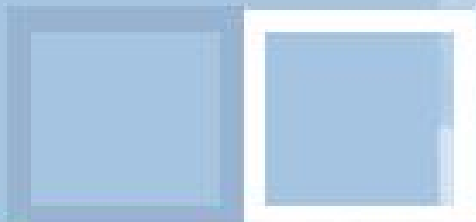


ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χρησιμοποίηση των Προϋπολογισμών απο τις Ελληνικές Επιχειρήσεις



ΠΟΥΜΠΟΥΡΗ ΑΛΚΜΗΝΗ
ΠΑΤΡΑ 2008

ΕΠΙΒΛΕΤΩΝ: ΚΟΥΜΑΝΑΚΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1. ΠΡΩΤΗ ΕΝΩΤΗΤΑ: Ο προϋπολογισμός	8
1.1. Ο προϋπολογισμός	9
1.1.1. Η ανάγκη για Σχεδιασμό	9
1.1.2. Είδη Προϋπολογισμού	10
1.2. Στατικός - Λειτουργικός Προϋπολογισμός	13
1.2.1. Προϋπ/μός Πωλήσεων	13
1.2.2. Προϋπ/μός Παραγωγής	17
1.2.3. Προϋπ/μός Άμεσων Υλικών	20
1.2.4. Προϋπ/μός Άμεσης Εργασίας	23
1.2.5. Προϋπ/μός Έμμεσου Κόστους	27
1.2.6. Προϋπ/μός Τελικού Αποθέματος	29
1.2.7. Προϋπ/μός Δαπανών Πωλήσεων & Διοίκησης	31
1.3. Προϋπολογιζόμενες Λογιστικές Καταστάσεις	33
1.3.1. Προϋπ/μός Μετρητών	33
1.3.2. Προϋπ/ζόμενα Αποτελέσματα Χρήσης	33
1.3.3. Προϋπ/ζόμενος Ισολογισμός	38
1.4. Βασικό Πλαίσιο Κατάρτισης Προϋπολογισμού	41
1.4.1. Ελαστικός / Στατικός Προϋπολογισμός	41
1.5. Βάσεις (Πηγές Πληροφοριών) Σύνταξης Προϋπολογισμού	48
1.5.1. Ιστορική Βάση	48
1.5.2. Μηδενική Βάση	49
1.5.3. Κυλιόμενη Βάση	51
1.5.4. Βάση Δραστηριοτήτων	52

1.6. Διοίκηση Προϋπολογισμού	54
1.6.1. Περίοδος Προϋπ/σμού	54
1.6.2. Εγχειρίδιο Προϋπ/σμού	55
1.6.3. Ευθύνη Προετοιμασίας & Κατάρτισης Προϋπ/σμού	56
1.6.4. Επιτροπή προϋπ/σμού	57
1.6.5. Συμμετοχή στο Σχεδιασμό	57
1.6.6. Αμοιβές / Ποινές	60
1.7. Στόχοι Προϋπολογισμού	61
1.8. Έλεγχος	63
1.9. Αξιολόγηση Απόδοσης	66
1.10. Πλεονεκτήματα & Οφέλη	67
1.11. Μειονεκτήματα & Προβλήματα	68
2. ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Έρευνα	72
2.1. Αντικείμενο Έρευνας	73
2.1.1. Σκοπός της Έρευνας	73
2.1.2. Ερωτηματολόγιο	73
2.1.3. Επιλογή Δείγματος	74
2.2. Παρουσίαση Εταιριών & Στοιχείων της Έρευνας	75
2.2.1. Στοιχεία Έρευνας	75
2.2.2. Στοιχεία Εταιριών	77
2.3. Τμήμα και Σύνταξη Προϋπολογισμού	80
2.3.1. Αριθμός Ατόμων με Βασικό Αντικείμενο τη Σύνταξη	80
2.3.2. Συμμετοχή στην Σύνταξη	81
2.3.3. Ευθύνη Σχεδιασμού	82
2.3.4. Συμμετοχή Μεσαίων/κατώτερων στρωμάτων στην προετοιμασία & Σημαντικότητα ρόλου τους	83
2.3.5. Βαθμός Γνώσης & Συμμετοχής Μεσαίων/Κατώτερων Βαθμίδων στους στόχους	84
2.4. Ο Προϋπολογισμός, Ο Σχεδιασμός & τα Χαρακτηριστικά του	85
2.4.1. Διάρκεια Προετοιμασίας	85
2.4.2. Διάστημα Προϋπ/σμού	86
2.4.3. Διαδικασία Σύνταξης	87

2.4.4. Είδη Προϋπ/σμού _____	87
2.4.5. Πληροφοριακή Βάση Σύνταξης _____	88
2.4.6. Διάστημα Χρήσης – Πρόθεση Αλλαγής _____	90
2.4.7. Βαθμός Εμπλοκής των Τμημάτων στο Σχεδιασμό _____	91
2.4.8. Εγχειρίδιο Προϋπολογισμού _____	93
2.4.9. Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων _____	94
2.5. Στόχοι Προϋπ/σμου _____	95
2.5.1. Σημαντικότεροι Στόχοι Προϋπ/μου _____	95
2.5.2. Προϋπ/σμός Μέσο Επίτευξης Επιχειρηματικών Στόχων _____	96
2.5.3. Ατομικοί Στόχοι _____	97
2.5.4. Πρόγραμμα Αμοιβής / Ποινής _____	98
2.6. Έλεγχος – Αποκλίσεις – Ικανοποιητική Λειτουργία Προϋπ/μού _____	99
2.6.1. Παρακολούθηση _____	99
2.6.2. Αναθεώρηση _____	99
2.6.3. Επιτυχία _____	100
2.6.4. Αποκλίσεις Οικονομικών Μεγεθών _____	101
2.6.5. Αιτίες Αποκλίσεων _____	103
2.6.6. Βαθμός Ικανοποίησης από την χρήση του Προϋπ/σμου _____	104
2.6.7. Προβλήματα _____	105
2.6.8. Ανάγκη Βελτίωσης _____	106
2.7. Στοιχεία και Χαρακτηριστικά Στελέχους _____	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ _____	111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ _____	119
1. Ερωτηματολόγιο _____	119

Εισαγωγή

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της Μελέτης

Κύριος σκοπός μας είναι να ερευνήσουμε και να μελετήσουμε κατά πόσο οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις, σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται και πόσο επιτυχημένη και αποτελεσματική είναι η χρήση τους. Το κατορθώσαμε αυτό με την διεξαγωγή μιας πρωτότυπης έρευνας στην οποία συμμετέχουν πληθώρα ελληνικών επιχειρήσεων. Η έρευνα που παρουσιάζεται στο δεύτερο μέρος της εργασίας, εκτός ότι βοήθησε στη βαθύτερη κατανόηση του θέματος, οδήγησε σε ορισμένα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Στο πρώτο μέρος της εργασίας προσπαθήσαμε να καλύψουμε αρκετά στοιχεία της προϋπολογιστικής διαδικασίας, τόσο μέσα από την θεωρία όσο μέσα και από παραδείγματα, δίνοντας στον αναγνώστη την δυνατότητα να κατανοήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τι είναι προϋπολογισμός, πως λειτουργεί και πως εφαρμόζεται.

Οι προϋπολογισμοί είναι ένα ευρύ πεδίο λειτουργιών της επιχείρησης, που εκτείνονται από τους στόχους του προϋπολογισμού μέχρι τις συνέπειες που μπορεί να έχει αυτό στους εργαζόμενους. Δεν παρέχει μόνο πρακτικές γνώσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν αλλά αφορά και μία πληθώρα άλλων εννοιών. Η ανθρώπινη συμπεριφορά τόσο από την σκοπιά της διοίκησης όσο και των υφισταμένων είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση του. Παράλληλα αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της λογιστικής καθώς και τον διαδικασιών προγραμματισμού κάθε οργανισμού.

Ένα στοιχείο που ενέτεινε το ενδιαφέρον για την μελέτη του αντικείμενου είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια βρίσκεται υπό καθεστώς αμφισβήτησης. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει νέες και αποτελεσματικότερες μεθόδους. Αυτές εκφράζονται τόσο με εξελίξεις στην διαδικασία σύνταξης και παρακολούθησης του προϋπολογισμού, όσο και με τάσεις για την πλήρη εγκατάλειψη του.

Έννοια και Ορισμός του Προϋπολογισμού

Ο περισσότερος κόσμος καθημερινά κάνει εκτιμήσεις για το εισόδημα του, προβλέπει και σχεδιάζει τις δαπάνες του ανάλογα με τις ανάγκες του, τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες, όπως η αγορά μιας οικίας, η χρηματοδότηση των σπουδών των παιδιών τους και η αποταμίευση χρημάτων για την συνταξιοδότηση τους. Αυτός ο σχεδιασμός που κάνουν, τους βοηθά να μπορούν να προγραμματίζουν και να περιορίζουν τις δαπάνες τους μέσα στο προκαθορισμένο ποσό που έχουν θέσει και σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες που έχουν. Τα άτομα αυτά αν και μπορεί να μην το συνειδητοποιούν, εφαρμόζουν μια διαδικασία καταρτίσεις προϋπολογισμού. Με την ίδια λογική που ο καθ' ένας από μας προγραμματίζει τις ανάγκες του, έτσι και η επιχείρηση συντάσσει το προϋπολογισμό, ο οποίος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση.

Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο, ένα επιχειρηματικό πλάνο επερχόμενης χρονικής περιόδου, που εκφράζεται με επίσημος ποσοτικούς όρους, αποτελώντας ένα σημαντικό βήμα του αποτελεσματικού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού. Είναι ένα πρόγραμμα της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων εργασιών μιας επιχείρησης, για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Τέτοιες εργασίες είναι μεταξύ άλλων η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι επενδύσεις κ.λ.π.

Ο Συνολικός προϋπολογισμός (Master budget) είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας εταιρείας. Ορίζει συγκεκριμένους στόχους, για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε έναν προϋπολογισμό μετρητών, σε μια προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και σε ένα, προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτά τα σχέδια (Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).

Πρώτη Ενότητα: Ο Προϋπολογισμός

1. ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

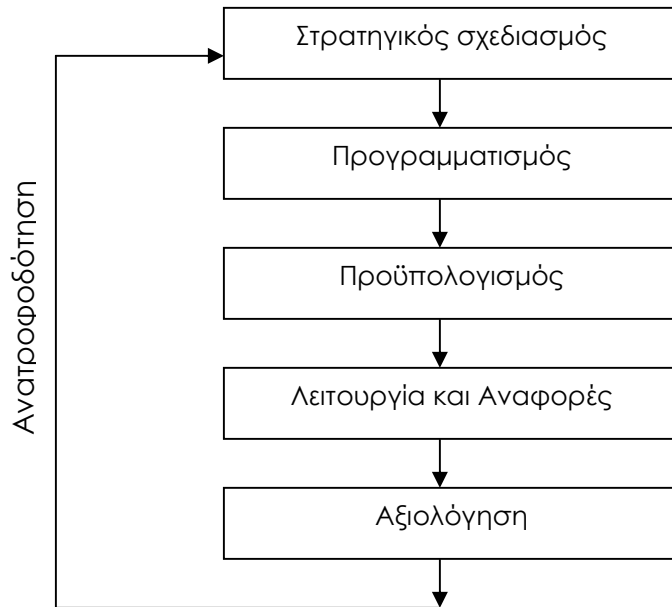
1.1. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

1.1.1. Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματος που έχει θέσει από την στιγμή της ίδρυσης της και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης βασίζεται σε πέντε βασικές λειτουργίες οι οποίες είναι η διοίκηση, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο αποτελεσματικός έλεγχος. Οι έννοιες αυτές δεν έχουν αφηρημένο περιεχόμενο, αλλά είναι στην ουσία ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν άμεσα και αποτελεσματικά. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκμεταλλεύεται σε μέγιστο βαθμό όλους τους διαθέσιμους πόρους και να γνωρίζει τις ανάγκες, τις υποχρεώσεις αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη όσο το δυνατό πιο έγκαιρα. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να θέσει σε εφαρμογή διάφορους μηχανισμούς. Τέτοιοι μηχανισμοί και εργαλεία που θα τη βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων της είναι, η παρακολούθηση της οικονομικής της πορείας, η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως και η χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού, η οποία όπως θα δούμε στην συνέχεια μπορεί να συμβάλει σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό στην κάλυψη των αναγκών της διοίκησης στις πέντε βασικές λειτουργίες της. Φυσικά ο προϋπολογισμός δεν αποτελεί πανάκια, αλλά στην ουσία είναι ένα πολύ χρήσιμο μέσο.

Στην πραγματικότητα οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να ενταχθούν στο μακροχρόνιο πλάνο της επιχείρησης, σαν έκφραση του για το τρέχον κάθε φορά έτος (Yoshikawa T., 1994). Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, ο προϋπολογισμός είναι μια συνέχεια του στρατηγικού και μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού της επιχείρησης και αποτελεί βάση για την λειτουργία της και την αξιολόγηση της, στοιχεία που θα αναλύσουμε στην συνέχεια.

Σχέση Προϋπολογισμού και στρατηγικής



Ο Welsch G. και συνεργάτες ορίζουν τον προϋπολογισμό ως μια συστηματική και τυποποιημένη προσέγγιση για την εκτέλεση σημαντικών σταδίων της διοίκησης, του σχεδιασμού και του ελέγχου (Welsch G., Hilton R., Gordon P., 1988). Υπό αυτή τη σκοπιά ο προϋπολογισμός αποτελεί μέρος της ανάπτυξης του μακροχρόνιου σχεδιασμού της επιχείρησης αλλά απαραίτητος για την υλοποίησή του.

1.1.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Ο Προϋπολογισμός ή αλλιώς Λειτουργικός Προϋπολογισμός (Functional Budgets), αποτελείται από ένα σύνολο επιμέρους προϋπολογισμούς και καταστάσεις που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς και όλα μαζί καλύπτουν όλες τις φάσεις λειτουργίας ενός οργανισμού (Ronald W.Hilton, 2002), οι οποίες καταλήγουν στις προϋπολογιζόμενες λογιστικές καταστάσεις (Master Budget).

Τα είδη των προϋπολογισμών που αποτελούν το λειτουργικό προϋπολογισμό είναι τα ακόλουθα:

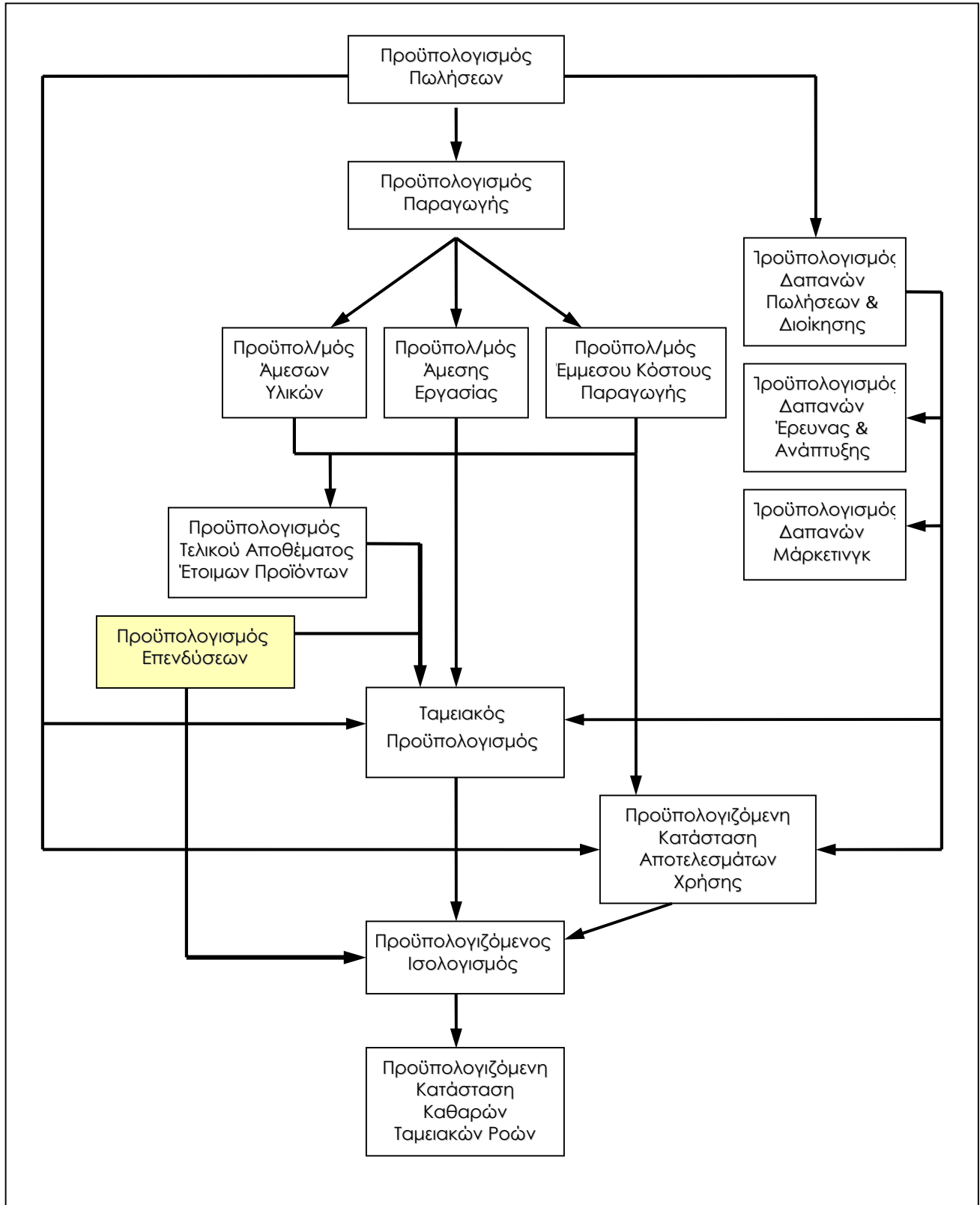
1. Προϋπολογισμός Πωλήσεων (Professional Services and Sales Budget)
2. Προϋπολογισμός Παραγωγής (Production Budget)
3. Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών ή πρώτων υλών (Direct Material Budget)
4. Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας (Direct Professional Labor Budget)
5. Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής ή γενικών βιομηχανικών εξόδων (Indirect Professional Labor Budget)
6. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Έτοιμων Προϊόντων (Overhead Budget)
7. Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων και Διοίκησης ή εξόδων διοίκησης (Selling and Administrative Expense Budget)
8. Προϋπολογισμός Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development Overhead Budget)
9. Προϋπολογισμός Μάρκετινγκ (Marketing Budget)

Εκτός από τους προϋπολογισμούς ο συνολικός προϋπολογισμός συμπληρώνεται από προϋπολογιζόμενες λογιστικές καταστάσεις (Master Budget, or Profit Plan):

1. Ταμειακός προϋπολογισμός ή Προϋπολογισμός Μετρητών (Cash Budget)
2. Προϋπολογιζόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Budgeted Profit and Loss account ή Budgeted Income Statement)
3. Προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός (Budgeted Balance Sheet)
4. Προϋπολογιζόμενη Κατάσταση Καθαρών Ταμειακών Ροών (Budgeted Statement of Cash Flows)

Σημειώνεται πως τα είδη των προϋπολογισμών μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρίας. Τα είδη των προϋπολογισμών έχουν να κάνουν με κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρεία και με αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται. Ανωτέρω ενδεικτικά παρουσιάζονται τα είδη των προϋπολογισμών εταιρίας που ανήκει στο κλάδο της βιομηχανίας. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Διαδικασία Κατάρτισης Προϋπολογισμού



1.2 ΣΤΑΤΙΚΟΣ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (STATIC - FUNCTIONAL BUDGET)

1.2.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (PROFESSIONAL SERVICES AND SALES BUDGET)

Ο Προϋπολογισμός πωλήσεων είναι μια αναλυτική κατάσταση που παρουσιάζει τις προσδοκώμενες πωλήσεις για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό. Κατά κανόνα εκφράζεται τόσο σε χρηματικές μονάδες, όσο και σε μονάδες προϊόντος (Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων ή υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, λαμβάνονται υπόψη δύο στοιχεία. Το πρώτο αποτελεί το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι κρίσιμος και μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί το κλειδί και το σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού. Το δεύτερο είναι ότι, ο ακριβής του υπολογισμός είναι πολύ δύσκολος, ειδικότερα όταν έχουμε να κάνουμε με την προσφορά υπηρεσιών. Οι δυσκολίες οφείλονται στις ποικίλες επιδράσεις που δέχονται οι πωλήσεις, τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες (μικρό και μακρό περιβάλλον), οι οποίοι έχουν να κάνουν περισσότερο με τον τομέα στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Οι κυριότεροι από τους Ενδογενείς παράγοντες είναι:

- § Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης,
- § Η τιμολογιακή πολιτική της
- § Η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και του προϊόντος της (ισχυρό brand name)
- § Η χρηματοοικονομική δυνατότητα και οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί που έχει
- § Ο ρόλος του μάρκετινγκ, της διαφήμισης, της έρευνας και ανάπτυξης
- § Η αναπτυξιακή πολιτική στον επενδυτικό τομέα και στον τομέα των πωλήσεων
- § Η εσωτερική υποδομή, η πολιτική αναφορικά με την οργάνωση, την πίστωση και γενικότερα τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί.
- § Η έρευνα της αγοράς, αναγνώριση των ευκαιριών και η λήψη σωστών αποφάσεων

Οι κυριότεροι Εξωγενείς παράγοντες,

- § Η είσοδος νέων επιχειρήσεων και νέων προϊόντων στο κλάδο
- § Ο ανταγωνισμός και ο ρόλος των υποκατάστατων προϊόντων (όπως και ο μεγάλος ρόλος που παίζει πλέον η διαφήμιση)
- § Συνθήκες τάσεις της αγοράς, εποχικές και κλιματολογικές συνθήκες
- § Ο ρόλος των προμηθευτών

Παράγοντες που έχουν να κάνουν με το εξωτερικό μακρό περιβάλλον της επιχείρησης όπως:

- § Οικονομικοί: κυβερνητική πολιτική (φορολογίας, τιμών, εισοδημάτων, νομισματική, δημοσιονομική), νομισματικές συνθήκες και διεθνείς συναλλαγές, ζήτηση – προσφορά χρήματος, πληθωρισμός, ανεργία. κ.α.
- § Κοινωνικοί & πολιτιστικοί: καταναλωτική συμπεριφορά του κοινού (όπως αλλαγές προτίμησης των καταναλωτών σε καταναλωτικά προϊόντα), τάση μίμησης κατανάλωσης, εισοδηματική ικανότητα, δημογραφική διάθρωση
- § Πολιτικοί: διατάγματα, νόμοι, πολιτική των συμβάσεων, νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος κ.α.
- § Τεχνολογικοί: διαθέσιμη υψηλή τεχνολογία, κυβερνητικές επιχορηγήσεις, συνεχής τεχνογνωσία, ρυθμοί απαξίωσης, νέες ανακαλύψεις, διαδύκτιο. κ.α.

Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να ληφθούν υπόψιν από την εταιρεία στην πρόβλεψη των πωλήσεων, για να είναι όσο το δυνατό πιο ακριβή. Το σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό, αφού η πωλήσεις είναι αυτές που θα καθορίσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία του Συνολικού Προϋπολογισμού. Σε άλλη περίπτωση ο λανθασμένος υπολογισμός των πωλήσεων είναι πολύ πιθανό να φέρει αρνητικά αποτελέσματα και να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Οι μέθοδοι των προβλέψεων για τις πωλήσεις είναι πολλές και μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες, τις **Υποκειμενικές ή Ποιοτικές μεθόδους και τις Αντικειμενικές ή ποσοτικές μεθόδους**. Οι υποκειμενικές ή ποιοτικές βασίζονται κυρίως σε προσωπικές απόψεις, όπως:

- η **μέθοδος συγκέντρωσης των προβλέψεων από κάθε πωλητή,**
- η **γνώμη των διευθυντικών στελεχών,**

- η **μέθοδος των Δελφών** κ.α.

Οι Αντικειμενικές η Ποσοτικές μεθόδους βασίζονται σε στατιστικές και οικονομικές μεθόδους όπως:

- **χρονολογικές σειρές.**

Για κάθε μέθοδο, σημείο εκκίνησης αποτελούν οι πωλήσεις των προηγούμενων διαχειριστικών χρήσεων. Για τον υπολογισμό των πωλήσεων οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μια μόνο μέθοδο πρόβλεψης. Συνήθως καταφεύγουν σε περισσότερες, με σκοπό να μειώσουν τις πιθανότητες μεγάλων αποκλίσεων από τα πραγματικά μεγέθη

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αποτελεί τη βάση κάθε προϋπολογισμού και δραστηριότητας της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση ξεκινά από το ότι πρέπει να πωλήσει, ώστε να προβεί στην συνέχεια στις αναγκαίες προμήθειες, να προσλάβει το απαραίτητο προσωπικό και να εξασφαλίσει την αναγκαία χρηματοδότηση κ.λ.π. (B.N. Σαρσέντη, Πειραιάς 1993).

Η κατάρτιση των πωλήσεων είναι συνήθως ευθύνη του αρμόδιου διευθυντή σε συνεργασία με τους υπεύθυνους του τμήματος πωλήσεων. Αφού ολοκληρωθεί ο προϋπολογισμός των πωλήσεων, στην συνέχεια μεταβιβάζεται στις άλλες διευθύνσεις, οι οποίες λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα, τα προσαρμόζουν στους επί μέρους προϋπολογισμούς. Είναι ξεκάθαρο ότι η καλή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων όσο αφορά τα προϋπολογιστικά δεδομένα είναι απαραίτητη και εξασφαλίζει πιο σωστούς και συγκροτημένους προϋπολογισμούς, που θα έχουν αλληλεξάρτηση και αλληλουχία στο σύνολο τους.

Στην συνέχεια στον πίνακα 1 παρουσιάζεται ένα υποθετικό υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων κατά τρίμηνο (Garrison R., Noreen E., Θερίου N., Σοκοδήμος A., 2005).

Πίνακας 1

**Προϋπολογισμός πωλήσεων του προϊόντος «Α» για τη χρήση που έκλεισε
την 31 Δεκεμβρίου 2008 (σε τεμάχια)**

Προϊόν Α	Τρίμηνο				Έτος
	1 ^{ον}	2 ^{ον}	3 ^{ον}	4 ^{ον}	
Προϋπολογισθείσες πωλήσεις σε τεμάχια (€)	20.000	30.000	35.000	15.000	100.000
Τιμή πώλησης ανά τεμάχιο(€)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Συνολικές πωλήσεις (€)	200.000	300.000	350.000	150.000	1.000.000

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων καταρτίζεται πολλαπλασιάζοντας τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις (σε μονάδες), επί την τιμή πώλησης. Το υπόδειγμα που έχουμε παρουσιάσει είναι ένα απλοποιημένο υπόδειγμα, που περιλαμβάνει μόνο τις πωλήσεις για ένα μόνο προϊόν. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις ανάγκες της και το βαθμό ανάλυσης που θέλει να κάνει, ο προϋπολογισμός αυτός μπορεί να γίνει πολύ πιο αναλυτικός και πολύπλοκος. Για παράδειγμα μπορεί να συμπεριληφθούν η τιμή χονδρικής και λιανικής πώλησης, αν η εταιρεία διαπραγματεύεται και τους δύο τρόπους συναλλαγής, ή ακόμα να περιλαμβάνει τις πωλήσεις ανά περιοχή ή ανά πωλητή.

Στο παράδειγμα μας η επιχείρηση εισπράττει το εξήντα τοις εκατό (60%) των πωλήσεων μέσα στο τρίμηνο της πώλησης σε μετρητά ή σε επιταγές μεταχρονολογημένες. Το υπόλοιπο σαράντα τοις εκατό (40%), το εισπράττει μέσα στο επόμενο τρίμηνο.

Μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων καταρτίζεται μια **κατάσταση των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά**. Η κατάσταση αυτή θα χρειαστεί στην συνέχεια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού μετρητών, το οποίο θα αναλύσουμε στην συνέχεια.

1.2.2. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (PRODUCTION BUDGET)

Αφού ολοκληρωθεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων, η επιχείρηση είναι σε θέση να προχωρήσει στην σύνταξη του **προϋπολογισμού παραγωγής**. Ο προϋπολογισμός αυτός συντάσσεται από το **διευθυντή ή με ευθύνη του διευθυντή παραγωγής**. Μπορεί να είναι ένα μηνιαίο ή τριμηνιαίο πρόγραμμα, ανάλογα με τις ανάγκες και το είδος της επιχείρησης. (B.N. Σαρσέντη, Πειραιάς 1993). Παρουσιάζει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να αγοραστούν ή να παραχθούν σε κάθε περίοδο και για κάθε προϊόν, για να καλυφθούν οι ανάγκες σε πωλήσεις και για να εξασφαλιστεί το επιθυμητό τελικό απόθεμα.

Οι προβλέψεις της ποσοτικής παραγωγής και των αποθεμάτων είναι πολύ χρήσιμα για την επιχείρηση και μπορούν να δώσουν πολλές σημαντικές πληροφορίες ειδικά σε μια βιομηχανική επιχείρηση. Ανάλογα με το ύψος τους επηρεάζονται:

- § Ο ρυθμός προμηθειών των πρώτων υλών (κόστος αμέσων υλικών)
- § Οι ανάγκες σε εργατικό προσωπικό (κόστος άμεσης εργασίας)
- § Ο βαθμός και οι διακυμάνσεις απασχόλησης του εργοστασίου, οι συντηρήσεις, καθώς και άλλα βοηθητικά τμήματα της παραγωγής

Οι προβλέψεις ποσοτικής παραγωγής είναι επίσης απαραίτητες προκειμένου:

- § να διερευνηθούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης των προμηθειών,
- § να εξετασθεί η πολιτική των αποθεμάτων,
- § να αντιμετωπισθούν ενδεχόμενα προβλήματα προσωπικού και μίσθωσης παραγωγικών μέσων (B.N. Σαρσέντη, Πειραιάς 1993).

Επίσης πρέπει να σημειώσουμε ότι οι ανάγκες παραγωγής για ένα τρίμηνο επηρεάζονται από το επιθυμητό ύψος του τελικού αποθέματος. Ο προγραμματισμός των αποθεμάτων πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Τα πλεονάζοντα αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα αποθήκευσης. Από την άλλη όμως τα ανεπαρκή αποθέματα μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια πωλήσεων ή σπασμωδική υπερπροσπάθεια παραγωγής κατά την επόμενη περίοδο. Επομένως η επιχείρηση χρειάζεται να είναι πολύ προσεκτική στη απόφαση της πολιτικής των αποθεμάτων.

Πριν συνταχθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής απαιτείται να γίνουν τρία βήματα από την επιχείρηση:

1. καθορισμός πολιτικών για τα επίπεδα αποθεμάτων: εξαρτάται από τις δυνατότητες και το κόστος αποθήκευσης, την ταχύτητα κίνησης των προϊόντων, την ίδια τη φύση των αγαθών που διακινούνται, τις ικανότητες του λιανεμπορίου κτλ.
2. καθορισμός των συνολικών ποσοτήτων που πρέπει να παραχθούν στην περίοδο ισχύος του προϋπολογισμού
3. σχηματισμός πλήρους προγράμματος παραγωγής για κάθε χρονική υποδιαίρεση του προϋπολογισμού (Welsch G., Hilton R., Gordon P., 1988).

Οι ανάγκες παραγωγής για μια χρονική περίοδο υπολογίζονται ως εξής (Ronald W. Hilton, 1999):

$$\text{Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις} + \text{Επιθυμητό τελικό απόθεμα} = \text{Συνολικές ανάγκες} - \text{Αρχικό απόθεμα} = \text{Απαιτούμενη παραγωγή}$$

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής του προϊόντος «Α» ανά τρίμηνο, σε τεμάχια.

Πίνακας 2

Προϋπολογισμός παραγωγής για τη χρήση που έκλεισε την 31 Δεκεμβρίου 2007 (σε τεμάχια)

Προϊόν Α	Τρίμηνο				Έτος
	1 ^{ον}	2 ^{ον}	3 ^{ον}	4 ^{ον}	
Προϋπ/μενες πωλήσει σε τεμ.(Πίνακας 1)	20.000	30.000	35.000	15.000	100.000
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα *	9.000	10.500	4.500	6.000	6.000
Συνολικές Ανάγκες	29.000	40.500	39.500	21.000	106.000
Μείον Αρχικό απόθεμα **	8.000	9.000	10.500	4.500	8.000
Απαιτούμενη παραγωγή	21.000	31.500	29.000	25.500	107.000

- * Το τελικό απόθεμα κάθε εξαμήνου είναι το 30% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του επόμενου μήνα. Το τελικό απόθεμα του τελευταίου εξαμήνου (6.000€) είναι υποθετικό και το τελικό απόθεμα του έτους είναι το ίδιο με το τελικό απόθεμα του τέταρτου τριμήνου.
- ** Το αρχικό απόθεμα κάθε τριμήνου είναι το ίδιο με το τελικό απόθεμα του προηγούμενου τριμήνου. Το αρχικό απόθεμα του έτους είναι το ίδιο με το αρχικό απόθεμα του πρώτου τριμήνου.

Το παραπάνω υπόδειγμα προϋπολογισμού παραγωγής χρησιμοποιείται από την βιομηχανική – μεταποιητική επιχείρηση για κάθε είδος εμπορεύματος και η ίδια μορφή χρησιμοποιείται και από την εμπορική επιχείρηση, με τη διαφορά πως στην μεταποιητική ο προϋπολογισμός δείχνει την παραγωγή προϊόντων που θα παραχθούν στην διάρκεια του έτους, όπως επίσης δείχνει το απόθεμα (αρχικό-τελικό) των τελικών προϊόντων που θα διατηρηθούν. Σε μια εμπορική επιχείρηση αντί του προϋπολογισμού παραγωγής, καταρτίζεται Προϋπολογισμός Αγοράς Εμπορευμάτων (**Merchandise purchase budget**), ο οποίος δείχνει την ποσότητα των εμπορευμάτων που θα αγοραστούν, όπως και το απόθεμα (αρχικό τελικό) των εμπορευμάτων που θα διατηρηθούν.

Η μονάδα μέτρησης που έχουμε χρησιμοποιήσει για τον προσδιορισμό του αντικειμένου του προϋπολογισμού είναι σε τεμάχια, για τα οποία το κόστος είναι προσδιορισμένο. Αυτό κάνει πιο εύκολα τα πράγματα στην όλη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού. Τα πράγματα όμως στην πραγματικότητα είναι πολύ πιο πολύπλοκα, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις ο προσδιορισμός του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών που πουλά μια επιχείρηση δεν μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπολογίσει όλα τα στοιχεία του κόστους που το αποτελούν. Επίσης, χρησιμοποιώντας το γραμμικό προγραμματισμό επιχειρεί να λύσει το ζήτημα της ταυτόχρονης συσχέτισης, όπως χαρακτηρίζεται. Η πολυπλοκότητα όμως του μοντέλου έρχεται να κάνει πολύ δύσκολη την εφαρμογή του στους προϋπολογισμούς.

Με τον προϋπολογισμό παραγωγής η επιχείρηση προσδιορίζει την αναμενόμενη παραγωγή της και είναι σε θέση να προβεί στην κατάρτιση των προϋπολογισμών άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και έμμεσου κόστους παραγωγής. Οι τρεις τελευταίοι προϋπολογισμοί δίνουν μια συνολική εικόνα των δαπανών παραγωγής.

1.2.3. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ (DIRECT MATERIAL BUDGET)

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών εμφανίζει τις ποσότητες και την αξία των αναλώσεων κατά προϊόν και χρονική περίοδο. Οι ανάγκες αναλώσεων αποτελούν τη βασική πληροφορία για το τμήμα προμηθειών, το οποίο στη συνέχεια καταρτίζει το αντίστοιχο **πρόγραμμα ανεφοδιασμού**, με τις απαραίτητες ποσότητες άμεσων υλικών για τις ανάγκες της παραγωγής (B.N. Σαρσέντη, Πειραιάς 1993).

