έτος 2018	Έτος 2019
Πρώτες ύλες ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Α)	52.318.864	54.198.075	56.940.949	60.154.136	60.064.765	67.144.004	70.676.141
Λοιπές πρώτες ύλες							
Βοηθητικές ύλες							
Υλικά συσκευασίας							
Είδη συσκευασίας							
Αμοιβές προσωπικού παραγωγής με το σύνολο επιβαρύνσεων τους	2.416.644	2.561.643	2.706.641	2.851.640	2.996.639	3.141.637	3.286.636
Επεξεργασίες ΦΑΣΟΝ							
Λοιπές αμοιβές και έξοδα τρίτων παραγωγής	345.000	365.700	387.642	410.901	435.555	461.688	489.389
Ηλεκτρική Ενέργεια παραγωγής	638.555	676.868	715.182	753.495	791.808	830.122	868.435
Καύσιμα παραγωγής (Πετρέλαιο, Φωταέριο, Μαζούτ, κλπ)	616.702	638.874	671.219	709.100	708.133	791.508	833.157
Λοιπές παροχές τρίτων παραγωγής	348.978	387.291	425.605	463.918	502.231	540.545	578.858
Έξοδα συντήρησης και επισκευών παραγωγής	548.840	581.770	614.701	647.631	680.562	713.492	746.422
Ανταλλακτικά παγίων παραγωγής	247.000	285.313	323.627	361.940	400.253	438.567	476.880
Λοιπά αναλώσιμα παραγωγής	685.225	709.860	745.798	787.889	786.815	879.453	925.730
Λοιπές δαπάνες παραγωγής	342.999	375.929	408.860	441.790	474.721	507.651	540.581
Αποσβέσεις παγίων παραγωγής	993.689	1.033.437	1.073.184	1.112.932	1.152.679	1.192.427	1.232.174
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	7.183.632	7.616.687	8.072.458	8.541.236	8.929.395	9.497.088	9.978.262
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (Β)	59.502.496	61.814.762	65.013.406	68.695.371	68.994.160	76.641.091	80.654.403
Μεταβολές αποθεμάτων πλην εμπορευμάτων (+ ή -)	1.169.775	975.000	1.062.444	1.073.069	1.083.800	1.094.638	1.105.584

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (Γ)	60.672.271	62.789.762	66.075.850	69.768.440	70.077.960	77.735.729	81.759.987
Κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων	100.836	106.250	112.625	119.383	126.545	134.138	142.186
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	60.773.107	62.896.012	66.188.475	69.887.823	70.204.506	77.869.867	81.902.174

Ο πίνακας 3 (Προβλεπόμενο κόστος πωληθέντων) μας δείχνει το πόσο κόστισαν στην επιχείρηση τα προϊόντα που πούλησε.

Ο πίνακας 3 συντάχτηκε με έτος βάσης το 2013 ,τα προβλεπόμενα αποτελέσματα που είναι πολύ καλύτερα για τα επόμενα έτη γιατί βασίζονται σε παραδοχές με μικρότερο λειτουργικό κόστος των οικονομικών κλιμάκων που επιτυγχάνει η επιχείρηση μέσω αύξησης του κύκλου εργασιών.

Το προβλεπόμενο κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων είναι συνάρτηση των εμπορευμάτων (πίνακας 2)* 85%.

Οι προβλεπόμενες πρώτες ύλες παραγωγής που θα χρησιμοποιηθούν είναι συνάρτηση του συνόλου πωλήσεων(πίνακας 2)*76.5% - το κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων.Οι προβλεπόμενες αμοιβές προσωπικού, οι λοιπές αμοιβές και έξοδα τρίτων παραγωγής, η ηλεκτρική ενέργεια παραγωγής, οι λοιπές

παροχές τρίτων παραγωγής, τα έξοδα συντήρησης, τα ανταλλακτικά παγίων παραγωγής και οι λοιπές δαπάνες παραγωγής αυξάνονται κάθε χρόνο κατά 6%.

Οι προβλεπόμενες αποσβέσεις παγίων παραγωγής προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 4% κάθε έτος λόγω αγοράς νέων μηχανημάτων καθώς και προσθηκών και βελτιώσεων στα κτίρια της επιχείρησης.