Η απόφαση και ο προγραμματισμός του ρυθμού και των ποσοτήτων προμήθειας πρώτων υλών είναι συνάρτηση των ακόλουθων παραγόντων:

- § οι πραγματικές ανάγκες για την παραγωγική διαδικασία
- § τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και τη διάρκεια ζωής τους
- § το κόστος, και οι δυνατότητες αποθήκευσης
- § το πρόγραμμα άριστου ύψους ποσότητας αποθεμάτων και τα περιθώρια αποθεμάτων ασφαλείας.
- § προβλέψεις για μεταβολές στο κόστος α' υλών
- § τον Αναγκαίο χρόνο ανεφοδιασμού
- § περιορισμοί στη χρηματοδότηση της αγοράς α' υλών
- § προβλέψεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, όταν πρόκειται για αγορά α' υλών από το εξωτερικό
- § το κόστος ευκαιρίας

Για την σύνταξη του τελικού προϋπολογισμού των πρώτων υλών απαιτείται η σύνταξη των τεσσάρων επιμέρους προϋπολογισμών που ακολουθούν, οι οποίοι μπορούν να συμψηφιστούν και σε ένα:

1. ο προϋπολογισμός πρώτων υλών σε ποσότητες για κάθε χρονική περίοδο και για κάθε προϊόν.
2. ο προϋπολογισμός αγορών που προσδιορίζει το είδος της ύλης και το κόστος αγοράς, καθώς επίσης το χρόνο αγοράς και παράδοσης τους.
3. ο προϋπολογισμός αποθεμάτων α' υλών, ο οποίος προσδιορίζει τις ποσότητες των αποθεμάτων που θα διατηρεί η επιχείρηση.
4. ο προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που προσδιορίζει το σχεδιασμένο κόστος των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή.

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Πρώτες ύλες που} & & \text{Επιθυμητό} & & \text{Συνολικές} & & \text{Αρχικό} \\
 \text{απαιτούνται για} & + & \text{τελικό απόθεμα} & = & \text{ανάγκες} & - & \text{απόθεμα} \\
 \text{την παραγωγή} & & \text{πρώτων υλών} & & \text{πρώτων} & & \text{πρώτων} \\
 & & & & \text{υλών} & & \text{υλών} \\
 & & & & & & = \\
 & & & & & & \text{Πρώτες ύλες} \\
 & & & & & & \text{που θα} \\
 & & & & & & \text{αγοραστούν}
 \end{array}$$

Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών βοηθά στο να προγραμματίζεται η παραγγελία και προμήθεια τους έγκαιρα, για τις ανάγκες της παραγωγής, έτσι ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις και καθυστερήσεις που θα οδηγήσουν στη δυσλειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Για την καλύτερη αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού πολλές εταιρείες αναπτύσσουν το σύστημα just in time.

Ακολουθεί ο πίνακας αποθεμάτων και ανεφοδιασμού για την πρώτη ύλη "Α"

Πίνακας: 3

**Προϋπολογισμός άμεσων υλικών
για την χρήση που θα κλείσει την 31 Δεκεμβρίου 2003**

Πρώτη Ύλη "Α"	Τρίμηνο				Έτος
	1 ^{ον}	2 ^{ον}	3 ^{ον}	4 ^{ον}	
Απαιτούμενη παραγωγή σε τεμ. (Πίνακας 2)	21.000	31.500	29.000	25.500	107.000
Απαιτούμενες πρώτες ύλες ανά τεμ (κιλά)	5	5	5	5	5
Ανάγκες Παραγωγής (κι)	105.000	157.500	145.000	127.500	535.000
<u>Συν</u> Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών ¹	15.700	14.500	12.750	12.000	12.000
Συνολικές Ανάγκες	120.700	172.000	157.750	139.500	547.000
<u>Μείον</u> Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών ²	10.500	15.700	14.500	12.750	10.500
Πρώτες Ύλες προς αγορά	110.200	156.300	143.250	126.750	536.500
Κόστος πρώτων υλών ανά κιλό (€)	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Κόστος Πρώτων Υλών προς αγορά (€)	33.060	46.890	42.975	38.025	160.950

¹ το Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών είναι το 15% των αναγκών παραγωγής του επόμενου τριμήνου. Το τελικό απόθεμα του τέταρτου τριμήνου είναι υποθετικό, το οποίο είναι και τελικό απόθεμα για το έτος.

² Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών είναι το τελικό απόθεμα πρώτων υλών του προηγούμενου εξαμήνου, και το αρχικό απόθεμα του πρώτου τριμήνου είναι και το αρχικό απόθεμα του έτους.

Στην πρώτη γραμμή του προϋπολογισμού εμφανίζεται η απαιτούμενη παραγωγή για κάθε τρίμηνο, η οποία λαμβάνεται απευθείας από τον προϋπολογισμό παραγωγής (Πίνακας 2). Το πρόγραμμα παραγωγής προβλέπει στο πρώτο εξάμηνο την παραγωγή 21.000 χιλιάδες προϊόντων. Κάθε προϊόν χρειάζεται 5 κιλά από την α' ύλη "Α", επομένως οι ανάγκες παραγωγής ανέρχονται σε 105.000 χιλ κιλά ύλης "Α" ($21.000 \times 5 = 105.000$). Το κόστος αγοράς των πρώτων υλών υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας το ποσό των πρώτων υλών προς αγορά επί το κόστος ανά μονάδα πρώτης ύλης ($131.200 \times 0.30 = 39.360$).

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών συνοδεύεται συνήθως από την κατάσταση των αναμενόμενων εκταμιεύσεων μετρητών για τις πρώτες ύλες. Η κατάρτιση αυτή είναι απαραίτητη για την κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού μετρητών.

Στο **άμεσο κόστος παραγωγής** περιλαμβάνονται οι **πρώτες ύλες** που αποτελούν τα **σημαντικότερα συστατικά** του τελικού προϊόντος. Οι α' ύλες που είναι **λιγότερο σημαντικές** περιλαμβάνονται στο **μεταβλητό έμμεσο κόστος παραγωγής**.

Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού άμεσων υλικών είναι ένα βήμα προς το γενικό σχεδιασμό των απαιτήσεων σε υλικά (Προϋπολογισμό Δαπανών Παραγωγής – Budgets of Resources for Production). Ο σχεδιασμός των απαιτήσεων σε υλικά είναι ένα εργαλείο επιχειρησιακής διαχείρισης το οποίο χρησιμοποιεί υπολογιστή για τη διαχείριση υλικών και αποθεμάτων. Στόχος του σχεδιασμού των απαιτήσεων σε υλικά είναι να διασφαλιστεί ότι τα κατάλληλα υλικά θα είναι διαθέσιμα, στις κατάλληλες ποσότητες, και στην κατάλληλη χρονική στιγμή για να υποστηρίξουν τον προϋπολογισμό παραγωγής. Η λειτουργία του σχεδιασμού των απαιτήσεων σε υλικά εξετάζεται αναλυτικά στα περισσότερα βιβλία διαχείρισης των λειτουργιών (operations management) (Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).

1.2.4. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (DIRECT PROFESSIONAL LABOR BUDGET)

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας **καταρτίζεται με βάση τον προϋπολογισμό παραγωγής**. Ο υπολογισμός των αναγκών σε άμεση εργασία είναι πολύ χρήσιμη πληροφορία για την εταιρεία. Γνωρίζοντας εκ' των προτέρων πόσος χρόνος εργασίας θα χρειαστεί σε όλη τη διάρκεια του προϋπολογιζόμενου έτους, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει **σχέδια προσαρμογής του εργατικού δυναμικού** της ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας μειώνει το κίνδυνο έλλειψης εργατικού δυναμικού ή πρόσληψης και απόλυσης εργαζόμενων όταν βρεθεί η εταιρεία σε αδιέξοδο. Η αγορά πρώτων υλών για την παραγωγική διαδικασία είναι σχετικά μια εύκολη διαδικασία. Αυτό ισχύει ακόμα και όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα με τον προμηθευτή, αφού μπορεί εύκολα να λυθεί το πρόβλημα αλλάζοντας τον προμηθευτή. Σε αντίθεση με το εργατικό δυναμικό όπου η ανεύρεση

του κατάλληλου και η επαρκής εκπαίδευση του είναι μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία. Στην περίπτωση όπου δεν είναι εφικτή η εύρεση ειδικευμένου προσωπικού, οδηγεί σε ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και σίγουρα σε αναποτελεσματικότητα.

Για να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας συλλέγονται οι εξής πληροφορίες:

1. Αριθμός ανειδίκευτων εργατών
2. Αριθμός ειδικευμένων εργατών
3. Αμοιβή εργαζομένων κατά ειδικότητα
4. Πρόβλεψη αναπροσαρμογής των αμοιβών στη διάρκεια του προϋπολογισμού
5. Δαπάνες που είναι συνδεδεμένες με τις αμοιβές προσωπικού (π.χ. εισφορές, συσσίτια, ασθένειες, εκπαίδευση και άλλες παροχές)
6. χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, αν μιλάμε για υπηρεσίες, μπορεί να υπολογιστεί ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την εξυπηρέτηση του πελάτη, βέβαια όταν εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορούμε να υπολογίσουμε με ακρίβεια τον χρόνο, αλλά κατά μέσο όρο

Ο ακριβές χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας μπορεί να υπολογιστεί με διάφορες μεθόδους. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

1. **Εκτίμηση από τους προϊσταμένους:** ζητείται από τους προϊσταμένους να υπολογίσουν τον χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας. Για το αποτέλεσμα λαμβάνονται υπόψη παλαιότερα στοιχεία για το χρόνο απόδοσης, η κρίση και η εκτίμηση των προϊσταμένων που προέρχεται κυρίως από την προσωπική τους πείρα και η γνώμη και εκτιμήσεις του κατώτερου και τεχνικού προσωπικού
2. **Στατιστικά στοιχεία:** Συνήθως χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που απαιτούνται πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την εργατοώρα. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση έχει πολύπλοκη παραγωγική διαδικασία ή παράγει πολλά διαφορετικά προϊόντα. Με την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου και χρησιμοποιώντας τα ιστορικά στοιχεία ως βάση, εξάγεται ένας μέσος όρος των ωρών που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία. Αυτή η μέθοδος όμως κυρίως λόγω

των ιστορικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται, δεν είναι τόσο ακριβής όσο οι προηγούμενες και υπάρχει ο κίνδυνος εμφάνισης παλαιότερων δυσλειτουργιών

3. **Μελέτη χρόνου και κίνησης:** συνήθως ένας μηχανικός παραγωγής αναλύει και χρονομετρεί τις λειτουργίες που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος, με παρατήρηση και χρονομέτρηση καθορίζεται ένας πρότυπος χρόνος για κάθε εργασία. Ανάλογα με την εργασία και τις διάφορες άλλες παραμέτρους, θα αποφασισθεί αν θα χρησιμοποιηθεί ο ταχύτερος, ο μέσος ή ο αργότερος χρόνος εργασίας. Είναι ένα μοντέλο το οποίο αν εφαρμοστεί σωστά παρέχει την καλύτερη λύση για τον σχεδιασμό της πρότυπης εργατοώρας.
4. **Πρότυπο κόστος:** Ακολουθείται η ανάλυση σαν του προηγούμενου μοντέλου, όπου η πρότυπη κοστολόγηση προσδιορίζει το χρόνο που θα αναλωθεί για την παραγωγή μίας μονάδας προϊόντος (Βενιέρης Γ., 2001)

Ακολουθεί υπόδειγμα του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας για την παραγωγή ενός προϊόντος

Πίνακας: 4

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (για το προϊόν "Α")

Για την χρήση που θα κλείσει την 31 Δεκεμβρίου 2007

"Α"	Τρίμηνο				Έτος
	1ον	2ον	3ον	4ον	
Απαιτούμενη παραγωγή σε τεμ. (Πίνακας 2)	21.000	31.500	29.000	25.500	107.000
Άμεσες εργατοώρες ανά τεμάχιο	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Συνολικές απαιτούμενες εργατοώρες*	4.200	6.300	5.800	5.100	21.400
Κόστος άμεσης εργασίας ανά ώρα (€)**	10	10	10	10	10
Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας (€) ***	42.000	63.000	58.000	51.000	214.000

* οι ανάγκες σε άμεση εργασία για κάθε τρίμηνο υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των μονάδων που θα παραχθούν μέσα στο τρίμηνο (21.000) με τον αριθμό των ωρών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός τεμαχίου προϊόντος (0.20 λεπτά ανά τεμ.), οι συνολικές εργατώρες που απαιτούνται είναι 4.200 ($21000 \times 0.20 = 4.200$).

** Στην περίπτωση που αναλύουμε, η εταιρεία έχει κάνει πρόβλεψη να αναπροσαρμόζει τις αμοιβές του προσωπικού σύμφωνα με τις εργασιακές ανάγκες από τρίμηνο σε τρίμηνο. Επομένως για να βρούμε το συνολικό κόστος άμεσης εργασίας, πολλαπλασιάζουμε τις απαιτούμενες ώρες εργασίας, που χρειάζονται για την παραγωγή του προϊόντος για το τρίμηνο (4.200), επί την αμοιβή του εργατικού δυναμικού ανά ώρα (10 €). Το συνολικό κόστος εργασίας κατά το πρώτο τρίμηνο είναι 42.000€ ($4.200 \times 10 = 42.000$).

*** Στην κατάσταση αυτή υποθέτουμε ότι το προσωπικό άμεσης εργασίας θα αναπροσαρμόζεται πλήρως στις συνολικές άμεσες εργατώρες που απαιτούνται κάθε τρίμηνο

Στην περίπτωση που παρουσιάζουμε η εταιρεία έχει την δυνατότητα αναπροσαρμογής. Πολλές εταιρείες όμως δεν έχουν τέτοια δυνατότητα είτε γιατί δεν έχουν την εργασιακή πολιτική, είτε γιατί οι συμβάσεις εργασίας δεν τους το επιτρέπει. Αν ίσχυε μια τέτοια περίπτωση στο παράδειγμα της δικής μας επιχείρησης το συνολικό κόστος θα αυξανόταν. Για την εύρεση του κόστους εργασίας θα ακολουθούσαμε την εξής διαδικασία : υποθέτουμε ότι η εταιρεία απασχολεί **15 εργαζόμενους** σε μόνιμη βάση, οι οποίοι θα εργαστούν **480 ώρες** ο καθ' ένας ανά τρίμηνο με αμοιβή **10€ κάθε εργαζόμενος ανά ώρα**. Το ελάχιστο κόστος άμεσης εργασίας για το κάθε τρίμηνο θα ήταν: ($15 \times 480 \times 10 = 72.000$), δηλαδή θα είχαμε **Ετήσιο Συνολικό Κόστος 288.000 χιλιάδες**, αυξημένο κατά 74.000 χιλ. Από το αναπροσαρμοσμένο συνολικό κόστος του παραδείγματος.

1.2.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (INDIRECT-PROFESSIONAL – LABOR & MATERIAL BUDGET)

Ο Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής ή αλλιώς Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων, **περιλαμβάνει όλο το λοιπό κόστος παραγωγής**, εκτός από το κόστος άμεσων υλικών και το κόστος άμεσης εργασίας, για τα οποία όπως είδαμε καταρτίζεται ξεχωριστός προϋπολογισμός. Για σκοπούς ελέγχου και πιο εύκολης κοστολόγησης, συνήθως προσαρμόζεται με την διάταξη των λογαριασμών του λογιστηρίου. Ακολούθως για την κάλυψη των αναγκών της παραγωγής, εξειδικεύεται σε επιμέρους διατάξεις σύμφωνα με τα τμήματα και τους τομείς της παραγωγής. Εφόσον δεν χρησιμοποιεί προϋπολογισμό με βάση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να αναπτύξει το σύστημα με βάση καταλογισμού για να υπολογίσει πόσο θα επιβαρύνεται κάθε προϊόν από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο υπολογισμός αυτός δεν είναι πάντα ακριβής, αλλά αν υπολογιστεί με προσοχή μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά τον σκοπό του.

Το έμμεσο κόστος παραγωγής περιλαμβάνει, την **έμμεση εργασία, τις βοηθητικές ύλες και λοιπά έξοδα** που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, όπως μεταξύ άλλων έξοδα λειτουργίας και συντήρησης των μηχανημάτων, βοηθητικές πρώτες ύλες, ηλεκτρικό ρεύμα, αποσβέσεις και μισθοί διευθυντή. Επίσης χωρίζεται ανάλογα με την επιχείρηση σε **Σταθερά έξοδα** όπως το ενοίκιο, σε **Μεταβλητά έξοδα** όπως η βοηθητικές πρώτες ύλες, και σε πολλές περιπτώσεις σε **Ημιμεταβλητά** όπως ο μισθός επόπτη παραγωγής που έχει ένα σταθερό και ένα μεταβλητό μέρος.

Πολλές επιχειρήσεις για να προϋπολογίσουν το κόστος παραγωγής χρησιμοποιούν σε ένα μεγάλο βαθμό ιστορικά στοιχεία. Η χρήση όμως τους έχει ως κίνδυνο στο να συνεχιστεί η πιθανή αναποτελεσματικότητα ή δυσλειτουργία που μπορεί να είχε η επιχείρηση.

Πίνακας: 5

Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής για το προϊόν "Α"
Για τη χρήση που θα κλείσει την 31^η Δεκεμβρίου 2003

"Α"	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1ον	2ον	3ον	4ον	
Προϋπολογιζόμενες άμεσες εργατοώρες (Πίνακας 4)	4.200	6.300	5.800	5.100	21.400
Συντελεστής μεταβλητού έμμεσου κόστους παραγωγής (€)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Μεταβλητό έμμεσο κόστος παραγωγής (€)	12.600	18.900	17.400	15.300	64.200
Σταθερό έμμεσο κόστος παραγωγής (€)	21.400	21.400	21.400	21.400	85.600
Συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής (€)	34.000	40.300	38.800	36.700	149.800
Μείον απόσβεση	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Εκταμίευση μετρητών για έμμεσο κόστος παραγωγής	29.000	35.300	33.800	31.700	129.800

Στην πρώτη γραμμή εμφανίζονται οι προϋπολογιζόμενες άμεσες εργατοώρες (από τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας - πίνακας 4), αφού εξαρτώνται από αυτές η μεταβλητή συνιστώσα του έμμεσου κόστους παραγωγής. Από ότι βλέπουμε, στον ανωτέρω πίνακα οι προϋπολογιζόμενες εργατοώρες σε κάθε τρίμηνο πολλαπλασιάζονται επί τη μεταβλητή ωριαία αμοιβή εργασίας και προκύπτει η μεταβλητή συνιστώσα του έμμεσου κόστους παραγωγής. Αν πάρουμε για παράδειγμα το πρώτο τρίμηνο έχουμε ($4.200 \times 3,00 = 12.600$). Στο μεταβλητό κόστος προστίθεται το Σταθερό έμμεσο κόστος παραγωγής για το τρίμηνο και προκύπτει το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής. Για να προσδιοριστούν οι αναμενόμενες εκταμιεύσεις μετρητών, πρέπει να αφαιρεθούν τα στοιχεία του έμμεσο κόστους παραγωγής που δεν αποτελούν εκροές μετρητών, στο παράδειγμα το μόνο στοιχείο που δεν αποτελεί εκροή είναι οι αποσβέσεις, οι οποίες στην περίπτωση μας είναι σταθερές στο ύψος των 5.000 κάθε τρίμηνο.

Στην συνέχεια δείχνουμε ότι, διαιρώντας το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής δια τις άμεσες εργατοώρες, βρίσκουμε το συντελεστή έμμεσου κόστους

Συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής	149.800,00
Προϋπολογιζόμενες άμεσες εργατοώρες	<u>21.400,00</u>
Προκαθορισμένος συντελεστής έμμεσου κόστους για το έτος	<u><u>7,00</u></u>

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι, η χρήση των προϋπολογισμών δεν πρέπει να γίνεται κυρίως για τον έλεγχο του κόστους, ένα λάθος που το κάνουν οι περισσότερες επιχειρήσεις. Δεν έχει τόση σημασία ο έλεγχος του ύψους των εξόδων, αλλά κυρίως της απόδοσή τους σε σχέση με την παραγωγή.

1.2.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

Μετά και την κατάρτιση του προϋπολογισμού Έμμεσου Κόστους Παραγωγής, η επιχείρηση έχει όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για να υπολογιστεί το κόστος μονάδας προϊόντος, όπως και το συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων, το οποίο θα παρουσιάσει στα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης. Το κόστος μονάδας προϊόντος θα μας δώσει τα τελικά αποθέματα (τα οποία συμπεριλαμβάνουν και το κόστος διατήρησης των μη πωληθέντων προϊόντων) που θα παρουσιαστούν στον προϋπολογιζόμενο ισολογισμό.

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του τελικού αποθέματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί κοστολόγηση μεταβλητού κόστους ή πλήρους απορρόφησης.

Στην συνέχεια παρουσιάζουμε το προϋπολογισμό τελικού αποθέματος έτοιμων προϊόντων (με βάση την κοστολόγηση πλήρους απορρόφησης).

Πίνακας: 6

Προϋπολογισμός τελικού αποθέματος έτοιμων προϊόντων για το προϊόν "Α"
Για την διαχειριστική χρήση που θα κλείσει την 31ή Δεκεμβρίου 2007

ΠΡΟΪΟΝ "Α"	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ(€)	ΣΥΝΟΛΟ(€)
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ			
Άμεσα Υλικά (πίνακας 3)	5,00 κl	0,30	1,50
Άμεση Εργασία (πίνακας 4)	0,20 ώρες	10,00	2,00
Έμμεσο Κόστος Παραγωγής (πίνακας 5)	0,20 ώρες	7,00	1,40
Κόστος Μονάδας Προϊόντος (€)			4,90
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ			
Τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων σε τεμ. (πίνακας 2)			6.000
Κόστος μονάδας προϊόντος			4,90
Τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων σε δολάρια			29.400

Όπως βλέπουμε στον πιο πάνω πίνακα, η τιμή μονάδος από τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία και το έμμεσο κόστος παραγωγής, μας δίνουν το συνολικό κόστος για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος (4,90 €). Πολλαπλασιάζοντας το κόστος μονάδος προϊόντος με την παραγωγή του τελικού αποθέματος έτοιμων προϊόντων (6.000 τεμ), έχουμε το συνολικό κόστος του τελικού αποθέματος έτοιμων προϊόντων (29.400) €.

Μετά και την κατάρτιση του προϋπολογισμού του τελικού αποθέματος έτοιμων προϊόντων, έχουμε ολοκληρώσει με τις δαπάνες που αφορούν τον τομέα της παραγωγής.

1.2.7. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (SELLING AND ADMINISTRATIVE EXPENSE BUDGET)

Ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης περιλαμβάνει τις **δαπάνες** για όλους τους τομείς που έχουν να κάνουν με τις **πωλήσεις και την διοίκηση**. 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.

Αναλυτικότερα ο προϋπολογισμός μεταξύ άλλων περιλαμβάνει δαπάνες όπως:

Σταθερές

- § Διαφήμισης
- § Αποσβέσεις ακινήτων, μεταφορικών μέσων, γραφειακού εξοπλισμού
- § Μισθοί και έξοδα προσωπικού πωλήσεων, γραφείων και διοικητικού προσωπικού
- § Ασφάλιστρα
- § Φόροι ακίνητης περιουσίας κ.ο.κ.

Μεταβλητές

- § Τηλεπικοινωνίας
- § Προμήθειες
- § Διανομής
- § Γραφειακή ύλη
- § Ταξίδια και παραστάσεις κ.ο.κ.

Όπως ο προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής, έτσι και ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης χωρίζεται σε σταθερές και μεταβλητές δαπάνες. Σε γενικές γραμμές ο τρόπος υπολογισμού των δαπανών και των δύο προϋπολογισμών είναι ο ίδιος, όπως φαίνεται και στην ανάλυση του προϋπολογισμού δαπανών πωλήσεων και διοίκησης που παρουσιάζουμε στην συνέχεια στον πίνακα 7.

Πίνακας: 7

Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης για το προϊόν "Α"
Για τη χρήση που θα κλείσει την 31ή Δεκεμβρίου 2007

ΠΡΟΪΟΝ "Α"	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1ον	2ον	3ον	4ον	
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε τεμ. (Πίνακας 1)	20.000	30.000	35.000	15.000	100.000
Συντελεστής μεταβλητών δαπανών πωλ. & διοίκ. (€)	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Μεταβλητές δαπάνες πωλ. & διοίκ. (€)	22.000	33.000	38.500	16.500	110.000
Σταθερές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης:					
Διαφημίσεις	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Μισθοί	18.000	18.000	18.000	18.000	72.000
Ασφάλιστρα		1.200		3.000	4.200
Αποσβέσεις	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Φόροι ακίνητης περιουσίας				24.000	24.000
Συνολικές σταθερές δαπάνες πωλ.& διοικ.	53.000	54.200	53.000	80.000	240.200
Συνολικές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης	75.000	87.200	91.800	116.700	390.000
<u>Μείον</u> Αποσβέσεις (μηχανημάτων & κτιρίων)	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Εκταμίευση μετρητών δαπανών πωλ. & διοίκησης	57.000	64.500	61.800	86.700	270.000

Οι προϋπολογιζόμενες μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης προκύπτουν, πολλαπλασιάζοντας τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε τεμάχια επί τις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης ανά τεμάχιο. Δηλαδή στο πρώτο τρίμηνο έχουμε πωλήσεις 20.000χιλ ευρώ, επί 1,10 ευρώ μεταβλητές δαπάνες ανά τεμάχιο, οι προϋπολογιζόμενες δαπάνες είναι 22.000 ($20.000 \times 1,10 = 22.000$). Στην συνέχεια στις μεταβλητές δαπάνες προστίθενται οι σταθερές και προκύπτουν οι συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης. Για τον υπολογισμό των εκταμιεύσεων μετρητών για τις δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης, αφαιρούμε από τις συνολικές δαπάνες τις οποιεσδήποτε μη ταμειακές δαπάνες (στο παράδειγμα μας έχουμε μόνο τις αποσβέσεις). Ακολουθείται η σταθερή μέθοδος απόσβεσης των παγίων στοιχείων, με ένα ποσοστό 15% στο συνολικό αρχικό πόσο κτήσης.

1.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Οι προϋπολογιζόμενες λογιστικές καταστάσεις αφορούν τον προϋπολογισμό μετρητών, την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, των ισολογισμό, την κατάσταση καθαρών ταμειακών ροών και τους δείκτες.

Οι προϋπολογιζόμενες λογιστικές καταστάσεις οι οποίες τροφοδοτούνται με στοιχεία από τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς, κατά τα άλλα δεν διαφέρουν από τις πραγματοποιούμενες λογιστικές καταστάσεις, στο τρόπο σύνταξης ή παρουσίασης. Όταν μιλάμε για Λογιστικές καταστάσεις φυσικά εννοούμε τους τελικούς λογαριασμούς που συντάσσει κάθε εταιρεία στο τέλος του χρόνου.

Οι λογιστικές καταστάσεις αποτελούν μια σειρά αλληλοσυνδεόμενων στοιχείων, που βοηθούν την εταιρεία και τους μετόχους να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα και απεικόνιση των οικονομικών της. Οι πληροφορίες που εξάγονται δίνουν χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία και την εξέλιξη της, όπως επίσης βοηθήσουν στις εσωτερικές ανάγκες του οργανισμού, έτσι ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις και να γίνουν η σωστές ενέργειες και κινήσεις.

1.3.1. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ή ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (CASH RECEIPTS BUDGET)

Είναι δυνατό μια επιχείρηση να παρουσιάζει κέρδη αλλά παράλληλα να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο πτωχεύσεις. Η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία αλλά και επιτυχία της εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από τα ικανοποιητικά ρευστά διαθέσιμα και των υπολογισμό των αναγκών της σε μετρητά. Τα ικανοποιητικά ρευστά διαθέσιμα είναι απαραίτητα για την κάλυψη των πιστωτικών τις υποχρεώσεων. Η διατήρηση ενός περιθωρίου ασφαλείας ρευστών από την διοίκηση την βοηθούν στην αντιμετώπιση πιθανών ανεπιθύμητων εξελίξεων στην ροή των κεφαλαίων κίνησης, όπως επίσης δίνουν την δυνατότητα στην διοίκηση ανά πάσα στιγμή να εκμεταλλευτεί επαγγελματικές ευκαιρίες που θα της δοθούν. Με λίγα λόγια **η καλή ρευστότητα της**

επιχείρησης αντικατοπτρίζει την φερεγγυότητα της, ως προς τους πιστωτές της και δείχνει ότι η επιχείρηση παρουσιάζει μία συνεχή και ομαλή ροή μεταξύ εισερχομένων και εξερχόμενων κεφαλαίων. Η επιχείρηση που κατορθώνει την επίτευξη αυτή βγάζει προς τα έξω μια καλή εικόνα, εμπνέει εμπιστοσύνη και βελτιώνει τη θέση της στην αγορά, όσο και την υπεραξία της (Goodwill).

Όπως είναι σαφές ο **ταμιακό πρόγραμμα εμφανίζει όλες τις αναμενόμενες εισπράξεις και πληρωμές** για την περίοδο που εξετάζουμε, αντικατοπτρίζει όλες τις εισροές και εκροές εσόδων και εξόδων αντίστοιχα. Επίσης συνδέεται άμεσα με τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς των πωλήσεων και των εξόδων (παραγωγής, άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και έμμεσου κόστους παραγωγής).

Βασικές επιδιώξεις του προϋπολογισμού μετρητών είναι:

- § **Ο προσδιορισμός του πλεονάσματος ή ελλείμματος ρευστών.** Σε περίπτωση ελλείμματος προκύπτει η ανάγκη για ταμιακά διαθέσιμα τόσο σε χρονική όσο και ποσοτική έκταση για την κάλυψη των αναγκών. Για αποφυγή του ελλείμματος οι περισσότερες επιχειρήσεις διατηρούν ένα ελάχιστο ποσό μετρητών.
- § **Ο συντονισμός κεφαλαίου κίνησης, αντιστοιχία μεταξύ των εισερχόμενων κεφαλαίων και των εξοφλούμενων υποχρεώσεων.** Είναι φυσικό οι ταμιακές εισροές να μη συμπίπτουν κατά το ύψος τους με τις ταμιακές εκροές σε όλη τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Σαν συνέπεια αυτής της διαχρονικής ασυμφωνίας (ετεροχρονισμού) ανάμεσα στις ταμιακές εισροές και εκροές, το ταμείο παρουσιάζεται άλλοτε πλεονασματικό, άλλοτε ελλειμματικό. Χρειάζεται η χρυσή τομή εισπράξεων-πληρωμών και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα, ώστε να μειώνονται ή να εξομαλύνονται οι ταμιακές ανάγκες (Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).
- § **Προσδιορισμός της ανάγκης για δανεισμό ή δυνατότητας για επενδύσεις.** Σε περιπτώσεις ταμιακού χαρακτήρα ανάγκες, η επιχείρηση θα πρέπει να τις καλύψει με δανεισμό. Σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται η εύρεση της καλύτερης δυνατής χρηματοδότησης, με το μικρότερο κόστος. Συνήθεις πηγές χρηματοδότησης είναι: Τράπεζες, Προμηθευτές (πιστώσεις),

Εισπράξεις από οφειλέτες πελατών, πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, εισφορές εταιρών, προεξόφληση ή είσπραξη γραμματίων εισπρακτέων. Σε περίπτωση δυνατότητας επένδυσης η εύρεση της καλύτερης δυνατής επενδυτικής ευκαιρίας με τον μικρότερο κίνδυνο.

§ **Καθορισμός της πιστωτικής πολιτικής ως προς τους χρεώστες και πιστωτές της.** Η δυνατότητα ταμιακών διαθεσίμων, σημαίνει ταχύτερη εξόφληση των προμηθευτών, με την δυνατότητα να απολαμβάνει μεγαλύτερες ταμιακές εκπτώσεις από τους προμηθευτές. Ο καθορισμός της πιστωτικής εισπράξεων και πιστώσεων, στις περισσότερες περιπτώσεις προσδιορίζεται και με βάση ιστορικών στοιχείων (όπως η ανάλυση αριθμοδεικτών ρευστότητας), τα οποία αξιολογούνται σε συνδυασμό με τα προβλεπόμενα στοιχεία, για την λήψη της καλύτερης δυνατής απόφασης.

Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις είναι ενήμερες για το τι θα αντιμετωπίσουν, δίνοντας τους την ευκαιρία να συντονιστούν και να ενεργήσουν αποτελεσματικά. Ο προϋπολογισμός μετρητών αποτελείται από τέσσερις σημαντικές κατηγορίες:

- Τις **Εισπράξεις** που περιλαμβάνουν όλες τις εισροές μετρητών πλην των χρηματοδοτήσεων, όπου έχουμε κυριότερη πηγή εισπράξεις τις πωλήσεις.
- Τις **Εκταμιεύσεις** όπου περιλαμβάνονται όλες οι πληρωμές σε μετρητά οι οποίες αφορούν κυρίως αγορές πρώτων υλών, πληρωμές άμεσης εργασίας έμμεσο κόστος παραγωγής, εκταμιεύσεις μισθών, όπως επίσης περιλαμβάνονται εκταμιεύσεις για αγορές μηχανημάτων, μερισμάτων και αναλήψεις μετρητών από τους ιδιοκτήτες.
- Στην διάρκεια της περιόδου την οποία εξετάζουμε το **Ταμιακό Έλλειμμα ή Πλεόνασμα**, αν οι συνολικές εισπράξεις που θα έχουμε είναι λιγότερες από τις συνολικές πληρωμές, τότε η εταιρεία έχει ένα ταμιακό έλλειμμα το οποίο θα πρέπει να καλύψει με εξωτερικά κεφάλαια. Αυτό γίνεται κυρίως με τον δανεισμό κεφαλαίων. Αν οι εισπράξεις είναι περισσότερες από τις πληρωμές τότε η εταιρεία θα παρουσιάσει ταμιακό πλεόνασμα, σ' αυτή την περίπτωση θα είναι σε θέση να επιστρέψει κεφάλαια που δανείστηκε σε προηγούμενες περιόδους ή ακόμη και να επενδύσει. Οι υπολογισμοί γίνονται για την εύρεση του ταμιακού ελλείμματος ή πλεονάσματος είναι οι εξής:

Υπόλοιπο ταμείου αρχικό.....	30.000	30.000
<u>Συν</u> εισπράξεις.....	100.000	100.000
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών.....	130.000	130.000
<u>Μείον</u> εκταμιεύσεις.....	80.000	150.000
Πλεόνασμα / έλλειμμα διαθέσιμων μετρητών.....	50.000	(20.000)

- Τη **Χρηματοδότηση** όπου περιλαμβάνονται οι εκτιμήσεις που θα πραγματοποιηθούν σε δάνεια, αποπληρωμές δανείων και καταβολές τόκων που οφείλονται για τα δάνεια.

Ο προϋπολογισμός μετρητών πρέπει να αναλύεται σε όσο το δυνατό μικρότερης διάρκειας χρονικές περιόδους. Όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι η περίοδος ανάλυσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος συγκάλυψης σημαντικών διακυμάνσεων στα υπόλοιπα του ταμείου. Η **πιο συνήθης μορφή προϋπολογισμού είναι σε μηνιαία βάση**, πολλές επιχειρήσεις όμως λειτουργούν με προϋπολογισμούς σε εβδομαδιαία, ακόμα και σε ημερήσια βάση.

Στην συνέχεια στον πίνακα 8 παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα ταμιακού προϋπολογισμού σε τριμηνιαία βάση, ο οποίος μπορεί να εξειδικευθεί περαιτέρω ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Τα στοιχεία του προϋπολογισμού στηρίζονται σε προηγούμενες καταστάσεις που έχουν παρουσιαστεί και σε μερικά επιπλέον υποθετικά δεδομένα που παρέχονται παρακάτω: (όλα τα υποδείγματα αφορούσαν την παραγωγή και εμπορία ενός μόνο προϊόντος, του προϊόντος "Α".)