Το προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων και εμπορευμάτων προκύπτει από σύνολο του προβλεπόμενου κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων + Συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων (Γ).

Στον πίνακα επίσης διακρίνουμε τις αμοιβές προσωπικού. Γνωρίζουμε πως στην επιχείρηση εργάζονται περίπου 300 άτομα αλλά βλέπουμε πως κάθε χρόνο έχουμε μια αύξηση στις αμοιβές προσωπικού της τάξεως του 6% και αυτό γιατί δεν υπολογίζονται μόνο οι αυξήσεις στους μισθούς τους, αλλά και η πρόσληψη περισσότερων ατόμων κάθε χρόνο.

Πρώτες Ύλες για τα προϊόντα των **μονάδων Πτηνοπαραγωγής** αποτελούν οι νεοσσοί οι οποίοι σήμερα προμηθεύονται από συνεργαζόμενα τοπικά εκκολαπτήρια.

Πρώτες Ύλες για τα προϊόντα της **μονάδας Ζωοτροφών** αποτελούν τα προϊόντα γεωργικής παραγωγής, τα άλευρα, τα ιχνοστοιχεία, οι βιταμίνες κλπ. συστατικά εκτέλεσης της συνταγής κάθε είδους φυράματος, τα οποία προμηθεύονται από την εγχώρια αγορά.

Πρώτες Ύλες για τα τελικά προϊόντα της εταιρίας, αυτά του **πτηνοσφαγείου**, αποτελούν τα ζώντα κοτόπουλα , τα οποία εκτρέφονται σε ιδιότητα, ενοικιαζόμενα ή συνεργαζόμενα πτηνοτροφεία.

Δηλαδή στον πίνακα διακρίνουμε τις Α ή Β ύλες παραγωγής , τις αμοιβές του προσωπικού παραγωγής, τα υπόλοιπα έξοδα παραγωγής(αναλυτικότερα: Λοιπές αμοιβές και έξοδα τρίτων παραγωγής , ηλεκτρική ενέργεια παραγωγής, καύσιμα παραγωγής, λοιπές παροχές τρίτων παραγωγής, έξοδα συντήρησης και επισκευών παραγωγής, ανταλλακτικά παγίων παραγωγής, λοιπά αναλώσιμα παραγωγής, λοιπές δαπάνες παραγωγής και αποσβέσεις παγίων παραγωγής) και τα Συνολικά έξοδα παραγωγής.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το συνολικό κόστος της Εταιρείας που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και λειτουργία της, καθώς επίσης και τις διάφορες δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία της.

2.5 ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Σε ευρώ

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΤΑ ΕΤΩΝ						
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο
	Έτος 2013	Έτος 2014	Έτος 2015	Έτος 2016	Έτος 2017	Έτος 2018	Έτος 2019
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Πωλήσεις)	68.522.484	70.986.046	74.579.835	78.788.913	84.546.772	87.945.283	92.572.978
Μείον : Κόστος Πωληθέντων	60.801.634	62.896.012	66.188.475	69.887.823	74.802.916	77.869.867	81.902.174
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛ/ΣΗΣ	7.720.850	8.090.034	8.391.360	8.901.090	9.743.856	10.075.416	10.670.804
Πλέον : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	8.847	10.500	12900	19450	21000	24000	24500
ΣΥΝΟΛΟ	7.729.697	8.100.534	8.404.260	8.920.540	9.764.856	10.099.416	10.695.304
Μείον : Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	333.861	347.215	361.104	375.548	390.570	406.193	422.441
Έξοδα λειτουργίας - διαθέσεως	5.735.260	5.964.670	6.203.257	6.451.388	6.709.443	6.977.821	7.256.934
Έξοδα ερευνών ανάπτυξης							
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	1.660.576	1.788.648	1.839.898	2.093.604	2.664.842	2.715.402	3.015.929
Πλέον : Έσοδα Συμμετοχών							
Έσοδα χρεογράφων							
Πιστωτικοί Τόκοι	20.173	20.980	21.819	22.692	23.600	24.544	25.525
Μείον : Λοιπές δαπάνες							
Πλέον : Έκτακτα & ανόργανα έσοδα και κέρδη	358.750	344.400	330.624	317.399	304.703	292.515	280.814
Μείον : Έκτακτα & ανόργανα έξοδα και ζημιές	134.886	129.491	124.311	119.339	114.565	109.982	105.583
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.904.613	2.024.538	2.068.030	2.314.357	2.878.580	2.922.478	3.216.686
Μείον : Χρεωστικοί τόκοι	1.395.770	1.339.939	1.286.342	1.234.888	1.185.492	1.138.073	1.092.550
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	508.843	684.598	781.689	1.079.469	1.693.088	1.784.406	2.124.136