- § Το διοικητικό συμβούλιο ενέκρινε μερίσματα σε μετρητά της τάξης των 5.000 χιλ. Ευρώ ανά τρίμηνο.
- § Η εταιρεία αποφάσισε να υπάρχει στο ταμείο ελάχιστο αρχικό υπόλοιπο 20.000 €

Πίνακας: 8

Προϋπολογισμός μετρητών
Για τη χρήση που θα κλείσει την 31ή Δεκεμβρίου 2007

ΠΡΟΪΟΝ "Α"	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1ον	2ον	3ον	4ον	
Αρχικό υπόλοιπο ταμείου	20.000	20.000	68.650	191.222	20.000
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ:					
Πωλήσεις μετρητοίς	60.000	90.000	105.000	45.000	300.000
Πωλήσεις επί πίστωση) (€)	100.000	170.000	225.000	185.000	680.000
	160.000	260.000	330.000	230.000	980.000
Συνολικά διαθέσιμα μετρητά	180.000	280.000	398.650	421.222	1.000.000
ΜΕΙΟΝ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ:					
Άμεσα υλικά	28.305	39.975	44.933	40.500	153.713
Άμεση εργασία	42.000	63.000	58.000	51.000	214.000
Έμμεσο κόστος παραγωγής	29.000	35.300	33.800	31.700	129.800
Πωλήσεις και διοίκηση	57.000	64.500	61.800	86.700	270.000
Μερίσματα	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Συνολικές Εκταμιεύσεις	163.305	209.775	205.533	216.900	795.513
Υπόλοιπο Ταμείου (Πλεόνασμα / Έλλειμμα)	(16.695)	70.225	193.117	204.322	204.487

Πίνακας: 8.1

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ:	τρίμηνο	Τρίμηνο	Τρίμηνο	Τρίμηνο	Έτος
	1ον	2ον	3ον	4ον	
Δάνεια	3.305				3.305
Αποπληρωμές δανείων		(1.500)	(1.805)		3.305
Τόκοι		(75)	(90)		(165)
Συνολική χρηματοδότηση	3.305	(1.575)	(1.895)		(165)
Τελικό υπόλοιπο ταμείου	20.000	68.650	91.222	204.322	204.332

Στο τέταρτο τρίμηνο σημειώνεται ταμειακό έλλειμμα ύψους των 14.900€, η εταιρεία θα πρέπει να δανειστεί για να καλύψει το έλλειμμα. Εάν η επιχείρηση αποφασίσει ότι επιθυμεί το ελάχιστο αρχικό υπόλοιπο να παραμείνει στις 20.000€ και για το επόμενο έτος, τότε οι επιχείρηση θα πρέπει να δανειστεί 34.900€.

1.3.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ (BUDGETED INCOME STATEMENT)

Δείχνουν τα **σχεδιαζόμενα κέρδη της εταιρείας** για την περίοδο που εξετάζεται. Βάση των αποτελεσμάτων μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της εταιρείας. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε στον πίνακα 9 τα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης.

Πίνακας: 9**Προϋπολογιζόμενα Αποτελεσμάτων Χρήσης 31ης Δεκεμβρίου 2007**

	Πίνακας	Ποσό (€)
Πωλήσεις	1	1.000.000
<u>Μείον</u> Κόστος πωληθέντων προϊόντων (100.000 X 4,90)	1 & 6	(490.000)
Μικτό περιθώριο κέρδους		510.000
<u>Μείον</u> Δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης	7	(240.000)
Προβλέψεις μη εισπρακτέων πελατών*		(6.000)
Καθαρό κέρδος προ φόρων και τόκων		264.000
<u>Μείον</u> Έξοδα τόκων	8	(165)
Φόροι εισοδήματος**		(53.967)
Καθαρά κέρδη μετά φόρων και τόκων		209.868
<u>Μείον</u> μερίσματα		28.000
Καθαρά κέρδη		181.868

* οι επιχείρηση προβλέπει ότι το 10% των λογαριασμών εισπρακτέων (το ποσό ανέρχεται στις 90.000) δεν θα το εισπράξει από τους πελάτες της, είτε γιατί είναι κακοπληρωτές, είτε γιατί θα βγουν σε πτώχευση.

** ο φόρος εισοδήματος υπολογίζεται αντιστοιχεί σε 20% στα κέρδη μετά φόρων.

Αν η εταιρεία συνέτασσε ξεχωριστός προϋπολογισμός Έρευνας και Ανάπτυξης και marketing τότε θα τους συμπεριλαμβάναμε και αυτούς

1.3.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (BUDGETED BALANCE SHEET)

Ο προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός καταρτίζεται και προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα που εμφανίζονται στους άλλους προϋπολογισμούς και έχοντας σαν αφετηρία τον τρέχον ισολογισμό.

Πίνακας: 10**Προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός 31ής Δεκεμβρίου 2007**

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Αξία (€)	Συνολική Αξία (€)
<u>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>		
Ασώματες ακινητοποιήσεις:		
Υπεραξία επιχείρησης (Goodwill) ¹		80.000
Ενσώματες ακινητοποιήσεις:		
Κτίρια και μηχανήματα	800.000	
<u>Μείον:</u> Συσσωρευμένη απόσβεση.....	120.000	680.000
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού.....		760.000
<u>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>		
Αποθέματα:		
Έτοιμων Προϊόντων.....	29.400	
Πρώτων Υλών.....	12.000	41.400
Απαιτήσεις:		
Πελάτες – Λογαριασμοί εισπρακτέοι	60.000	
<u>Μείον:</u> προβλέψεις ²	10.400	49.600
Διαθέσιμα:		
Τράπεζα (καταθέσεις όψεως).....	184.332	
Ταμείο.....	20.000	204.332
Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού.....		295.332
Σύνολο Ενεργητικού.....		1.055.332

ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
<u>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</u>		
Μετοχικό κεφάλαιο ³	600.000	
Αδιανέμητα κέρδη ⁴	50.000	650.000
Αποθεματικά⁵		
Τακτικά αποθεματικά	80.000	
Έκτακτο αποθεματικό	110.000	190.000
Αποθέματα εις νέο		
Υπόλοιπο κερδών.....	151.868	
Υπόλοιπο αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων ⁶ ...	16.451	198.319
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων.....		1.008.319
<u>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ:</u>		
Προμηθευτές (πρώτες ύλες).....	19.013	
Μερίσματα.....	28.000	
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.....		47.013
Σύνολο Παθητικού		1.055.332

¹ Η επιχείρηση είχε ξεκινήσει την ίδρυση της με υπεραξία (goodwill) 80.000 €

² Η επιχείρηση προβλέπει ότι ποσοστό 1% του συνολικού ποσού των χρεωστών τις δεν θα το εισπράξει.

³ Οι συνέταιροι στην επιχείρηση είναι τρεις, ο καθ' ένας από αυτούς έχει καταβάλει κεφάλαιο ύψους 150.000 χιλ. ευρώ.

⁴ Η επιχείρηση έχει αδιανέμητα κέρδη από προηγούμενες χρήσης ύψους 50.000 χιλ. ευρώ.

⁵ Η επιχείρηση αποφασίζει ότι 10.000χιλ από τα καθαρά κέρδη θα πάνε σε Τακτικά Αποθεματικά και 20.000 χιλ ευρώ θα πάνε σε Έκτακτα Αποθεματικά. Υπόλοιπο κερδών εις νέον έχουμε 151.868 χιλ. ευρώ

⁶ Στην επιχείρηση υπάρχει ένα υπόλοιπο κερδών από προηγούμενες χρήσης ύψους 16.451 χιλ ευρώ.

1.4. ΒΑΣΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

1.4.1. ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ / ΣΤΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (FLEXIBLE BUDGET)

Μελετήσαμε μέχρι τώρα το τρόπο λειτουργίας των στατικών-λειτουργικών προϋπολογισμών. 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. Σε αντίθεση με τους ελαστικούς προϋπολογισμούς που θα αναλύσουμε στην συνέχεια, τα συγκεκριμένα προβλήματα μπορούν σε μεγάλο βαθμό να ξεπεραστούν με την χρήση τους.

Αφενός ο έλεγχος του έμμεσου κόστους αποτελεί σημαντικό στοιχείο του κόστους, αφετέρου δημιουργεί ειδικά προβλήματα. Σε σύγκριση με τα στοιχεία κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας είναι πιο δύσκολο να το κατανοήσουμε, ως εκ τούτου και να το ελέγξουμε. Το έμμεσο κόστος απαρτίζεται συνήθως από πολλά ξεχωριστά στοιχεία κόστους, γεγονός που δεν διευκολύνει τον έλεγχο του. Σ' αυτή την κατεύθυνση επίσης συμβάλει το γεγονός ότι ένα μέρος του έμμεσου κόστους είναι μεταβλητό, ένα άλλο μέρος είναι σταθερό και κάποιο είναι μίγμα σταθερού και μεταβλητού κόστους.

Αν η πραγματική δραστηριότητα στη διάρκεια μιας περιόδου διαφέρει από τη σχεδιασθείσα, θα είναι παραπλανητικό να συγκρίνουμε απλώς το πραγματικό κόστος με το στατικό προϋπολογισμό. Αν η δραστηριότητα είναι υψηλότερη από ότι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο. Αντίθετα, αν η δραστηριότητα είναι μικρότερη από ότι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από το αναμενόμενο.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές στο κόστος που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μεταβολών στη δραστηριότητα, επομένως έχουμε ένα καλύτερο δείκτη σύγκρισης και αξιολόγησης των προϋπολογισθέντων με τα

πραγματοποιηθέντα στοιχεία. Ο ελαστικός προϋπολογισμός προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας μέσα σε ένα ορισμένο εύρος. Όταν χρησιμοποιείται ελαστικός προϋπολογισμός για την αξιολόγηση της απόδοσης, το πραγματικό κόστος συγκρίνεται με το πρότυπο κόστος που θα έπρεπε να έχει σημειωθεί για το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας στη διάρκεια της περιόδου και όχι με το προϋπολογιζόμενο κόστος από τον αρχικό προϋπολογισμό. Πρόκειται για πολύ σημαντική διάκριση, ειδικότερα για το μεταβλητό κόστος. Αν δεν γίνουν αναπροσαρμογές στο επίπεδο της δραστηριότητας, είναι πολύ δύσκολο να ερμηνεύσουμε τις αποκλίσεις ανάμεσα στο προϋπολογιζόμενο και στο πραγματικό κόστος (Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).

Ένα από τα ζητήματα τα οποία πρέπει να εξετάζονται από την διοίκηση είναι ο ακριβής εντοπισμός των αιτιών των αποκλίσεων έτσι ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να αντιληφθεί και να κατανοήσει αν υπάρχει πρόβλημα ή όχι, και αν χρειάζεται να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες όπου είναι απαραίτητο. Στον στατικό προϋπολογισμό είναι δυνατό οι αποκλίσεις να φαίνονται ευμενείς ή δυσμενείς και τελικά εξετάζοντας τον ελαστικό προϋπολογισμό αυτό να ανατρέπεται.

Οι αποκλίσεις των πραγματοποιημένων μεγεθών από τα προϋπολογισθέντα μπορούν να χωρισθούν σε ευμενείς και δυσμενείς, τα αίτια ευμενής και δυσμενής απόκλιση είναι δυνατό να οφείλονται είτε σε απόκλιση όγκου είτε σε απόκλιση δαπάνης. Απόκλιση όγκου έχουμε στην περίπτωση όπου η επιχείρηση παράγει ή πωλεί διαφορετικό αριθμό μονάδων από ότι πρόβλεψε, ενώ απόκλιση δαπάνης έχουμε στην περίπτωση όπου το κόστος του τελικού προϊόντος ήταν μεγαλύτερο ή μικρότερο από το προβλεπόμενο. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς και διάφορους λόγους που η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει. Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να συντάσσει εκ' των υστέρων προϋπολογισμό για τις πραγματοποιημένες μονάδες (ελαστικός προϋπολογισμός) και να υπάρχει σύγκριση του με τα πραγματοποιημένα μεγέθη. Αυτό είναι αναγκαίο για να εκτιμηθεί σε τι βαθμό πέτυχε ή απέτυχε τους στόχους της με το κόστος και να βεβαιωθεί ότι οι αποκλίσεις δεν οφείλονται σε άλλους παράγοντες όπως ο μικρότερος ή μεγαλύτερος όγκος παραγωγής.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την χρήση και τα πλεονεκτήματα του ελαστικού προϋπολογισμού, παρουσιάζουμε στην συνέχεια παράδειγμα στατικού και ελαστικό προϋπολογισμό και συγκρίνουμε τα προϋπολογισθέντα με τα πραγματοποιημένα μεγέθη και στις δύο περιπτώσεις για να διαπιστώσουμε καλύτερα τις διαφορές τους.

Στατικός Προϋπολογισμός

Στο παράδειγμα που ακολουθεί εξετάζουμε μια υποθετική περίπτωση ενός ινστιτούτου αισθητικής. Ακολουθεί το υπόδειγμα στατικού προϋπολογισμού για το έμμεσο κόστος του μηνός Δεκέμβρη, με βάση των αριθμών επισκέψεων των πελατών

Πίνακας: 11

Στατικός Προϋπολογισμός για το μήνα που λήγει την 31 Δεκέμβρη

	Κόστος / πελάτη(€)	Συνολική Δαπάνη (€)
Προϋπολογιζόμενος Αριθμός Πελατών.....		600
<u>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ:</u>		
Έμμεσα υλικά – προϊόντα αισθητικής	1,10	660,00
Ποτά για πελάτες.....	0.80	352,00
Ηλεκτρικό ρεύμα.....	0,25	150,00
Συνολικό Μεταβλητό κόστος.....		1.162,00
<u>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ:</u>		
Μισθοί και Ημερομίσθια προσωπικού.....		3.000,00
Ενοίκια.....		500,00
Ασφάλιστρα.....		50,00
Λογαριασμοί πλην ηλεκτρισμού.....		100,00
Συνολικό Σταθερό κόστος		3.650,00
Σύνολο Ενεργητικού.....		4.812,00

Η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου αισθητικής κάθε τέλος του μήνα επιμελείται τον προϋπολογισμό για τον επόμενο μήνα. Ο τρόπος μέτρησης της συνολικής δραστηριότητας του ινστιτούτου είναι με βάση τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούνται και έχει προβλέψει την εξυπηρέτηση 600 πελατών μέσα στον μήνα Δεκέμβρη. Στην επιχείρηση υπάρχουν τρεις κατηγορίες έμμεσου μεταβλητού κόστους (για να καταρτίσει τον προϋπολογισμό μεταβλητού κόστους η ιδιοκτήτρια έχει υπολογίσει ένα μέσο κόστος ανά πελάτη, για κάθε κατηγορία), προϊόντα αισθητικής, ποτά σε πελάτες και το ηλεκτρικό ρεύμα και τέσσερις κατηγορίες έμμεσου σταθερού κόστους, μισθοί και ημερομίσθια προσωπικού, ενοίκια, ασφάλιστρα και λογαριασμοί πλην ηλεκτρισμού. Τον ηλεκτρισμό το θεωρεί μεταβλητό κόστος αφού η κατανάλωση που γίνεται οφείλεται σε διάφορους μεταβλητούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με τον αριθμό των πελατών σε μια δεδομένη στιγμή, όπως και η χρήση του εξοπλισμού γίνεται με βάση τις ανάγκες εξυπηρέτησης του πελάτη (μεταξύ άλλων είναι η μηχανή αποτρίχωσης, αδυνατίσματος, σύσφιξης, νυχιών, λείζερ). Τα ποτά προς τους πελάτες είναι καφές χυμοί και αναψυκτικά και άλλα ποτά που μπορεί να προσφέρει στους πελάτες την ώρα της επίσκεψης.

Μειονεκτήματα Στατικού Προϋπολογισμού

Στο τέλος του Δεκέμβρη η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου έρχεται να συντάξει μια κατάσταση, η οποία θα την βοηθήσει να συγκρίνει τα προϋπολογισθέντα μεγέθη με τα πραγματικά. Το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας είναι μεγαλύτερο από το προϋπολογιζόμενο, το ινστιτούτο μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο είχε παρουσιάσει μια αύξηση μικρή της τάξης του 3,8% (ανέμενε να έχει 260 πελάτες και ήρθαν στο τέλος 270, 10 πελάτες περισσότεροι), ενώ το δεύτερο δεκαπενθήμερο είχε μια αύξηση του 26,47% πέραν της αναμενόμενης (από τους 340 πελάτες είχαν έρθει 430, 90 πελάτες περισσότεροι από τους αναμενόμενους). Η ιδιοκτήτρια θεωρεί φυσιολογική μια απόκλιση της τάξης του $\pm 5\%$ των πραγματικών από τα προϋπολογισθέντα μεγέθη και έτσι η πώληση των υπηρεσιών της στην συγκεκριμένη περίπτωση είχε ξεπεράσει κατά πολύ τις προσδοκίες της.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας στον οποίο συγκρίνετε το πραγματικό με το προϋπολογισθέν κόστος, για να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεγεθών.

Πίνακας: 12

Αναφορά απόδοσης στατικού προϋπολογισμού Για το μήνα που λήγει την 31^η Δεκεμβρίου 2007

	Πραγματική Δαπάνη (€)	Προϋπ/ντα Δαπάνη (€)	Απόκλιση (€)
Προϋπολογιζόμενος Αριθμός Πελατών.....	700	600	100
<u>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ:</u>			
Έμμεσα υλικά – προϊόντα αισθητικής.....	980,00	660,00	320,00
Ποτά για πελάτες.....	420,00	352,00	68,00
Ηλεκτρικό ρεύμα	210,00	150,00	60,00
Συνολικό Μεταβλητό κόστος.....	1.610,00	1.162,00	378,00
<u>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ:</u>			
Μισθοί και Ημερομίσθια προσωπικού*.....	3.600,00	3.000,00	600,00
Ενοίκια.....	500,00	500,00	0
Ασφάλιστρα.....	50,00	50,00	0
Λογαριασμοί πλην ηλεκτρισμού.....	150,00	100,00	50,00
Συνολικό Σταθερό κόστος.....	4.300,00	3.650,00	650,00
Σύνολο Ενεργητικού.....	5.910,00	4.812,00	1.028,00

* Λόγο της μεγάλης αύξησης παροχής των υπηρεσιών που προσφέρει το ινστιτούτο μέσα στο δεύτερο δεκαπενθήμερο, η ιδιοκτήτρια για να μπορεί να αντεπεξέλθει απασχόλησε μόνο για αυτό το διάστημα ακόμα ένα υπάλληλο, γι' αυτό υπάρχει η διαφορά των 600 ευρώ.

Η ιδιοκτήτρια αφού συνέταξε την κατάσταση διαπίστωσε ότι έχει ένα μειονέκτημα, συγκρίνει το κόστος σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας. Επειδή οι πελάτες που εξυπηρετήθηκαν το διάστημα του Δεκεμβρίου είναι 100 περισσότεροι από όσους ανέμενε, το προϋπολογιζόμενο κόστος θα έπρεπε να ήταν μεγαλύτερο. Για να είναι σωστή η σύγκριση θα πρέπει να προσαρμοστεί στην δραστηριότητα των 700 πελατών και όχι των 600 πελατών του αρχικού προϋπολογισμού. **Η αναφορά απόδοσης του στατικού προϋπολογισμού συγχέει τον έλεγχο της δραστηριότητας με τον έλεγχο του κόστους.** Η αύξηση της δραστηριότητας είναι κάτι θετικό και θα πρέπει να παρουσιαστεί ως ευνοϊκή απόκλιση, στον στατικό προϋπολογισμό όμως, αυτή η αύξηση της δραστηριότητας φαινομενικά δείχνει αρνητικό αντίκτυπο στο κόστος που παρουσιάζεται.

Ελαστικός Προϋπολογισμός

Ένα από τα ζητήματα που εξετάζονται από την διοίκηση της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός των αιτιών των αποκλίσεων, που θα βοηθήσουν για να γίνουν διορθωτικές κινήσεις όπου χρειάζονται.

Το μειονέκτημα που παρουσιάζεται στον στατικό προϋπολογισμό δεν θα το αντιμετώπιζε η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου, αν για να συντάξει την αναφορά της χρησιμοποιούσε τη μέθοδο των ελαστικών προϋπολογισμών. Σε αυτή την περίπτωση θα συνέτασσε τον προϋπολογισμό με βάση τον πραγματικό αριθμό πελατών για τον μήνα, στον οποίο ανάλογα με τα πραγματικά επίπεδα δραστηριότητας θα μπορούσαν να προσαρμοστούν τα στοιχεία του κόστους (πολλαπλασιάζοντας τον πραγματικό αριθμό πελατών επί τον τύπο υπολογισμού του κόστους για κάθε κατηγορία μεταβλητού κόστους).

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας 13 στον οποίο γίνεται σύγκριση του κόστους και αξιολόγησης της απόδοσης με την χρήση της έννοιας του ελαστικού προϋπολογισμού.

Πίνακας: 13**Αναφορά απόδοσης ελαστικού προϋπολογισμού****Για τον μήνα που λήγει την 31ή Δεκέμβρη 2007**

	Πραγματική Δαπάνη (€)	Προϋπ/ντα Δαπάνη (€)	Απόκλιση (€)
Προϋπολογιζόμενος Αριθμός Πελατών.....	700	700	100
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ:			
Έμμεσα υλικά – προϊόντα αισθητικής (1,10).....	980,00	770,00	210,00
Ποτά για πελάτες (0,80).....	420,00	560,00	(140,00)
Ηλεκτρικό ρεύμα (0,25).....	210,00	175,00	35,00
Συνολικό Μεταβλητό κόστος.....	1.610,00	1.505,00	105,00
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ:			
Μισθοί και Ημερομίσθια προσωπικού*.....	3.600,00	3.000,00	600,00
Ενοίκια.....	500,00	500,00	0
Ασφάλιστρα.....	50,00	50,00	0
Λογαριασμοί πλην ηλεκτρισμού.....	150,00	100,00	50,00
Συνολικό Σταθερό κόστος.....	4.300,00	3.650,00	650,00
Σύνολο Ενεργητικού.....	5.910,00	4.812,00	755,00

Εαν συγκρίνουμε την απόκλιση που έχουμε από τα προϋπολογιζόμενα με τα πραγματικά μεγέθη στον ελαστικό προϋπολογισμό, με την απόκλιση στη μέθοδο του στατικού προϋπολογισμού, παρατηρούμε μια μείωση της διαφοράς κόστους στον πρώτο από τον δεύτερο. Συνολικά είχαμε μια απόκλιση τις τάξης των επτακόσια πενήντα πέντε ευρώ (755,00 €) στον ελαστικό προϋπολογισμό, ενώ στον στατικό ανέρχονται στα χίλια είκοσι οκτώ ευρώ (1.028,00 €). Παρατηρούμε επίσης ότι για τα ποτά των πελατών στον στατικό προϋπολογισμό η απόκλιση ήταν δυσμενής κατά € 68. Αντίθετα με την μέθοδο του ελαστικού προϋπολογισμού η απόκλιση είναι ευμενής κατά € 140, επειδή η πραγματική δραστηριότητα ήταν υψηλότερη κατά 100 πελάτες από την προϋπολογισθείσα δραστηριότητα, το συνολικό κόστος των ποτών έπρεπε να είναι € 208 υψηλότερο από το προϋπολογισθέν.

Στον στατικό προϋπολογισμό είναι δυνατό οι αποκλίσεις να φαίνονται ευμενείς ή δυσμενείς και τελικά εξετάζοντας τον ελαστικός προϋπολογισμό αυτό να ανατρέπεται, όπως φαίνεται και από πιο πάνω ανάλυση μας. Στον στατικό προϋπολογισμό η απόκλιση του κόστους στις τρεις κατηγορίες του μεταβλητού κόστους στον πίνακα 12 δεν είναι αληθινή απόκλιση. Αντίθετα, η αναφορά απόδοσης του ελαστικού προϋπολογισμού τον πίνακα 13 παρέχει μια πιο έγκυρη αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με την έρευνα μας ένα σημαντικό ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που φθάνει το 52% χρησιμοποιεί ελαστικούς προϋπολογισμούς.

1.5. ΒΑΣΕΙΣ (ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ) ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛ/ΜΟΥ

Επιλογή της Βάσης Δραστηριότητας

Ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της, η επιχείρηση κάνει την επιλογή της βάσης δραστηριότητας στην αναφορά της απόδοσης για το μεταβλητό έμμεσο κόστος. Αυτή μπορεί να είναι ο αριθμός ωρών εργασίας, οι μονάδες προϊόντος (ο αριθμός πελατών που εξυπηρετούνται ή ο αριθμός των ωρών λειτουργίας των μηχανών. Είναι βασικό και ουσιαστικό η βάση δραστηριότητας και το μεταβλητό έμμεσο κόστος να συνδέονται. Οι μεταβολές στη βάση δραστηριότητας πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης και να κυμαίνονται ανάλογα με τις μεταβολές στο μεταβλητό έμμεσο κόστος που περιλαμβάνεται στον ελαστικό προϋπολογισμό.

1.5.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΒΑΣΗ ή ΠΡΟΣΑΥΞΗΤΙΚΟΣ (LIFE CYCLE)

Η χρήση του προσαυξητικού προϋπολογισμού αποτελεί την παραδοσιακή πηγή πληροφοριών για την σύνταξη του προϋπολογισμού, η οποία βασίζεται στα αποτελέσματα της τελευταίας διαχειριστικής περιόδου προσθέτοντας ένα ποσοστό ή ποσό. Στο ποσοστό αυτό συμπεριλαμβάνεται η αναμενόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης και ο αναμενόμενος πληθωρισμός του επόμενου έτους.

Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός είναι η εύκολη λύση για πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να μειώσουν τον χρόνο και το κόστος που καταναλίσκεται για την σύνταξή του. Αποτελεί μια καλή και πολύ λογική διαδικασία στην περίπτωση όπου οι τρέχουσες εφαρμογές είναι πραγματοποιήσιμες, αποτελεσματικές, οικονομικά συμφέρουσες και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από πλήρη σταθερότητα. Παρόλα αυτά, αυτή η προσέγγιση έχει δεχθεί κριτικές για τη μη επιστημονική μεθοδολογία της καθώς δεν συνδυάζει την σχέση αιτίας – αιτιατού. Δεν αποδίδεται δηλαδή η αύξηση σε κάποια ρεαλιστική αιτία. Επιπλέον, δεν εξετάζει αν ορισμένα έξοδα θα μπορούσαν να αποφευχθούν για την επόμενη περίοδο επειδή δεν χρειάζονται πλέον (Garbutt D., 1995)

1.5.2. ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΒΑΣΗ (ZERO-BASE)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είχε δημιουργηθεί από τον Pyhrr Peter στις αρχές της δεκαετίας του 1970 στις Η.Π.Α. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν στηρίζεται στο παρελθόν, αλλά κάθε ένα από τα επιμέρους στοιχεία του τίθεται αρχικά στο μηδέν, και καταρτίζονται από την αρχή με βάση το υφιστάμενο δυναμικό και το βαθμό απασχόλησης της επιχείρησης. Πρόκειται περί εμπεριστατωμένης μελέτης των δυνατοτήτων για μεγιστοποίηση του βαθμού εκμετάλλευσης των διαθέσιμων μέσων και πόρων. Απώτερος σκοπός είναι να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση, με την ελάχιστη αναγκαία δαπάνη στο συγκεκριμένο βαθμό απασχόλησης, άσχετα από τις δαπάνες και τις επιδόσεις του παρελθόντος.

Προσφέρεται κυρίως για μια περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων του κόστους, ώστε να συμβάλει στον αποτελεσματικό έλεγχο και την κερδοφορία της επιχείρησης (Werner J., 1978). Δίνετε η δυνατότητα στη διοίκηση να επανεξετάζει τα προγράμματα της και να προβαίνει σε ριζικές λύσεις με κριτήριο την αποδοτικότητα τους, αναγκάζοντας την να εξετάζει εναλλακτικές ενέργειες για κάθε υπάρχον επίπεδο δαπανών. Ο προϋπολογισμός M.B. αποτελεί εργαλείο υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά δίνει και στη διοίκηση ένα καλά δομημένο σχέδιο δράσης, το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές και στις απαιτήσεις του

περιβάλλοντος της επιχείρησης. Επιπλέον έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει, να αντιμετωπίσει και να αποβάλει ορισμένες δυσλειτουργίες και ακατάλληλες διαδικασίες παλαιότερων μορφών προϋπολογισμού. Άλλα οφέλη που αναγνωρίζονται σε αυτόν, είναι η μεγαλύτερη κατανόηση της διοίκησης για τις λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς επίσης αποτρέπει τις σπατάλες δαπανών που δεν είναι απαραίτητες. Με άλλα λόγια τα αποτελέσματα του προϋπολογισμού M.B. οδηγούν σε μια πιο αποτελεσματική κατανομή πόρων των δραστηριοτήτων και των τμημάτων του οργανισμού.

Σε αντίθεση με τον προσυζητικό προϋπολογισμό, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν χαρακτηρίζεται για την ευκολία και το μικρό κόστος σχεδιασμού. Είναι εξαιρετικά χρονοβόρος, αφού πρέπει όλα τα στοιχεία του να εξετάζονται κάθε φορά από την αρχή, ακόμα και το μικρότερο κομμάτι του απαιτεί έγκριση των ανώτερων τμημάτων. Τα στελέχη που προτείνουν τους διάφορους στόχους, τονίζουν αυτούς που προτιμούν, ελέγχοντας έτσι τη ροή των πληροφοριών, αποτρέποντας με αυτό τον τρόπο να επιλεγούν οι καλύτερες ίσως λύσεις, αλλά και ωθώντας πολλές φορές στην επιλογή λανθασμένων αποφάσεων. Μια λανθασμένη απόφαση είναι δυνατό, να αποθαρρύνει τα στελέχη για νέες πρωτοβουλίες, την εύρεση και την αναγνώριση ευκαιριών και τον φόβο αντιμετώπισης απειλών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στον προϋπολογισμό M.B. τα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικότητας που τον χαρακτηρίζουν είναι πολύ εύκολο να ανατραπουν και να μην φέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που αναμένονται. Αυτός αποτελεί ένα από τους σημαντικούς λόγους αποφυγής της χρήσης του από πολλές επιχειρήσεις.

Πιθανό ο πιο σημαντικός λόγος που οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν το Π.Μ.Β. είναι ο πολύς χρόνος και κόπος που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη για την σύνταξη του. Ένας τρόπος για να επωφεληθούν τα πλεονεκτήματα και να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα είναι η εφαρμογή και χρήση κυλιόμενης βάσης στα τμήματα και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Δηλαδή, γίνεται χρήση της μεθόδου του Π.Μ.Β. κάθε χρόνο και σε μια δραστηριότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα τον ένα χρόνο θα γίνει το οικονομικό τμήμα, τον επόμενο το τμήμα προσωπικού και αυτό θα συνεχιστεί μέχρι και την ολοκλήρωση όλων των τμημάτων του οργανισμού.

1.5.3. ΚΥΛΙΟΜΕΝΗ ΒΑΣΗ (ROLLING BUDGETING)

Το δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, οδήγησε τα διοικητικά στελέχη στην απόφαση να υιοθετήσουν ένα σύστημα κυλιόμενου προϋπολογισμού έτσι ώστε να επιτυγχάνεται συγχρονισμός του οργανισμού με τις αλλαγές του περιβάλλοντος του.

Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός (ή αλλιώς συνεχής προϋπολογισμός), είναι ο προϋπολογισμός που συνεχώς ανανεώνεται, υπολογίζεται εκ νέου κατά τακτά διαστήματα, συνήθως ενός ή τριών μηνών, για ολόκληρη την διάρκεια του που συνήθως είναι 12 μήνες. Για παράδειγμα αν ο κυλιόμενος προϋπολογισμός επαναπροσδιορίζεται κάθε τρεις μήνες πάντα θα επεκτείνεται από τους επόμενους 9 που απομένουν στους επόμενους 12 μήνες.

Ο σχεδιασμός και ολοκλήρωση ενός προϋπολογισμού ξεκινά μήνες πριν την ημερομηνία έναρξης του. Είναι δυνατό από τον πρώτο κύκλο μήνα εφαρμογής να αποδεχθεί λανθασμένος και είναι παράλογο η επιχείρηση να ακολουθεί εν' γνώσει της μια λανθασμένη διαδικασία. Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός είναι η λύση του προβλήματος, αφού στοχεύει στο να προετοιμάσει στόχους και σχέδια τα οποία είναι πιο ρεαλιστικά και με πιο πολλές πιθανότητες υλοποιήσεις τους. Ένα θετικό στοιχείο της εφαρμογής του είναι το γεγονός ότι δεν απαιτεί καμία αλλαγή στη μέθοδο που ακολουθούσε η επιχείρηση για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της.

Άλλα πλεονεκτήματα του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι:

α) Αναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να αναπροσαρμόζουν το προϋπολογισμό συχνά, και να παρουσιάζουν προϋπολογισμούς που είναι ενημερωμένοι με τις τρέχουσες εξελίξεις, δραστηριότητες και προσδοκίες του οργανισμού. Για παράδειγμα αν ο προηγούμενος μήνας δείξει ότι οι πωλήσεις για ένα προϊόν πέφτουν, θα ληφθούν νέες αποφάσεις για την αντιμετώπιση του αφού μελετηθούν οι νέες συνθήκες.

β) Μειώνει το στοιχείο της αβεβαιότητας. Ο Κ.Π. επικεντρώνεται σε πιο λεπτομερή βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και έλεγχο των προβλέψεων, που σαν αποτέλεσμα έχει το μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας και την μείωση των λαθών. Για παράδειγμα εάν η πορεία του κόστους είναι αυξητική, η επιχείρηση μπορεί να λάβει άμεσα μέτρα, και όχι αφού περάσει ολόκληρη η προϋπολογιστική περίοδος.

γ) Ένας πιο ρεαλιστικός προϋπολογισμός όπως είναι ο κυλιόμενος έχει πάντοτε μεγαλύτερη επίδραση υποκίνησης στα διοικητικά στελέχη. Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός συνδέεται με την συμπεριφορά των εργαζομένων, για παράδειγμα αν κάποιος εργαζόμενος καταφέρει υπέρ-επίτευξη των στόχων που του είχαν τεθεί αρχικά, θα του τεθούν νέοι πιο φιλόδοξοι.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις σύμφωνα πάντοτε με την έρευνα μας, σε ποσοστό άνω του είκοσι τοις εκατό χρησιμοποιούν κυλιόμενους προϋπολογισμούς.

1.5.4. ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ή ΠΡΟΤΥΠΗ ΒΑΣΗ (ACTIVITY BASE)

Στις περιπτώσεις αυτές οι προϋπολογισμοί στηρίζονται στα πρότυπα, ξεκινώντας από τον προκαθορισμένο πρότυπο βαθμό απασχόλησης. Κύριες πηγές πληροφοριών συνεπώς θα είναι τα πρότυπα μεγέθη αναφορικά με κάθε διεύθυνση (δραστηριότητα).

Ο προϋπολογισμός βάση δραστηριοτήτων λειτουργεί και συντάσσεται με αντίστοιχο τρόπο όπως ένα το σύστημα κοστολόγησης βάση δραστηριοτήτων. Από την στιγμή που ο οργανισμός επιλέγει το προϋπολογισμό βάση δραστηριοτήτων είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να υφίσταται σε διαφορετικό σύστημα κοστολόγησης. Η κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων αποτελεί ένα ιδανικό κοστολογικό σύστημα (θεωρητικά τουλάχιστον), που αντικατοπτρίζει συνολικά την επιχείρηση, από την παραγωγή μέχρι και το εργοστάσιο, εντοπίζοντας τον χρόνο, την προσπάθεια και τις ικανότητες που χρειάζονται, για την παραγωγή και την διάθεση κάθε προϊόντος. Αποτελεί μια πρακτική που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να διευρύνουν την γνώση τους πέρα από την λογιστική λειτουργία και να κατανοήσουν καλύτερα τις πολυπλοκότητες του τρόπου λειτουργίας των εργοστασίων και της αγοράς.

Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες πρεσβεύει ότι κάθε γενικό έξοδο πρέπει να αποδοθεί στην γενεσιουργή αιτία του, σε κάθε τομέα (τη παραγωγή, τη διοίκηση κτλ) και τελικά να φθάσει να επιβαρύνει το κόστος του προϊόντος. Όλοι οι πόροι της επιχείρησης αποδίδονται στις δραστηριότητες στις οποίες χρησιμοποιούνται, που επιβαρύνουν τελικά τα κοστολογικά αντικείμενα που αφορούν. Τα κυριότερα οφέλη ενός τέτοιου συστήματος κοστολόγησης είναι ότι, τα προϊόντα παρουσιάζονται στο **πραγματικό κόστος** τους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή κοστολόγηση που επιβαρύνονται με λιγότερα γενικά έξοδα, ως αποτέλεσμα να παρουσιάζονται ιδιαίτερος κερδοφόρα. Παράλληλα συμβάλλει τα μέγιστα στην **κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της.**

Το ίδιο ισχύει και για τον προϋπολογισμό βάση δραστηριοτήτων που η κύρια διαφοροποίηση με το στατικό προϋπολογισμό έγκειται στην αντιμετώπιση των γενικών εξόδων, τα οποία προσδιορίζονται με μεγαλύτερη **ακρίβεια και σαφήνεια**. Είναι μια διαδικασία μεν πιο πολύπλοκη από αυτή του στατικού προϋπολογισμού, διαθέτοντας δε τα πλεονεκτήματα της αντίστοιχης κοστολόγησης, αφού αντιμετωπίζεται με παρόμοιες σκοπιμότητες και μέσα (Klammer T., Ansari s., Bell J., 1997).

Μειονεκτήματα του προϋπολογισμού βάση δραστηριοτήτων είναι το υψηλό κόστος σχεδιασμού και εκκίνησης του συστήματος, σε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Στα μειονεκτήματα αυτά συντείνουν οι υψηλές απαιτήσεις σε πληροφοριακά συστήματα και αντίστοιχο λογισμικό, οι αυξημένες ανάγκες παρακολούθησης του, οι δυσκολίες καταγραφής των δραστηριοτήτων, η ανάγκη για γενικά σταθερές διαδικασίες κ.α. Κάθε επιχείρηση φυσικά αξιολογώντας τα υπέρ και τα κατά μπορεί να καταλήξει στην εφαρμογή ή μη της μεθόδου.

1.6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

1.6.1. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (BUDGET PERIOD)

Η περίοδος προϋπολογισμού, κατά γενικό κανόνα, πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι προϋπολογισμών θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι προϋπολογισμοί συνήθως καλύπτουν περίοδο μιας διαχειριστικής χρήσης. Αυτή η χρονική περίοδος συνήθως είναι **ένα έτος**, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις εταιρειών μπορεί να είναι και **ένα εξάμηνο**. Πολλές επιχειρήσεις χωρίζουν το έτος το προϋπολογισμού τους **σε τέσσερα τρίμηνα**. Στην συνέχεια το κάθε τρίμηνο διαιρείται σε μήνες και γίνεται η κατάρτιση μηνιαίων προϋπολογισμών. Ο υπολογισμών των στοιχείων σε μηνιαία βάση μπορεί να γίνει με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να συντάσσει προϋπολογισμό, προχωρώντας ανά τρίμηνο ή με **συνεχή μορφή** ο οποίος κυλιέται ανά μήνα ή τρίμηνο. Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση κάνει ένα γενικό προϋπολογισμό για ένα έτος, χωρίζοντας τον ανά τρίμηνο (στα τρία τελευταία τρίμηνα έχουμε μόνο συνολικά ποσά), **αναλύοντας περαιτέρω τα στοιχεία του τρέχον τρίμηνου**. Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού σε όλη τη διάρκεια του έτους. Στην δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση επιλέγει ένα 12μήνο προϋπολογισμό **συνεχή ή διαρκή** όπως ονομάζεται, που κυλιέται στο επόμενο μήνα (τρίμηνο) καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας, δηλαδή όταν κλείνει ένας μήνας (τρίμηνο) προστίθεται στο τέλος του προϋπολογισμού άλλος ένας μήνας (τρίμηνο). Η μέθοδος αυτή αναγκάζει τα στελέχη να εστιάζουν στο μέλλον με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός χρόνου.

Οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους υπολογισμούς δαπανών για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή άλλων πάγιων στοιχείων, μπορούν να καλύπτουν περίοδο 5 έως 10 ετών.

1.6.2. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (BUDGET MANUAL)

Στις μικρές επιχειρήσεις η ροή πληροφοριών της μετάδοσης των επιδιώξεων του οργανισμού και του τρόπου επίτευξης τους μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων της επιχειρήσεις, είναι σχετικά μια εύκολη διαδικασία που συνήθως γίνεται άτυπα. Στους μεγάλους οργανισμούς αυτό δεν είναι τόσο εύκολο, αφού η ροή πληροφοριών είναι πιο πολύπλοκη και χρειάζονται πιο πολύπλοκες διαδικασίες για να επιτευχθεί. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται αυξημένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης και ειδικευμένου προσωπικού. Η ύπαρξη τους επιτρέπει και διευκολύνει την εφαρμογή πιο εξειδικευμένου σχεδιασμού αλλά και προϋπολογισμού με πιο σύνθετα προβλήματα (Merchant K., 1981).

Για την καλή και αποτελεσματική μετάδοση της ροής πληροφοριών όπως και για την καλύτερη σύνταξη του προϋπολογισμού για το βέλτιστο αποτέλεσμα με τις μικρότερες θυσίες, το καλύτερο μέσο προς αυτό το σκοπό αποτελεί το εγχειρίδιο προϋπολογισμού.

Το εγχειρίδιο προϋπολογισμού είναι ένα σύνολο οδηγιών που φέρουν την ευθύνη των ανθρώπων και των διαδικασιών, δηλαδή περιγράφει με σαφήνεια και ακρίβεια τις ενέργειες που πρέπει να προβεί κάθε μέλος του οργανισμού, που λαμβάνει μέρος στην σύνταξη του. Επίσης περιλαμβάνει φόρμες και αρχεία τα οποία σχετίζονται με την διαδικασία της προετοιμασίας και χρησιμοποιούνται στα προϋπολογιστικά στοιχεία.

Από μόνη της ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου φανερώνει την σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η επιχείρηση την προϋπολογιστική διαδικασία, όσο και την τυποποίηση της.

Σύμφωνα με τον Garbutt (Garbutt D., 1998) ένα αποτελεσματικό manual πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- § Μια εισαγωγή στην διαδικασία του προϋπολογισμού στον οργανισμό
- § Τους στόχους του προϋπολογισμού
- § Την σημασία του για την επιχείρηση.

- § Χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση της σύνταξης του
- § Την αντιστοιχία του προϋπολογισμού με την οργανωτική δομή της επιχείρησης
- § Την σύσταση της επιτροπής προϋπολογισμού (εάν υφίσταται)
- § Τις υποχρεώσεις του της επιτροπής, του υπεύθυνου προϋπολογισμού, των διευθυντών τμημάτων και των λοιπών υπευθύνων
- § Οδηγίες για την σύνταξη το τρέχον έτος
- § Πως και γιατί καθορίζονται οι προθεσμίες
- § Τον τρόπο προετοιμασίας του προϋπολογισμού από κάθε τμήμα με βάση τις οδηγίες.
- § Τυποποιημένες φόρμες που συνοδεύονται με τους λόγους ύπαρξης τους και τον τρόπο συμπλήρωσης τους.
- § Επεξηγήσεις της διαδικασίας ελέγχου.
- § Επεξηγήσεις του τρόπου λειτουργίας του κάθε στοιχείου και της συμπλήρωσης του
- § Λίστα ατόμων που μπορούν να βοηθήσουν και να λύσουν απορίες για την διαδικασία.

Φυσικά η ύπαρξη και μόνο του εγχειριδίου δεν είναι αρκετή. Η επιτυχία του εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες και κυρίως την συνέπεια της διοίκησης και την αποτελεσματική επικοινωνία ώστε να μην υπάρχουν στεγανά και να αποφεύγονται τα λάθη.

1.6.3. ΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (RESPONSIBILITY FOR THE PREPARATION OF BUDGETS)

Την ευθύνη για την προετοιμασία του προϋπολογισμού πρέπει να έχουν οι διευθυντές του κάθε τμήματος. Για παράδειγμα ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων, όπως και ο διευθυντής αγορών για τον προϋπολογισμό αγορών.

1.6.4. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (BUDGET COMMITTEE)

Η ρύθμιση και κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι συνήθως υπό την ευθύνη μιας επιτροπής προϋπολογισμού (budget committee), η οποία είναι συνήθως αρμόδια για γενικής φύσεως θέματα πολιτικής που σχετίζονται με το προϋπολογιστικό πρόγραμμα και για το συντονισμό της κατάρτισης του προϋπολογισμού. Η επιτροπή αυτή κατά κανόνα αποτελείται από τον **πρόεδρο** (συνήθως είναι ο γενικός διευθυντής), τον **εσωτερικό ελεγκτή που συνήθως είναι ο λογιστής**, και τους **αντιπροέδρους** που είναι αρμόδιοι για διάφορες λειτουργίες, όπως **οι πωλήσεις, η παράγωγή, η προμήθειες** κ.α.

Οι δυσκολίες και οι διαφωνίες ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού για θέματα που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό επιλύονται από την επιτροπή προϋπολογισμού. Επιπλέον, η επιτροπή προϋπολογισμού εγκρίνει τον τελικό προϋπολογισμό και λαμβάνει περιοδικές εκθέσεις που αφορούν την πρόοδο της εταιρείας προς την κατεύθυνση των προϋπολογισθέντων στόχων.

1.6.5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Οι προϋπολογισμοί τόσο στην θεωρία όσο και στην πράξη μπορούμε να πούμε ότι παρουσιάζονται ως η **ποσοτική έκφραση των σχεδίων και προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης**, προσδιορίζονται με βάση την αρχή της **αποδοχής**, τόσο από την διοίκηση, όσο και από αυτούς που θα την εφαρμόσουν. Συνεπώς οι προϋπολογισμοί δεν πρέπει να θεωρούνται σαν ένα μέσο άσκησης πίεσης στους εργαζόμενους, ούτε σαν μέθοδος ελέγχου για επιβολή κυρώσεων. Προϋπολογισμοί γενικότερης αποδοχής **αποτελούν εργαλείο για την επίτευξη των στόχων** της επιχείρησης. Σε πιο βαθμό θα συμβάλει ο προϋπολογισμός σε αυτό, θα εξαρτηθεί από την βαρύτητα και την σημαντικότητα που θα του δώσει η επιχείρηση.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Πολλές φορές απαιτεί την απασχόληση αρκετών ατόμων, ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που μπορεί να απαιτεί και προσωπικό πλήρους απασχόλησης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις όπου υπάρχουν ανάγκες υψηλών απαιτήσεων, συνήθως

δημιουργείται **θέση διευθυντή ή υπεύθυνου προϋπολογισμού** ώστε να έχει υπό την **ευθύνη του την διαχείριση** της όλης διαδικασίας, ή τις αρμοδιότητες αυτές τις έχει ο ελεγκτής της επιχείρησης. Αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να διαχειριστούν την σύνταξη ενός προϋπολογισμού.

Η συμμετοχή και η απασχόληση των ατόμων στην διαδικασία του προϋπολογισμού, έχει να κάνει και με την φιλοσοφία άσκησης της διοίκησης από την επιχείρηση, το τρόπο δηλαδή που έχει επιλέξει η επιχείρηση να ακολουθεί κατά την υιοθέτηση στόχων και τη λήψη αποφάσεων, με άλλα λόγια είναι συνάρτηση της κουλτούρας της επιχείρησης, και των απόψεων της διοίκησης. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές θεωρήσεις, η πρώτη βασίζεται στην παραδοχή της κεντρικής εξουσίας (**αυταρχική διοίκηση**) (top-down). Σε αυτή την περίπτωση ο προϋπολογισμός επιβάλλεται στο μεγαλύτερο ποσοστό από την διοίκηση και η εμπλοκή των εργαζομένων των κατώτερων βαθμίδων στην διαδικασία σύνταξης του είναι μηδαμινή, ως ανύπαρκτη. Η δεύτερη προσανατολίζεται στις κατευθύνσεις της **συμμετοχής στην διοίκηση** (bottom-up), οι εργαζόμενοι σ' αυτή τη περίπτωση παίζουν ενεργό ρόλο τόσο διαμόρφωση του προϋπολογισμού, όσο και σε όλη την προϋπολογιστική διαδικασία. Η τρίτη συνιστά κάποιο **μίγμα των δύο πιο πάνω αρχών**.

Η **επιτυχία ενός προϋπολογιστικού προγράμματος** θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Στα πιο επιτυχημένα προϋπολογιστικά προγράμματα, τα στελέχη που είναι αρμόδια για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του προϋπολογισμού συμμετέχουν ενεργά στην κατάρτιση του, δίνουν τις δικές τους εκτιμήσεις για τον προϋπολογισμό, και φυσικά μιλάμε για τον **συμμετοχικό προϋπολογισμό** (participative budget) ή **αυτο-επιβαλλόμενος** (self-imposed budget). Η **πλήρης συνεργασία και συμμετοχή στελεχών και εργαζομένων**, από όλα τα επίπεδα από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας μέχρι τα κατώτερα για την σύνταξη του είναι απαραίτητη. Σε ένα **συμμετοχικό σύστημα**, τα στοιχεία ακολουθούν μια ροή από τα χαμηλότερα κλιμάκια ευθύνης προς τα ανώτερα κλιμάκια. Κάθε άτομο που έχει ευθύνη για τον έλεγχο του προϋπολογισμού, θα κάνει τις δικές του εκτιμήσεις για τον προϋπολογισμό και θα τις υποβάλει στο αμέσως υψηλότερο κλιμάκιο. Οι

εκτιμήσεις αυτές επανεξετάζονται και συνδυάζονται καθώς κατευθύνονται προς υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού.

Μερικά πλεονεκτήματα των συμμετοχικών προϋπολογισμών είναι:

1. αναγνωρίζονται ως μέλη της ομάδας άτομα από όλες τις βαθμίδες και οι απόψεις και κρίσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τα διευθυντικά στελέχη.
2. τα στελέχη της πρώτης γραμμής λόγω του ότι βρίσκονται πιο κοντά στις καθημερινές δραστηριότητες και έχουν πιο βαθιά γνώση της αγοράς και των συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης, οι εκτιμήσεις τους μπορεί να είναι πιο ακριβής και αξιόπιστες από τις εκτιμήσεις των ανώτερων στελεχών.
3. οι συμμετοχικοί προϋπολογισμοί δημιουργούν αφοσίωση προς τον οργανισμό. Υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός παρακίνησης όταν κάποιος συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, από ότι όταν οι στόχοι επιβάλλονται.
4. στην περίπτωση του συμμετοχικού προϋπολογισμού τα στελέχη δεν μπορούν να προβάλουν την δικαιολογία ότι ο προϋπολογισμός είναι παράλογος ή εξωπραγματικός και συνεπώς δεν είναι δυνατή η τήρηση του, αφού οι ίδιοι έχουν συμβάλει στην δημιουργία του.

Στο συμμετοχικό προϋπολογισμό οι εργαζόμενοι μπορούν να κοινοποιήσουν τους προβληματισμούς τους, αλλά και να συμβάλλουν στο να τεθούν πιο ρεαλιστικοί και ακριβείς στόχοι, για αυτό το λόγο είναι πιο εύκολο να τους αποδεχθούν, ειδικά όταν στο καθορισμό τους έχουν συμβάλει και οι ίδιοι. Σε πολλές περιπτώσεις η συμμετοχή αυτή μπορεί να οδηγήσει και σε **μεγαλύτερη αφοσίωση και υπευθυνότητα**, οδηγώντας σε μεγαλύτερη απόδοση. Αυτή είναι η μεγαλύτερη επιτυχία και καταξίωση μιας επιχείρησης.

Αρνητικά αποτελέσματα είναι πιθανό να φέρει ο προϋπολογισμός ο οποίος θα επιβληθεί σε κάποιο στέλεχος, όπως επίσης στην περίπτωση όπου η διοίκηση μιας επιχείρησης θεωρητικά λαμβάνει υπόψιν της την συμμετοχή των εργαζομένων στην σύνταξη του προϋπολογισμού. Στην πραγματικότητα όμως αυτό δεν συμβαίνει (βλέπε προβλήματα προϋπολογισμού σελ. 68).

1.6.6. ΑΜΟΙΒΕΣ / ΠΟΙΝΕΣ

Έχουμε συνηθίσει όταν μιλάμε για προϋπολογισμό, αυτόματα να συνδέουμε, τις αμοιβές ή ακόμα και ποινές με το επίπεδο επίτευξης επιτυχίας ή αποτυχίας του προϋπολογισμού (κυρίως έχει συνδεθεί με τους ατομικούς στόχους που θέτει η επιχείρηση στα στελέχη και στους εργαζόμενους για να φέρουν εις πέρας). Αυτό διαπιστώνεται και από την ελληνική πραγματικότητα, αφού στην έρευνα μας που ακολουθεί, ποσοστό 85% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων απάντησαν ότι έχουν πρόγραμμα ανταμοιβής ή ποινής, αναφορικά με τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος στην υλοποίηση των στόχων του προϋπολογισμού. Πράγματι όπως θα δούμε και στην συνέχεια οι αμοιβές/ποινές θεωρούνται στον προϋπολογισμό αναπόσπαστο κομμάτι του ελέγχου και της αξιολόγησης, επομένως δεν νοείται στον προϋπολογισμό να έχουμε ζητήματα ελέγχου και αξιολόγησης χωρίς να συνοδεύονται από το σύστημα ανταμοιβών (βλέπε σελ 63-66).

Όταν γίνεται λόγος για **αμοιβές** αυτές μπορεί να αφορούν **οικονομικά και μη οφέλη**. Από τα πιο συνηθισμένα οικονομικά οφέλη είναι οι αυξήσεις στους μισθούς ή τα bonus, τα οποία θεωρούνται και άμεσα οικονομικά οφέλη, που μπορεί όμως να είναι και έμμεσα οικονομικά οφέλη, όπως μια προαγωγή, ή η παροχή μετοχών και δώρων. Σε άλλη περίπτωση η ανταμοιβή μπορεί να μην είναι οικονομική αλλά απλά να είναι η αναγνώριση από την επιχείρηση, ο έπαινος μια τιμητική διάκριση σε μια επαγγελματική εκδήλωση κ.ο.κ. Αντίστοιχα οι **ποινές** μπορεί να περιλαμβάνουν μεταθέσεις, αλλαγή καθηκόντων, μείωση της ετήσιας αύξησης στο μισθό, ακόμα σε μια ακραία περίπτωση μπορεί να είναι και μια απόλυση. Σίγουρα πολύ πιο εύκολα και πρόθυμα οι επιχειρήσεις επικροτούν τα στελέχη με αμοιβές αντί να επιβάλουν ποινές ή κυρώσεις.

1.7 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να δει και να καθορίσει την πορεία της μέσα στο χρόνο και στο περιβάλλον που ζει, με ένα μακροχρόνιο προγραμματισμό (στρατηγικό σχεδιασμό). Μεταξύ αυτού του μακροχρόνιου προγραμματισμού και του προϋπολογισμού υπάρχει μεγάλη συσχέτιση. **Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού** (business Plan) και την επιτυχία των στόχων της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το αρχικό σημείο καθορισμό των στόχων του ετήσιου προϋπολογισμού, αφού απώτερος στόχος είναι οι επιδιώξεις του ενός να συμβαδίζουν και να ταυτίζονται με τις επιδιώξεις του άλλου.

Κάθε οργανισμός θέτει ένα κεντρικό στόχο, που προσανατολίζει τις μετέπειτα κατευθύνσεις των σχεδίων και των προγραμμάτων δραστηριότητας. Το επίπεδο και η ποιότητα των επιδιώξεων της διοίκησης μέσω του προϋπολογισμού, αλλά και ο τρόπος καθορισμού τους, επηρεάζουν σε έναν πολύ σημαντικό βαθμό την τελική επιτυχία του. Η διοίκηση όμως δεν πρέπει να αρκестεί σε αυτό. Οι στόχοι του προϋπολογισμού είναι χρήσιμοι, αλλά δεν αρκεί να θέτεις μόνο τους στόχους, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, πλήθος ερευνών με ταυτόχρονη χρήση άλλων διοικητικών μεθόδων προσανατολισμένων περισσότερο στη συμπεριφορά και κυρίως να συνοδεύονται από ένα μίγμα λογιστικών και μη πρακτικών.

Κεντρικοί στόχοι που είναι πιθανών να τεθούν από την διοίκηση είναι:

- § αύξηση μεριδίου Αγοράς
- § αύξηση του κέρδους
- § Έλεγχος και μείωση κόστους
- § Αύξηση της ανταγωνιστικότητας στην εσωτερική ή τη διεθνή αγορά
- § Αποτελεσματικότερη απόδοση της εταιρείας
- § Αποτελεσματικότερη διοίκηση υφισταμένων
- § Αποτελεσματικός έλεγχος
- § Καθορισμός καθηκόντων
- § Προγραμματισμός

Όπως αναφέραμε και ανωτέρω η διοίκηση πρέπει να καθορίσει εκ' των προτέρων τους στόχους της, επιλέγοντας τους κατά το δυνατό καταλληλότερους, οι οποίοι θα φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα που αναμένει να πετύχει η διοίκηση. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός όπου η παραμικρή μεταβολή δεν αφήνει τίποτα ανεπηρέαστο. Επομένως **χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή των στόχων και των μεθόδων με τους οποίους θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα**. Μία επιχείρηση είναι πολύ εύκολο να αυξήσει τις πωλήσεις κάνοντας το εις βάρος των κερδών. Όπως επίσης, δεν είναι πολύ δύσκολο να μειώσει το κόστος εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων και αντίστροφα.

Να σημειωθεί ότι η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού, σχετίζεται και με τη φιλοσοφία έντονου ελέγχου από τη μεριά της διοίκησης, προς τα στελέχη και τους εργαζόμενους που συμμετέχουν. Σε αυτή τη περίπτωση, ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας στην εκπλήρωση των μεγεθών του προϋπολογισμού αποτελεί παράγοντα αξιολόγησης για τον εκάστοτε υπεύθυνο (Van Der Stede W., 2001). Όπως αναφέραμε και πιο πάνω, ανάλογα με τα αίτια των αποκλίσεων, η επιβράβευση μπορεί να κυμαίνεται από ένα bonus μέχρι και προαγωγή και η 'ποινή' από στασιμότητα μέχρι απόλυση.

1.8. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η διαδικασία του προϋπολογισμού δεν σταματά στην ολοκλήρωση της κατάρτισης του, αλλά όπως έχουμε αναφέρει και στους ελαστικούς προϋπολογισμούς, σε σταθερή βάση θα πρέπει να **συγκρίνονται τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα**. Το χρονικό διάστημα ελέγχου των αποτελεσμάτων καθορίζεται από την διοίκηση ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού και την πολιτική ελέγχου που εφαρμόζει. Ιδανικότερη περίπτωση είναι η εφαρμογή του ελέγχου σε μηνιαία βάση (σε άλλες περιπτώσεις η βάση μπορεί να είναι ανά τρίμηνο τετράμηνο ή και ετήσια).

Ο έλεγχος είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των ευθυνών της διοίκησης. Συχνά **συγχέονται οι όροι σχεδιασμός και έλεγχος** και ορισμένες φορές χρησιμοποιούνται με τρόπο που αφήνει να εννοηθεί ότι σημαίνουν το ίδιο πράγμα. Στην πραγματικότητα ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι δύο πολύ διαφορετικές έννοιες. Ο **σχεδιασμός** (planning) περιλαμβάνει την ανάπτυξη στόχων και την κατάρτιση ποικίλων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο **έλεγχος** (control) περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται από τα στελέχη, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν στη φάση του σχεδιασμού και όλα τα τμήματα του οργανισμού να συνεργαστούν προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Για να είναι απόλυτα αποτελεσματικό ένα καλό σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών πρέπει να εξασφαλίζει και το σχεδιασμό, και τον έλεγχο. **Ο καλός σχεδιασμός χωρίς αποτελεσματικό έλεγχο είναι χάσιμο χρόνου.** (Garrison R., Noreen E., Θερίου N., Σοκοδήμος A., 2005).

Κάθε επιχείρηση μέσω του ελέγχου του προϋπολογισμού επιδιώκει:

1. την ολοκλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού: ο έλεγχος δείχνει αν η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της και βοηθά στον ανασχεδιασμό τους όποτε κρίνεται απαραίτητο.
2. Την καθιέρωση σημείων ελέγχου: διαμέσου του προϋπολογισμού μπορούν να προσδιορισθούν τα πιο σημαντικά σημεία στην επιχείρηση, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν την βάση για οποιαδήποτε σύγκριση.

3. Τον έλεγχο των εξόδων: Αυτός επιτυγχάνεται διαμέσου των εκάστοτε συγκρίσεων και την συσσωμάτωση τους σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Παράλληλα, η παρακολούθηση τους και ο έλεγχος των αποκλίσεων συμβάλει στον ίδιο σκοπό.
4. Τον έλεγχο της κερδοφορίας και την πορεία των χρηματικών ροών: καθώς όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού σχετίζονται εν τέλει με την κερδοφορία της επιχείρησης και το ταμείο της, ο προϋπολογισμός είναι σε θέση να προειδοποιεί για πιθανά προβλήματα και να συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία τους.

Τα κύρια στοιχεία ενός συστήματος ελέγχου αναφέρονται συνήθως ως εξής:

A. Καθορισμός προτύπων επίδοσης (performance) σε μορφή:

- Προϋπολογισμών
- Διαδικασιών
- Ρυθμού παραγωγής
- Ύψους αποθεμάτων κ.λπ.

B. Χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της επίδοσης όπως:

- Ύψος δαπάνης
- Χρόνος διαδικασίας
- Μονάδες προϊόντος παραγωγής

Γ. Ανάλυση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματοποιηθέντων και προγραμματισθέντων

- τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν μία λεπτομερές αναφορά που περιγράφει τις διαφορές που προέκυψαν. Στην συνέχεια ερευνούν και αναλύουν τις αιτίες και τους λόγους των αποκλίσεων.

Δ. Ανατροφοδοσία (feedback) σχετικών διευθύνσεων (εκτελεστικής και επιτελικής)

- Όπου κριθεί απαραίτητο, θα πρέπει να πάρουν διορθωτικά μέτρα, έτσι ώστε να είναι βέβαιοι ότι τα αίτια των αποκλίσεων είναι υπό έλεγχο και ότι δεν θα επαναληφθούν στο μέλλον.

E. Μεταβολή, ή προσαρμογή, των επιδόσεων και διαδικασιών σύμφωνα με το σχέδιο δράσης.

- Τα διοικητικά στελέχη επανεκτιμούν τα αποτελέσματα με βάση τα νέα δεδομένα που προέκυψαν, αναθεωρώντας ακόμα και τους αρχικούς στόχους του προϋπολογισμού που είχαν τεθεί αν χρειαστεί. Ο προϋπολογισμός σε αυτή την φάση

επαναπροσδιορίζεται και συντάσσεται ξανά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις νέες παραμέτρους που έχουν προκύψει.

Είναι πολύ σημαντικό και αναγκαίο η **χρονική απόσταση μεταξύ ευρημάτων ελέγχου – ανατροφοδότησης και διόρθωσης να είναι όσο το δυνατό μικρή**. Επομένως, για να είναι εφικτό αυτό το σύστημα έλεγχου της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται σε ταχεία λήψη αποφάσεων, αυτό συνεπάγεται καλή οργανωτική διάθρωση στην οποία θα υπάρχει μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης και σε κατώτερες βαθμίδες ιεραρχίας.

Στις καλά οργανωμένες επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως **κλειστό σύστημα ελέγχου**, με την έννοια, ότι το σύστημα ασκεί τον έλεγχο, ανατροφοδοτείται και επιφέρει τις αναγκαίες διορθώσεις. Στις περιπτώσεις **ανοικτού συστήματος ελέγχου** (μη ολοκληρωμένου συστήματος), δεν υπάρχει διαδικασία συστηματικής ανατροφοδότησης και ο έλεγχος είναι συνήθως εξωτερικός. Στις περιπτώσεις αυτές ο έλεγχος δεν αποτελεί αυτόματη διαδικασία του συστήματος, η δε επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικές παρεμβάσεις για δραστηριότητες που έπρεπε η ίδια να έχει αναπτύξει. (B.N. Σαρσέντη, 1993).

1.9. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένα επόμενο ή αλληλοσυμπληρούμενο στάδιο στον έλεγχο είναι η διαδικασία αξιολόγησης. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού παρέχει πάρα πολλές πληροφορίες στη διοίκηση οι οποίες όμως πρέπει να αξιολογηθούν και να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα. Με άλλα λόγια η αξιολόγηση της απόδοσης, αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης να αναλύει τα αποτελέσματα που εξάγονται από την προϋπολογιστική διαδικασία και να τα χρησιμοποιεί προς όφελος της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όπως καταλαμβάνουμε η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί και το σημαντικότερο στάδιο στην προϋπολογιστική διαδικασία.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συχνά χρησιμοποιούν το προϋπολογισμό ως **βάση αξιολόγησης** διότι αποτελεί μια σχετικά **αντικειμενική βάση για δίκαια αποτελέσματα** (Emsley D., 2001). Πράγματι, η δικαιοσύνη είναι ένα από τα προαπαιτούμενα σε ένα σύστημα αξιολόγησης που σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, κάνει πιο εύκολη την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους (Kast F., Rosenzweig J., 1985). Μάλιστα η δικαιοσύνη στις διαδικασίες αξιολόγησης συντελεί στο να αυξάνεται η απόδοση των στελεχών και εν γένει των εργαζομένων (Lau C., Lim E., 2002). Αυτό το γεγονός πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη στις επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό τέτοιου είδους συστημάτων και της εφαρμογής τους.

Είναι σαφές ότι και αυτή η διαδικασία δεν μπορεί να εξετάζεται ανεξάρτητα απ' τις άλλες, αλλά πρέπει όλες να εντάσσονται σε ένα καλοσχεδιασμένο πλαίσιο. **Συμμετοχή στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού, έλεγχος, αξιολόγηση αλλά και ανταμοιβή, δεν είναι παρά κομμάτια του ίδιου νομίσματος** που δεν μπορούν να υπάρχουν αυτόνομα. Ομοίως, ζητούμενο τους εξακολουθεί να είναι η ευμάρεια και η επιτυχία της επιχείρησης και όχι η «τελετουργική» ύπαρξή τους για την οποία συχνά έχουν κατηγορηθεί (Fernandez L., Perez R., Robson K., 1999). Ο έλεγχος στην επιχείρηση πρέπει σταδιακά να μετατοπίζεται προς τον ίδιο τον εργαζόμενο, με ταυτόχρονη σύνδεση του με το σύστημα αμοιβών καθιστώντας παράλληλα τον εργαζόμενο υπεύθυνο για το αποτέλεσμα.

1.10. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΟΦΕΛΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Οι εταιρείες αποκομίζουν πολλά πλεονεκτήματα από ένα πρόγραμμα κατάρτισης προϋπολογισμών. Το πρώτο από τα μεγάλα οφέλη της διαδικασίας του προϋπολογισμού είναι ότι **ελέγχει εκ των προτέρων ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης.**

Ανάμεσα στα άλλα πλεονεκτήματα είναι και τα εξής:

1. Παρέχουν ένα μέσο **μετάδοσης των σχεδίων** των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού, όπως αναλύσαμε και πιο πάνω.
2. Υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να **καταστρώσουν σχέδια** γι' αυτό. Αν δεν ήταν υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμού, πολλά στελέχη θα αφιέρωναν όλο τους το χρόνο στην αντιμετώπιση καθημερινών έκτακτων περιστατικών.
3. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού προσφέρει ένα **μέσο κατανομής πόρων** σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
4. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να **αποκαλύψει πιθανά προβλήματα** πριν αυτά εκδηλωθούν.
5. **Συντονίζουν δραστηριότητες** ολόκληρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφόρων μερών. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βοηθάει να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες όλων στον οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
6. **Καθορίζουν σκοπούς και στόχους** που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης (Garrison, R., Noreen. E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., 2005).

Με άλλα λόγια βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει και να διορθώσει προβλήματα που αφορούν όλα τα στάδια λειτουργία της, πιο εύκολα μπορεί η επιχείρηση να επιλύσει προβλήματα προγραμματισμού, διοίκησης υφισταμένων, αποτελεσματικού ελέγχου και άλλα.

1.11. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο προϋπολογισμός, παρά τα πολλά οφέλη που δίνει στις επιχειρήσεις, δεν βρίσκει πάντα εφαρμογή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. **Πολλά είναι και τα αρνητικά σημεία** που είναι συνδεδεμένα με αυτόν (όπως είδαμε και ανωτέρω όταν αναφερθήκαμε στις βάσεις σύνταξης του προϋπολογισμού) όπως η γραφειοκρατία και η τυπολατρία και η χαμηλή αποδοτικότητα. Αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με αρκετά άλλα, αλλά και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος συντείνουν στη δημιουργία ενός κινήματος κατά της χρήσης του προϋπολογισμού. Πριν ξεκινήσει η ανάλυση περί των μειονεκτημάτων του, καλό θα ήταν να διευκρινισθεί πως ο προϋπολογισμός δεν είναι κατ' ανάγκη καλός ή κακός, αλλά πως η χρήση του είναι αυτή που φέρνει τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

Χάσμα Προϋπολογισμού

Χάσμα προϋπολογισμού είναι η διαφορά μεταξύ της πρόβλεψης για την πορεία των εσόδων ή των εξόδων που παρέχει ένα στέλεχος και μιας ρεαλιστικής εκτίμησης τους.

Το πρόβλημα έγκειται στο ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο και παρόλα αυτά προτιμά να υπερεκτιμά το κόστος ή να υποεκτιμά τα οφέλη. Ο λόγος είναι προφανής: κατ' αυτό τον τρόπο θα του είναι πιο εύκολο να επιτύχει θετικές αποκλίσεις από τους τελικούς στόχους και θα βρίσκεται σε θέση να λάβει περισσότερες αμοιβές. Δηλαδή με άλλα λόγια το σκεπτικό είναι ότι για τα **έξοδα** «ζητάω περισσότερα για να μπορώ να κόψω αργότερα» και για τα **έσοδα** «ζητάω λιγότερα ώστε στο τέλος να μπορώ να έχω περισσότερα». Αποτέλεσμα όλου αυτού είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται να μην είναι ισάξια των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα όμως με την έρευνα του Alan Webb, όταν **ο εργαζόμενος** πιστεύει ότι μπορεί να εντοπιστεί **ευθύνη επάνω** του ή ότι διακυβεύεται η φήμη του έστω και σε μικρό βαθμό, τότε **μειώνεται η προθυμία του να δημιουργήσει προϋπολογιστικό χάσμα**. Ομοίως, αν ο εργαζόμενος έχει υπό την ευθύνη το τον έλεγχο και θα πρέπει να

ερμηνεύσει διαφορές μεταξύ προϋπολογισμού και απόδοσης, και πάλι μειώνεται η προθυμία του να προσπαθήσει να χειραγωγήσει τις προβλέψεις.

Γραφειοκρατία

Ένα εξίσου σοβαρό ζήτημα με σοβαρές συνέπειες αποτελεί η **γραφειοκρατία από την χρήση του προϋπολογισμού**. Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού χρειάζεται πολύ χρόνο. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις ολοκληρώνεται, αφού η περίοδος στην οποία αναφέρεται έχει ήδη ξεκινήσει. Απαιτεί συμμετοχή και χρόνο από τα στελέχη, συνήθως γίνονται και αναθεωρήσεις ενώ και η παρακολούθηση του απαιτεί προσπάθεια. Το πρόβλημα δεν έγκειται τόσο επιπλέον φόρτο εργασίας, αλλά στο ότι ο χρόνος που αναλίσκεται δεν χρησιμοποιείται για τα βασικά καθήκοντα του εργαζομένου (Wallander J., 1999). Η γραφειοκρατία έχει σίγουρα οφέλη δεδομένου ότι, εξασφαλίζει αντικειμενικότητα και συνέχεια σε έναν οργανισμό και με τη σύγχρονη προσέγγιση της παρέχει μέσα επιτήρησης στον οργανισμό (Cowton C., Dopson S., 2002), παρόλα αυτά πρέπει να χρησιμοποιείται με μέτρο. Συνεπώς είναι κατανοητή, η ανάγκη να προσπαθεί η διοίκηση να κάνει πιο αποτελεσματική τη διαδικασία του προϋπολογισμού στην επιχείρηση και λιγότερο χρονοβόρα.

Μείωση Κόστους

Ένα θέμα που μπορεί να δημιουργεί πρόβλημα στη χρήση των προϋπολογισμών είναι η **ταύτιση τους με τη προσπάθεια της επιχείρησης να μειώσει τα έξοδα της και το κόστος των προϊόντων** της. Σε ένα ποσοστό της τάξης του 74% **στις επιχειρήσεις της έρευνας μας**, ο έλεγχος του κόστους αποτελεί βασικό στόχο του προϋπολογισμού. Σε πολλές περιπτώσεις **η εμμονή στο κόστος συντελεί στο να χάνει ο προϋπολογισμός σιγά-σιγά όλες τις άλλες λειτουργίες** του και να απομονώνεται αυτή η σκοπιμότητα του στη συνείδηση των εργαζομένων. Είναι λογικό να χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός σαν εργαλείο για τη συγκράτηση κόστους και εξόδων, όμως αυτή δεν είναι η μόνη του χρήση, αφού η επιχείρηση πρέπει να τον χρησιμοποιεί για όλα του τα οφέλη.

Σύγκρουση Στόχων

Ένα από τα μεγάλα ζητήματα που συναντιόνται στις επιχειρήσεις αφορά τη **σύγκρουση των στόχων των μελών (ατομικών στόχων) τους με το σύνολο του οργανισμού**. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις ο εργαζόμενος ή το στέλεχος μπορεί να ενεργεί με γνώμονα το προσωπικό του συμφέρον και όχι με όφελος της επιχείρησης. Μερικές περιπτώσεις παρατίθενται στη συνέχεια:

- § Σπατάλη του υπολοίπου του προϋπολογισμού στο τέλος της περιόδου ώστε να δικαιούται το στέλεχος τουλάχιστον το ίδιο ποσό την επόμενη περίοδο.
- § Μείωση εξόδων με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα όπως η διαφήμιση ή η έρευνα και ανάπτυξη κτλ., ώστε να επιτευχθεί ο προϋπολογισμός
- § Ηθελημένη μείωση κερδών ώστε να τεθούν ευκολότεροι στόχοι την επόμενη περίοδο.

Για να αντιμετωπισθούν τέτοιου είδους ζητήματα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη λεγόμενη **λογιστική ευθύνης (responsibility accounting)** με στόχο να **μετρούν την απόδοση των εργαζομένων και των τμημάτων**, ώστε να υιοθετούν τους στόχους του οργανισμού (Hilton R., Maher M., Selto F., 2000). Σε αποκεντρωμένους οργανισμούς, κάθε στέλεχος είναι υπεύθυνο μόνο για το κόστος (ή τα έσοδα) πάνω στα οποία έχει έλεγχο. Η λογιστική ευθύνη σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία του ελέγχου και αμοιβών, αποσκοπώντας σε μια καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Κομμάτι της λογιστικής ευθύνης είναι και ο **προϋπολογισμός ευθύνης (responsibility budgeting)** που είναι το πιο κοινό σύστημα ελέγχου για μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις (Jones L., Tompson F., 2000). Σύμφωνα με αυτόν:

- § Τα τμήματα και οι μάντζερ αξιολογούνται σε σχέση με τους στόχους που έχουν αποδεχθεί
- § Χρησιμοποιούνται οικονομικά κριτήρια για τη μέτρηση και την ανταμοιβή της επίτευξης των στόχων
- § Η επιτυχία ή αποτυχία αποδίδεται ολόκληρη στις αποφάσεις των στελεχών και την απόδοση της διοίκησης.

Άλλα Προβλήματα

Αρνητικά αποτελέσματα είναι πιθανό να φέρει ο προϋπολογισμός ο οποίος θα επιβληθεί σε κάποιο στέλεχος, πιθανότατα να προκαλέσει πικρία και αρνητική στάση αντί να οδηγήσει σε συνεργασία και αφοσίωση. Ακόμα πιο αρνητικά, μπορεί να είναι τα αποτελέσματα στην περίπτωση όπου, η **διοίκηση μιας επιχείρησης ισχυρίζεται ότι συντάσσει τον προϋπολογισμό της με την συμμετοχή των εργαζομένων, στην πραγματικότητα όμως αυτό δεν συμβαίνει**, ή τουλάχιστο δεν την βλέπουν οι υφιστάμενοι. Σ' αυτή την περίπτωση έχουμε ένα σύστημα ψευδο-συμμετοχής, όπου οι εργαζόμενοι αρχικά πιστεύουν ότι η γνώμη τους θα παίζει ρόλο στο σχηματισμό του προϋπολογισμού, χωρίς αυτό να συμβαίνει τελικά. Τέτοια περίπτωση είναι παράγοντας αρνητικής υποκίνησης για τους εργαζόμενους, οι οποίοι νιώθουν προδομένοι και ότι του σπαταλείται ο χρόνος χωρίς ουσία και νόημα.

Δεύτερη Ενότητα

Έρωτα

2. ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΡΕΥΝΑ

2.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη πρώτη ενότητα της έρευνας είδαμε και αναλύσαμε τους προϋπολογισμούς ως προς την θεωρητική πλευρά τους, πως λειτουργούν μέσα στην επιχείρηση ως μέσο προγραμματισμού και επίτευξης των στόχων της, έχουμε αναλύσει πως αυτοί οι στόχοι μέσω του προϋπολογισμού μεταφράζονται σε αριθμούς και λογιστικές καταστάσεις. Η επιτυχία ενός συστήματος προϋπολογισμού δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση μεθόδων υπολογισμού των διαφόρων στοιχείων, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην συμπεριφορά του ατόμου, στην φιλοσοφία και στην κουλτούρα του οργανισμού, παράγοντες που διαφέρουν από χώρα σε χώρα από περιοχή σε περιοχή και από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Σκοπός της έρευνας μας, είναι να προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε τα τεκταινόμενα περί των προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις του ελληνικού χώρου. Να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι Ελληνικές επιχειρήσεις υιοθετούν και χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς και σε πιο βαθμό, όπως επίσης, να ερευνήσουμε αυτό ακριβώς που αναφέραμε πιο πάνω την φιλοσοφία και την κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων, ως προς το θέμα των προϋπολογισμών.

2.1.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για τους σκοπούς της έρευνας συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει χωριστεί σε έξι μέρη, με τέτοιο τρόπο ώστε, να βοηθά στην διερεύνηση των πτυχών της διαδικασίας σύνταξης του προϋπολογισμού, των στοιχείων της κάθε επιχείρησης μέχρι και τα πλεονεκτήματα και προβλήματα του προϋπολογισμού.

Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται τα στοιχεία της επιχείρησης. Στην δεύτερη οι ερωτήσεις αφορούν το τμήμα προϋπολογισμού, εξετάζεται ποίοι έχουν την ευθύνη προετοιμασίας και σύνταξης του προϋπολογισμού. Στην τρίτη ενότητα εξετάζεται ο προϋπολογισμός ο σχεδιασμός και τα χαρακτηριστικά του. Η τέταρτη ενότητα ασχολείται με τους στόχους του προϋπολογισμού. Η πέμπτη ενότητα φορά την παρακολούθηση της πορείας του προϋπολογισμού (τον έλεγχο), την αιτιολογία των αποκλίσεων και τον βαθμό ικανοποίησης από τη χρήση του και την μελέτη διαφόρων ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν από την χρήση του. Το ερωτηματολόγιο κλείνει με ερωτήσεις σχετικές με το στέλεχος που έχει συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.

2.1.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Όπως διαπιστώθηκε και από το θεωρητικό μέρος της μελέτης, η ανάγκη για περισσότερη ανάλυση των προϋπολογιστικών καταστάσεων ως προς τις λεπτομέρειες και τις πληροφορίες που θα εμπεριέχουν, είναι θετική συνάρτηση της πολυπλοκότητας των διαδικασιών της και κυρίως του μεγέθους της επιχείρησης. Ένας μικρός οργανισμός με λίγους εργαζομένους και μικρό κύκλο εργασιών, δεν θα έχει τις ίδιες ανάγκες με ένα μεγάλο οργανισμό, συνήθως μια απλή ανάλυση εσόδων-εξόδων σε ένα λογιστικό φύλλο Excel μπορεί να τον εξυπηρετεί. Με αυτά τα δεδομένα είναι σαφές ότι η αναζήτηση και επιλογή του δείγματος μας για τις ανάγκες της μελέτης, ήταν φυσικά **επιχειρήσεις που πληρούν την προϋπόθεση μιας σχετικής ικανοποιητικής οργάνωσης**. Επιχειρήσεις που η φύση και η πολυπλοκότητα των εργασιών τους, επιβάλλει την ανάγκη για την **χρησιμοποίηση των λειτουργικών προϋπολογισμών**, ή τουλάχιστον την χρήση των περισσότερων πτυχών της προϋπολογιστικής διαδικασίας. Η επιλογή μας επικεντρώθηκε κυρίως στην επιλογή Ανώνυμων Εταιρειών, ή εταιρειών που πληρούσαν τα ανωτέρω κριτήρια.

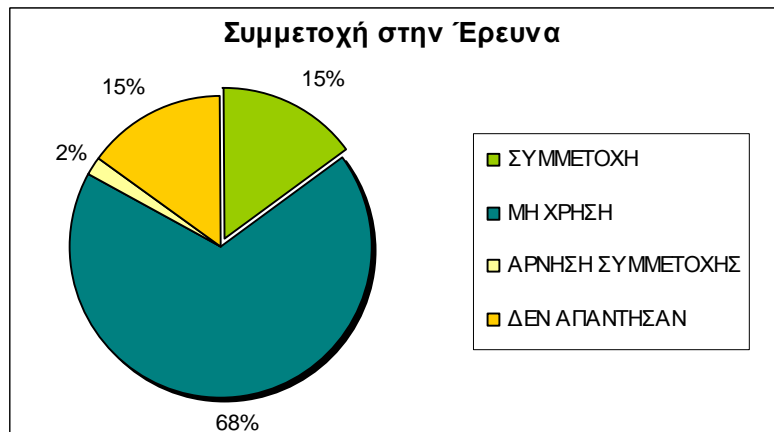
Αρχικός μας στόχος ήταν να εξετασθεί η **χρήση των λειτουργικών προϋπολογισμών και το πως αυτοί χρησιμοποιούνται στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα της Πάτρας**. Στην πορεία όμως διαπιστώθηκε ότι η χρήση των προϋ/μων από τις επιχειρήσεις της Πάτρας είναι σε **πολύ χαμηλά επίπεδα**, έτσι πήραμε την απόφαση να επεκτείνουμε την έρευνα και σε άλλες πόλεις Πανελλαδικά.

2.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.2.1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δείγμα μας είναι μικρό σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Όμως είναι ένα δείγμα ενδεικτικό με πολλά ενδιαφέρον σημεία, από το οποίο ασφαλώς μπορούν να εξαχθούν πολλά συμπεράσματα, τα οποία δεν μπορούν και να είναι απόλυτα ασφαλή. Προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Επίσης πολύ σημαντικό είναι το δείγμα της έρευνας που αφορά την περιοχή της Πάτρας, το οποίο μπορεί να μας δώσει ενδιαφέρον συμπεράσματα, όχι μόνο για τις επιχειρήσεις της Πάτρας, αλλά γενικότερα τις επιχειρήσεις της επαρχίας.

Η έρευνα διεξήχθη **Φεβρουάριο** με **Μάρτιο** του 2008. Ήρθαμέ σε επαφή με 176 επιχειρήσεις, εκ' των οποίων οι **107 είναι Πατρινές** επιχειρήσεις, οι **67** έχουν έδρα την **Αθήνα**, **μία** έχει έδρα το **Κιλκίς** και **μία** το **Ηράκλειο** (οι δύο επιχειρήσεις με έδρα το Κιλκίς και το Ηράκλειο είναι επιχειρήσεις που τα κεντρικά τους γραφεία είναι στην Αθήνα). Οι τρεις από τις επιχειρήσεις δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν, **119 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν προβαίνουν στην κατάρτιση** προϋπολογισμού,



ποσοστό πού ψηλό, ανέρχεται περίπου στο **68%** των ερωτηθέντων εταιρειών. **Δέχθηκαν να συμμετάσχουν** στην έρευνα μας **54 επιχειρήσεις ποσοστό 32%**. Μέχρι το τέλος του Μαρτίου από τις 54 επιχειρήσεις ελήφθησαν μόνο **27 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια**, ποσοστό γύρο στο **15% του συνόλου** των επιχειρήσεων που είχαμε έρθει σε επαφή, και μόλις το **50%** των επιχειρήσεων που **δέχθηκαν να συμμετάσχουν**.

Όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από στέλεχος την εταιρείας που λαμβάνει μέρος στην σύνταξη του προϋπολογισμού, από αυτά κάποια ήρθαν μέσω φαξ άλλα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κάποια συμπληρώθηκαν με προσωπική επαφή και άλλα με τηλεφωνική επικοινωνία που είχαμε με το στέλεχος.

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε πιο αναλυτικά το μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι **δεν προβαίνουν στην κατάρτιση προϋπολογισμού**. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι επιχειρήσεις αυτές φθάνουν το περίπου το 68% των ερωτηθέντων (117 από τις 176 που ερωτήθηκαν) ποσοστό πολύ υψηλό. Ακόμη πιο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι **επιχειρήσεις της Πάτρας**, που το ποσοστό τους ανέρχεται περίπου στο 76% **των ερωτηθέντων** (81 από τις 107 που ερωτήθηκαν). Παρατηρούμε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που προβαίνουν στη χρήση των προϋπολογισμών είναι μικρό, ακόμη πιο μικρό είναι το ποσοστό στις επιχειρήσεις της Πάτρας και κατά συνέπεια στις επιχειρήσεις όλων των επαρχιακών πόλεων. Το ποσοστό αυτό θα διαπιστώναμε ότι θα ήταν ακόμη πιο μεγάλο, αν συμπεριλαμβάναμε πιο πολλές ατομικές, περιορισμένης ευθύνης και ομόρρυθμες εταιρείες, οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων της Ελληνικής οικονομίας και κυρίως των επαρχιακών πόλεων. Για να αντιληφθούμε καλύτερα το μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν προβαίνουν στην χρήση του προϋπολογισμού είναι σημαντικό να αναλύσουμε το δείγμα των ερωτηθέντων επιχειρήσεων. Από τις 176 επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν για την έρευνά μας οι 106 από αυτές ήταν **Ανώνυμες Εταιρείες** και οι υπόλοιπες 70 ήταν **ομόρρυθμες εταιρείες** και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης. **Από αυτές μόνο μία εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δήλωσε ότι προβαίνει στην κατάρτιση προϋπολογισμού, ποσοστό μόλις του 1.43%.**

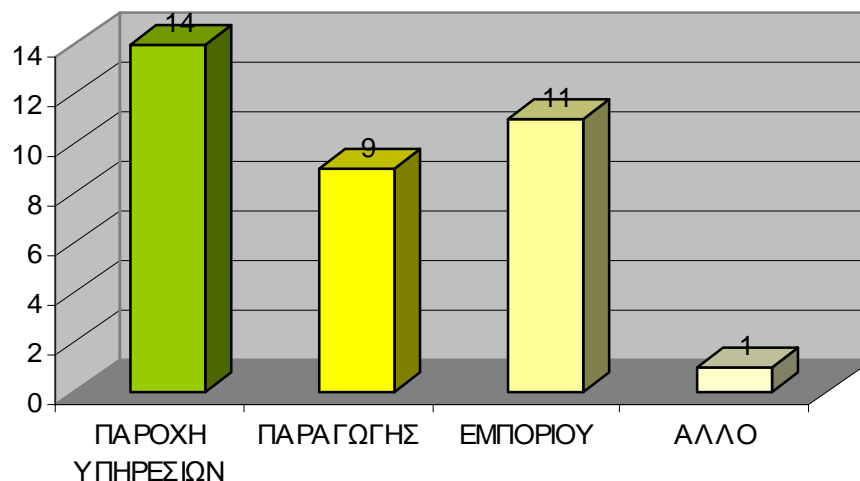
2.2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Τομέας Δραστηριότητας

Από τις 27 επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα όπως παρουσιάζεται κατωτέρω και στη γραφική παράσταση, δεκατέσσερις επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών, εννέα στην παραγωγή, έντεκα στο εμπόριο και μία σε κανένα από τους τρεις τομείς δραστηριότητας.

Κάποιες από τις επιχειρήσεις ανήκουν σε περισσότερους από ένα τομείς δραστηριότητας και πιο συγκεκριμένα 2 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών και παραγωγής, 3 δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών και στο εμπόριο, 1 στην παραγωγή και στο εμπόριο και 1 δραστηριοποιείται και στους τρεις τομείς δραστηριότητας.

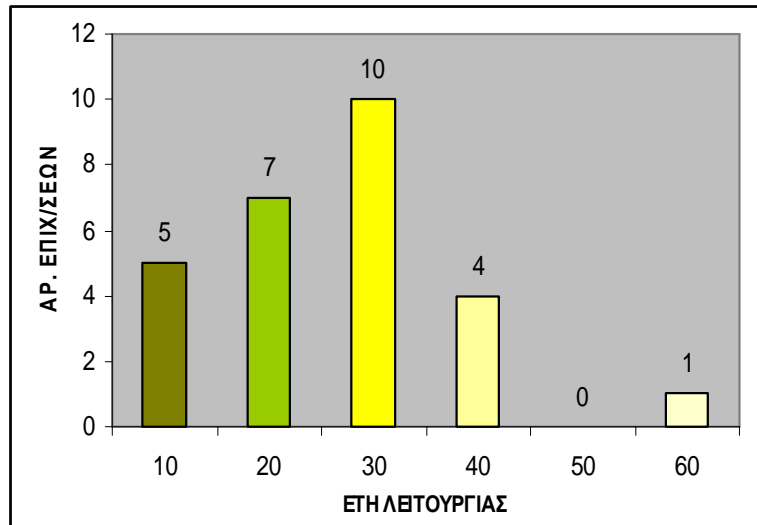
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Έτη Δραστηριότητας

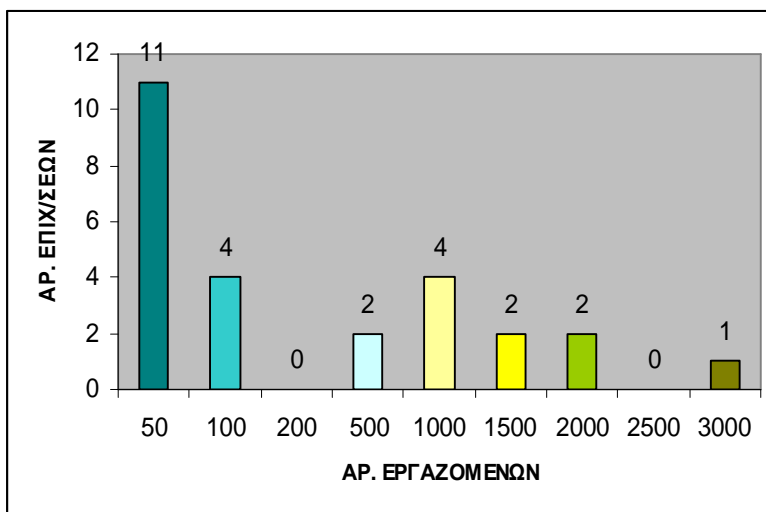
οι πιο πολλές από τις επιχειρήσεις της ερευνάς έχουν πολλά έτη λειτουργίας. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που παρουσιάζουμε κατωτέρω ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων

δραστηριοποιούνται 20 με 30 χρόνια στην ελληνική αγορά. Αυτό φανερώνει ότι είναι επιχειρήσεις με μεγάλη επίγνωση του αντικειμένου τους και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Μόνο 5 από τις επιχειρήσεις έχουν κάτω από δέκα χρόνια λειτουργίας.



Αριθμός Εργαζομένων

Από το διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται ξεκάθαρα ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις **ο αριθμός εργαζομένων είναι μικρότερος των 50**, γεγονός που δείχνει το μικρό μέγεθος εν γένει των ελληνικών επιχειρήσεων. Από το σύνολο των επιχειρήσεων

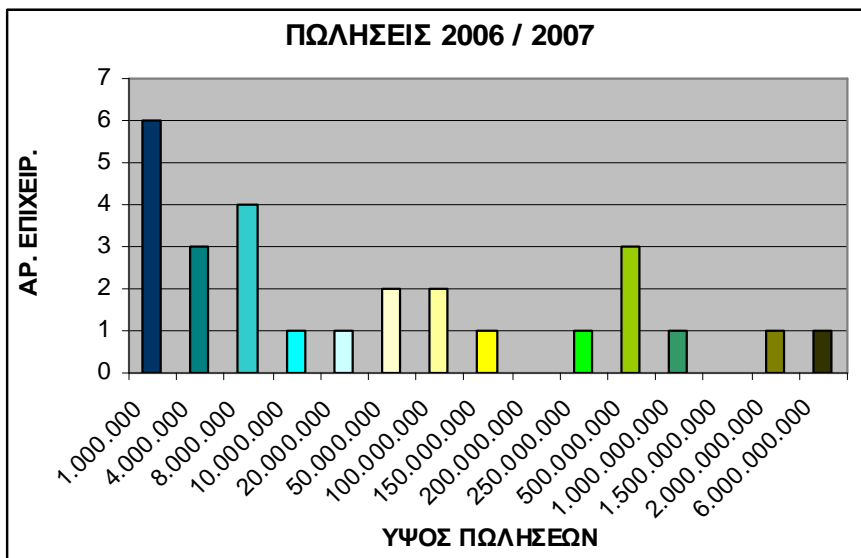


της ερευνάς μας μόνο οι δέκα επιχειρήσεις έχουν αριθμό εργαζομένων πάνω από 1000 άτομα μέχρι και 3.000, και **μόνο μία από αυτές ο αριθμός των υπαλλήλων της φτάνει τις 30.000 χιλιάδες άτομα** (ως ακραία τιμή, αυτή η εταιρεία δεν συμπεριλήφθηκε στο

σχεδιάγραμμα).

Οικονομικά Στοιχεία

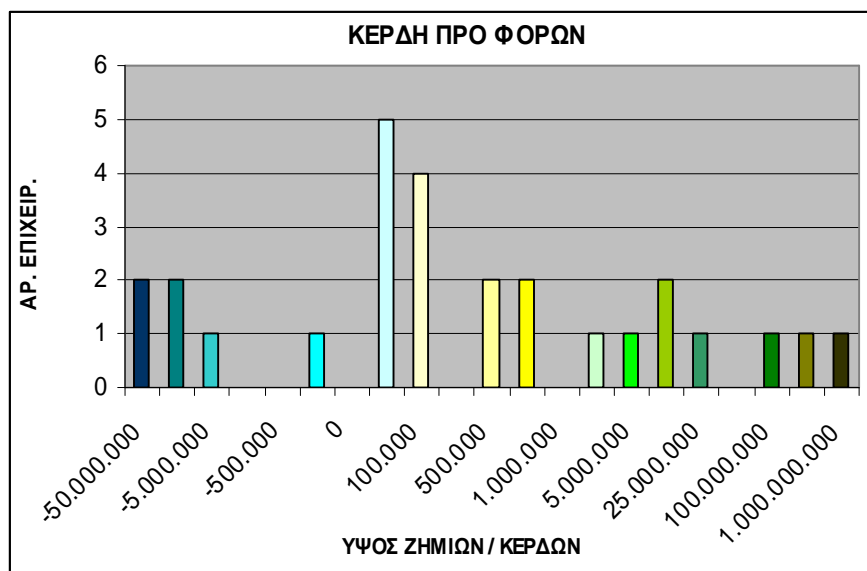
Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων εξάγονται και από τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα που παρατίθενται, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν **πωλήσεις κάτω των 50 εκ. ευρώ**, και η 6 από αυτές



έχουν πωλήσεις κάτω από 1εκ. Μόλις μία μόνο επιχείρηση οι πωλήσεις της φτάνουν τα 6 δις και μίας τα 1,5-2 δις.

Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι πολλές από αυτές παρουσιάζουν **ζημίες**, με τις περισσότερες τα κέρδη τους να είναι κάτω των **100 και 500χιλ** (αυτό ίσως να οφείλετε σε πολλούς και διάφορους παράγοντες, τόσο ενδογενείς όσο εξωγενείς, ή ακόμα και

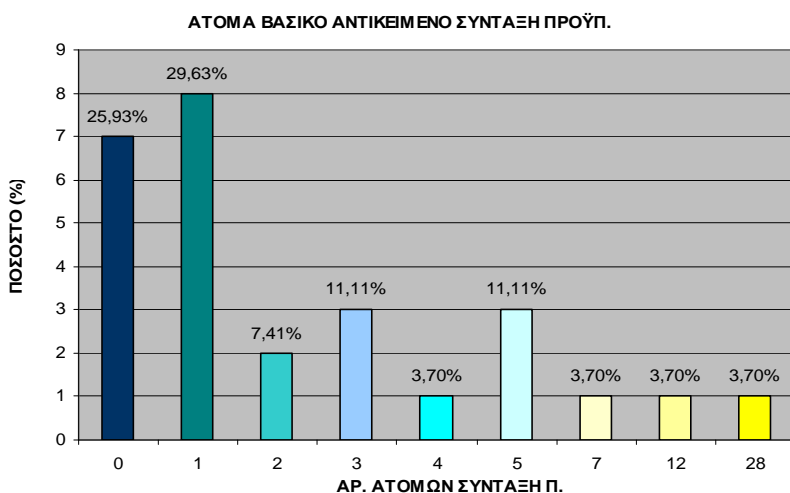
κακοδιαχείριση, σημεία που θα αναλύσουμε στην συνέχεια). Πολλές από τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ζημίες είναι επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο εργασιών. Αυτό δείχνει ότι οι ζημίες δεν προκύπτουν από το μικρό ύψος πωλήσεων.



2.3. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ

2.3.1. ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΒΑΣΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ

Στην προσπάθεια μας να αναλύσουμε την σημασία που δίνει η επιχείρηση στην προετοιμασία και σύνταξη του προϋπολογισμού και κατ' επέκταση να διαπιστώσουμε αν αυτό σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης, θέσαμε στα στελέχη των εταιρειών μια σειρά από ερωτήσεις. Στην πρώτη ερώτηση τα στελέχη ερωτήθηκαν για τον **αριθμό των ατόμων, βασικό αντικείμενο των οποίων είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού**. Ένα ποσοστό της τάξης του 25,9% απάντησε ότι δεν είναι αντικείμενο κανενός εργαζομένου, ενώ το 29,6% απασχολεί μόνο ένα άτομο και το 18,5% απασχολεί 2 με 3



άτομα, 5 άτομα απασχολούν μόνο δύο επιχειρήσεις, όλες οι άλλες περιπτώσεις των 4, 7, 12 και 28 άτομα αφορούν την απασχόληση ατόμων από μόνο μία επιχείρηση σε κάθε περίπτωση, με ποσοστό που φτάνει μόνο το 3,7%. Παρατηρούμε

λοιπόν ότι σχεδόν το 75% των επιχειρήσεων της ερευνάς μας έχουν 0-3 εργαζόμενους που έχουν ως βασικό αντικείμενο την σύνταξη του προϋπολογισμού, αριθμός πολύ μικρός. Αυτό από πρώτη άποψη μπορεί να οφείλεται σε δύο λόγους, πρώτο ότι οι ελληνικές μπορεί να μην δίνουν μεγάλη σημασία στον προϋπολογισμό και δεύτερο η απασχόληση των εργαζομένων να σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος της εταιρείας που απ' ότι διαπιστώσαμε μέχρι στιγμής η ελληνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το μικρό μέγεθος τους.

Για να διαπιστώσουμε την τελευταία παρατήρηση μας ακολούθως θα εξετάσουμε την συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των εργαζομένων με βασικό αντικείμενο τη σύνταξη του προϋπολογισμού, με τις πωλήσεις και των αριθμό των εργαζομένων. Συγκρίναμε τα μεγέθη μας με την μέθοδο της παλινδρόμησης (χρησιμοποιούμε για τους σκοπούς της μελέτης τον Συντελεστή πολλαπλής Συσχέτισης, και πολλαπλού Προσδιορισμού).

Τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής:

- § **Συσχέτιση (ρ) 0,979.**¹ Υπάρχει θετική πολύ ισχυρή συσχέτιση με το ύψος των πωλήσεων και των αριθμό των εργαζομένων
- § Από το **Συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού (ρ^2)². 95%.** Διαπιστώνουμε ότι, ο αριθμός των ατόμων με βασικό αντικείμενο την σύνταξη του προϋπολογισμού **επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τιμές των πωλήσεων και των αριθμό των εργαζομένων** στην επιχείρηση σε ποσοστό που φτάνει το 95%. Ενώ μόλις 5% επηρεάζεται από άλλους παράγοντες.

Η σύγκριση των στοιχείων μας επιβεβαίωσε ότι όντως ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται έχει να κάνει με το μέγεθος της επιχείρησης.

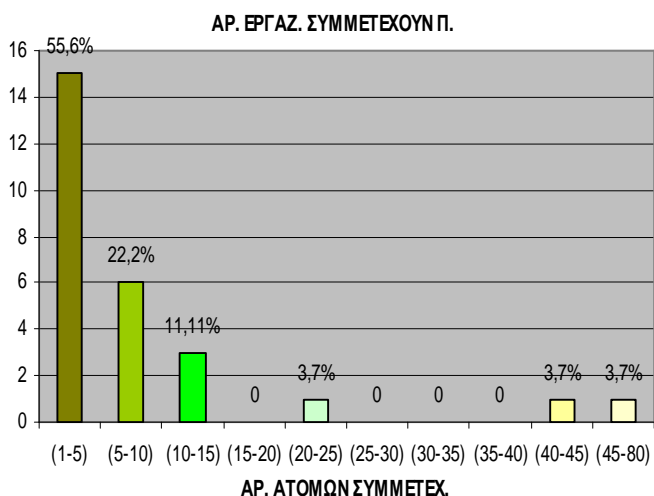
2.3.2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ

Για την κατάρτιση μέχρι και την ολοκλήρωση της σύνταξη του προϋπολογισμού εκτός από τους βασικούς συντάκτες συνεργάζονται και συμμετέχουν στην όλη διαδικασία πολλά άτομα ακόμη. Στο διάγραμμα που ακολουθεί βλέπουμε ότι, στις περισσότερες επιχειρήσεις ποσοστό 55,6% (15 επιχειρήσεις) **συμμετέχουν μέχρι και πέντε άτομα**, ενώ από 5 μέχρι και δεκαπέντε άτομα συμμετέχουν σε 9 επιχειρήσεις ποσοστό 33,3%, μόλις τρεις επιχειρήσεις απασχολούν αριθμό εργαζομένων άνω των 20 ατόμων, ποσοστό της τάξης 11%.

* Στο εξής όπου συναντιέται το Π. Στα διαγράμματα, θα συμβολίζει τη σύντμηση για τη λέξη προϋπολογισμός

¹ Συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης: υπάρχει τέλεια συσχέτιση όταν το $\rho=1$

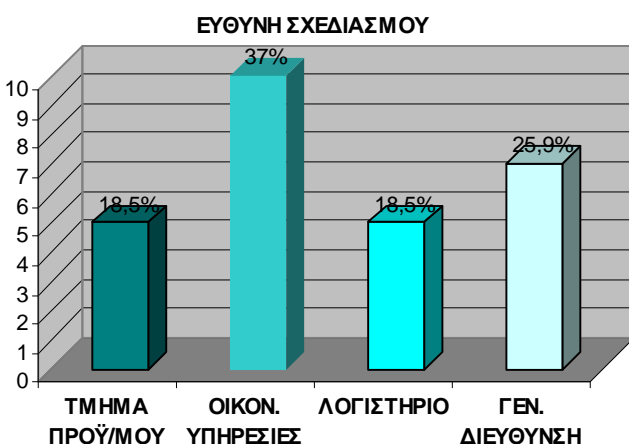
² Είναι ένα ανεξάρτητο μέτρο που συσχετίζει τις ανεξάρτητες με τις εξαρτημένες μεταβλητές



Τα άτομα που συμμετέχουν στην σύνταξη και σε αυτή την περίπτωση έχει να κάνει με το μέγεθος της επιχείρησης, υπάρχει θετική μπορούμε να πούμε σχεδόν **τέλεια συσχέτιση αφού φθάνει το 0.99**, και επηρεάζεται από τις τιμές των πωλήσεων και των αριθμό των εργαζομένων σε ποσοστό 98.6%, ενώ μόλις 1,4% επηρεάζεται από άλλους παράγοντες.

2.3.3. ΕΥΘΥΝΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Στην ερώτηση μας **σε ποιόν ανήκει η ευθύνη για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού**

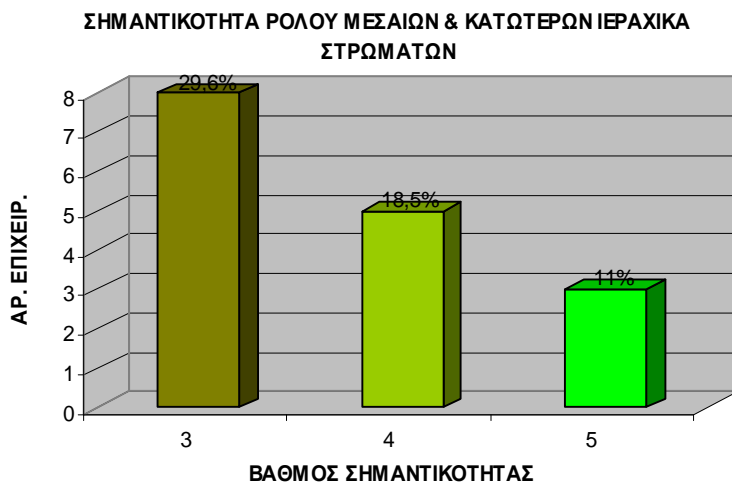


τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις την ευθύνη έχουν οι **οικονομικές υπηρεσίες σε ποσοστό του 37%** (10 επιχειρ.), το **τμήμα προϋπολ.** 18,5% (5 επιχειρ.), το **λογιστήριο** 18,5% (5 επιχειρ.), και η **γενική διεύθυνση** 26% (7 επιχειρήσεις). Αν εξετάσουμε πιο αναλυτικά τις

απαντήσεις που έδωσε κάθε εταιρεία, θα διαπιστώσουμε ότι οι εταιρείες που την ευθύνη του σχεδιασμού έχει το τμ. Προϋπολ. είναι εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών (4 από τις 5 έχουν πωλήσεις άνω των 350εκ, με την ανώτερη οι πωλήσεις τις να φτάνουν τα 5.891δισ). Ακολουθούν σε μέγεθος οι επιχειρήσεις που υπεύθυνες είναι οι Οικον. Υπηρεσίες της εταιρείας (με τις περισσότερες να έχουν πωλήσεις άνω των 30εκ, η ανώτερη στα 382εκ και η κατώτερη στα 3εκ). Στις επιχειρήσεις που η ευθύνη βρίσκεται στα χέρια της γενικής διεύθυνσης μπορούμε να πούμε ότι, κυρίως είναι εταιρείες μεσαίου μεγέθους (με πωλήσεις 14εκ και κάτω). Ενώ αντίθετα οι επιχειρήσεις με υπεύθυνο το λογιστήριο είναι κυρίως μικρού μεγέθους (με πωλήσεις του 1εκ και κάτω).