Μείον : Αποσβέσεις (χωρίς τις ενσωματωμένες στο κόστος παραγωγής)	247.004	237.124	227.639	218.533	209.792	201.400	193.344
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	261.839	447.475	554.050	860.935	1.483.296	1.583.005	1.930.792
Πλέον / Υπόλοιπο κερδών προηγούμενων							
Μείον : χρήσεων	0	35.321	102.442	185.550	314.690	537.184	774.635
Μείον: Φόρος εισοδήματος	34.265	44.747	55.405	86.094	148.330	158.301	193.079
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ	227.574	438.048	601.087	960.391	1.649.656	1.961.889	2.512.348
ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ							
Τακτικό και λοιπά αποθεματικά	192.253	335.606	415.537	645.701	1.112.472	1.187.254	1.448.094
Αμοιβές & ποσοστά μελών Δ.Σ							
Μερίσματα πληρωτέα							
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	35.321	102.442	185.550	314.690	537.184	774.635	1.064.254

Ο πίνακας 4 (προβλεπόμενος λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης) μας δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα για την ζημία ή τα κέρδη που θα έχει η επιχείρηση στο τέλος του έτους. Αρχικά δείχνει, τι προέκυψε από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά την διάρκεια του έτους. Δηλαδή τα κέρδη ή της ζημίες που έχει.

Στην συνέχεια βλέπουμε το μικτό κέρδος εκμετάλλευσης το οποίο προκύπτει από τον συνολικό κύκλο εργασιών μείον το συνολικό κόστος πωληθέντων.

Το αποτέλεσμα προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων προκύπτει από το Λειτουργικό αποτέλεσμα + τους πιστωτικούς τόκους + Έκτακτα & ανόργανα έσοδα και κέρδη μείον Έκτακτα & ανόργανα έξοδα και ζημίες. Στην συνέχεια αφαιρούνται οι χρεωστικοί τόκοι από το σύνολο των αποτελεσμάτων προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων για να προκύψει το αποτέλεσμα προ φόρων και αποσβέσεων. Έπειτα αφαιρούνται οι αποσβέσεις (χωρίς τις ενσωματωμένες στο κόστος παραγωγής) για να προκύψουν τα καθαρά κέρδη χρήσεως προ φόρων. Τέλος αφαιρείται ο φόρος εισοδήματος και προκύπτουν τα κέρδη προς διάθεση.

Έχοντας όλα αυτά τα στοιχεία προκύπτει το υπόλοιπο κερδών εις νέο, που μπορεί όμως να μην είναι κέρδη αλλά ζημία. Το υπόλοιπο κερδών εις νέο είναι τα κέρδη προς διάθεση μείον το τακτικό και λοιπά αποθεματικά.

Το αποτέλεσμα της χρήσης προκύπτει από τη συσχέτιση στο λογαριασμό «Αποτελέσματα Χρήσης» όλων των καθαρών αποτελεσμάτων των εκμεταλλεύσεων της επιχείρησης με τα έκτακτα και ανόργανα έξοδα, τα έσοδα και έξοδα προηγούμενων χρήσεων, τα έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων, τα έκτακτα κέρδη, τις έκτακτες ζημίες, τις προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους, και τις τυχόν πρόσθετες αποσβέσεις των πάγιων στοιχείων που δεν ενσωματώνονται στο λειτουργικό κόστος. Ο λογαριασμός «Αποτελέσματα Χρήσης» ανοίγει στο τέλος της χρήσης.

Το υπόλοιπο του λογαριασμού «Αποτελέσματα Χρήσης», κέρδη, αν είναι πιστωτικό, ζημίες, αν είναι χρεωστικό, μεταφέρεται στο λογαριασμό «Αποτελέσματα προς διάθεση» και από εκεί, σύμφωνα με το καταστατικό και τις διατάξεις της νομοθεσίας γίνεται η διανομή τους, ή αν πρόκειται για ατομική επιχείρηση, μεταφέρεται στο λογαριασμό «Κεφάλαιο».