2.3.4. ΣΥΜΕΤΟΧΗ ΜΕΣΑΙΩΝ / ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥΣ

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε αν **λαμβάνουν μέρος και πόσο σημαντικός θεωρείτε ο ρόλος των μεσαίων και κατώτερων ιεραρχικά στρωμάτων στην προετοιμασία του προϋπολογισμού**. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι 11 από τις 27 επιχειρήσεις απάντησαν ότι **δεν λαμβάνουν μέρος τα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά στρώματα**, ποσοστό πολύ υψηλό της τάξης του 41%, οι εταιρείες αυτές είναι

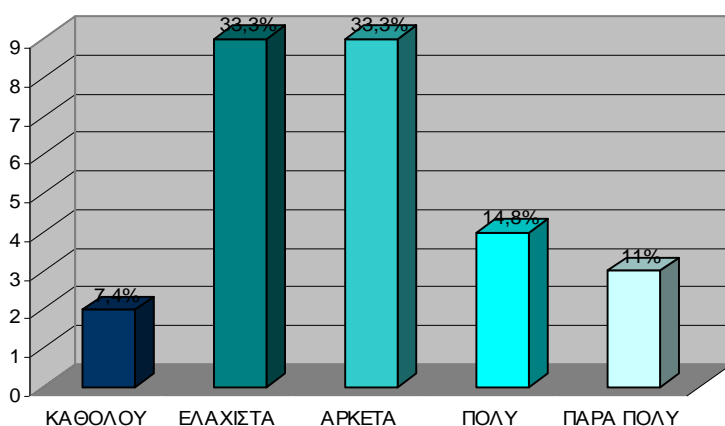


επιχειρήσεις μικρού κυρίως μεγέθους και κάποιες μεσαίου μεγέθους. Στο διάγραμμα παρουσιάζονται οι εταιρείες που απάντησαν θετικά και δείχνει την σημαντικότητα του ρόλου των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων. Τα στελέχη για να χαρακτηρίσουν των βαθμό σημαντικότητας καλέστηκαν

να επιλέξουν μεταξύ των τιμών 1(ως ασήμαντος) έως 5 (ως εξαιρετικά σημαντικός). Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις 8 από τις 16, ποσοστό 29.8% του συνόλου, θεωρούν **αρκετά σημαντικό** τον ρόλο τους αφού δήλωσαν βαθμό σημαντικότητας το 3, **πέντε** επιχειρήσεις θεωρούν **πολύ σημαντικό** το ρόλο τους με βαθμό σημαντικότητας το 4 ποσοστό του 18.5% του συνόλου. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι 3 επιχειρήσεις που απάντησαν ότι θεωρούν **εξαιρετικά σημαντικό** το ρόλο τους, με χαρακτηρισμό το βαθμό 5 ποσοστό 11% του συνόλου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι τρεις αυτές επιχειρήσεις έχουν το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών του συνόλου των επιχειρήσεων, και όπως θα δούμε και στην συνέχεια είναι εταιρείες με ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

2.3.5. ΒΑΘΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΜΕΣΑΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Στην ερώτηση μας αν τα **κατώτερα και μεσαία ιεραρχικά στρώματα γίνονται γνώστες των στόχων του προϋπολογισμού και λαμβάνουν μέρος στην επίτευξη τους**, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, οι **απαντήσεις των περισσότερων ήταν Ελάχιστα και Αρκετά**, με τρεις επιχειρήσεις να δηλώνουν καθόλου συμμετοχή, και **μόνο 7** να



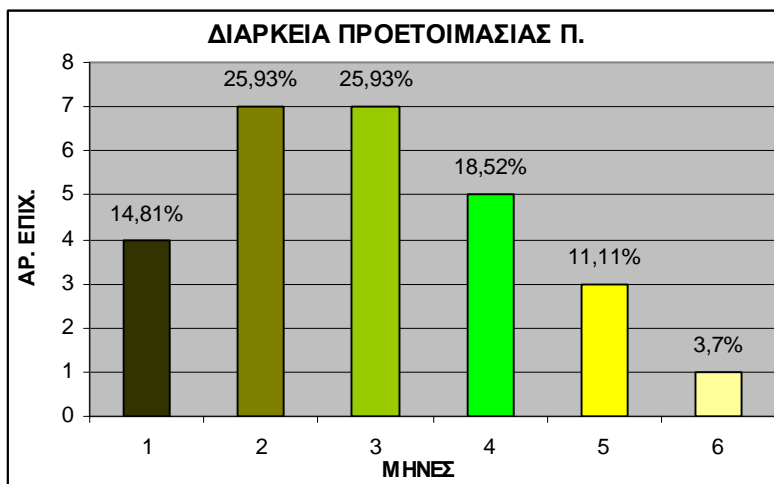
δηλώνουν συμμετοχή **πολύ και πάρα πολύ**. Αποτελούν στοιχεία που δηλώνουν την πολύ μέτρια έως ελάχιστη γνώση και συμμετοχή των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα αυτά με την προηγούμενη μας ερώτηση, εξάγονται επιπλέον συμπεράσματα, πολύ σημαντικά. Εκτός από το μικρό μέγεθος που διαπιστώσαμε σε προηγούμενες ερωτήσεις ότι χαρακτηρίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα των δύο τελευταίων ερωτήσεων μας παρουσιάζουν επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα **αυταρχικότερο στυλ διοίκησης**, σε αντίθεση με το **συμμετοχικό στυλ** διοίκησης που φαίνεται ότι δεν έχει μεγάλη θέση στην ελληνική επιχείρηση. Επιπλέον πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι **επτά επιχειρήσεις** που έδωσαν απάντηση **πολύ και πάρα πολύ με αντίστοιχες απαντήσεις 4 και 5** στην προηγούμενη ερώτηση, οι έξι από τις επτά είναι εταιρείες που **δραστηριοποιούνται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών**, στοιχείο που μας αποδεικνύει ότι, **το αντικείμενο δραστηριότητας, είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας στην χρήση του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση**.

2.4. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ, Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

2.4.1. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ

Ένα μεγάλο ζήτημα που αντιμετωπίζεται στον προϋπολογισμός είναι το μεγάλο χρονικό διάστημα που χρειάζεται για τη προετοιμασία του. Για αυτό ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να υποδείξουν **πόσο καιρό διαρκεί η προετοιμασία και σύνταξη του**. Το



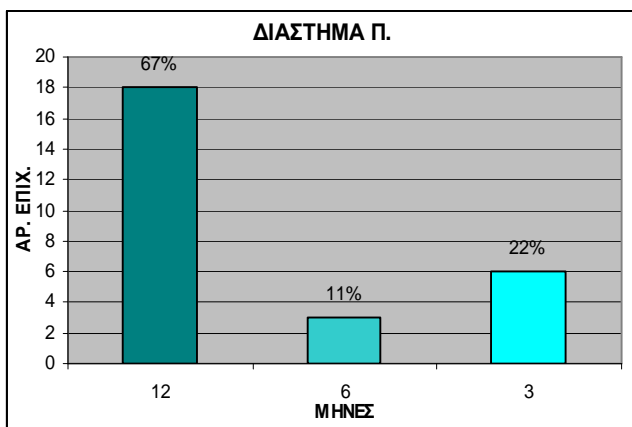
μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών (48%) ξεκινούν την προετοιμασία τους μετά το καλοκαίρι συνήθως από Οκτώβρη Νοέμβρη μέχρι Δεκέμβρη. Πολύ υψηλό όμως είναι και το ποσοστό (41%) των επιχειρήσεων που αρχίζουν την προετοιμασία τους πρώτους μήνες του

χρόνου από Ιανουάριο μέχρι Απρίλη. Ένα μικρό ποσοστό (11%) επιχειρήσεων ξεκινούν στα τέλη του χρόνου και τερματίζουν τη διαδικασία τους πρώτους μήνες του χρόνου (Οκτώβρη μέχρι Φεβρουάριο). Στο 67% των επιχειρήσεων η προετοιμασία διαρκεί 1 μέχρι 3 μήνες (15% ένα μήνα, 26% δύο μήνες, 26% τρεις μήνες). Στο 18,52% διαρκεί τέσσερις μήνες, σε **τρεις** μόνο επιχειρήσεις διαρκεί **πέντε μήνες** (11%) και σε **μια** μόνο περίπτωση διαρκεί **έξι μήνες** (3,7%).

2.4.2. ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το **σύνηθες διάστημα που καλύπτει ένας προϋπολογισμός** όπως έχουμε δει στο θεωρητικό μέρος της μελέτης μας είναι **12 μήνες**. Αυτό διαπιστώθηκε και στην έρευνα μας αφού το **67%** των επιχειρήσεων ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει το **37%** των περιπτώσεων που η διάρκεια του προϋπολογισμού τους είναι διαφορετική. **Τρεις** επιχειρήσεις έχουν **6 μηνιαίους** προϋπολ. καλύπτοντας περίοδο τριών εξαμήνων, οι οποίοι συνήθως αναθεωρούνται κάθε εξάμηνο (στοιχεία που θα αναλύσουμε στην συνέχεια), **έξι** επιχειρήσεις έχουν **3 μηνιαίους** προϋπολ. που καλύπτουν περίοδο τεσσάρων τρίμηνων, που επίσης αναθεωρούνται. Η ανάλυση της συσχέτισης δεν έδειξε καμία σημαντική σχέση με άλλους παράγοντες. Στην απόφαση για την επιλογή του διαστήματος που καλύπτει ο προϋπολ. συντελεί το αντικείμενο δραστηριότητας και οι ανάγκες και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Επιλέγεται σύμφωνα με τις προτιμήσεις των στελεχών για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που μπορεί να δώσει η συγκεκριμένη μορφή.

Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται, από τις περιπτώσεις των εταιριών που έχουν

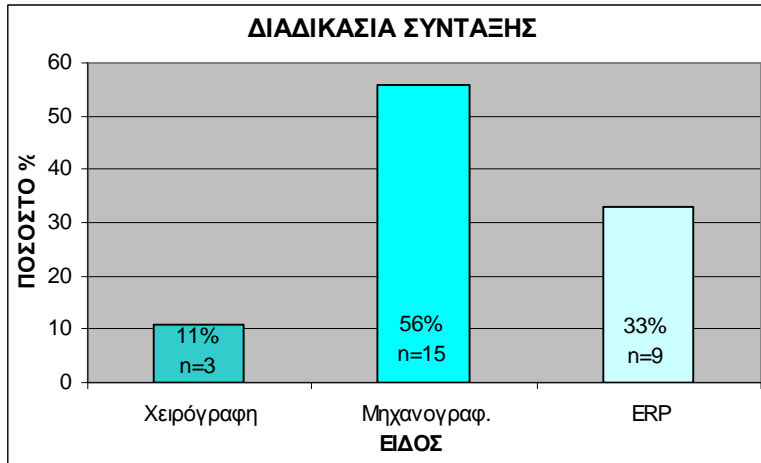


τριμηνιαίους προϋπολογισμούς. οι πέντε από τις έξι εταιρείες ανήκουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και η μια ανήκει στον κατασκευαστικό. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε την ιδιαιτερότητα των κατασκευαστικών εταιριών, η οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο με ρευστή και απρόβλεπτη αγορά.

Αναλαμβάνουν υψηλά ποσοστά κινδύνου, ως προς την αγορά και την ζήτηση γενικότερα, αλλά και ως προς το κίνδυνου του κάθε έργου που έχει αναληφθεί. Αλλά μια ιδιαιτερότητα που έχει να κάνει με το αντικείμενο και την φύση της επιχείρησης αποτελούν οι τρεις **κατασκευαστικές εταιρείες** που συμπεριλάβαμε στο δείγμα μας. Δήλωσαν ότι, εκτός από ένα ενιαίο προϋπολογισμό εσόδων-εξόδων **συντάσσονται και επιμέρους αναλυτικοί προϋπολογισμοί ανά έργο**, στους οποίους δίνετε περισσότερη έμφαση παρά στον ενιαίο προϋπολογισμό.

2.4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

Όπως αναλύσαμε και στο πρώτο μέρος της εργασίας, όσο πιο ενσωματωμένη είναι η τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων σε μια επιχείρηση, τόσο πιο ευέλικτη και εύκολη είναι, ως προς την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πολύπλοκων προϋπολογιστικών διαδικασιών. Ειδικά όταν μιλάμε για μεγάλους οργανισμούς και για ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι

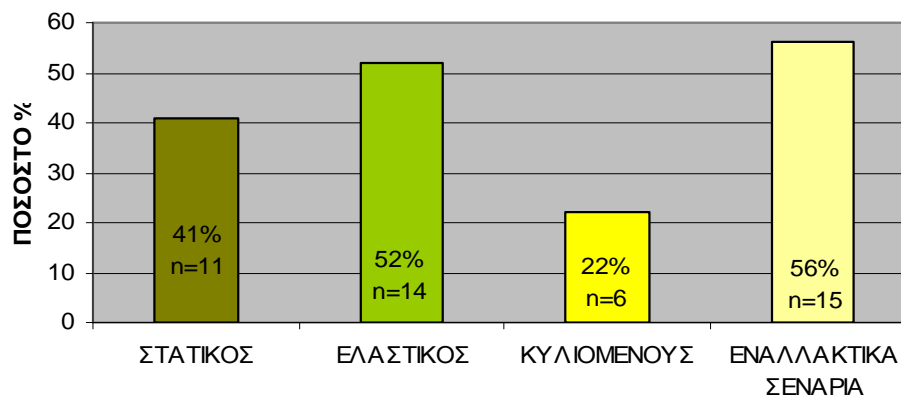


ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται αυτές τις δυνατότητες που τους προσφέρει η τεχνολογία, τις ρωτήσαμε αν το **σύστημα του προϋπολογισμού τους είναι ενταγμένο σε κάποιο πληροφοριακό σύστημα**. Το 33% των περιπτώσεων

απάντησε ότι είναι, το 56% απάντησε ότι η διαδικασία γίνεται **μηχανογραφημένα** και το 11% ότι γίνεται **χειρόγραφα**.

2.4.4. ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Στα διαγράμματα που ακολουθούν μπορούμε να δούμε το **είδος του προϋπολογισμού** που χρησιμοποιούν οι 27 επιχειρήσεις του δείγματος μας. Όπως θα φανεί σε λίγο οι **επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μια μόνο τεχνική, αλλά σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό**. Πρώτη σε συχνότητα εμφάνισης είναι οι **ελαστικοί**



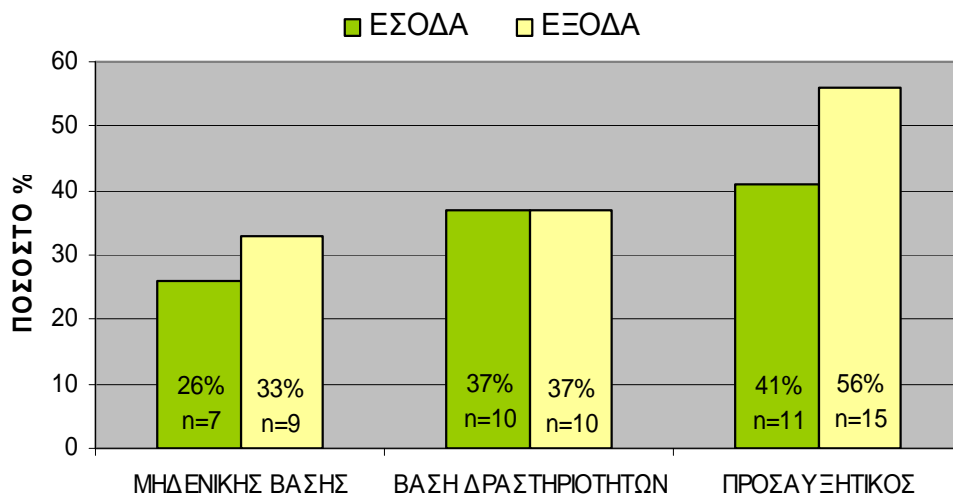
προϋπολογισμοί 52%, ακολουθούν οι **στατικοί** 41%, ενώ **κυλιόμενους** χρησιμοποιούν μόνο 6 επιχειρήσεις ποσοστό 22% και οι 4 από τις 6 επιχειρήσεις κάνουν συνδυασμό των κυλιόμενων με ελαστικούς προϋπολογισμούς. Το υψηλό ποσοστό που παρουσιάζει η χρήση των ελαστικών προϋπολ. μπορούμε να πούμε ότι είναι μη αναμενόμενο. Αν σκεφτεί κανείς ότι είναι μια σχετικά πολύπλοκη και χρονοβόρα μέθοδος και πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν την χρήση τους.

Πολύ υψηλό είναι και το ποσοστό χρήσης των **εναλλακτικών σεναρίων** που ανέρχεται στο 56%. Οι **επτά** επιχειρήσεις με εναλλακτικά σενάρια χρησιμοποιούν **ελαστικούς προϋπολογισμούς**, οι **δύο** χρησιμοποιούν **κυλιόμενους**, η **μία** **στατικούς** και οι **τέσσερις** **ελαστικούς σε συνδυασμό με κυλιόμενους**.

Από την εξέταση της σχέσης με την διαδικασία σύνταξης των προϋπολογισμών (χειρόγραφη, μηχανογραφημένη, ενταγμένη σε ERP), **φάνηκε μόνο μία θετική σχέση με της διαδικασίας που είναι ενταγμένη σε ERP με τους κυλιόμενους προϋπολογισμούς:** Συσχέτιση (ρ) 0.76, **βαθμός επηρεασμού** 57%. Η απόδειξη της σχέσης αυτής μας επιβεβαιώνει ακόμη μια φορά ότι υψηλές απαιτήσεις σε προϋπολογισμούς, απαιτούν και υψηλή τεχνολογίας πληροφοριακά συστήματα.

2.4.5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΒΑΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ Π.

Μέσα στο ίδιο πλαίσιο, του είδους του προϋπολ. που χρησιμοποιείτε, οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για την **πληροφοριακή βάση που υιοθετούν για την συντάξει του για τα έσοδα και τα έξοδα**. Μεγαλύτερη συχνότητα παρουσιάζει ο **προσαυξητικός προϋπολογισμός 41% με 56% έσοδα/έξοδα αντίστοιχα**, κυρίως στον υπολογισμό των εξόδων. Ακολουθεί ο προϋπολογισμός **Βάση Δραστηριοτήτων με 37% σε έσοδα και έξοδα** και τελευταίος σε συχνότητα παρουσιάζεται ο προϋπολ. **Μηδενικής Βάσης με 26% και 33% έσοδα/έξοδα αντίστοιχα**.

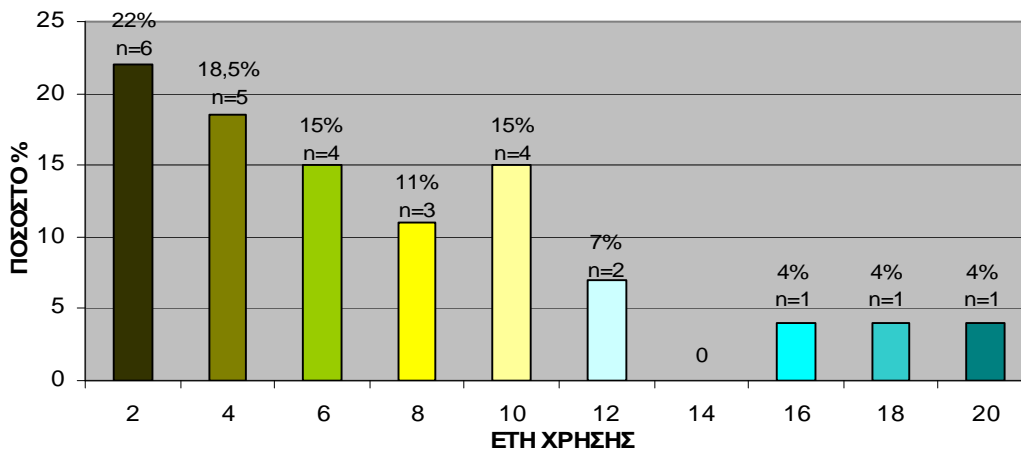


Ενδιαφέρων παρουσιάζουν οι περιπτώσεις εταιρειών που συνδυάζουν περισσότερες από μία μεθόδους στον προϋπολογισμό εξόδων. **Πέντε** από τις 27 επιχειρήσεις του δείγματος μας, **συνδυάζουν τον προσαυξητικό με τον προϋπολ. Μηδενικής Βάσης και δύο** συνδυάζουν των **προσαυξητικό με των προϋπολ. Βάση Δραστηριοτήτων**. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι και οι δύο αυτές εταιρείες ανήκουν στον **κατασκευαστικό κλάδο**. Ακόμη ένα στοιχείο που αφορά τις κατασκευαστικές εταιρείες, το οποίο ενισχύει αυτό που διαπιστώσαμε και σε άλλο σημείο της μελέτη μας το γεγονός ότι, το **αντικείμενο δραστηριότητας** αποτελεί **καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή του είδους του προϋπολογισμού**. Αντίθετα στα **έσοδα δεν έχουμε κανένα συνδυασμό προϋπολογισμών**, ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι τα έσοδα **έχουν πιο μικρό βαθμό δυσκολίας**.

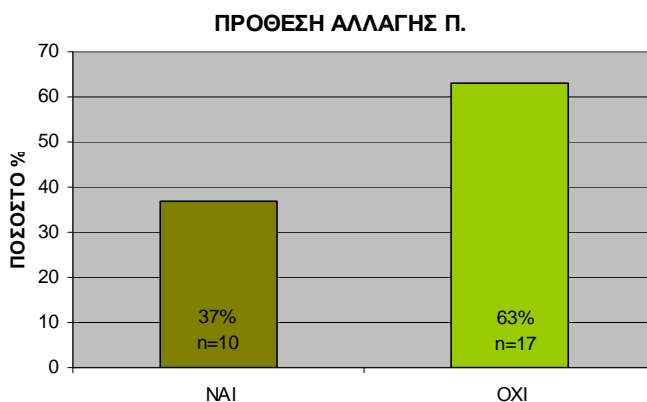
Από την εξέταση που κάναμε για να δούμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ των ειδών των προϋπολογισμών, **φάνηκε κάποια θετική σχέση των Π. βάση δραστηριοτήτων με τους κυλιόμενων: 0.697 και οι Προσαυξητικοί με τους Στατικούς προϋπολογισμών: 0.613,**

2.4.6. ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΧΡΗΣΗΣ – ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε αυτό το σημείο οι επιχειρήσεις προσκλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, για **πόσο διάστημα γίνεται χρήση της ίδιας μεθόδου κατάρτισης προϋπολογισμού, αν έχουν αλλάξει μέθοδο σύνταξης και πόσες φορές**. Στο διάγραμμα συχνότητας που ακολουθεί, βλέπουμε πως ένα ποσοστό περίπου της τάξης του **60%** χρησιμοποιεί την **ίδια μέθοδο από 1 έως 6 χρόνια**. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν πάνω από 20 χρόνια δραστηριότητας και οι οκτώ από αυτές, ποσοστό γύρω στο 30% δεν χρησιμοποιούσαν προϋπολογισμούς προηγούμενως. Το **26%** των επιχειρήσεων εφαρμόζει την ίδια μέθοδο **Από 7 έως 10 έτη**, ενώ **άνω των 10 ετών** το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την ίδια μέθοδο μειώνεται πάρα πολύ, στο **19%**.



Από τα αποτελέσματα παρατηρείται συνολικά μια κινητικότητα προς νέες μεθόδους κυρίως τα τελευταία χρόνια, κάτι που φαίνεται από το γεγονός ότι το 52% των



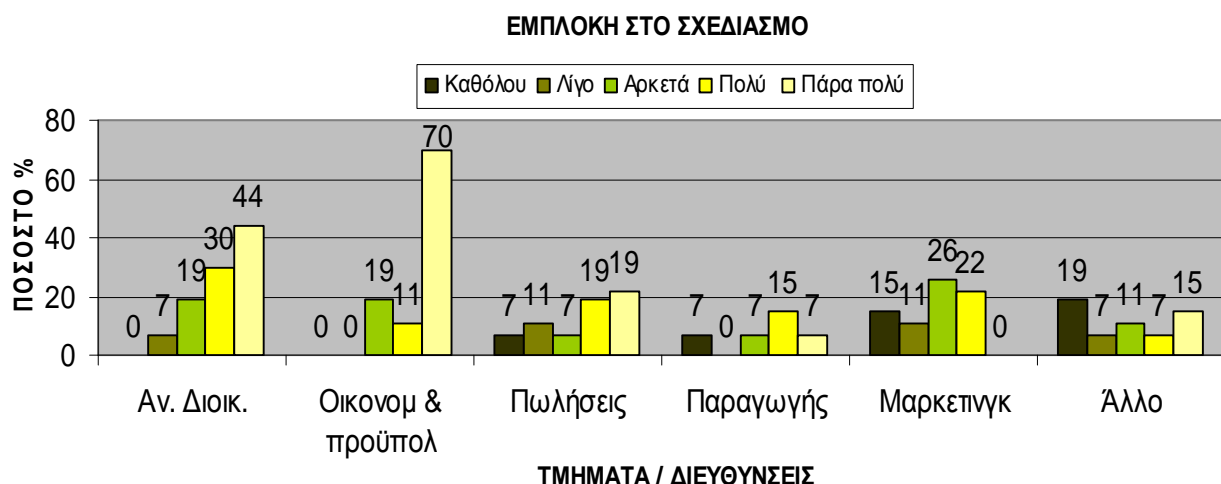
επιχειρήσεων έχουν αλλάξει μέθοδο σύνταξης από 1 έως 3 φορές. Η άποψη αυτή ενισχύεται ακόμη περισσότερο από την ερώτηση που ακολουθεί, **κατά πόσο σκοπεύουν να διαφοροποιήσουν ή να αλλάξουν τη μέθοδο τους στο μέλλον**.

Βλέπουμε στο διάγραμμα ότι ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων της τάξης του 37%, θέλουν να υιοθετήσουν στο προσεχές μέλλον ένα **διαφορετικό είδος προϋπολογισμού**. Η πρόθεση αλλαγής του προϋπολογισμού μπορεί να αφορά διαφοροποιήσεις διαδικασιών ως προς τον **τρόπο σύνταξης** δηλαδή, από χειρόγραφη να γίνει μηχανογραφημένη, ως προς το **είδος του προϋπολογισμού** που χρησιμοποιείται, ή ακόμα και αλλαγή στην **πληροφοριακή βάση** που υιοθετείται για την σύνταξη του. Όπως επίσης και πολλές άλλες αλλαγές επιμέρους διαδικασιών, μεταξύ άλλων και ο **βαθμός εμπλοκής του κάθε τμήματος** στην προϋπολογιστική διαδικασία σχεδιασμού την οποία θα αναλύσουμε στην συνέχεια.

2.4.7. ΒΑΘΜΟΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Για το **καλύτερο και πιο λειτουργικό σχεδιασμό του προϋπολογισμού, σημασία έχει και ποιοι συμμετέχουν στην όλη διαδικασία, πόσοι συμμετέχουν και σε πιο βαθμό**. Με την συμμετοχή πολλών τμημάτων, γίνεται πιο σωστή και αναλυτική διαδικασία, δίνοντας ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Φυσικά δεν αρκεί μόνο η συμμετοχή των τμημάτων, ακόμη σημαντικότερο είναι πόσο καλά γίνεται η συνεργασία αυτών των τμημάτων για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Στοιχείο που είναι δύσκολο να το αναλύσουμε σε αυτή την έρευνα, αφού χρειάζεται πιο αναλυτική διαδικασία.

Για τον σκοπό της ανάλυσης αυτής οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν σχετικά με τα τμήματα που λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία του σχεδιασμού και σε πιο βαθμό, βάσει κλίμακας πέντε βαθμών από καθόλου έως πάρα πολύ.



Στο ανωτέρω διάγραμμα παρουσιάζεται συμμετοχή των τμημάτων και ο βαθμός συμμετοχής του κάθε τμήματος. Ξεκινώντας από την **Ανώτατη Διοίκηση**, παρατηρούμε ότι σε όλες τις εταιρείες του δείγματος της έρευνας έχει κάποιο ρόλο: στο 44% των επιχειρήσεων εμπλέκεται πάρα πολύ στην διαδικασία και το 30% πολύ, και λιγότερο στους άλλους βαθμούς συμμετοχής. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, η ανώτατη διοίκηση έχει μεγαλύτερο βαθμό συμμετοχή στις μικρές επιχειρήσεις και μικρότερο βαθμό στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πιο οργανωμένες διαδικασίες και οι περισσότερες από αυτές έχουν ξεχωριστό τμήμα προϋπολογισμού. Σε αυτή την περίπτωση το τμ. Προϋπολ. έχει το μεγαλύτερο βάρος ευθύνης της διαδικασίας σχεδιασμού και κατ' επέκταση μειώνετε ο ρόλος εμπλοκής της ανώτερης διοίκησης. Οι **οικονομικές υπηρεσίες και το τμήμα προϋπολογισμού** όπως είναι αναμενόμενο στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχουν **πάρα πολύ μεγάλη συμμετοχή**, ποσοστό της τάξης του 70%. Ακολουθούν σε συμμετοχή το **τμήμα Πωλήσεων** και το **τμήμα Μάρκετινγκ**, και τέλος σε μικρότερο βαθμό εμπλοκής βρίσκουμε το **τμήμα παραγωγής** και τα **άλλα τμήματα**.

Ένας λόγος που οι **τέσσερις τελευταίες κατηγορίες τμημάτων** φαίνεται να εμπλέκονται λιγότερο στον σχεδιασμό, **δεν οφείλεται μόνο στο ότι εμπλέκονται σε μικρότερο βαθμό**, αλλά οφείλεται και στο γεγονός ότι **δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις αυτά τα τμήματα**. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που ανήκει στον βιομηχανικό κλάδο, θα έχει τμήμα παραγωγής, ενώ αντίθετα μια εμπορική επιχείρηση δεν θα έχει. Το ποσοστό της πρώτης στήλης στον πίνακα μας που χαρακτηρίζει την καθόλου εμπλοκή του τμήματος, δείχνει τις εταιρείες που έχουν τέτοια τμήματα αλλά δεν εμπλέκονται στην διαδικασία, που όπως διαπιστώνουμε το ποσοστό αυτό δεν είναι μεγάλο.

Το **σημαντικό και θετικό συμπέρασμα που εξάγεται** από την ανάλυση αυτή είναι ότι, διαπιστώνουμε **μεγάλη εμπλοκή των περισσότερων τμημάτων** που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις. Στοιχείο που δείχνει και την σημαντικότητα κάθε τμήματος στην όλη διαδικασία του προϋπολογιστικού σχεδιασμού.

Το συμμετοχικό περιβάλλον υποδεικνύεται και από την μελέτη των συσχετίσεων. Έχουμε διαπιστώσει **Θετική συσχέτιση μεταξύ των περισσότερων τμημάτων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό**. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

μεταξύ της **Αν. Διοίκηση και των υπόλοιπων τμημάτων** φτάνει το 0.847,

μεταξύ της **Αν. Διοίκησης και του Τμ. Πωλήσεων** 0,569,

μεταξύ **Άλλων Τμημάτων και του Τμ. Πωλήσεων – Παραγωγής – Μάρκετινγκ** 0,648.

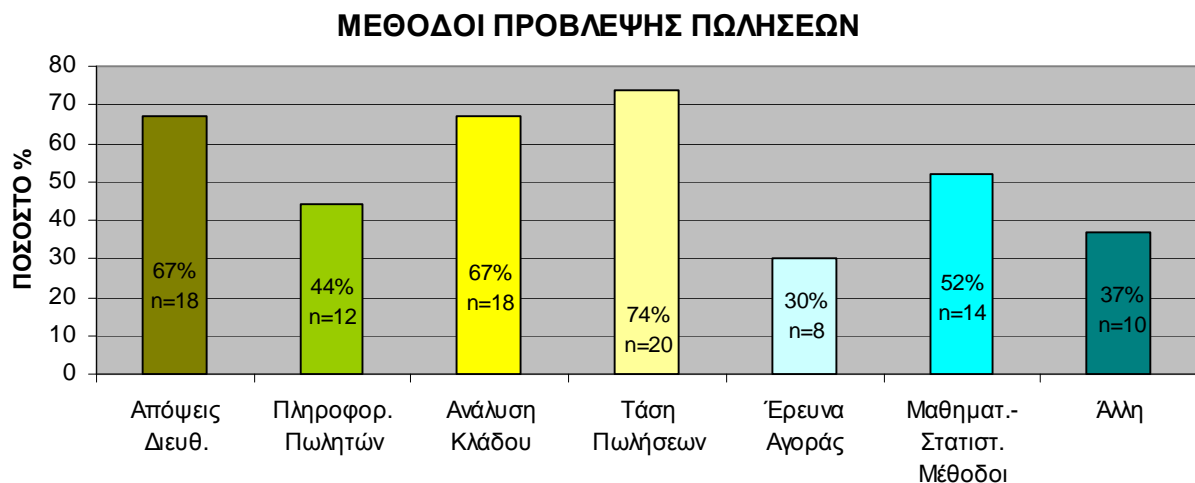
Συνεχίσαμε την ανάλυση της συσχέτισης και διαπιστώσαμε **θετική συσχέτιση στο 0,621**, μεταξύ του ρόλου των **Κατώτερων και μεσαίων στρωμάτων στην διαμόρφωση του προϋπολογισμού και της εμπλοκής της Αν. Διοίκησης στον σχεδιασμό**. Επίσης ενδιαφέρον είναι ότι παρατηρήσαμε σημαντική **γραμμική σχέση** μεταξύ τους στο 0.000544. Η **σχέση** μπορούμε να πούμε ότι είναι **αντίστροφη** δηλαδή, όπου υπάρχει μεγάλη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης, υπάρχει χαμηλή συμμετοχή των μεσαίων και κατώτερων τμημάτων στην προϋπολογιστική διαδικασία και αντίστροφα. Πιο συγκεκριμένα, στις **μικρότερες επιχειρήσεις**, υπάρχει **μεγάλη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης και μικρή ή και καθόλου συμμετοχή των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων**, ενώ αντίθετα, στις **μεγαλύτερες επιχειρήσεις η ανώτερης διοίκησης έχει μικρότερο ρόλο** στο σχεδιασμό και **αυξάνεται η συμμετοχή των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων**.

2.4.8. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Στην ερώτηση μας αν υπάρχει εγχειρίδιο στην επιχείρηση για την σύνταξη του προϋπολογισμού, το 56% των επιχειρήσεων απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί, ενώ το 44%, ποσοστό πολύ σημαντικό δήλωσε ότι χρησιμοποιεί κάποια διαδικασία ή εγχειρίδιο προϋπολογισμού.

2.4.9. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ένα από τα κυριότερα βήματα του προϋπολογισμού, αλλά και το σημαντικότερο θεμέλιο για την προϋπολογιστική διαδικασία, αποτελεί η πρόβλεψη των πωλήσεων. Στην οποία αναφερθήκαμε εκτενώς στην θεωρητική ανάλυση μας. Ως εκ' τούτου ζητήθηκε από τα στελέχη να επιλέξουν **ποια ή ποιες μεθόδους πρόβλεψης χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους**. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

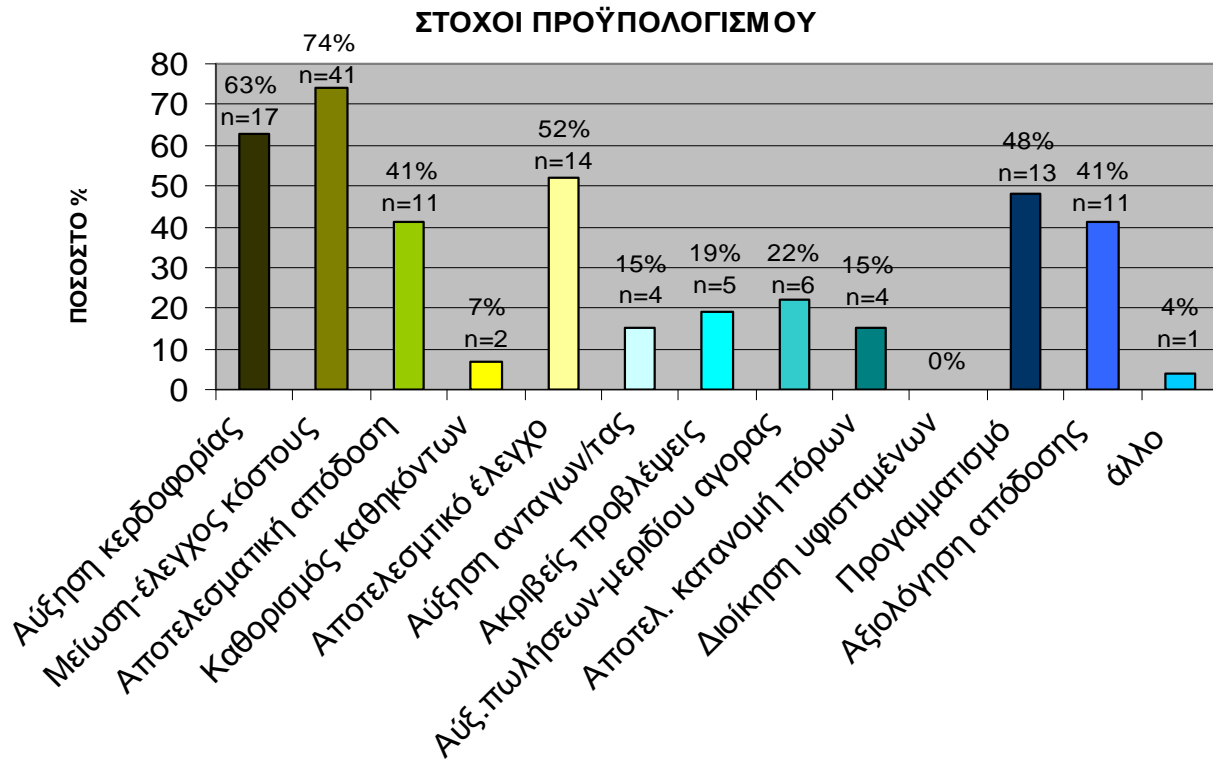


Παρατηρούμε ότι οι μέθοδοι με την μεγαλύτερη χρήση είναι, πρώτη η **τάση προβολής πωλήσεων** με χρήση από το 74% των επιχειρήσεων, ακολουθούν με μικρή διαφορά οι **απόψεις διευθυντών** και η **ανάλυση κλάδου** με ποσοστό 67%. Έπονται οι **μαθηματικές και στατιστικές μέθοδοι με 52%**, οι **πληροφορίες πωλητών με 42%**, οι άλλες μέθοδοι με 37% και η έρευνα αγοράς με 30%.

2.5. ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

2.5.1. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

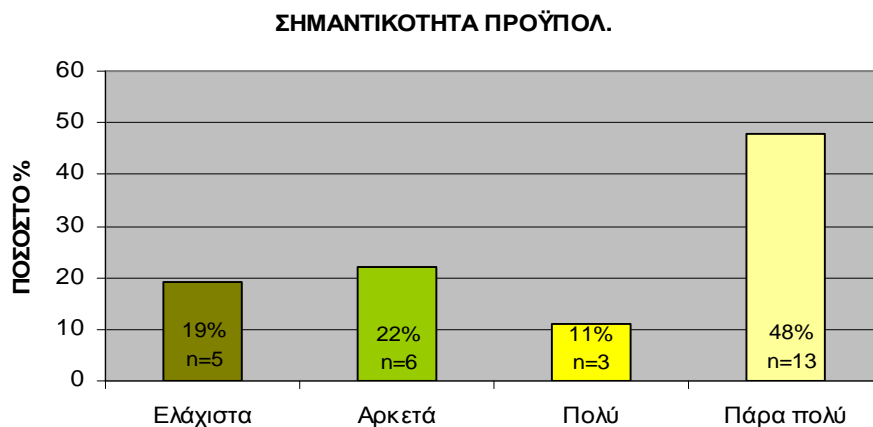
Όπως έχουμε αναφερθεί και στο πρώτο μέρος της έρευνας μας, ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Χωρίς των προϋπολογισμό η επιτυχία των στόχων της εταιρείας θα ήταν ένα άπιαστο όνειρο. Θελήσαμε να αναλύσουμε ακριβώς αυτούς τους **στόχους που θέλουν να πετύχουν οι επιχειρήσεις μέσα από τον προϋπολογισμό**, ζητώντας τους να μας δηλώσουν τους τέσσερις σημαντικότερους από μια λίστα με 13 επιλογές.



Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων έδειξε ότι, ο πρώτος σε συχνότητα είναι η **μείωση-έλεγχος του κόστους** τον οποίο επέλεξαν το 74% των επιχειρήσεων, ακολουθεί η **αύξηση της κερδοφορίας με 63%**, ο **Αποτελεσματικός έλεγχος 52%**, ο **Προγραμματισμός 48%**, η **αποτελεσματική απόδοση 41%** και η **αξιολόγηση απόδοσης 41%**. Έπονται με πολύ μικρότερα ποσοστά η **Αύξηση των πωλήσεων-Μεριδίου αγοράς 22%**, οι **ακριβείς προβλέψεις 19%**, η **αποτελεσματική κατανομή 15%**, η **αύξηση της ανταγωνιστικότητας 15%**, ο **καθορισμός καθηκόντων 7%**, **άλλο 4%** και τέλος η **διοίκηση υφισταμένων με 0%**.

2.5.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

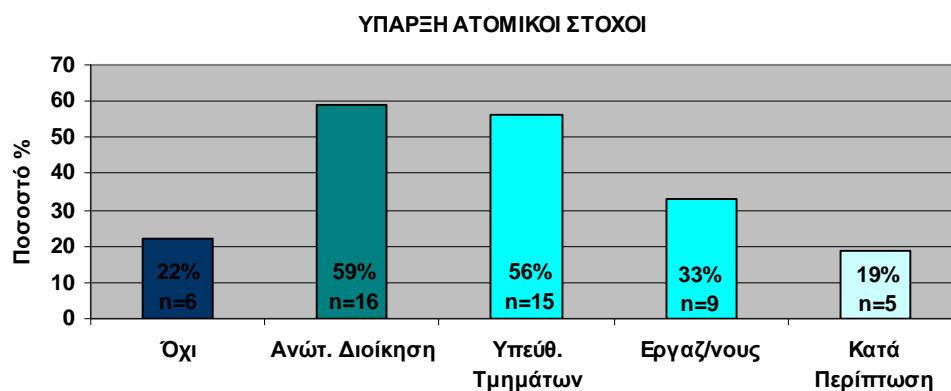
Ρωτήσαμε τα στελέχη να μας απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι οι προϋπολογισμοί είναι **απαραίτητο εργαλείο για την επιχείρηση, και πόσο σημαντικοί είναι για την επίτευξη των στόχων της**. Στις απαντήσεις που λάβαμε δεν είχαμε καμία αρνητική απάντηση, δεν υπήρχε καμία επιχείρηση που μας απάντησε ότι δεν είναι απαραίτητοι και σημαντικοί. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν οι περισσότερες επιχειρήσεις, ποσοστό **48%** θεωρούν τους προϋπολογισμούς **πάρα πολύ σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο για την επιχείρηση**, μόλις το **3%** θεωρεί πολύ σημαντικούς, **22%** αρκετά, **19%** ελάχιστα.



Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι, τα στελέχη που έδωσαν σαν απάντηση **ελάχιστα, ανήκουν σε επιχειρήσεις μικρού κυρίως μεγέθους, αρκετά** έδωσαν σαν απάντηση επιχειρήσεις **μεσαίου κυρίως μεγέθους, πολύ και πάρα** δήλωσαν επιχειρήσεις **μεγάλου κυρίως μεγέθους**.

2.5.3. ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Είχαμε αναφέρει την σημασία της υποκίνησης για την επιτυχία και υλοποίηση του προϋπολογισμού και κατ' επέκταση της υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Για αυτό το λόγο ρωτήσαμε τα στελέχη αν **τίθενται ατομική στόχοι από τον προϋπολογισμό και σε ποιους.**

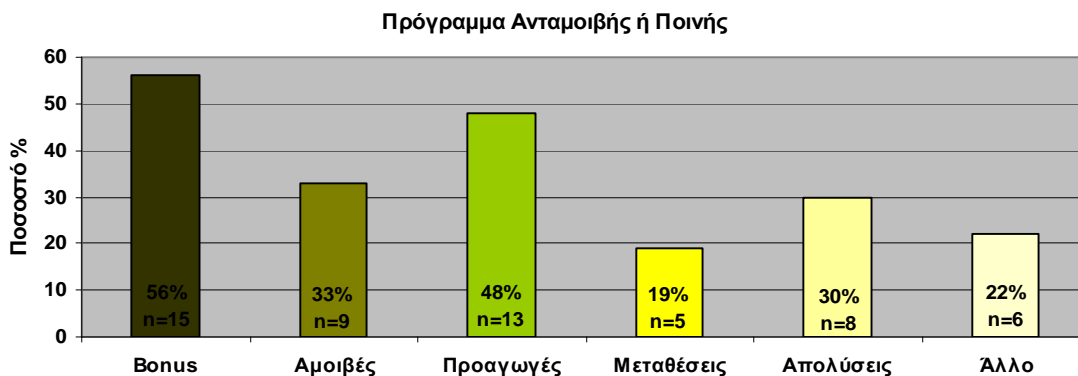


Παρατηρούμε στο ανωτέρω διάγραμμα ότι, στο 22% των επιχειρήσεων δεν τίθενται ατομική στόχοι από τον προϋπολογισμό. Το Γεγονός αυτό μπορεί να υποδηλώνει χαμηλή υποκίνηση ή απόδοση, αυτό δεν είναι όμως και απαραίτητο, μπορεί να συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες προς αυτή την κατεύθυνση. **Στο υπόλοιπο 88% των επιχειρήσεων τίθενται ατομικοί στόχοι ως εξής:** στην **Ανώτατη Διοίκηση** 59%, στους **Υπεύθυνους Τμημάτων** 56%, στους **Εργαζόμενους** 33% και **Κατά Περίπτωση** 19%.

Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι στους προϋπολογισμούς που τίθεται **ατομικοί στόχοι στην Ανώτατη Διοίκηση, συνηθίζεται επί το πλείστον να τίθενται ατομικοί στόχοι και στους Υπεύθυνους Τμημάτων**, αφού έχουν σημαντική συσχέτιση 0.775. Το ίδιο ισχύει σε πιο μικρό βαθμό ανάμεσα στα **Μεσαία στελέχη** και τους **εργαζόμενους**, αφού έχουμε συσχέτιση στο 0.632, το ενδιαφέρον όμως εδώ είναι ότι παρουσιάζουν και σημαντική **Γραμμική Σχέση** στο 0.0004. Ενώ η συσχέτιση της **Ανώτατης Διοίκησης** με τους **Εργαζόμενους** είναι μόλις στο 0.426.

2.5.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ / ΠΟΙΝΗΣ

Ένας παράγοντας που παίζει μεγάλο ρόλο στο μέγεθος της απόδοσης των ατομικών στόχων που τίθενται είναι το είδος της επιβράβευσης ή ποινής σε περίπτωση που τα στελέχη πετύχουν ή αποτύχουν αντίστοιχα. Για αυτό το σκοπό, Θέσαμε την ερώτηση, κατά πόσο **υπάρχει ή όχι ένα τέτοιο πρόγραμμα ανταμοιβής ή Ποινής** στα στελέχη που λαμβάνουν μέρος στην υλοποίηση των στόχων του προϋπολογισμού.



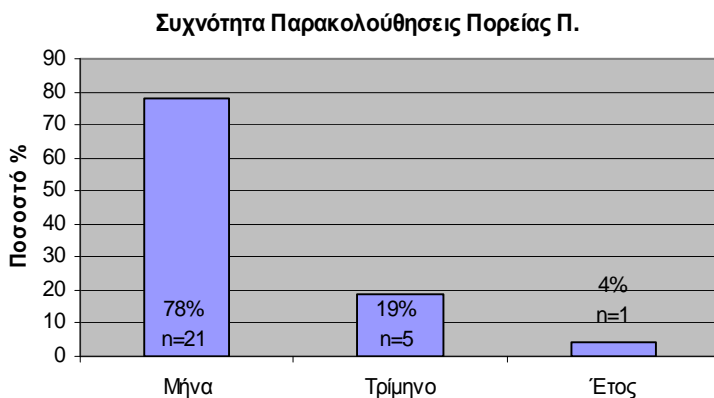
Στην ερώτηση μας τέσσερις επιχειρήσεις ποσοστό 15% απάντησαν ότι **δεν έχουν πρόγραμμα ανταμοιβής**, αυτές οι τέσσερις επιχειρήσεις στην προηγούμενη μας ερώτηση δήλωσαν ότι δεν τίθενται ατομική στόχοι μέσω του προϋπολογισμού τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν όμως **τρεις επιχειρήσεις** (και οι τρεις είναι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο) που ενώ **δήλωσαν ότι δεν τίθενται ατομική στόχοι** με τον προϋπολογισμό τους, παρόλα αυτά **χορηγούν κάποιο bonus** στα στελέχη τους, προφανώς στο επίπεδο των πωλήσεων.

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα που παρουσιάζουμε, η συνηθέστερη ανταμοιβή είναι η χορήγηση κάποιου **bonus** με ποσοστό 56%, το οποίο συνηθίζεται να εφαρμόζεται κυρίως σε **εταιρείες που ασχολούνται με πωλήσεις**. Ακολουθούν οι **Προαγωγές** με ποσοστό 48% και οι αυξήσεις στις **Αμοιβές με 33%**. Έπονται τα μέτρα Ποινής με πρώτες τις **απολύσεις** που ανέρχονται στο 30%. Αρκετά υψηλό ποσοστό μπορούμε να πούμε και μη αναμενόμενο, αφού συνηθίζεται να θεωρείται από τους περισσότερους αρκετά ακραίο σαν μέτρο, παρόλα αυτά φαίνεται ότι αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που το υιοθετούν. Τέλος σε μικρότερο ποσοστό βρίσκουμε τις **Μεταθέσεις με 19%** και τα **άλλα προγράμματα ανταμοιβής ή ποινής με 22%**.

2.6. ΕΛΕΓΧΟΣ - ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

2.6.1. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

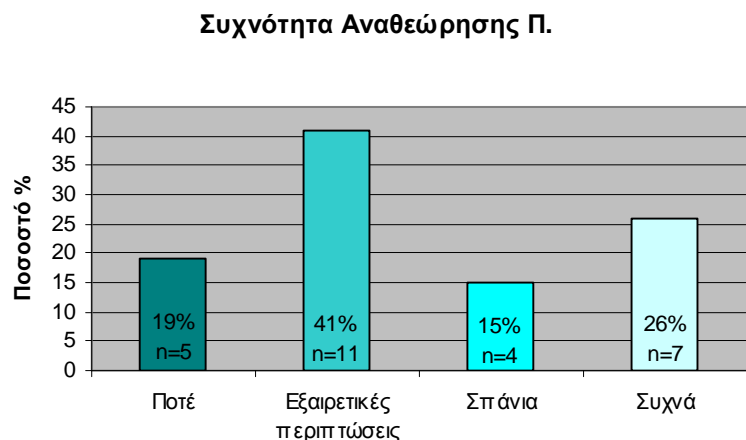
Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού είναι βασικός παράγοντας, όχι μόνο για την επιτυχία του ίδιου του πλάνου, αλλά κυρίως για τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση μέσω αυτού. Άλλωστε πιο το νόημα να μπαίνει μια επιχείρηση σε όλη αυτή τη διαδικασία του προϋπολογισμού να χάνει χρόνο, κόπο, χρήμα και να μην μπαίνει καν στην διαδικασία να ελέγξει τα πραγματοποιημένα αποτελέσματα, με τα προβλεπόμενα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των



επιχειρήσεων του δείγματος μας ποσοστό 78% παρακολουθούν την πορεία του προϋπολογισμό σε μηνιαία βάση, μόλις το 19% των επιχειρήσεων την παρακολουθεί σε τριμηνιαία και μόνο μια επιχείρηση τον παρακολουθεί σε ετήσια βάση.

2.6.2. ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ

Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού αποσκοπεί στην λήψη μέτρων και πιθανή αναθεώρηση του, ακόμη και κατά τη διάρκεια του. Σε σχετική ερώτηση το 19% των επιχειρήσεων απάντησε ότι δεν τον αναθεωρούν ποτέ, το 41% μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, το 15% σπάνια και το 26% Συχνά.

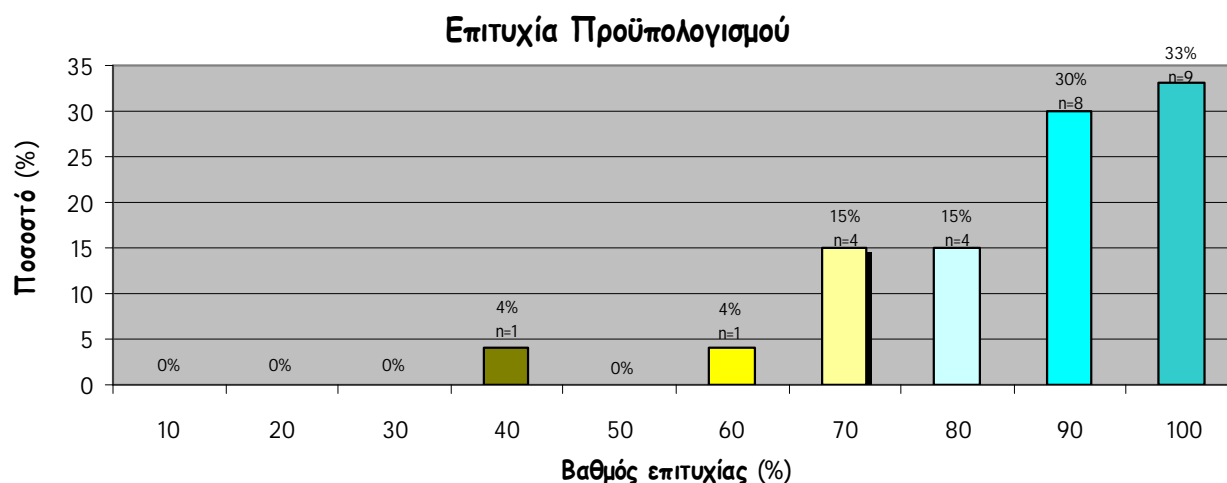


Αν δούμε ποιες εταιρείες δήλωσαν ότι αναθεωρούν συχνά τον προϋπολογισμό τους θα διαπιστώσουμε ότι, οι 6 από τις 7 είναι εταιρείες που κάνουν χρήση κυλιόμενους προϋπολογισμούς. Η **ισχυρή συσχέτιση** στο 0.904, μεταξύ της **συχνής αναθεώρησης των προϋπολ. και της χρήσης των κυλιόμενων προϋπολογισμών**, επιβεβαιώνουν την διαπίστωση μας.

2.6.3. ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Ζητήθηκε από τα στελέχη να προσδιορίσουν **σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η επιχείρηση τους πέτυχε τους στόχους του προϋπολογισμού της συνολικά κατά τον τελευταίο προϋπολογισμό**, ώστε να δοθεί μία συγκεντρωτική εικόνα της εκτέλεσης του.

Από το σχετικό διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το 33% των επιχειρήσεων πέτυχαν τους στόχους τους στο 100%, ποσοστό πολύ υψηλό. Η **πλειοψηφία** όμως των επιχειρήσεων (ποσοστό 67%) **δεν κατάφερε να επιτύχει τους στόχους της στο 100%**. Το 30% των επιχειρήσεων παρουσιάζει πολύ μικρή απόκλιση στις τάξεις του 10%, απόκλιση της τάξης του 20% και 30% παρουσιάζουν από 4 επιχειρήσεις (15%) και από μία επιχείρηση (4%) παρουσιάζουν απόκλιση 40% και 60%.

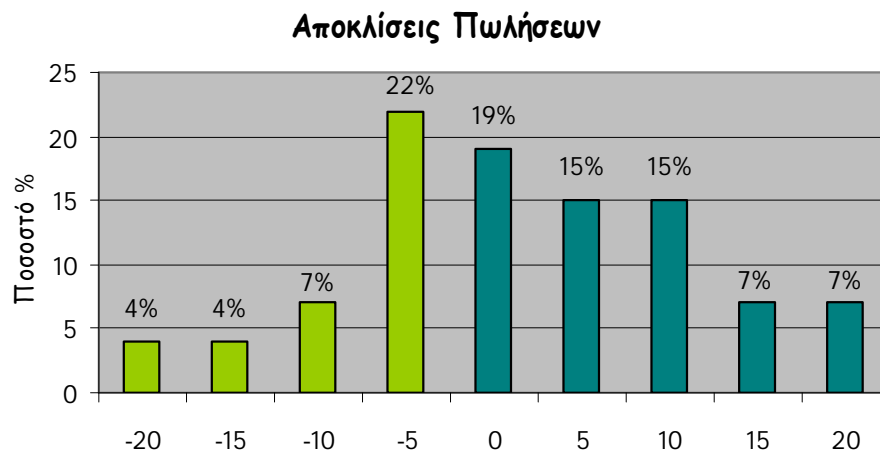


Κατόπιν θα αναλυθούν τα συστατικά του μέρη του προϋπολογισμού για να δούμε τις ακριβής αποκλίσεις στα επιμέρους στοιχεία και μεγέθη. Είναι δυνατό κάποια στοιχεία του να ακολουθούν θετική πορεία και σε άλλα αρνητική.

2.6.4. ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

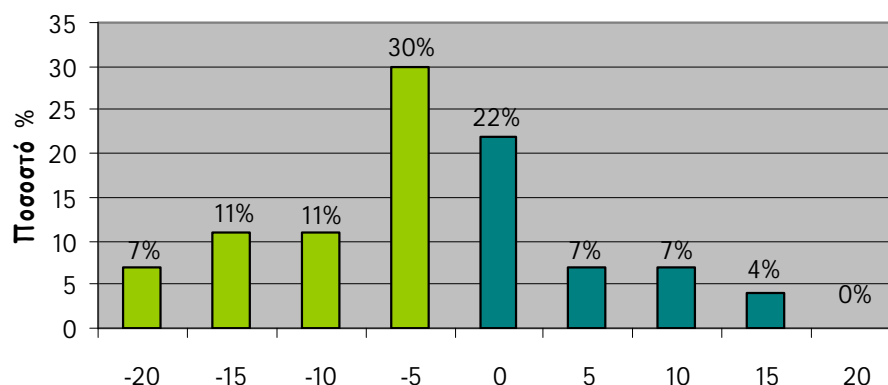
Ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να αναφέρουν τις **αποκλίσεις που παρουσίασαν τα τελευταία πραγματοποιημένα μεγέθη από προϋπολογισθέντα**, όσο αφορά τις πωλήσεις, το κόστος πωλήσεων και τα καθαρά κέρδη προ φόρων (τα ποσοστά απόκλισης είναι στρογγυλοποιημένα, για σκοπούς ευκολίας παρουσίασης των στοιχείων της έρευνας).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε τις αποκλίσεις των **πωλήσεων**. Παρατηρούμε ότι το 44% των επιχειρήσεων, παρουσιάζει **θετική απόκλιση** στις πωλήσεις από τις προϋπολογισθείσες, σε ποσοστό 5% έως και 20%. Πωλήσεις **μικρότερες** από τις προϋπολογισθείσες παρουσιάζει το 37% των επιχειρήσεων, με την πλειοψηφία (22% του συνόλου) να παρουσιάζει μικρή αρνητική απόκλιση μόλις 5%, πέραν του 5% μέχρι 20% παρουσιάζει το 15%. Το 19% των επιχειρήσεων **δεν παρουσιάζει καμία απόκλιση**.



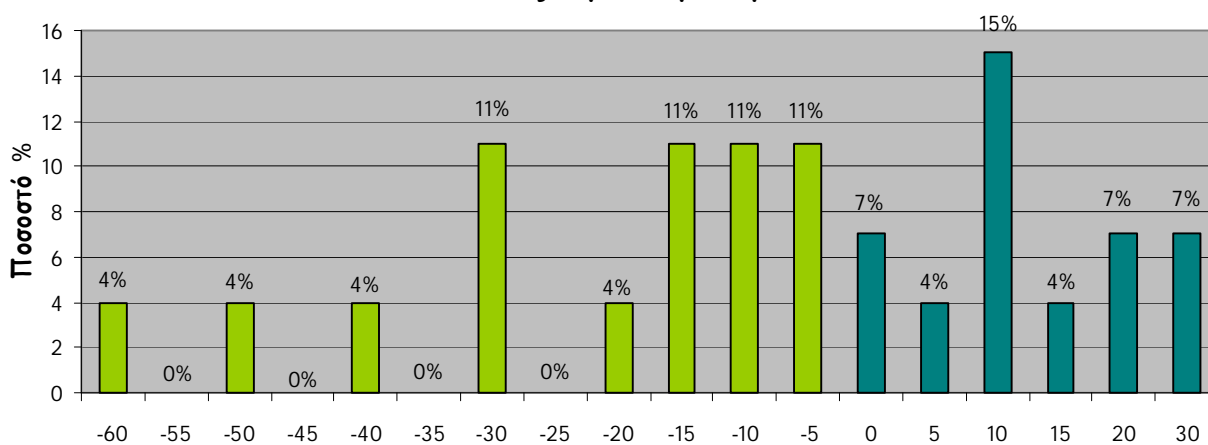
Στην συνέχεια παρουσιάζουμε το διάγραμμα με τις αποκλίσεις στο **κόστος πωλήσεων**. Ενώ στις πωλήσεις είχαμε μεγαλύτερο ποσοστό θετικών αποκλίσεων, το κόστος τελικού προϊόντων δεν παρουσιάζει τα ίδια θετικά αποτελέσματα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παρουσιάζει **αρνητική απόκλιση** από τα προϋπολογισθέντα μεγέθη ποσοστό που ανέρχεται στο 59%. Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό των επιχειρήσεων παρουσιάζεται με μικρή αρνητική απόκλιση της τάξης του 5%. **Θετική απόκλιση** έχει μόλις το 18% των επιχειρήσεων.

Αποκλίσεις Κόστους



Τέλος στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε τις αποκλίσεις των **καθαρών κερδών προ Φόρων**. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ποσοστό 60% παρουσιάζει **αρνητική απόκλιση** η οποία **φτάνει και το μείων 60%**, ποσοστό πολύ υψηλό. Ενώ μόνο το 18% των επιχειρήσεων παρουσιάζουν **θετικά κέρδη** και αυτά σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά της τάξης του 5-15%.

Αποκλίσεις Κερδών προ Φόρων

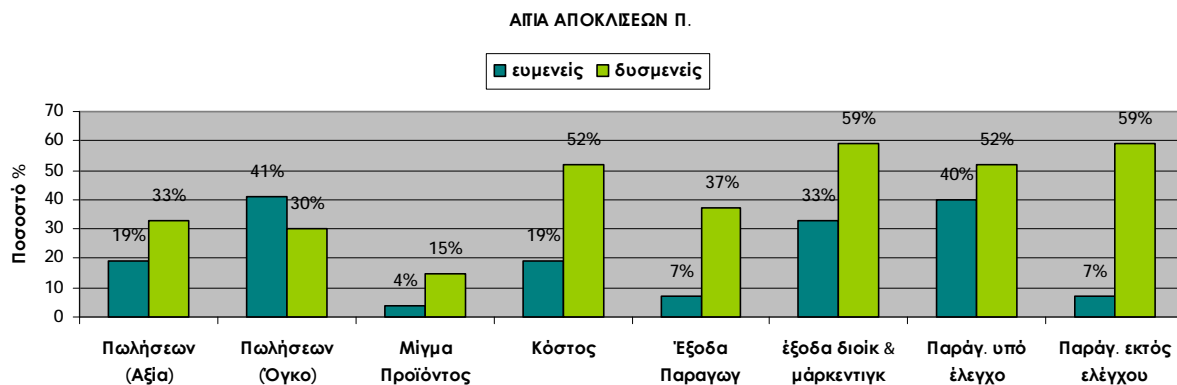


Παρατηρούμε ότι η γενική εικόνα των επιχειρήσεων στην **πλειοψηφία παρουσιάζει μεγαλύτερες πωλήσεις από τις προβλεπόμενες**, στην **συνέχεια όμως το κόστος πωλήσεων και τα κέρδη παρουσιάζουν αρνητικές αποκλίσεις**. Αυτό αποτελεί ένα στοιχείο που **δείχνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν πέτυχαν τους προϋπολογιζόμενους στόχους** που είχαν θέσει.

2.6.5. ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας να εντοπισθούν τα **αίτια των αποκλίσεων του τελευταίου λειτουργικού προϋπολογισμού** στα συστατικά του μέρη, τόσο για τις θετικές όσο και τις αρνητικές αποκλίσεις. Τα ποσοστά αντιπροσωπεύουν τη συχνότητα των απαντήσεων από το σύνολο των ερωτούμενων.

Παρατηρούμε από το δείγμα ότι σε όλες τις περιπτώσεις έχουμε πολύ μεγαλύτερες δυσμενείς αποκλίσεις, πλην των **πωλήσεων σε όγκο** όπου τα **θετικά αποτελέσματα** είναι περισσότερα από τα αρνητικά. **Μέρος των αιτίων του μεγάλου ποσοστού δυσμενών αποκλίσεων, φαίνεται να οφείλεται σε παράγοντες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση.**



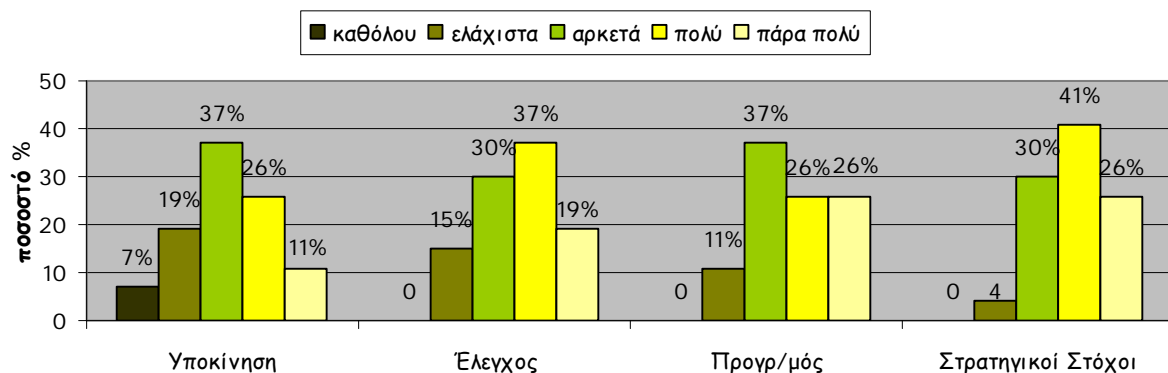
Από τα αποτελέσματα μας διαπιστώνουμε ξεκάθαρα ότι, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων είχε μια **τάση αύξησης του όγκου των πωλήσεων, με αντίστοιχη όμως προσπάθεια μείωσης της αξίας των πωλήσεων** που συνοδευόταν από **αύξηση των εξόδων παραγωγής.**

Η τάση μείωσης της αξίας των προϊόντων και του κόστους παραγωγής, φανερώνει μια προσπάθεια των επιχειρήσεων υιοθέτησης μέτρων για την αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Βλέπουμε όμως ότι, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, δεν βοήθησε πολύ, για την πλήρη υλοποίηση αυτής της προσπάθειας.

2.6.6. ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για το **πόσο ικανοποιημένες είναι από τη χρήση του προϋπολογισμού σε σχέση με τέσσερα αντικείμενα, την υποκίνηση, τον έλεγχο, τον προγραμματισμό και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων**. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα οι λειτουργίες με την **μεγαλύτερη επιτυχία**, είναι η επίτευξη των **στρατηγικών στόχων** καθώς έχει την μεγαλύτερη συχνότητα στο βαθμό του αρκετά, πολύ και πάρα πολύ, ακολουθούν ο **προγραμματισμός και ο έλεγχος** και τέλος η **υποκίνηση**, με μέσους όρους 3.89, 3.67, 3.59, 3.15 αντίστοιχα (με 1 υποδηλώνεται το καθόλου και 5 το πάρα πολύ). Παρατηρούμε δηλαδή ότι, οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες στις πλύστες περιπτώσεις αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό (πάρα πολύ). Τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποιήσεις παρουσιάζονται μεταξύ του αρκετά και πολύ.

Βαθμός Ικανοποίησης Χρήσης Π.



Οι παράγοντες αναλύθηκαν και συσχετίζονται μεταξύ τους, αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις στο σύνολο τους είναι ευχαριστημένες ή απογοητευμένες από την χρήση του προϋπολογισμού. Μεταξύ όλων των παραγόντων του βαθμού ικανοποίησης από την χρήση του προϋπολογισμού, διαπιστώθηκε **σημαντική συσχέτιση**, με σημαντικότερους αυτούς του **προγραμματισμού σε σχέση με τον έλεγχο στο 0.854** και των **στρατηγικών στόχων σε σχέση με τον προγραμματισμό στο 0.824**.

2.6.7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Έχουμε αναφερθεί στο θεωρητικό μέρος της έρευνας μας στα μειονεκτήματα και πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκαλεί ο προϋπολογισμός, όπως και στο γεγονός ότι, σε πολλές περιπτώσεις κάποια πιο ανώδυνη διαδικασία πιθανό να έχει περισσότερα θετικά στοιχεία και αποτελέσματα. Ζητήσαμε λοιπόν από τα στελέχη να μας προσδιορίσουν ακριβώς αυτό, τα **πιθανά προβλήματα που μπορεί να τους προκαλεί η χρήση του προϋπολογισμού και σε ποιο βαθμό τα αντιμετωπίζουν στην επιχείρησή τους.**

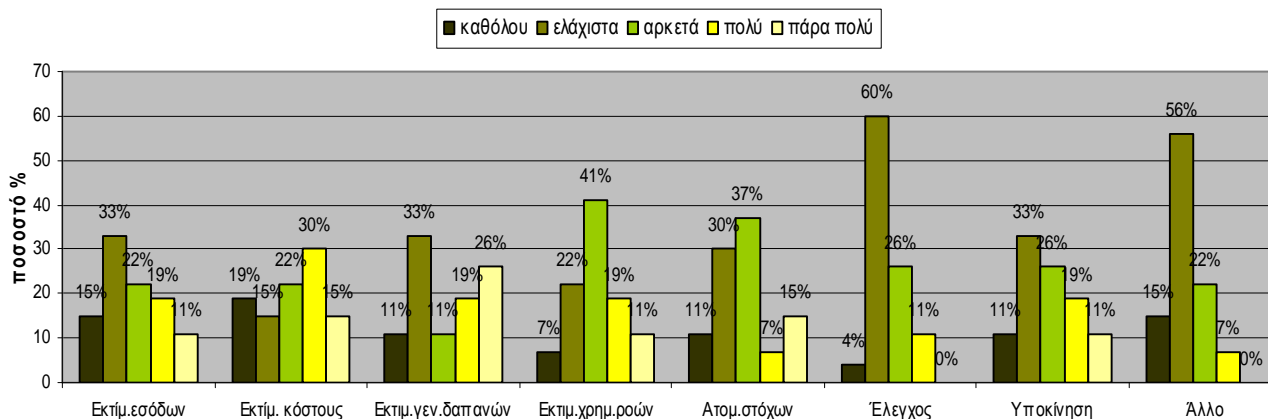


Παρατηρούμε από το διάγραμμα ότι στη πλειοψηφία των περιπτώσεων **δεν δημιουργούνται προβλήματα**, κυρίως στις κατηγορίες της **Ελλιπής υποκίνησης** και **Αναποτελεσματικότητας** με ποσοστό 70% και 52% αντίστοιχα. **Δυσλειτουργίες δημιουργούνται σε πολύ μικρό βαθμό** (κυρίως στο βαθμό του αρκετά). Οι πιο σημαντικές από αυτές, είναι η **Σύγκρουση των τμημάτων** με 30% (πολύ φυσιολογικό μπορούμε να πούμε για τα ελληνικά δεδομένα, αφού είναι φαινόμενο που παρουσιάζεται συχνά στον ελληνικό χώρο) και η **Γραφειοκρατία** με συχνότητα εμφάνισης στο και 19%, ποσοστά καθόλου αμελητέα μπορούμε να πούμε. Ακολουθούν η Απώλεια χρόνου, ή Αργή ανταπόκριση σε αλλαγές και η Λάθος κατανομή πόρων, και σε πολύ μικρότερο βαθμό. Αντιθέτως τα ποσοστά των προβλημάτων και δυσλειτουργιών που δημιουργούνται στο **βαθμό του πολύ και πάρα πολύ παρουσιάζονται σε πολύ μικρά ποσοστά ή και καθόλου**, όπως την περίπτωση της **Λάθος κατανομής πόρων**.