2.6 Πινάκας 5

Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

ΠΙΝΑΚΑΣ 5							
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ							
							σε ευρώ
	ΕΤΗ						
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο
	Έτος 2013	Έτος 2014	Έτος 2015	Έτος 2016	Έτος 2017	Έτος 2018	Έτος 2019
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
1. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ							
Έξοδα Εγκατάστασης	276.317	284.606	292.896	301.185	309.475	317.765	326.054
Μείον : Αποσβέσεις	224.922	253.383	282.672	301.185	309.475	317.765	326.054
Αναπόσβεστη αξία εξόδων εγκατάστασης (1)	51.395	31.224	10.224	0	0	0	0
2. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
α. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις							
Γήπεδα	436.917	458.763	481.701	505.786	531.076	557.629	585.511
Κτίρια - Τεχνικά έργα	11.065.942	11.295.942	12.545.942	12.660.000	12.660.000	13.310.000	13.500.000
Μηχανήματα - Εγκαταστάσεις	10.433.621	10.650.000	12.650.000	12.730.000	12.780.000	12.900.000	13.000.000
Έπιπλα και σκεύη	808.551	889.406	978.346	1.076.181	1.183.799	1.302.179	1.432.397
Μεταφορικά μέσα	2.312.971	2.428.619	2.550.050	2.677.553	2.811.430	2.952.002	3.099.602
Προκαταβολές παγίων	863.764	550.000	0	0	0	0	0
Λοιπά							
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων	25.921.765	26.272.730	29.206.040	29.649.520	29.966.305	31.021.810	31.617.510
Μείον : Αποσβέσεις	12.433.647	13.055.330	13.708.096	14.393.501	15.113.176	15.868.835	16.662.277

Αναπόσβεστη αξία ενσώματων ακινητοποιήσεων (α)	13.488.118	13.217.400	15.497.943	15.256.019	14.853.129	15.152.975	14.955.233
β. Συμμετοχές & Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις (β)	38.305	38.305	38.305	38.305	38.305	38.305	38.305
γ. Ασώματες Ακινήτοποιήσεις	76.817	76.817	76.817	76.817	76.817	76.817	76.817
Μείον : Αποσβέσεις	59.764	67.446	75.064	76.817	76.817	76.817	76.817
Αναπόσβεστη αξία ασώματων ακινητοποιήσεων (γ)	17.053	9.371	1.753	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (2=α+β+γ)	13.543.476	13.265.076	15.538.001	15.294.324	14.891.434	15.191.280	14.993.538
3. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
δ. Αποθέματα (δ)	5.520.375	5.796.394	6.086.213	6.390.524	6.710.050	7.045.553	7.397.830
ε. Απαιτήσεις (ε)	20.882.970	21.718.289	22.587.020	23.490.501	24.430.121	25.407.326	26.423.619
στ. Διαθέσιμα (στ)	1.128.367	1.184.785	1.244.025	1.306.226	1.371.537	1.440.114	1.512.120
ΣΥΝ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (3=δ+ε+στ)	27.531.712	28.699.468	29.917.258	31.187.251	32.511.708	33.892.993	35.333.569
4. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (4)	0	32.600	33.904	35.260	36.671	38.137	39.663
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (1+2+3+4)	41.126.582	42.028.368	45.499.387	46.516.835	47.439.813	49.122.411	50.366.770
5. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ							
Χρεωστικοί λογ/σμοι εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών							
ΠΑΘΗΤΙΚΟ							
1. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.914.884	5.914.884	6.814.884	6.814.884	6.814.884	6.814.884	6.814.884
Μετοχικό κεφάλαιο							
Εισφορές για κάλυψη αναγκών							
Διαφορές αναπροσαρμογής	64.051		0				
Αποθεματικά	3.627.192	3.962.797	4.378.335	5.024.036	5.186.326	6.373.580	7.821.674
Επιχορήγηση Δημοσίου	165.747	0	1.650.000	1.319.376	1.001.977	697.274	404.759
Αποτελέσματα εις νεό	35.321	102.442	185.550	314.690	347.148	584.599	874.218

ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (1)	9.807.195	9.980.124	13.028.769	13.472.986	13.350.335	14.470.337	15.915.535
2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ							
α. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις							
Δάνεια Τραπεζών	8.434.735	7.234.735	7.284.735	6.084.735	4.884.735	3.684.735	2.484.735
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις							
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων (α)	8.434.735	7.234.735	7.284.735	6.084.735	4.884.735	3.684.735	2.484.735
β. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις							
Τράπεζες	6.585.136	6.914.392	7.260.112	7.623.118	8.004.274	8.404.487	8.824.712
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	16.299.517	17.871.516	17.896.772	19.306.497	21.171.170	22.542.051	23.122.089
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (β)	22.884.652	24.785.909	25.156.884	26.929.615	29.175.443	30.946.539	31.946.800
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (2=α+β)	31.319.387	32.020.644	32.441.619	33.014.349	34.060.178	34.631.273	34.431.535
3. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ (3)							
4. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (4)		27.600	29.000	29.500	29.300	20.800	19.700
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (1+2+3+4)	41.126.582	42.028.367	45.499.388	46.516.836	47.439.813	49.122.410	50.366.770
5. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ							
Πιστωτικοί λογ/σμοί εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών							

Ο πίνακας 5(προβλεπόμενοι ισολογισμοί) αποτελείται το Ενεργητικό και το Παθητικό.

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί απεικονίζουν την καλή πορεία της επιχείρησης και επί πλέον τις ήδη προγραμματισμένες νέες επενδύσεις που πρόκειται να πραγματοποιήσει (καινούργιοι ψυκτικοί χώροι, μονάδα επεξεργασίας αποβλήτων σφαγής, μηχανήματα συσκευασίας προϊόντων ,μεταφορικά μέσα φορτηγά διανομής).

Ο ισολογισμός είναι ένας πίνακας στον οποίο απεικονίζονται όλα μα όλα τα οικονομικά στοιχεία πχ μιας εταιρίας μία δεδομένη χρονική στιγμή (συνήθως μέσα ή τέλη του έτους).

Αυτός ο πίνακας ισολογισμού εταιρίας αποτελείται από το ενεργητικό και το παθητικό.

Το Ενεργητικό απεικονίζει που είναι επενδεδυμένα τα κεφάλαια της επιχείρησης ,το δε Παθητικό τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της.

Υπό άλλη έννοια το Ενεργητικό εμφανίζει τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης δηλαδή που είναι τοποθετημένα τα χρήματα της επιχείρησης και το Παθητικό εμφανίζει που χρωστάει η επιχείρηση.

Το Ενεργητικό και το Παθητικό είναι πάντα ίσα.

Σύμφωνα με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο, οι λογαριασμοί του Ενεργητικού κατατάσσονται με βάση το κριτήριο ρευστότητας. Δηλαδή παραθέτονται πρώτοι οι λογαριασμοί του μη Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (π.χ. οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα) και μετά αυτοί του Κυκλοφορούντος (π.χ. εμπορεύματα, απαιτήσεις, χρεόγραφα, διαθέσιμα).

Επίσης οι λογαριασμοί του Παθητικού κατατάσσονται με βάση το χρόνο λήξης των ίδιων και των ξένων κεφαλαίων, με τον χρόνο των πρώτων είναι μεγαλύτερος.

Έτσι παραθέτονται πρώτα οι λογαριασμοί της Καθαρής Θέσης (π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, αποθεματικά), κατόπιν αυτοί των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων (π.χ. ομολογιακά δάνεια) και τέλος οι λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (π.χ. γραμμάτια πληρωτέα.)

Οι Ισολογισμοί ανάλογα με την περιοδικότητα τους διακρίνονται σε:

- Τακτικούς, όπου καταρτίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και συνήθως στο τέλος κάθε λογιστικής χρήσης
- Έκτακτους, οι οποίοι καταρτίζονται όταν συγχωνεύονται εταιρίες ή όταν γίνεται εκκαθάριση τους λόγω πτώχευσης.

Κεφάλαιο 3^ο

Αποτελέσματα- Συμπεράσματα

Όπως αναφέραμε και στο πρώτο κεφάλαιο:

Ο προϋπολογισμός μιας εταιρείας είναι ένα καλά καταρτισμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα που αφορά συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί εκφράζουν τα επιχειρηματικά σχέδια σε ποσοτικούς όρους, και βοηθούν επίσης και στην αξιολόγηση αυτών των σχεδίων. Ονομάζεται πρόγραμμα κερδών ή προϋπολογισμός γιατί καθορίζει επακριβώς τους στόχους με χρονικές διαστάσεις και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη για κάθε μεγάλο τμήμα της επιχείρησης. Η χρήση στοιχείων προϋπολογισμού γίνεται τόσο από Ιδιωτικούς όσο και από Δημόσιους ή και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Οι προϋπολογισμοί είναι διοικητικά εργαλεία που σχεδιάζονται για να προγραμματίσουν τις διευθυντικές αποφάσεις, διαβιβάζουν αυτές τις αποφάσεις σε διευθυντές χαμηλότερων επιπέδων, συντονίζουν τις δραστηριότητες της οργάνωσης, ελέγχουν διοικητικές αποφάσεις έτσι ώστε αυτές να εξασφαλιστεί ότι συμφωνούν με τους στόχους.

Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών είναι τα παρακάτω:

- 1) Αποκαλύπτονται πιθανά προβλήματα πριν καν εκδηλωθούν.
- 2) Δίνονται κατάλληλες κατευθύνσεις προς όλους τους τομείς.

- 3) Καθορίζονται σκοποί και στόχοι που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.
- 4) Προκαθορίζονται οι απαιτήσεις για την μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. (Τσακλαγκάνος, 1997)

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού στην επιχείρηση που ασχολήθηκα δεν είναι μόνο ένα άτομο, αλλά ο υπεύθυνος κάθε τμήματος που ορίστηκε από τον Διευθυντή της επιχείρησης είναι αρμόδιος για τη κατάρτιση του προϋπολογισμού του τμήματος του και εν συνεχεία συντάσσεται ο γενικός προϋπολογισμός της επιχείρησης που αφορά μεγάλο χρονικό διάστημα σε βάθος πενταετίας και αυτό γιατί πρέπει να φανούν τα αποτελέσματα ώστε οι διάφορες εκτιμήσεις να γίνονται με ακρίβεια, διότι δείχνει που βαδίζει η επιχείρηση, ακόμη κι αν αποδειχτεί λανθασμένη μια πρόβλεψη ως ένα βαθμό, προσφέρει μια βάση για αναπροσαρμογή των δεδομένων.

Ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο για την διοίκηση της επιχείρησης, απεικονίζει τις προσδοκίες της και είναι ένα συνεχές εργαλείο ελέγχου της πορείας της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός που συντάχτηκε το 2014 και για τα επόμενα έτη, δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να είμαστε σίγουροι σε μεγάλο βαθμό για τα παρακάτω:

- i. Στη γνώση των εσόδων και εξόδων που θα πρέπει να προκύψουν σε όλα τα τμήματα μέχρι το τέλος της διαχειριστικής περιόδου.
- ii. Στη γνώση των δραστηριοτήτων που αναλογούν σε κάθε τμήμα.
- iii. Στη γνώση των εξόδων για τους απασχολούμενους εργαζόμενους που απαιτούνται για να λειτουργήσει η επιχείρηση.
- iv. Επίσης με τους προϋπολογιζόμενους ισολογισμούς παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα περιουσιακά στοιχεία, οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις της εταιρείας.
- v. Προβλέπουμε εάν η επιχείρηση θα έχει κέρδη ή ζημιά από τα προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσης
- vi. Ο προβλεπόμενος κύκλος εργασιών θα μας δείξει τον προβλεπόμενο τζίρο που θα κάνει η επιχείρηση.
- vii. Στη γνώση των εισροών και εκροών κεφαλαίων της επιχείρησης.
- viii. Στον έλεγχο των τμημάτων για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στην αρχή της διαχειριστικής περιόδου.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση που απασχολήθηκα κατήρτισε τον προϋπολογισμό του 2014 και των επόμενων ετών με βάση την λογική των παραπάνω αναφερόμενων συμπεκνώνοντας τους επί μέρους προϋπολογισμούς των τμημάτων λειτουργίας της και

των αποφάσεων της διοίκησης για την πραγματοποίηση επενδύσεων στα επόμενα έτη.

Η πορεία της επιχείρησης, που παρά την οικονομική κρίση αύξησε τον κύκλο εργασιών από 30.000.000€ το έτος 2008 σε 68.522.000 € το έτος 2013 , την επιβάλλουν να προϋπολογίζει τα επόμενα χρόνια με γνώμονα την καλύτερη κερδοφορία και την σταθεροποίηση στην τόσο ευμετάβλητη αγορά που δραστηριοποιείται.

Συνεπώς ο προϋπολογισμός που παρουσιάζεται, σε συνοπτικό μέγεθος, βοηθά στον:

α) έλεγχο λειτουργίας της επιχείρησης

β) στον έλεγχο του κόστους της

γ) στην σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων της και

ε) τον έλεγχο των αποκλίσεων που μπορεί να υπάρξουν ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα για αυτήν δίνοντάς προοπτική λειτουργίας και επέκτασης των εργασιών στην ίδια αλλά και ακόμη σε όσους συνεργάζονται με την επιχείρηση.

Η πτυχιακή εργασία μου έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιαφέρει να αποκτήσω γνώσεις απαραίτητες για τον κλάδο της Λογιστικής και να κατανοήσω τον κύκλο εργασιών μιας παραγωγικής επιχείρησης με μεγάλο κύκλο εργασιών και επί πλέον επέκταση των εργασιών της σε πολλούς κλάδους παρεμφερείς από το κύριο έργο της και να

καταλάβω τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών.

Επίσης από την εργασία που σας παρουσιάζω κατόρθωσα να δω σε πρακτικά βάση την λειτουργία σε κάθε τμήμα , μιας μεγάλης και καθετοποιημένης επιχείρησης, με πολλά κέντρα κόστους που δραστηριοποιείται σε ένα ιδιαίτερο τομέα που συνδυάζει γεωργική παραγωγή (πτηνοτροφείο) και βιομηχανία.

Τέλος με την επιλογή αυτού του θέματος μου έγινε κατανοητό ότι ένας προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό βήμα του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού για μια επιχείρηση και η σημαντικότητα του είναι μεγάλη για όλα τα είδη των επιχειρήσεων μικρών ή μεγάλων και βοηθά την επιχείρηση να προγραμματίζει την πορεία της επιχείρησης σε βάθος χρόνων .

Επίλογος

Αυτό που έχει σημασία στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων, αλλά και στην ζωή γενικότερα, είναι το να διαθέτη κανείς μια έγκυρη διαδικασία που θα τον βοηθά να παίρνει τις σωστότερες αποφάσεις ανάλογα με την περίπτωση.

Κι αυτό γιατί μέσα στον κόσμο που ζούμε, με την έντονη αβεβαιότητα που τον μαστίζει, με τις ταχύτατες εναλλαγές καταστάσεων, στο μόνο που μπορούμε να εξασκήσουμε έλεγχο είναι η δική μας διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η ελευθερία που έχουμε για να πάρουμε απόφαση μετατρέπεται, την ίδια κιόλας στιγμή, σε δέσμευση να δεχθούμε τα καλά ή τα δυσάρεστα αποτελέσματά της.

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

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

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μηλιώτη Ειρ. (1998) «Οικονομοτεχνικές μελέτες: Προβλέψεις , Προϋπολογισμοί, Ανάλυση νεκρού σημείου.» Σύγχρονοι εκδοτική, Αθήνα

Παϊκόπουλος Γ. (2001) «Ανάπτυξη συστήματος προϋπολογισμού Απολογισμού και Τεχνική των Αποκλίσεων.» Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα

Τσακλαγκάνος α. (1997) «Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων» Εκδόσεις :Αδερφών Κυριακίδη ,Θεσσαλονίκη

Ξένη Βιβλιογραφία

Garrison R. –Noreen E. (2005).Διοικητική Λογιστική. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Hamilton Alexander Institute. (2001) «Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχείρησης » Κριτήριο εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ, Αθήνα (Μετάφραση Βασίλης Πιτσαρής)

Sweeny A. – Winser J.(1996) «Βασικές αρχές της κατάρτισεως του προϋπολογισμού» Εκδόσεις Γαλαίος ,Αθήνα (Μετάφραση Αντωνιάδης Π.)

Διαδίκτυο- Internet

Καπανταϊδάκης Ι. Προϋπολογισμός, Περιεχόμενο και Λειτουργία: Βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών

Specisoft. Η πυξίδα της επιχείρησης .

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