2.6.8. ΑΝΑΓΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

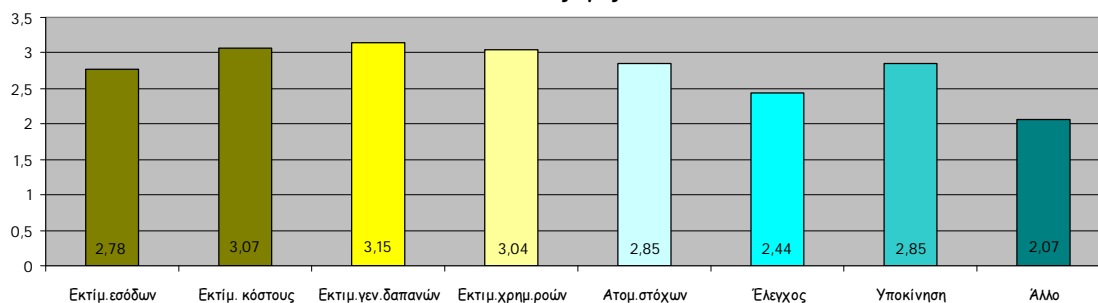
Η τελευταία ερώτηση της έρευνας αφορούσε το τι πιστεύουν τα στελέχη για τους παράγοντες που χρειάζονται βελτίωση στη προϋπολογιστική διαδικασία. Στα κατωτέρω διαγράμματα παρουσιάζονται οι απαντήσεις, με το αντίστοιχο διάγραμμα μέσω τιμών (με 1 συμβολίζεται το καθόλου και 5 το πάρα πολύ).

Ανάγκη Βελτίωσης Π.



Από τα δεδομένα μας προκύπτει ότι, χρίζουν περαιτέρω βελτίωσης, η εκτίμηση του κόστους των γενικών δαπανών και χρηματικών ροών, ακολουθούν η Υποκίνηση και η Εκτίμηση των Εσόδων. Σε μικρότερο βαθμό χρειάζονται βελτίωση ο Έλεγχος και οι άλλες κατηγορίες. Από τα αποτελέσματα σημαντική είναι η διαπίστωση μας ότι, οι επιχειρήσεις χρειάζονται να βελτιωθούν σε περισσότερους παράγοντες από ένα, στο βαθμό του ελάχιστα έως πάρα πολύ.

Μέσος όρος



Οι περισσότερες από τις μεταβλητές που χρίζουν Βελτίωση στον προϋπολογισμό συσχετίζονται μεταξύ τους, ενδεικτικά αναφέρουμε την **Ανάγκη Βελτίωσης των Στόχων με την Ανάγκη Υποκίνησης των εργαζομένων** που παρουσιάζει και το μεγαλύτερο ποσοστό στο 0,759. Η συσχέτιση των μεταβλητών δείχνει ότι σε μία εταιρεία

παρουσιάζονται περισσότερα από ένα προβλήματα που χρίζουν βελτίωσης ταυτόχρονα.

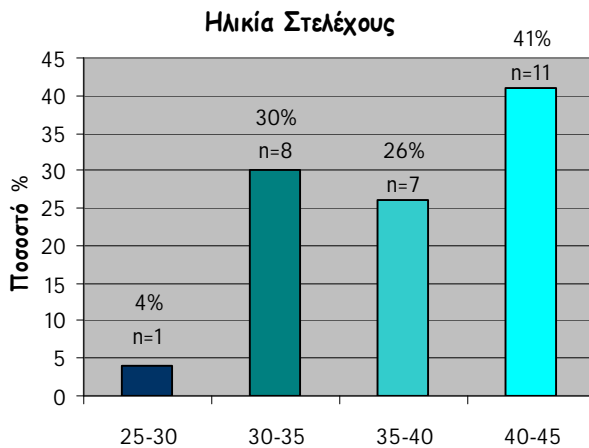
Στην συνέχεια συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων που παρουσιάσαμε πιο πάνω:

- Μεταξύ του **βαθμού επιτυχίας των σημαντικότερων στόχων της επιχείρησης που επιτυγχάνονται μέσα από τον προϋπολογισμό**, και του **βαθμού ικανοποίηση από την χρήση του προϋπολογισμού**. Τα αποτελέσματα έδειξαν τα ότι, στον **προγραμματισμού** έχουμε **θετική συσχέτιση 0.553**, και στον **έλεγχο 0.555**, με **σημαντική γραμμική σχέση 0.0026**.
- **Μεταξύ των ατομικών στόχων που τίθενται μέσω του προϋπολογισμού** και του **βαθμού ικανοποίησης** από την χρήση του προϋπολογισμού, έχουμε **Θετική συσχέτιση 0.643** και **σημαντική γραμμική σχέση 0.000297**.
- Συσχέτιση στο 0.568, που υπάρχει και ανάμεσα στην **ικανοποίηση από την χρήση του προϋπολ.** και στην **επιτυχία του τελευταίου προϋπολ.** των επιχειρήσεων.
- Η ανάλυση της **συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που χρειάζονται βελτίωσης** και της **ικανοποίησης από την χρήση** του προϋπολογισμού, έδειξε συσχέτιση αρνητική φυσικά, αφού όταν κάποιος που είναι ικανοποιημένος από κάτι δεν ζητά να το βελτιώσει. Στον **Έλεγχο** έχουμε συσχέτιση **-0,850**. Στην **Υποκίνηση** έχουμε ισχυρή συσχέτιση **-0,916**. Αντίθετα με την ικανοποίηση,
- Οι **παράγοντες Βελτίωσης** συνδέονται θετικά με αρκετά από τα **Προβλήματα που παρουσιάζει ο προϋπολογισμός**, όχι σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ο μεγαλύτερος βαθμός συσχέτισης παρουσιάζεται μεταξύ της **ανάγκης βελτίωσης της υποκίνησης** και της **ελλιπής υποκίνησης** στο 0,55.

Συσχέτιση παρουσιάζουν και οι παράγοντες βελτίωσης του προϋπολογισμού μεταξύ τους.

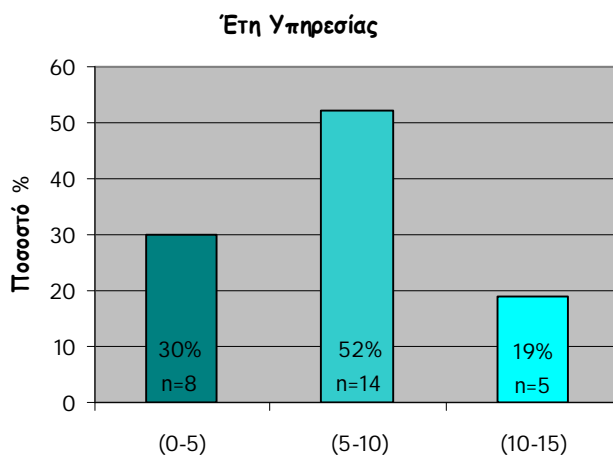
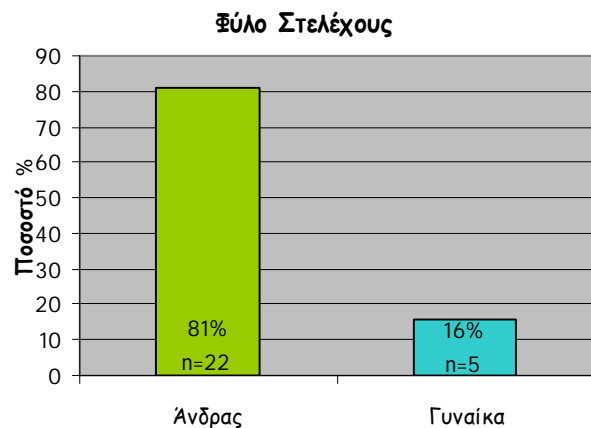
2.7. ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά ερωτήσεις για το στέλεχος, οι οποίες θα παρουσιασθούν με σχετική συντομία. Σκοπός της παρουσιάσεως των στοιχείων αυτών είναι η διαπίστωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των απαντήσεων που μας έχουν δώσει τα στελέχη.



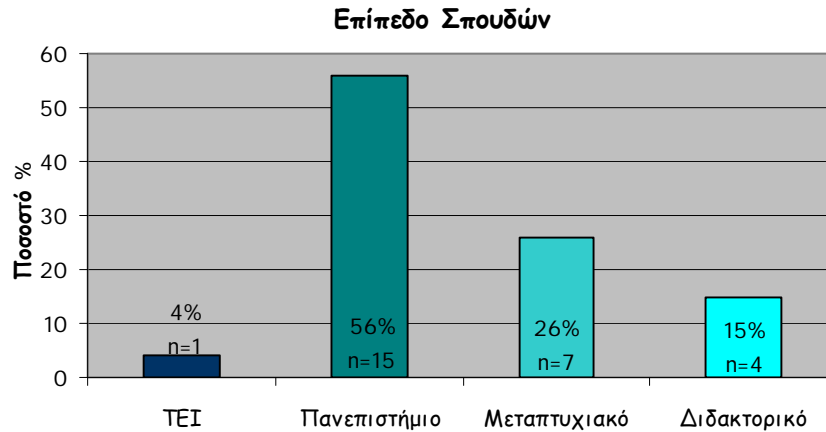
Ξεκινάμε με τα δημογραφικά στοιχεία του στελέχους. Στο πρώτο διάγραμμα παρουσιάζουμε τις ηλικίες των στελεχών, οι οποίες κυμαίνονται από 25 μέχρι 45 ετών, με το 41% των στελεχών να έχει ηλικία μεταξύ 40-45 ετών.

Εν συνεχεία βλέπουμε το φύλο των στελεχών, παρατηρούμε ότι το 81% των στελεχών είναι άνδρες.

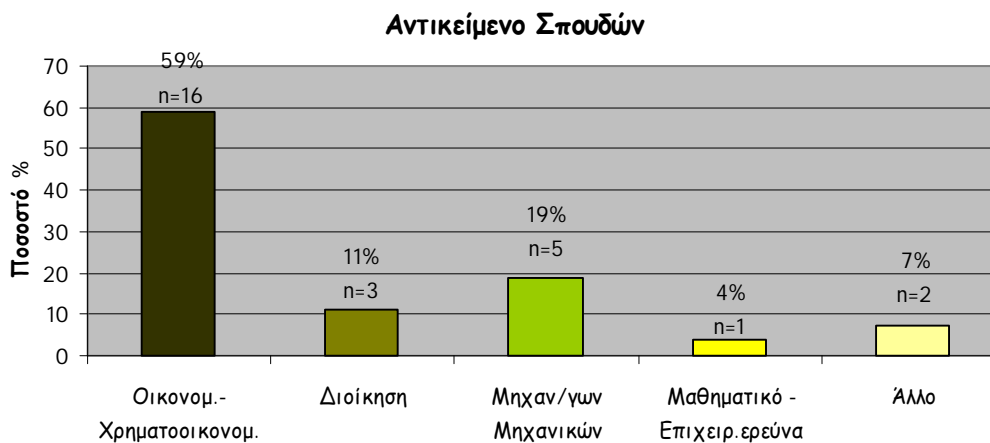


Ακολουθούν τα έτη υπηρεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών 52% έχει υπηρεσία στην επιχείρηση 5-10 έτη.

Στα επόμενα δύο σχεδιαγράμματα, βλέπουμε το επίπεδο και το αντικείμενο σπουδών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 56% είναι κάτοχος πτυχίου, ενώ κανένα στέλεχος δεν είναι ανειδίκευτο.



Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι, τα οικονομικά και χρηματοοικονομικά αποτελούν το συχνότερο αντικείμενο σπουδών, με ποσοστό 59% του συνόλου των ερωτηθέντων στελεχών.



Όπως παρατηρούμε, τα στελέχη που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν ένα πολύ καλό επίπεδο σπουδών και επαγγελματικής κατάρτισης. Οι περισσότεροι έχουν πολλά χρόνια υπηρεσία στην επιχείρηση, γεγονός που δείχνει την σοβαρότητα και το κύρος της εταιρείας τους. Η θέση εργασίας που κατέχουν τα στελέχη φανερώουν το προφίλ και των ρόλο των στελεχών μέσα στην εταιρεία, στοιχείο που ενισχύει την βαρύτητα και την αξιοπιστία των απαντήσεων που έχουν δοθεί, κατ' επέκταση και της ανάλυσης. Ενδεικτικά παραθέτουμε μερικούς από τους τίτλους των θέσεων εργασίας που κατέχουν:

- ✓ Γενικός Διευθυντής / Διευθυντής Υποκαταστήματος
- ✓ Υποδιευθυντής
- ✓ Οικονομικός Διευθυντής
- ✓ Group Financial Controller
- ✓ Financial Director
- ✓ Head of Budgeting Controlling
- ✓ Γενικός Διευθυντής Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών
- ✓ Προϊστάμενος Οικονομικής Διαχείρισης Προϋπολογισμού
- ✓ Λογιστής / Προϊστάμενος λογιστηρίου

Συμπεράσματα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύριος σκοπός της μελέτης μας είναι η έρευνα χρησιμοποίησης των προϋπολογισμών από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Στο πρώτο μέρος της εργασίας προσπαθήσαμε να μελετήσουμε και να προσεγγίσουμε την θεωρητική πλευρά του θέματος της χρήσης των προϋπολογισμών, παρουσιάζοντας μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος που έδινε αρκετή σημασία στο πως μπορεί να συνταχθεί ο προϋπολογισμός στη πράξη. Στην δεύτερη ενότητα μελετήσαμε στατιστικά το θέμα, με δεδομένα πραγματικά από ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς, φθάνοντας σε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα που μπορούμε να πούμε ότι έχει εξαχθεί από την έρευνα μας, είναι το γεγονός ότι, παρά τις δυσλειτουργίες και τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάζει ο προϋπολογισμός, τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του υπερσχύουν, προσφέροντας πολλά θετικά και σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Ο καλύτερος προγραμματισμός και έλεγχος, η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και οι επίτευξη των στρατηγικών στόχων, είναι μερικά από τα πολλά οφέλη που προσφέρει ο προϋπολογισμός. Το να συνταχθεί ένας προϋπολογισμός είναι σε ένα πρώτο τουλάχιστον στάδιο εύκολο, ενώ με τη τεχνολογία και οι πιο σύνθετες μορφές του δεν είναι δυσπρόσιτες. Σε ένα δεύτερο επίπεδο είναι σε θέση να εξυπηρετήσει ένα ευρύτερο και πολυδιάστατο σύστημα στόχων που όμως απαιτεί περισσότερους πόρους και κυρίως προσοχή από τη διεύθυνση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας στις επιχειρήσεις έδειξαν ότι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς είναι πολύ μικρά (ανέρχεται στο 32% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων και ακόμα πιο μικρά είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων της επαρχίας. Τα αποτελέσματα ήταν απογοητευτικά μπορούμε να πούμε αφού το 76% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων της επαρχίας απάντησε ότι, δεν προβαίνει στην κατάρτιση προϋπολογισμού, ποσοστό πολύ υψηλό, που πολύ πιθανόν να ήταν πολύ πιο υψηλό στο δείγμα μας είχαμε την δυνατότητα να συμπεριλάβουμε το σύνολο ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν στην πλειοψηφία τους ως μεσαίου μεγέθους, αφού οι μεγάλοι οργανισμοί είναι πολύ λίγοι. Αντίθετα οι επιχειρήσεις της επαρχίας είναι κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους, οι οποίες χρησιμοποιούν στην πλειοψηφία τους πιο απλοποιημένης μορφής προϋπολογισμούς. Δηλαδή χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς στατικούς, προσαυξητικής πληροφοριακής βάσης, που στο σχεδιασμό τους δεν λαμβάνουν μέρος μεσαία και κατώτερα στελέχη. Συνήθως δεν τίθενται ατομική στόχοι στους εργαζόμενους και συντάσσονται χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα. Από την ανάλυση της έρευνας μας διαφάνηκε ξεκάθαρα η καλή προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της χρήσης του προϋπολογισμού. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό, οι περισσότερες από τις ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται να κάνουν πολλά βήματα και προσπάθειες ακόμη για να φτάσουν σε ένα επιθυμητό επίπεδο και αποτέλεσμα. Το συμπεράσματα αυτό εξάγονται σχεδόν από όλες τις ερωτήσεις που έχουν τεθεί στα στελέχη των εταιρειών.

Ο αριθμός των ατόμων που έχουν ως **βασικό αντικείμενο τη σύνταξη** του, που φυσικά είναι συνάρτηση του μεγέθους της εταιρείας και του προσωπικού που απασχολεί, στο 75% των επιχειρήσεων ανέρχεται στα 0-3 άτομα, με μέγιστο τα 28 άτομα, αριθμός που απασχολεί μόνο μια επιχείρηση. Ο αριθμός των εργαζομένων που **συμμετέχουν στη διαδικασία** φθάνει κατά μέσο όρο τους δέκα, με το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (56%) να συμμετέχουν μόλις 0-5 άτομα. Την ευθύνη για την **κατάρτιση** του προϋπολογισμού την έχει στο 37% των επιχειρήσεων η οικονομική διεύθυνση, στο 27% η γενική διεύθυνση, στο 18,5% το τμήμα προϋπολογισμού και τμ. Λογιστηρίου.

Η βελτίωση που πρέπει να γίνει από τις ελληνικές επιχειρήσεις στην χρήση του προϋπολογισμού φαίνεται και από τα ακόλουθα δεδομένα. Το 41% των επιχειρήσεων απάντησε ότι τα **μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά στρώματα δεν λαμβάνουν μέρος στην προετοιμασία του προϋπολογισμού**, και από τις υπόλοιπες, μόλις τρεις επιχειρήσεις δήλωσαν ότι θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό το ρόλο τους στην προετοιμασία. Όπως επίσης, η **ενημέρωση και γνώση για τους στόχους και η συμμετοχή τους στην επίτευξη τους** χαρακτηρίζεται από μέτρια έως ελάχιστη (αυτό

δήλωσαν το 66% των επιχειρήσεων). Μόνο στο 33% των επιχειρήσεων το σύστημα του προϋπολογισμού τους είναι ενταγμένο σε κάποιο πληροφοριακό σύστημα.

Όσο αφορά το **είδη των προϋπολογισμών** που συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται, το 52% των επιχειρήσεων απάντησε ότι χρησιμοποιεί ελαστικούς προϋπολογισμού, το 41% στατικούς, το 22% κυλιόμενους, και το 56% έχει εναλλακτικά σενάρια στοιχείο πολύ θετικό θα μπορούσαμε να πούμε. Θετικά μπορούμε να πούμε είναι και τα αποτελέσματα στην επιλογή της **πληροφοριακής βάσης** για την σύνταξη του προϋπολογισμού. Με ποσοστό 41% στα έσοδα και 56% έξοδα Χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τους Προσαυξητικούς Προϋπολογισμούς, Βάση δραστηριοτήτων χρησιμοποιούν το 37% έσοδα και έξοδα, το ποσοστό που χρησιμοποιεί την μηδενική βάση είναι ακόμα πιο μικρό ανέρχεται στο 26% στα έσοδα και 33% στα έξοδα. Από τις επιχειρήσεις του δείγματός μας **δεν διαφάνηκε καμία τάση για διακοπή της χρήσης του προϋπολογισμού** τους, αλλά παρατηρήθηκε η τάση και η θέληση για υιοθέτηση πιο «σύγχρονων» και πιο εξειδικευμένων μορφών.

Έχει ειπωθεί αρκετές φορές μέχρι τώρα, ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να εξυπηρετήσει ένα πολυδιάστατο σύστημα στόχων. Όπως ήταν αναμενόμενο **επικρατέστεροι στόχοι** που υιοθετούνται είναι, πρώτη η μείωση του κόστους με ποσοστό 74%, η αύξηση της κερδοφορίας με 63%, τρίτος ο αποτελεσματικός έλεγχος με 52%, ακολουθεί ο προγραμματισμός με 48% και η αποτελεσματική απόδοση και αξιολόγηση της απόδοσης με 41%. Το 48% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι ο προϋπολογισμός είναι πάρα πολύ **σημαντικό μέσω για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων**. Το 88% των επιχειρήσεων θέτουν **ατομικούς στόχους** στα στελέχη και τους εργαζόμενους τους, κυρίως όμως στην ανώτατη διοίκηση (59%) και στους υπεύθυνους των τμημάτων (56%) και σε πιο μικρό ποσοστό στους εργαζόμενους (33%).

Σε ό,τι αφορά την επιτυχία του προϋπολογισμού η σύνδεση του με το σύστημα **αμοιβών και ποινών** μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Από τις αμοιβές επικρατέστερη είναι η ύπαρξη bonus με ποσοστό 56%, ακολουθούν οι προαγωγές με 48% και η αύξηση αμοιβών με 33%. Ενώ μη αναμενόμενα είναι τα πολύ υψηλά ποσοστά που

έχουμε στις απολύσεις όσο αφορά τις ποινές που φθάνουν το 30%, ακολουθούν οι μεταθέσεις με 19% και οι άλλες ποινές με 22%.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δηλώνει αρκετά έως πολύ **ικανοποιημένοι από την χρήση του προϋπολογισμού**, 78% παρακολουθεί το αποτελέσματα του προϋπολογισμού σε μηνιαία βάση, και το 33% πέτυχε τους στόχους του στο 100%. Το 44% είχε θετική απόκλιση στις πωλήσεις, ενώ σε αντίθεση μ' αυτό το κόστος και τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν αρνητικές απόκλισης στο 60% των επιχειρήσεων. Στοιχείο που δείχνει ότι, σε πολλές από τις επιχειρήσεις παρόλο που είχαν αύξηση πωλήσεων, αυτή υπερκαλύφθηκε από τα μεγαλύτερα κόστη παραγωγής και διοικητικών εξόδων που πιθανό να προέκυψαν.

Η έρευνα φανερώνει και ορισμένα από τα **προβλήματα** που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό. Οι πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι, δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα στις πλείστες των περιπτώσεων. Παρόλα αυτά τα προβλήματα δεν παύουν να υπάρχουν τα συνηθέστερα είναι , η σύγκρουση των τμημάτων και η γραφειοκρατία αναμενόμενα προβλήματα μπορούμε να πούμε για τα ελληνικά δεδομένα. Παρόλο που τα στοιχεία αυτά δεν έχουν τέτοια συχνότητα εμφάνισης που να καθιστούν τους προϋπολογισμούς αναποτελεσματικούς, αλλά σίγουρα είναι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σημαντικά υπόψη από την διοίκηση. είναι προβλήματα που χρήζουν επίλυσης όχι μόνο για να υπάρχει βελτίωση της προϋπολογιστικής διαδικασίας αλλά και για να αποφεύγονται βαθύτερες δυσλειτουργίες που πιθανό να προκαλέσουν.

Κλείνοντας, το τελευταίο σημείο που εξετάσθηκε στην έρευνα ήταν τα **θέματα στα οποία ο προϋπολογισμός χρίζει βελτίωσης**. Τα στελέχη δηλώνουν ότι, υπάρχει η ανάγκη βελτίωσης, με τις απαντήσεις τους να κυμαίνονται από ελάχιστα έως πολύ στις πλείστες των περιπτώσεων. Βασικότερα από αυτά είναι η εκτίμηση του κόστους, των γενικών δαπανών, των χρηματικών ροών και ακολουθεί η υποκίνηση και οι ατομική στόχοι.

Η εξέταση της χρήσης των λειτουργικών προϋπολογισμών αποδείχθηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα για μελέτη. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν αυτό που επαναλάβαμε τόσες φορές, το πόσο χρήσιμος και πόσο σημαντικά είναι τα οφέλη του προϋπολογισμού προς την επιχείρηση. Επίσης φάνηκε η βαθιά σχέση του με τη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, όπως και με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Είδαμε τον ανθρώπινο παράγοντα σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό να παίζει πρωταρχικό ρόλο στην όλη διαδικασία. Αυτό που χρειάζεται είναι όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς, για να έχουμε υγιείς και λειτουργικές επιχειρήσεις. Αυτό θα γίνει μόνο αν ενημερωθούν και μελετήσουν τον λειτουργικό προϋπολογισμό εις βάθος, ανακαλύπτοντας όλες αυτές τις δυνατότητες που θα μπορούν να τους προσφέρουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία:

1. ACCA-CAT, BPP Professional Education, "Control and Performance Management", W.M. Print, Britain, 2003.
2. Folk J., Garrison R., Noreen E., "Introduction to Managerial Accounting". McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2002.
3. Garbutt D., "Making Budgets Work: The Control and use of the budgetary control process". 1.CIMA, 1998.
4. Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α., "Διοικητική Λογιστική", Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2005.
5. Hilton R., "Managerial Accounting". Irwin/Mc Craw-Hill, New York, 1999.
6. Hilton R., Maher M., Selto F., "Cost Management: Strategies for Business Decisions". Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.
7. Kast F., Rosenzweig J., "Organization and Management, A systems and Contingency Approach". McGraw-Hill, Boston, 1985
8. Klammer T., Ansari S., Bell J., "Module, Activity-Based Budgeting, McGraw-Hill, USA, 1997.
9. Welsch G., Hilton R., Gordon P., "Budgeting, Profit Planning and Control". Prentice-Hall International, USA, 1988.
10. Βαρβάκη Κ., «Θεωρία του Κόστους, το Κόστος και οι Επιχειρηματικές αποφάσεις». Παπαζήση, Αθήνα 2001.
11. Β.Ν. Σαρσέντη, «Λογισμός Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, Διοικητική Λογιστική». Α. Σταμούλη, Πειραιάς, 1993.
12. Δημοπούλου – Δημάκη Ι., «Κοστολόγηση». Interbooks, Αθήνα, 2002.
13. Πάγγειος Γ., «Θεωρεία Κόστους». Αθαν. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1993.

Αρθρογραφία:

1. Cowton C., Dopson S., "Foucault's Prison Management Control In An Automotive Distributor". *Management Accounting Research*, 13, 2002.
2. Emsley D., "Budget-Emphasis In Performance Evaluation and Managers' Job Related Tension: The Moderation Effect of Information Completeness". *British Accounting Review*, 33, 2001.
3. Fernandez L., Perez R., Robson K., « Ritual Legitimation, de-coupling and the budgetary process: Managing organizational hyposcrisies in a multimational company". *Management Accounting Research*, 10, 1999.
4. Jones L., Thompson F., "Responsibility Budgeting and Accounting" . *International Public Management Journal*, 3, 2000.
5. Lau C., Lim E., "The Intervening Effects of Participation on the Relationship Between Procedural Justice and Managerial Performance". *British Accounting Review*, 34, 2002.
6. Merchant K., "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*, LVI, 4, 1981.
7. Van Der Stede W., "Measuring Tight Budgetary Control". *Management Accounting Research*, 12, 2001.
8. Wallander J., "Budgetin, an Unnecessary evil". *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1999.
9. Werner J., "Zero-Base Budgeting for Production Oriented Industries". *Industrial Management*, 1978.
10. Yoshikawa T., "Some Aspects of the Japanese Approach to Management Accounting". *Management Accounting Research*, 5, 1994.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. Στοιχεία Επιχείρησης

1. Ονομασία Επιχείρησης: _____
2. Κύριο Αντικείμενο Δραστηριότητας: _____
 Τομέας: Παροχής Υπηρεσιών Παραγωγής Εμπορίου Άλλο
3. Αριθμός Εργαζομένων στο σύνολο της επιχείρησης: _____
4. Έτος ίδρυσης _____ Έδρα _____
5. Βασικά μεγέθη της επιχείρησης

	2005	2006	2007
Πωλήσεις:	_____	_____	_____
Κόστος πωλήσεων:	_____	_____	_____
Κέρδη (προ φόρων):	_____	_____	_____

II. Τμήμα Προϋπολογισμού

6. Αριθμός ατόμων βασικό αντικείμενο των οποίων είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού: _____
7. Αριθμός ατόμων μέρος των αρμοδιοτήτων τους είναι η συμμετοχή στη σύνταξη του προϋπολογισμού: _____
8. Την ευθύνη για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού έχει:

Τμήμα Προϋπολογισμού <input type="checkbox"/>	Επιτροπή Προϋπολ/μού <input type="checkbox"/>	Λογιστήριο <input type="checkbox"/>
Οικονομικές Υπηρε/ες <input type="checkbox"/>	Εντεταλμένο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	Γενική Διεύθυνση <input type="checkbox"/>
Άλλος: _____ <input type="checkbox"/>		
9. Λαμβάνουν μέρος στην προετοιμασία του προϋπολογισμού τα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά στρώματα; Όχι Ναι
 πιστεύεται ότι ο ρόλος τους είναι: 1 (ασήμαντος) - 5 (εξαιρετικά σημαντικός): _____
10. Τα κατώτερα και μεσαία ιεραρχικά επίπεδα γίνονται γνώστες των στόχων του προϋπολογισμού και λαμβάνουν μέρος στην επίτευξη τους;

Καθόλου <input type="checkbox"/>	Ελάχιστα <input type="checkbox"/>	Αρκετά <input type="checkbox"/>	Πολύ <input type="checkbox"/>	Πάρα Πολύ <input type="checkbox"/>
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

ΙΙΙ. Προϋπολογισμός και Σχεδιασμός του:

11. Πόσο διάστημα διαρκεί η προετοιμασία του λειτουργικού προϋπολογισμού; (μήνας έναρξης και λήξης) _____
12. Ο λειτουργικός προϋπολογισμός καλύπτει περίοδο: _____ (μήνες)
13. Υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο (business Plan) και τι διάρκεια έχει;
 Όχι
 Ναι _____ (μήνες ή έτη)
14. Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού είναι:
 Χειρόγραφη , Μηχανογραφημένη , Ενταγμένη σε σύστημα ERP (πχ SAP)
15. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί προϋπολογισμούς: (επιλέξτε όποιο ή οποία ισχύουν)
 Στατικούς Ελαστικούς Κυλιόμενους Εναλλακτικά Σενάρια
16. Ποία είναι πληροφοριακή βάση (πηγές πληροφοριών) που έχετε υιοθετήσει για την σύνταξης του προϋπολογισμού σας; (σημειώστε περισσότερες από 1 επιλογές στην περίπτωση όπου γίνεται συνδυασμός)
- | | Για τα έσοδα | Για τα έξοδα |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Προσαυξητική ή Ιστορική βάση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Μηδενική βάση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Βάση Δραστηριοτήτων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
17. Πόσα έτη χρησιμοποιείτε την ίδια μέθοδο κατάρτισης προϋπολογισμών; _____
 έχετε αλλάξει ποτέ μέθοδο σύνταξης πόσες φορές Όχι Ναι _____
18. Σκοπεύετε να την διαφοροποιήσετε ή να την αλλάξετε; Ναι Όχι
19. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε για την πρόβλεψη των πωλήσεων;
 Πληροφοριών Πωλητών Απόψεις Διευθυντών Ανάλυση Κλάδου
 Ανάλυση Παλινδρόμησης Ανάλυση Συσχέτισης Μέθοδος Δελφών
 Προβολή Τάσης Πωλήσεων Άλλη Καμία
20. Τίθενται ατομικοί στόχοι από τον προϋπολογισμό (επιλέξτε ότι ταιριάζει)
 Όχι Ναι Στην Ανώτερη διοίκηση Στους Υπεύθυνους Τμημάτων
 Στους εργαζόμενους Κατά περίπτωση

21. Ποια τμήματα εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού του λειτουργ. προϋπ/μού
- | | Καθόλου | Ελάχιστα | Αρκετά | Πολύ | Πάρα πολύ |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ανώτατη Διοίκηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οικονομική Διεύθ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διεύθ. Πωλήσεων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διεύθ. Παραγωγής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διεύθ. Marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
22. Υπάρχουν διαδικασία ή εγχειρίδιο (manual) για τη σύνταξη του προϋπολογισμού στην επιχείρηση;
- Όχι Ναι

IV. Στόχοι Προϋπολογισμού

23. Τι στόχους επιδιώκετε με τον προϋπολογισμό; Επιλέξτε τους 4 σημαντικότερους

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Αύξηση Κερδοφορίας | <input type="checkbox"/> | Υλοποίηση Στρατηγικής | <input type="checkbox"/> |
| Μείωση Κόστους | <input type="checkbox"/> | Αύξηση Μεριδίου Αγοράς & πωλήσεων | <input type="checkbox"/> |
| Αποτελεσματικότερη απόδοση | <input type="checkbox"/> | Αποτελεσματική κατανομή πόρων | <input type="checkbox"/> |
| Καθορισμός Καθηκόντων | <input type="checkbox"/> | Διοίκηση Υφισταμένων | <input type="checkbox"/> |
| Αποτελεσματικό έλεγχο | <input type="checkbox"/> | Προγραμματισμό | <input type="checkbox"/> |
| Ακριβείς Προβλέψεις | <input type="checkbox"/> | Άλλο | <input type="checkbox"/> |

24. Με την επίτευξη των στόχων ή μη, υπάρχει πρόγραμμα ανταμοιβής ή ποινής αντίστοιχα, αναφορικά με τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος στην υλοποίηση του.

Όχι

Ναι

(επιλέξτε όποιο ή όποια ταιριάζουν)

Bonus Αμοιβές Προαγωγές Μεταθέσεις Απολύσεις Άλλο

25. Πιστεύετε πως οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητο εργαλείο την επιχείρηση και είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων της

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

V. Παρακολούθηση Προϋπολογισμού:

26. Πόσο συχνά παρακολουθείτε η πορεία του προϋπολ/μού _____ (μήνες)

27. Αναθεωρείται ο προϋπ/μός κατά την διάρκεια του
 Όχι
 Ναι πόσο συχνά _____ (μήνες)
28. Που οφείλονται οι αποκλίσεις του τελευταίου πραγματοποιημένου Προϋπολ.
 Δεν υπήρχαν Ευμενείς Δυσμενείς
- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Αποκλίσεις πωλήσεων (Αξία) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αποκλίσεις πωλήσεων (όγκος) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαφορετικό μίγμα προϊόντος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαφορετικό κόστος προϊόντος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαφορές σε έξοδα παραγωγής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαφορές σε έξοδα διοίκησης & Marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Άλλοι παράγοντες που ελέγχονται από την επιχείρ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Άλλοι παράγοντες που δεν ελέγχονται από την επιχ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
29. Πόσο απέκλιναν τα ακόλουθα προϋπολ/μενα μεγέθη από τα πραγματοποιημένα
- | | (+) | (-) |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Πωλήσεις: _____ (%) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Κόστος πωλήσεων: _____ (%) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Καθαρά κέρδη: _____ (%) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
30. Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την χρήση και εφαρμογή του λειτ/κου προϋπολ. στην επιχείρησή σας; Σε σχέση με
- | | Καθόλου | Ελάχιστα | Αρκετά | Πολύ | Πάρα πολύ |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Υποκίνηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έλεγχος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Προγραμματισμό | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Επίτευξη στρατηγικών στόχων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
31. Ο τελευταίος Προϋπολ. στο σύνολο του σε τι ποσοστό πέτυχε τους στόχους του;
- (κατά προσέγγιση) 0% 20% 40% 60% 80%
 100%

VI . Ζητήματα Προϋπολογισμού:

32. Πιστεύεται ότι η χρήση του λειτουργικού προϋπολ. στην επιχείρησή σας προκαλεί τα παρακάτω ζητήματα και αν ναι σε τι βαθμό

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Γραφειοκρατία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απώλεια χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αργή ανταπόκριση σε αλλαγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναποτελεσματικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ελλιπή υποκίνηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύγκρουση μεταξύ τμημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εσφαλμένη κατανομή πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Σε ποια από τα παρακάτω στοιχεία εκτιμάται ότι πρέπει να βελτιωθεί ο προϋπολ. της επιχείρησής

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εκτίμηση εσόδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκτίμηση δαπανών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκτίμηση όγκου πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκτίμηση χρηματικών ροών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθορισμός ατομικών στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδοεπιχειρησιακό έλεγχο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποκίνηση εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII . Ερωτήσεις για το Στέλεχος:

34. Ηλικία: Μεταξύ 20-25 25-30 30-35 35-40 40-45 50-55 60-65

35. Θέση και τίτλος εργασίας που κατέχεται στην επιχείρηση _____

36. Έτη που δουλεύεται στην εταιρεία _____

37. Εκπαίδευση:

Λύκειο ΤΕΙ Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό