

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ»



ΚΟΥΤΣΟΥΠΙΑ ΖΩΗ
ΦΕΡΙΖΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΡΔΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT.....	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-	10
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ.....	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.2 ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΟΥ ΑΠΤΟΝΤΑΙ ΤΟΥ ΠΡΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	13
1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ	15
1.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	18
1.5 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	21
1.6 ΑΣΚΗΣΗ 1.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	26
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	26
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	26
2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	29
2.3 ΑΣΚΗΣΗ 2.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	38
3.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	38
3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	40
3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	41
3.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	43
3.5 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	47
3.6 ΑΣΚΗΣΗ 3.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	53

ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	53
4.1 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	53
4.2 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	53
4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	54
4.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	58
4.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	64
4.6 ΑΣΚΗΣΗ 4.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	71
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	71
5.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	85
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	85
6.1 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	85
6.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	90
ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	90
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	90
7.2 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	91
7.3 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ	93
7.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	95
7.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	101
ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ).....	101
8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	101
8.2 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	101
8.3 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	103

8.4 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ.....	104
8.5 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ.....	105
8.6 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΛΚΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	106
8.7 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	106
8.8 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΟΓΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	107
8.9 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Table 1: Διαφορές μεταξύ διοικητικής και χρηματοοικονομικής λογιστικής.....	13
Table 2: Ισολογισμός	46
Table 3: Προϋπολογισμός πωλήσεων	47
Table 4: Προϋπολογισμός Παραγωγής 1ο τρίμηνο 20X8	49
Table 5: Μέθοδος Πληροφορίες Πωλητών	60
Table 6: Υπόδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων	65
Table 7: Υπολογισμός μονάδων παραγωγής προϊόντος	72
Table 8: Υπολογισμός μονάδων παραγωγής προϊόντος σε έντυπη φόρμα	72
Table 9: Υπόδειγμα προϋπολογισμού πρώτων υλών.....	75
Table 10: Υπόδειγμα για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.....	78
Table 11: Υπόδειγμα προϋπολογισμού γενικών βιομηχανικών εξόδων	81
Table 12: Υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων	83
Table 13: Υπόδειγμα εξόδων λειτουργίας	84
Table 14: Υπόδειγμα ταμειακού προϋπολογισμού	87
Table 15: Υπόδειγμα για προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων	89
Table 16: Υπόδειγμα υπολογισμού συνολικού κόστους.....	92
Table 17: Σύγκριση προϋπολογισμού με Ελαστικό και Πραγματικά Μεγέθη	95

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο προϋπολογισμός είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση στη λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Ο ρόλος του στην διοίκηση επιχειρήσεων έχει σημαίνουσα βαρύτητα καθώς αποτελεί την κατάσταση εκείνη την οποία συμβουλεύεται η επιχείρηση για τις πράξεις στις οποίες θα προβεί. Για το λόγο αυτό επιλέξαμε να ασχοληθούμε στην πτυχιακή μας εργασία με τους ελαστικούς προϋπολογισμούς. Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, στο πρώτο κεφάλαιο θα μελετήσουμε γενικά για την χρηματοοικονομική λογιστική, τη λογιστική κόστους και την διοικητική λογιστική. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα δούμε την χρησιμότητα των καταστάσεων προϋπολογισμού και τις επιμέρους διακρίσεις των προϋπολογισμών.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους προϋπολογισμούς και αναφέρονται επιγραμματικά και τα είδα. Στο τέταρτο, συνεχίζουμε με την ανάλυση των ειδών των προϋπολογισμών, ενώ στο πέμπτο αναφερόμαστε στο πρόγραμμα παραγωγής.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται πλήρης αναφορά στους ελαστικούς προϋπολογισμούς και στο όγδοο γίνεται ο συσχετισμός του στατικού προϋπολογισμού με τον ελαστικό. Η εργασία μας τελειώνει παραθέτοντας τα συμπεράσματα που απορρέουν από την βιβλιογραφική μας ανασκόπηση και την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε.

ABSTRACT

The budget is a very important tool that helps the enterprise in the future decision-making. Its role in the administration of enterprises has gravity meaning while constitutes that situation which is consulted the enterprise for the action in which she will proceed. For this reason we selected to deal in our final work with the flexible budgets. More concretely, therefore, in the first chapter we will study in general for the financing accountancy, the accountancy of cost and the administrative accountancy. In the second chapter we will see the usefulness of situations of budget and the individual discriminations of budgets.

In the third chapter there is a report in the budgets and is reported succinctly and the types. In fourth, we continue with the analysis of types of budgets, while in fifth we were reported in the program of production. In the seventh chapter become a complete report in the flexible budgets and in eighth becomes the correlation of static budget with the tyre. The work finishes to us mentioning the conclusions that derive from our bibliographic examination and the bibliography that we used.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

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

Ο προϋπολογισμός αποτελεί μια από τις περιοχές της Διοικητικής Επιστήμης και συγκεκριμένα της Διοικητικής Λογιστικής που έχουν ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό σε διεθνές επίπεδο. Από την δεκαετία του '50 έως σήμερα έχουν καταγραφεί θεωρίες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν τις αιτίες της επιτυχίας ή της αποτυχίας της λειτουργίας των προϋπολογισμών αλλά και της επιπτώσεις από την χρήση των προϋπολογισμών σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό, και ατομικό. Επιχειρείται συνοπτική αλλά ουσιαστική παρουσίαση των τάσεων σε Διεθνές αλλά και σε Ελληνικό επίπεδο. Παράλληλα γίνεται καταγραφή των σημαντικότερων θεωριών που έχουν προσεγγίσει τον προϋπολογισμό.

Για την καλύτερη κατανόηση των προϋπολογισμών καταγράφονται απόψεις σχετικές με την λειτουργία τους.

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

Παραπάνω, καταγράφονται τρεις βασικές προσεγγίσεις για την μελέτη της λειτουργίας και των επιπτώσεων των προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις. Οι βασικές αυτές προσεγγίσεις δεν καταγράφουν το σύνολο των θεωριών για την αποτύπωση των επιπτώσεων των προϋπολογισμών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εδώ γίνεται, έμμεση αλλά σαφής, θεωρητική προσέγγιση στους προϋπολογισμούς με στόχο να βρεθεί η σημαντικότητα των παραγόντων στις διαδικασίες σύνταξης του προϋπολογισμού και του προϋπολογιστικού ελέγχου.

Άλλη θεωρητική προσέγγιση για την λειτουργία των προϋπολογισμών (όχι με άμεσες έρευνες- μελέτες αλλά μέσω μελετών για την Διοικητική Λογιστική) αποτελεί η κοινωνικοτεχνική θεωρία. Σε αυτήν ο προϋπολογισμός αποτελεί τεχνική που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση αλλά και διαδικασίες – τεχνολογίες που πρέπει να αφομοιωθούν από την κοινωνία της επιχείρησης και του οργανισμού. Έτσι παράγοντες όπως η συμβατότητα των προϋπολογιστικών συστημάτων με τις κοινωνικές δομές των επιχειρήσεων, οι ελάχιστες προδιαγραφές που τίθενται από αμφότερα τα συστήματα (τεχνικό και κοινωνικό), ο έλεγχος προσαρμοστικότητας των συστημάτων, η σχέση μεταξύ συστήματος οργανισμού και τεχνικού (προϋπολογιστικές διαδικασίες), όρια και φραγμοί που τίθενται από υπηρεσίες και διευθύνσεις για την ανάπτυξη ή την αποδοχή των προϋπολογισμών αλλά και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν τον προϋπολογιστικό έλεγχο, η ροή της πληροφορίας, οι συμφωνίες υποστήριξης των δομών και υποδομών του συστήματος, ο σχεδιασμός και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα και τέλος η πληρότητα του συστήματος, αποτελούν τα ερευνητικά ερωτήματα για μελέτες που ακολουθούν την κοινωνικοτεχνική προσέγγιση για την λειτουργία των προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-

ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βασική αποστολή της λογιστικής (accounting) είναι η παροχή χρηματοοικονομικών πληροφοριών σε σχέση με την οικονομική μονάδα, χρησίμων για τη λήψη αποφάσεων. Η λογιστική σχετίζεται με τη συλλογή οικονομικών δεδομένων, την ομαδοποίηση, καταχώριση και κοινοποίησή τους σε ένα πλήθος χρηστών. Οι λογιστικές πληροφορίες είναι απαραίτητες στη διοίκηση της επιχείρησης για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της. Επίσης χρησιμοποιούνται από τρίτους οι οποίοι παρέχουν κεφάλαια στην επιχείρηση, όπως οι τράπεζες και οι μέτοχοι, καθώς και από όλους εκείνους που έχουν ποικίλα οικονομικά συμφέροντα και ενδιαφέρονται για τη δομή, τον τρόπο και το αποτέλεσμα δραστηριοποίησης της, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι φορολογικές υπηρεσίες, τα συνδικάτα των εργαζομένων, οι ρυθμιστικές αρχές, κτλ.

Η λογιστική χωρίζεται σε δύο βασικούς κλάδους. Οι κλάδοι αυτοί είναι η χρηματοοικονομική λογιστική (financial accounting) και η διοικητική λογιστική (**management** accounting).

Η χρηματοοικονομική λογιστική αποσκοπεί κυρίως στην πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης (stakeholders), όπως είναι το κράτος, οι επενδυτές, οι τράπεζες, οι πιστωτές, κτλ. και η οποία αποτυπώνεται σε εκθέσεις - καταστάσεις προδιαγεγραμμένης μορφής που δημοσιοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η πληροφόρηση αυτή παρέχεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των οικονομικών καταστάσεων τέλους χρήσης

(annual **financial statements**). Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των τρίτων, οι επιχειρήσεις υπολογίζουν και δημοσιεύουν τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία, όπως το κόστος των αποθεμάτων και το κέρδος τους, με βάση τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής (generally accepted accounting principles) και τα Λογιστικά πρότυπα (accounting standards), εθνικά ή/και διεθνή. Η έμφαση που δίνεται στη χρηματοοικονομική λογιστική αφορά κυρίως το σύνολο της επιχείρησης και δεν υπεισέρχεται σε θέματα που αφορούν γραμμές προϊόντων ή τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, χρησιμοποιούνται ιστορικά, απολογιστικά δεδομένα και, τέλος, οποιεσδήποτε αποκλίσεις από τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές μπορεί να θέσουν τους λογιστές αντιμέτωπους με προβλήματα ακόμα και σε περιπτώσεις που οι αποκλίσεις αυτές επιτρέπουν κάποια ευελιξία στη λογιστική αντιμετώπιση οικονομικών πράξεων.

Η διοικητική λογιστική αποσκοπεί στην εσωτερική πληροφόρηση της διοίκησης σε όλα τα επίπεδά της σε σχέση, πρώτον, με την ανάλυση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (cost accounting), δεύτερον, με τον προγραμματισμό (planning) της δράσης της επιχείρησης, τρίτον, με τον έλεγχο (control) της υλοποίησης του προγραμματισμού αυτού, καθώς και, τέταρτον, με την αξιολόγηση (evaluation) της απόδοσης ατόμων και δραστηριοτήτων.

Η πληροφόρηση που πηγάζει από τη διοικητική λογιστική διαχέεται σε αρμόδιους αποδέκτες μέσα στην επιχείρηση και αναφέρεται στην αποδοτικότητα προϊόντων, γραμμών παραγωγής, πελατών, καναλιών διανομής, κτλ. Οι πληροφορίες αυτής της μορφής χρησιμοποιούνται κυρίως για αποφάσεις καταμερισμού των πόρων της επιχείρησης, υλικών και ανθρώπινων, και σε ορισμένες των περιπτώσεων για τιμολογιακούς σκοπούς. Τέλος, στο πλαίσιο της διοικητικής λογιστικής εντάσσεται και η παροχή πληροφοριών προς τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων στρα-

τηγικής και τακτικής σε θέματα που έχουν μακροχρόνιο ορίζοντα, όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων, οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, κτλ. Η συχνότητα και η μορφή της πληροφόρησης που παρέχεται από τη διοικητική λογιστική επηρεάζεται άμεσα από τις ανάγκες της διοίκησης. Στη διοικητική λογιστική το κόστος δεν ορίζεται μονοσήμαντα.

Αντίθετα, μπορεί να έχει διαφορετικά περιεχόμενα ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο προορίζεται να χρησιμοποιηθεί η κοστολογική πληροφορία.

Το αντικείμενο της ανάλυσης του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. κόστος παραγωγής, κόστος πωλήσεων, κόστος διοίκησης, κτλ.) είναι τόσο κεντρικό και βασικό στα πλαίσια της διοικητικής λογιστικής ώστε αφενός μεν υπό την ονομασία **λογιστική** κόστους παρουσιάζει σε κάποιο βαθμό αυτονομία αφετέρου δε πολλές φορές υπάρχει η τάση από διάφορους συγγραφείς να την ταυτίζουν με τη διοικητική λογιστική. Ωστόσο, η διοικητική λογιστική είναι έννοια ευρύτερη από εκείνη της λογιστικής κόστους η οποία αφορά κυρίως τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κόστους ενός έργου, μίας διαδικασίας ή οποιουδήποτε άλλου στοιχείου, δηλαδή προϊόντος ή υπηρεσίας μίας επιχείρησης.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ της διοικητικής λογιστικής (συμπεριλαμβανομένης και της έννοιας της λογιστικής κόστους) και της χρηματοοικονομικής λογιστικής.

Χρηματοοικονομική Λογιστική		
Αποδέκτες	Κυρίως εκτός της επιχείρησης	Εντός της επιχείρησης
Αρχές και Πρότυπα	Γενικό παραδεκτές λογιστικές αρχές	Ευελιξία - ανάλογα με το στόχο

Έμφαση	Στο σύνολο της επιχείρησης	Στα τμήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης
Συχνότητα αναφορών	Σε τακτό χρονικό διαστήματα	Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης
Εφαρμογή	Υποχρεωτική	Προαιρετική ¹
Σχέση με άλλες επιστήμες	Κυρίως με το εμπορικό και το φορολογικό δίκαιο	Σημαντική ποικιλία (π.χ. χρηματοοικονομικά, επιχειρησιακή έρευνα, στατιστική, κτλ)
Ορίζοντας	Έμφαση στα ιστορικά - απολογιστικά στοιχεία	Έμφαση στα μελλοντικά προϋπολογιστικά στοιχεία
<p>Εάν στη λογιστική κόστους, που αποτελεί τμήμα της διοικητικής λογιστικής, δοθεί η πολύ στενή έννοια της τήρησης της Ομάδος 9 του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου τότε προβλέπεται η υποχρεωτική εφαρμογή της από επιχειρήσεις που πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις.</p>		

Table 1: Διαφορές μεταξύ διοικητικής και χρηματοοικονομικής λογιστικής

1.2 ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΟΥ ΑΠΤΟΝΤΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι προϋπολογισμοί πέρα από το να ποσοτικοποιούν τους επιχειρηματικούς στόχους αποτελούν εργαλεία με πολύ σημαντικές επιπτώσεις στην επιχειρησιακή συμπεριφορά.

Η σημασία που προσδίδει η ανώτερη διοίκηση στους προϋπολογισμούς είναι καθοριστική για τη δέσμευση που έχουν τα στελέχη απέναντι τους. Η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών όπως αναφέρθηκε προηγούμενα είναι αφενός χρονοβόρα και αφετέρου απαιτητική σε πόρους. Έτσι, στην περίπτωση που η διοίκηση δε φαίνεται να υποστηρίζει και να δεσμεύεται από τον προϋπολογισμό είναι σχεδόν

βέβαιο ότι και τα χαμηλότερης βαθμίδας στελέχη θα τηρούν παρόμοια στάση απέναντι του.

Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση χειρίζεται τον προϋπολογισμό αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών. Στην περίπτωση που ο προϋπολογισμός αποτελεί απλά μέσο πίεσης και απόδοσης ευθυνών στα στελέχη είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αντιμετωπίζεται αρνητικά και θα προκαλεί ένταση και δυσπιστία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός ώστε να είναι μέσο υποκίνησης των στελεχών και συντονισμού των προσπαθειών τους για την επίτευξη τόσο των ατομικών τους στόχων όσο και εκείνων της επιχείρησης. Η στείρα εμμονή στην επίτευξη των ποσών του προϋπολογισμού και η έλλειψη ευελιξίας στη διαχείριση του είναι δύο βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην επιτυχημένη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως εργαλείου άσκησης διοίκησης.

Οι προϋπολογισμοί έχουν και άλλες επιπτώσεις, εκτός από εκείνες που αναφέρθηκαν προηγούμενα, στη συμπεριφορά των στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προϋπολογισμοί των επιμέρους τμημάτων συμφωνούνται μεταξύ της διοίκησης και των στελεχών όχι σε συνολικό επίπεδο αλλά ανά κατηγορία δαπανών (line item budgets) προκειμένου να αποφευχθούν συμπεριφορές στελεχών που θα μπορούσαν να προχωρήσουν σε αναδιανομή των κονδυλίων μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών δαπανών προς όφελος τους. Για παράδειγμα ένα στέλεχος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ποσά που είχαν προϋπολογισθεί για αναλώσιμα για έξοδα φιλοξενίας και διασκέδασης του ιδίου και των συνεργατών του.

Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή με τον καθορισμό συγκεκριμένων προϋπολογιστικών ποσών ανά κατηγορία δαπάνης από την μία πλευρά περιορίζεται η ευελιξία των στελεχών να ενεργήσουν με σκοπό τη

βελτίωση της δικής τους οικονομικής κατάστασης αλλά από την άλλη με αυτή την πρακτική στερούνται οποιουδήποτε κινήτρου να εξοικονομήσουν πόρους αφού δεν μπορούν να τους διοχετεύσουν σε άλλη κατεύθυνση. Περιορισμοί αυτής της μορφής εφαρμόζονται πολύ συχνά στο δημόσιο τομέα.

Παρόμοιο με το παραπάνω θέμα είναι εκείνο της παραγραφής του προϋπολογισμού (budget lapsing). Το γεγονός ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων τα ποσά των προϋπολογισμών που ενώ έχουν εγκριθεί αλλά δεν έχουν χρησιμοποιηθεί δεν μεταφέρονται ως πιστώσεις σε επόμενες χρήσεις ωθεί τα στελέχη να εξαντλούν όλο τον προϋπολογισμό τους και να μην προσπαθούν να εξοικονομήσουν πόρους. Ο λόγος για τον οποίο πολλά στελέχη οδηγούνται σε ενέργειες πλήρους εξάντλησης του προϋπολογισμού τους είναι ο φόβος μήπως στην επόμενη χρήση τους εγκριθούν προϋπολογισμοί ίσοι με το ύψος των ποσών που πραγματικά απορρόφησαν και τα οποία ήταν χαμηλότερα από τα προϋπολογισθέντα.

Στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά οι επιπτώσεις των προϋπολογισμών επί των στελεχών όσον αφορά: α) τον έλεγχο, β) την αξιολόγηση, γ) την επικοινωνία και το συντονισμό, και δ) την υποκίνηση.

1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ

Το σύστημα ελέγχου της επιχείρησης αποτελεί τμήμα ενός γενικότερου συστήματος αρμοδιοτήτων και ευθυνών το οποίο έχει σχεδιασθεί από τη διοίκηση για να βοηθήσει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Όπως είναι γνωστό ο προϋπολογισμός αποτελεί μέρος του συστήματος ελέγχου μιας επιχείρησης και ως τέτοιο επηρεάζει σημαντικά την συμπεριφορά των ατόμων που δραστηριοποιούνται στα

πλαίσια της επιχείρησης.

Όταν ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται από τη διοίκηση ως εργαλείο άσκησης ελέγχου των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκαλεί συχνά ψυχολογική αντίδραση από την μεριά των εργαζομένων, επηρεάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο δυσμενώς τη συμπεριφορά τους. Συνήθως, οι εργαζόμενοι θεωρούν την άσκηση ελέγχου από τους προϊσταμένους τους καταπιεστική ενέργεια που προσβάλλει την προσωπικότητα τους και περιορίζει την ελευθερία τους. Αποδίδεται με άλλα λόγια στον προϋπολογισμό η εικόνα ενός καταπιεστικού εργαλείου. Η αντίληψη αυτή μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, στην αύξηση της επιθετικότητας και της καχυποψίας για κάθε ενέργεια της διοίκησης και γενικότερα στη δημιουργία τεταμένων καταστάσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η σωστή χρήση του προϋπολογισμού ως εργαλείου ελέγχου μπορεί να συμβάλλει στην εξάλειψη των προαναφερθέντων προβλημάτων και στην πλήρη εκμετάλλευση των θετικών επιδράσεων στη συμπεριφορά των στελεχών. Η πιο σημαντική θετική επίδραση που μπορεί να έχει ο προϋπολογισμός ως εργαλείο ελέγχου στη συμπεριφορά των στελεχών είναι αναμφίβολα η ταύτιση των στόχων (goal congruence) του ατόμου-στελέχους με τους στόχους της επιχείρησης στο σύνολο της. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες το διευθυντικό στέλεχος ενός τμήματος επιδιώκοντας τους βραχυχρόνιους στόχους του μειώνει ταυτόχρονα τις πιθανότητες επίτευξης των ευρύτερων στόχων της επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ελέγξει κατά πόσο οι στόχοι των στελεχών, όπως αυτοί αποτυπώνονται στους επιμέρους προϋπολογισμούς είναι τέτοιοι που θα συμβάλλουν ενεργά στην πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων. Αλλά και τα στελέχη από την πλευρά τους είναι σε θέση να προσαρμόσουν την

συμπεριφορά τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλουν στην προαγωγή των στόχων της επιχείρησης.

Μια άλλη επίσης σημαντική επίδραση του προϋπολογισμού στη συμπεριφορά των στελεχών είναι ότι τους επιτρέπει να ελέγξουν τις δραστηριότητες για τις οποίες πραγματικά φέρουν ευθύνη. Κάθε διευθυντικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει τα κόστη και τα έσοδα που περιέχονται στον προϋπολογισμό με αυτά που εμφανίζονται στην πράξη, να εντοπίσει τις αποκλίσεις και να επικεντρώσει την προσοχή του στα σημεία εκείνα που παρουσιάζουν τις αποκλίσεις.

Η χρήση δηλαδή του προϋπολογισμού ως εργαλείου ελέγχου επιτρέπει στα στελέχη να ασκούν διοίκηση βάσει εξαιρέσεων (management by exception). Σύμφωνα με την τεχνική αυτή το αρμόδιο διοικητικό όργανο, για παράδειγμα η Επιτροπή Προϋπολογισμού, εφιστά την προσοχή του στελέχους στα σημεία εκείνα στα οποία παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις. Η σημαντικότητα των αποκλίσεων είναι συνάρτηση του ποσοστού ή του απόλυτου ποσού που έχει θέσει η διοίκηση. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει θέσει ως όριο προκειμένου να διερευνηθεί μια απόκλιση είτε να αντιστοιχεί στο 5% πλέον ή λιγότερο της αρχικής πρόβλεψης (ποσοστό) είτε να μη ξεπερνά σε απόλυτα νούμερα το ποσό των €10.000. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη επικεντρώνονται μόνο στις αποκλίσεις που ξεπερνούν τα παραπάνω όρια κι όχι σε μικρής σημασίας αποκλίσεις. Διερευνώντας τα αίτια δημιουργίας των αποκλίσεων τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν κρυμμένα προβλήματα, όπως η χρήση υλικών κατώτερης ποιότητας, η κακή οργάνωση της παραγωγής, η διενέργεια υπερωριών, κτλ, και να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες επίλυσης των προβλημάτων αυτών. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των στελεχών και εξοικονομείται χρόνος που μπορεί να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες.

1.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Συχνά η έννοια του ελέγχου που διεξάγεται με τη Βοήθεια του προϋπολογισμού περιλαμβάνει και την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών. Η χρήση του προϋπολογισμού ως μέσου αξιολόγησης κάθε μεμονωμένου ατόμου αλλά και της εταιρίας στο σύνολο της θεωρείται από πολλούς ως η λειτουργία που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση σε θέματα συμπεριφοράς του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι λογικό να συμπεράνει κανείς ότι ο προϋπολογισμός αποκτά αυξημένη σημασία για τα διευθυντικά στελέχη όταν χρησιμοποιείται ως μέσο αξιολόγησης της απόδοσης τους, επηρεάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το μισθό τους, τις πρόσθετες παροχές τους και τις προοπτικές εξέλιξης τους.

Ο προϋπολογισμός κατ' αρχήν κατευθύνει τη συμπεριφορά των στελεχών προς την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί, ώστε να αποκομίσουν τα οφέλη που θα προκύψουν κατά την αξιολόγηση τους. Η συμπεριφορά αυτή είναι επιθυμητή και ωφέλιμη για τον οργανισμό, αρκεί βέβαια να πληρείται το κριτήριο της συμβατότητας των ατομικών στόχων με αυτούς της εταιρίας.

Πρόβλημα μπορεί να προκύψει όταν τα στελέχη προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους ώστε να μην αντιμετωπίσουν πρόβλημα κατά την αξιολόγησή τους αλλά στην ουσία επιδιώκουν στόχους αντίθετους από τα συμφέροντα της εταιρίας. Υπάρχει δηλαδή ο κίνδυνος τα στελέχη να δίνουν υπερβολική σημασία στον προϋπολογισμό, υιοθετώντας μια συμπεριφορά με μοναδικό στόχο την επίτευξη των ποσοτικών στόχων του προϋπολογισμού αγνοώντας ποιοτικές μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση των πελατών, των συνεργατών, των εργαζομένων, κτλ. Πρόβλημα επίσης μπορεί να δημιουργηθεί όταν η πλήρης προσήλωση στην επίτευξη των ποσοτικών στόχων του προϋπολογισμού οδηγεί τα στελέχη στην απόφαση να αγνοήσουν ηθελημένα την υλοποίηση

προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που μπορεί μεν να μη δημιουργούν προβλήματα άμεσα, όπως π.χ. η συντήρηση του εξοπλισμού, η εκπαίδευση του προσωπικού του τμήματος τους, κτλ., αλλά έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η αποφυγή υλοποίησης τέτοιου είδους προϋπολογισμένων δαπανών, μειώνει μεν τις πραγματοποιημένες δαπάνες και βελτιώνει τα παρουσιασθέντα από το στέλεχος αποτελέσματα αυξάνοντας ταυτόχρονα τις πιθανότητες μεγαλύτερης ανταμοιβής, θέτει όμως σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας στο παρόν και το μέλλον,

Η χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως μέσου μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και ως μέσου ανταμοιβής των στελεχών μπορεί να δημιουργήσει και άλλα είδη προβληματικής συμπεριφοράς. Οι μορφές αυτές συμπεριφοράς είναι γνωστές ως πολιτική συμπεριφορά (behavioral politics) ή παιχνίδια προϋπολογισμού (budget games).

Ο όρος πολιτική συμπεριφορά αναφέρεται στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες συμφερόντων. Η προσπάθεια εξασφάλισης ενός προϋπολογισμού που θα δημιουργεί τις περισσότερες δυνατές πιθανότητες ευμενούς αξιολόγησης και ανταμοιβής καθιστά τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού ένα επιπλέον πεδίο σύγκρουσης ενδιαφερόντων και εξουσιών. Δεν είναι επίσης, σπάνιες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα στέλεχος, προκειμένου να αποφύγει μια δυσμενή αξιολόγηση, προσπαθεί να επιβαρύνει κάποιον άλλον με την ευθύνη εμφάνισης δυσμενών αποκλίσεων. Και σε αυτήν την περίπτωση πρόκειται για ένα παιχνίδι εξουσίας που πηγάζει από τη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως μέσου αξιολόγησης και ανταμοιβής και δικαιολογεί τον όρο πολιτική συμπεριφορά. Τέλος, παιχνίδια προϋπολογισμού εμφανίζονται και κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του

προϋπολογισμού και σχετίζονται με τη συμπεριφορά των στελεχών κατά την αίτηση κονδυλίων για το τμήμα τους.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού σε μια εταιρία αποτελεί αφενός ένα μηχανισμό επικοινωνίας που αφορά τόσο κάθετη όσο και οριζόντια μεταφορά πληροφοριών και αφετέρου ένα μηχανισμό εσωτερικής διαπραγμάτευσης και συντονισμού.

Προκειμένου μια επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά πρέπει να υπάρχουν σαφώς προσδιορισμένες γραμμές επικοινωνίας έτσι ώστε οι διάφορες εντολές, γνώσεις και πληροφορίες να διοχετεύονται έγκυρα και έγκαιρα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, κατά την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού μεταφέρεται από το ένα επίπεδο ιεραρχίας στο άλλο η γνώση και η πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς και του κλάδου, καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζονται τόσο από τη δράση της επιχείρησης όσο και από την οικονομία, ως σύνολο. Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί κάθετη επικοινωνία μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Ο προϋπολογισμός όμως συμβάλλει και στη διεξαγωγή οριζόντιας επικοινωνίας, επικοινωνίας δηλαδή μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Ο προϋπολογισμός, μέσα από την κάθετη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αλλά και με την οριζόντια επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στην ίδια βαθμίδα, αυξάνει τα κίνητρα απόκτησης πολύτιμης γνώσης και πληροφόρησης. Μέσα και από αυτή του τη λειτουργία ο προϋπολογισμός ασκεί επίσης σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των στελεχών. Η πρώτη επίδραση της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των στελεχών, λόγω της απόκτησης πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την άσκηση των δραστηριοτήτων τους.

Μια δεύτερη, επίσης θετική, επίδραση που έχει ο προϋπολογισμός στη συμπεριφορά των στελεχών σε ότι αφορά θέματα επικοινωνίας είναι

η βελτίωση των επαγγελματικών και διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Η παρουσίαση του προϋπολογισμού ενός τμήματος βοηθά τα στελέχη από άλλα τμήματα να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο στέλεχος και το τμήμα και να ενδιαφερθούν για την εξεύρεση λύσης.

Η επίδραση όμως του προϋπολογισμού στη συμπεριφορά των στελεχών μπορεί να είναι και αρνητική. Σύνηθες αρνητικό φαινόμενο αποτελεί η ανάπτυξη αισθημάτων καχυποψίας. Συχνά τα στελέχη αμφισβητούν την εγκυρότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν από συναδέλφους τους κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Επίσης είναι ιδιαίτερα απρόθυμα και διστακτικά να παρουσιάσουν με ειλικρίνεια πληροφορίες και στοιχεία που αφορούν το τμήμα τους.

Ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι ότι οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων συνδέονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι δραστηριότητες του ενός είναι συμπληρωματικές εκείνων των άλλων. Η έλλειψη συντονισμού, για παράδειγμα, μεταξύ του τμήματος των προμηθειών και αυτού της παραγωγής μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης και στη δημιουργία πολλών σοβαρών προβλημάτων. Ο προϋπολογισμός αποτελείτο μέσο με το οποίο οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης συντονίζονται και συνδυάζονται σε ένα κοινό σχέδιο. Χωρίς αυτό το μέσον καθοδήγησης, το κάθε στέλεχος θα έπαιρνε αυτόνομα τις αποφάσεις του, πιστεύοντας ότι με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην προαγωγή των συμφερόντων της εταιρίας.

1.5 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Το κατά πόσο ο προϋπολογισμός μπορεί να υποκινήσει τα στελέχη και ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνεται αυτή η παρακίνηση, εξαρτάται

από τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτισή του προϋπολογισμού αλλά και από το είδος των στόχων που θέτει ο προϋπολογισμός. Οι δύο αυτοί παράγοντες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό κατά πόσο ο προϋπολογισμός θα επιδράσει τελικά αρνητικά ή θετικά στη συμπεριφορά των στελεχών όσον αφορά το θέμα της υποκίνησης.

Ως προς το πρώτο θέμα, αυτό του τρόπου κατάρτισης του προϋπολογισμού, η συμμετοχή στη διαδικασία του προϋπολογισμού στελεχών από όλες τις βαθμίδες ευνοεί τη δημιουργικότητα και αποδίδει έμφαση στην επίτευξη ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων. Η συμμετοχή του στελέχους στη διαμόρφωση των στόχων του προϋπολογισμού δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε οι στόχοι αυτοί να θεωρηθούν και ως προσωπικοί του στόχοι, κινητοποιώντας το ακόμη περισσότερο. Το στέλεχος δηλαδή, ασχολούμενο με την κατάρτιση του προϋπολογισμού έχει συνεχώς μπροστά του τους στόχους και τα προγράμματα του δικού του τμήματος. Έτσι αποφασίζει, για οποιοδήποτε στοιχείο του προϋπολογισμού, με γνώμονα την επιτυχία και την πρόοδο αυτών των στόχων στα πλαίσια και των στόχων της επιχείρησης. Το στέλεχος με το να ασχολείται προσωπικά με την προετοιμασία του προϋπολογισμού κατά κάποιο τρόπο δεσμεύεται και για την επιτυχή εφαρμογή του. Ο προϋπολογισμός είναι δικό του δημιούργημα, προκύπτει από δικές του προτάσεις και όχι από ιδέες που επιβάλλονται υποχρεωτικά από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης.

Ένα πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί σχετικά με τη συμμετοχή των στελεχών στην κατάρτιση των προϋπολογισμών είναι αυτό της λεγόμενης ψευδοσυμμετοχής (pseudoparticipation). Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την απόπειρα της ανώτατης διοίκησης να ελέγξει τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και ταυτόχρονα να δημιουργήσει στα στελέχη τη ψευδαίσθηση της συμμετοχής. Όταν όμως τα στελέχη συνειδητοποιούν τι ακριβώς

συμβαίνει είναι απολύτως λογικό να προσαρμόσουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Το αποτέλεσμα δεν είναι άλλο από την εμφάνιση συναισθημάτων καχυποψίας και την αύξηση των εντάσεων.

Ο δεύτερος παράγοντας που καθορίζει το είδος και το μέγεθος της επίδρασης του προϋπολογισμού στην υποκίνηση των στελεχών, είναι, το είδος των στόχων που θέτει η ανώτερη διοίκηση. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές συνθήκες και προσδοκίες, λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες εποχικές διακυμάνσεις, τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες και το τρέχον επίπεδο δραστηριότητας της εταιρίας. Στόχοι που κρίνονται υπερβολικά υψηλοί απογοητεύουν και αποθαρρύνουν τα στελέχη, ενώ αντίθετα στόχοι που θεωρούνται ιδιαίτερα χαμηλοί αδρανοποιούν τα στελέχη και τα αφήνουν αδιάφορα. Οι στόχοι δηλαδή πρέπει να είναι τόσο υψηλοί ώστε να προκαλούν το ενδιαφέρον και να κινητοποιούν τα στελέχη.

Από την παραπάνω ανάλυση μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η επίδραση του προϋπολογισμού στην συμπεριφορά των στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντική και αφορά όλους τους επιμέρους τομείς που αναλύθηκαν. Ωστόσο, η επίδραση του προϋπολογισμού στη συμπεριφορά των στελεχών δε μπορεί να χαρακτηριστεί εκ προοιμίου ως θετική ή ως αρνητική. Αντίθετα, το είδος της επίδρασης εξαρτάται από μια πληθώρα παραγόντων. Στα πλαίσια ενός συστήματος προϋπολογισμών αναμένονται τόσο, θετικές όσο και αρνητικές.

1.6 ΑΣΚΗΣΗ 1

Η εταιρία ΧΨΩ είναι μια επιχείρηση λιανικής πώλησης Η/Υ τύπου Quest και προγραμμάτων (software). Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων της για το πρώτο εξάμηνο του επόμενου έτους έχει ως εξής:

	H/Y σε Μονάδες	H/Y σε αξία	Πρόγραμμα H/Y σε αξία	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
Ιανουάριος	130	390.000,00	160.000,00	550.000,00
Φεβρουάριος	120	360.000,00	140.000,00	500.000,00
Μάρτιος	110	330.000,00	150.000,00	480.000,00
Απρίλιος	90	270.000,00	130.000,00	400.000,00
Μάιος	100	300.000,00	125.000,00	425.000,00
Ιούνιος	125	375.000,00	225.000,00	600.000,00

Το 25% της αξίας των πωλήσεων της ΧΨΩ πληρώνεται με μετρητά, το 30% με πιστωτική κάρτα, και το υπόλοιπο 45% με ανοιχτούς λογαριασμούς πελατών. Οι πωλήσεις που γίνονται με μετρητά και πιστωτικές κάρτες εισπράττονται μέσα στον ίδιο μήνα. Οι πληρωμές με κάρτες τυγχάνουν μιας έκπτωσης 4% η οποία αφαιρείται αμέσως κατά την πληρωμή.

Οι ανοιχτοί λογαριασμοί πελατών εισπράττονται ως εξής: 70% της αξίας, εισπράττεται τον ίδιο μήνα πραγματοποίησης της πώλησης, 28% εισπράττεται τον επόμενο μήνα, και ένα υπόλοιπο 2% συνήθως παραμένει ανείσπρακτο.

Οι απαιτήσεις της εταιρίας για απόθεμα ετοιμών προϊόντων στο τέλος κάθε μήνα, όσον αφορά του H/Y, ανέρχονται στο 30% των προβλεπόμενων πωλήσεων του επόμενου μήνα. Οι H/Y θα πρέπει να παραγγελθούν δύο μήνες πριν για να φθάσουν στην εταιρία έγκαιρα.

Ζητούμενα:

1. Να υπολογισθούν οι εισπράξεις μετρητών που αναμένεται να εισπράξει η εταιρία τον μήνα Απρίλιο.
2. Να καθοριστεί ο ακριβής αριθμός H/Y που θα πρέπει να παραγγείλει η ΧΨΩ τον Ιανουάριο.

1. Οι εισπράξεις της ΧΨΩ τον μήνα Απρίλιο θα έχουν ως εξής:

Πωλήσεις με μετρητά	(400.000 x 0,25)	€100.000
Πωλήσεις με πιστωτικές κάρτες	(400.000 x 0,30 x 0,96)	115.200
Εισπράξεις από ανοιχτούς λογαριασμούς πελατών:		
Απρίλιος (€400.000 x 0,45 x 0,70)		126.000
Μάρτιος (€480.000 x 0,45 x 0,28)		60.480
Φεβρουάριος (ανείσπρακτοι λογαριασμοί)		0
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ		401.680

2. Ο αριθμός Η/Υ που πρέπει να παραγγελθούν τον Ιανουάριο:

Πωλήσεις μηνός Μαρτίου	110 μονάδες
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα ετοιμών	
Μαρτίου (90 μονάδες x 0,30)	<u>27 μονάδες</u>
Συνολικές ανάγκες μηνός Μαρτίου	137 μονάδες
Μείον αρχικό απόθεμα (110 μονάδες x 0,30)	<u>33 μονάδες</u>
Αναγκαίος αριθμός Η/Υ που θα πρέπει να παραγγελθεί τον	
Ιανουάριο για να φθάσει στην εταιρία το Μάρτιο	104 μονάδες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, όπου η συνεχής μεταβολή αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό του, τα ιστορικά δεδομένα αποδοτικότητας μιας επιχείρησης καθίστανται ίσως ο λιγότερο αξιόπιστος δείκτης για την μελλοντική της πορεία. Η βιωσιμότητα και οι προοπτικές εξέλιξης της οποιασδήποτε επιχείρησης εκτιμώνται εγκυρότερα εάν, πέραν της ανάλυσης των ταμειακών ροών, προεκτείνουμε τα ιστορικά στοιχεία στο μέλλον προσδιορίζοντας συνολικά την δυναμική της στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Η δημιουργία μιας προβολής απαιτεί όχι μόνο σε βάθος γνώση των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης αλλά και την ικανότητα μετουσίωσης της γνώσης αυτής σε ακριβείς προϋποθέσεις οι οποίες θα αποτελέσουν τον οδηγό για την προέκταση των στοιχείων στο μέλλον.

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκμεταλλεύεται σε μέγιστο βαθμό όλων των ειδών τους πόρους της και να γνωρίζει τις ανάγκες, τις υποχρεώσεις αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη κατά το δυνατόν νωρίτερα. Ένας απλός ιδιώτης είναι σε θέση, αν μπορεί να προγραμματίσει εγκαίρως τις ανάγκες του, να εξοικονομήσει μεγάλα ποσά κλείνοντας αεροπορικά εισιτήρια αρκετά νωρίτερα από τις ημέρες ταξιδιού του. Σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό μια επιχείρηση με αποτελεσματικότερη οργάνωση μπορεί να αποκομίσει μεγαλύτερα οφέλη με ανάλογες εκπτώσεις, προγραμματισμένες αγορές κτλ. Αναλυτικότερα

η εφαρμογή των προϋπολογισμών συμβάλλει στην πραγματοποίηση των ακολούθων:

- § **Ωθεί τους μάνατζερ να προγραμματίσουν.** Η ύπαρξη προϋπολογισμών αναγκάζει κατά κάποιο τρόπο τους μάνατζερ να αποστασιοποιηθούν από τα καθημερινά τους καθήκοντα και να εξετάσουν το ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση καθώς και τη συμβολή τους στους μελλοντικούς της στόχους. Η συνειδητοποίηση των ευρύτερων στόχων καθώς και των συνθηκών του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται η επιχείρηση μπορούν να διευρύνουν τον τρόπο δράσης των στελεχών στις λειτουργικές δραστηριότητες.
- § **Αποκαλύπτει νέα στοιχεία για το μέλλον της επιχείρησης** και κατά συνέπεια μειώνει τους κινδύνους που ελλοχεύουν από τις μελλοντικές της δραστηριότητες. Οι διαφορετικές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις των αποκεντρωμένων τμημάτων, αναφορικά με τους πόρους της επιχείρησης, μπορεί να μην είναι εμφανής στην αρχή αν δεν παρουσιαστούν σε ένα συγκεντρωτικό προϋπολογισμό (budget). Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών θα βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανού πλεονάσματος ή ελλείμματος των πόρων, με αποτέλεσμα να υπολογίζονται πιο σωστά το κόστος για τη χρήση των εν λόγω πόρων.
- § **Ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.** Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού έχει ως αποτέλεσμα τη διάχυση των πληροφοριών αναφορικά με τις προτεινόμενες δραστηριότητες για την επιχείρηση, σε όλους τους τομείς και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διάδοση αυτή των πληροφοριών βοηθά στο συντονισμό των στόχων που έχουν τεθεί

και την εξεύρεση επαρκών πόρων για την επίτευξη τους. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση λειτουργεί σε πολλές ανομοιογενείς αγορές μέσω υποκαταστημάτων ή θυγατρικών, και η ευθύνη και εξουσιοδότηση είναι «διασκορπισμένες», ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί στη διάδοση των καθορισμένων στόχων των μελών της επιχείρησης, με τρόπο κατανοητό για όλα τα στελέχη της, ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι τυχόν αποκλίσεις από την σχεδιαζόμενη πολιτική.

§ **Σχέδιο δράσης.** Η καθεαυτή διαδικασία του προϋπολογισμού δίνει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με την δυνατότητα πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων λειτουργιών και ενεργειών δράσης αλλά και την καταλληλότητα τους και βοηθάει τη διοίκηση να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία των στόχων. Αν διαπιστωθεί ότι ενέργειες που έχουν προγραμματιστεί είναι ανέφικτες ή ακατάλληλες, δίνεται το έναυσμα για αναπροσαρμογή και διορθωτικές κινήσεις για να σχηματιστεί ο τελικός προϋπολογισμός. Έτσι τα στελέχη έχουν μια πιο καθαρή εικόνα για τα καθήκοντα τους καθώς και τι περιμένει η διοίκηση από αυτά.

§ **Τρόπος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.** Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι αυτή ίσως είναι η πιο σημαντική παράμετρος του προϋπολογισμού. Η προετοιμασία και τελική μορφή του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέτρο συγκριτικής προτυποποίησης (benchmark) τόσο για την εταιρεία, όσο για τη απόδοση των επιμέρους στελεχών. Η σύγκριση των προϋπολογιστικών προγραμμάτων με την πραγματική εμπειρία αποτελεί πηγή επαναπληρόρησης σχετικά με την ποιότητα του προγραμματισμού, τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στην εφικτότητα των δραστηριοτήτων. Τα στελέχη με αυτόν τον

τρόπο καθίσταται υπεύθυνα για το μέρος του προϋπολογισμού για το οποίο είναι υπεύθυνα. Οι προϋπολογισμοί ενθαρρύνουν επίσης τη χρησιμοποίηση του «management by exception», αφού είναι απαραίτητο για τους managers να διερευνήσουν μόνο τις διαστάσεις των λειτουργιών οι οποίες θα μπορούσαν να αποδώσουν περισσότερο από τα αναμενόμενα (δηλαδή να προτείνουν κάποιους νεωτερισμούς, αλλαγές κτλ.).

§ **Σύγκλιση στόχων.** Η διαδικασία του προγραμματισμού και του ελέγχου είναι επαναλαμβανόμενη και βοηθά στο «πάντρεμα» των στόχων της επιχείρησης με εκείνους των επιμέρους φορέων της (δηλαδή οδηγεί στην σύγκλιση στόχων μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και της ίδιας της επιχείρησης).

2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Σε γενικές γραμμές οι προϋπολογισμοί διακρίνονται:

- § ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν
- § τη μέθοδο που ακολουθείται για την κατάρτιση τους και
- § τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών.

Διακρίσεις με βάση το χρονικό διάστημα που καλύπτουν

Η διάρκεια των προϋπολογισμών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιλέγεται με βάση παράγοντες όπως : ο κύκλος ζωής των προϊόντων της επιχείρησης (όσο μικρότερος είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων, τόσο συχνότερα θα υπάρχει ανάγκη για λειτουργικές αποφάσεις), ο τύπος των πελατών (με τους βιομηχανικούς πελάτες επιδιώκεται μακροχρόνια συνεργασία), η σταθερότητα της ζήτησης για τα προϊόντα (προϊόντα με εποχιακή ζήτηση επηρεάζουν ανάλογα και τα budgets) η ύπαρξη ενδεχόμενων περιορισμών (έλλειψη α' υλών ,εργατικού δυναμικού κτλ.)

και τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (κάποιες παραγωγικές διαδικασίες περιλαμβάνουν εξαιρετικά περίπλοκο τεχνολογικό σχεδιασμό που καθιστούν ανέφικτες τις οιοσδήποτε αλλαγές στον προϋπολογισμό).

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί χωρίζονται σε **βραχυχρόνιους** και **μακροχρόνιους**.

Οι **βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί** αποκαλούνται συχνά και **λειτουργικοί προϋπολογισμοί**. Πρόκειται για προϋπολογισμούς με διάρκεια συνήθως ενός έτους, οι οποίοι αναλύονται σε 3μηνα, μήνες, 15μερα ή ανά εβδομάδα. Κατά τη διάρκεια του χρόνου οι βραχυπρόθεσμοι προϋπολογισμοί εξετάζονται και αναθεωρούνται, αν αυτό κριθεί απαραίτητο από τη διοίκηση, βάση των στοιχείων που συλλέγει. Οι (μεγάλες) επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυλιόμενους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναφέρονται σε μια σταθερή περίοδο συνήθως ενός έτους, αν και συχνά αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Κυλιόμενος Προϋπολογισμός

Μια διαφορετική προσέγγιση στον προϋπολογισμό είναι ο κυλιόμενος ή συνεχής προϋπολογισμός (rolling ή continuous) που κύριο στόχο έχει τον συγχρονισμό με τις εξωτερικές αλλαγές. Αυτό που ουσιαστικά συμβαίνει είναι να υπολογίζεται ο προϋπολογισμός εκ νέου μετά από ένα σύντομο διάστημα –συνήθως ένα μήνα ή τρίμηνο– για ολόκληρη τη διάρκεια του, που συνήθως είναι 12 μήνες, μετατοπίζοντάς τον. Για παράδειγμα, ένας κυλιόμενος προϋπολογισμός με εκκίνηση τον Ιανουάριο του έτους 2006, θα συντασσόταν εκ νέου τον Μάρτιο για δώδεκα μήνες, δηλαδή μέχρι τον Μάρτιο του 2007 κοκ.. Η κύρια αιτία που αναγκάζει τις επιχειρήσεις στο να προβούν σε τέτοιες λύσεις, είναι

το γεγονός ότι ο ρυθμός των εξελίξεων είναι τέτοιος που δεν μπορεί ένας συνήθως δωδεκάμηνος, στατικός προϋπολογισμός να προλάβει.

Ένα θετικό στοιχείο της εφαρμογής των κυλιόμενων προϋπολογισμών, είναι το γεγονός ότι ουσιαστικά δεν απαιτεί καμία αλλαγή στη μέθοδο που ακολουθούσε η επιχείρηση για τη σύνταξή του προϋπολογισμού της. Η βασική διαφοροποίηση είναι ότι, απλά, δεν συμβαίνει πια μόνο μια φορά το χρόνο. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να τους υιοθετήσουν, εκμεταλλεύονται την ευκαιρία και προσπαθούν να βελτιώσουν και άλλα στοιχεία της διαδικασίας. Να σημειωθεί επίσης ότι η ύπαρξη εξειδικευμένων υπολογιστικών πακέτων για την ολοκλήρωση του προϋπολογισμού, βοηθά τις επιχειρήσεις να μπορούν να τον εξελίσσουν χωρίς να χάνουν πολύ χρόνο δίνοντας τη δυνατότητα να εξετάσουν παράλληλα, διαφορετικά επίπεδα κόστους, σενάρια κτλ..

Η σύνταξη ενός στατικού προϋπολογισμού πολλές φορές ξεκινά μήνες πριν την ημερομηνία έναρξής του. Παράλληλα, είναι δυνατόν από τον πρώτο κιόλας μήνα εφαρμογής να αποδειχθεί λανθασμένος. Είναι παράλογο να ακολουθεί η επιχείρηση εν γνώσει της, για ένα μεγάλο διάστημα κάτι που ξέρει ότι δεν αποδίδει. Η «αντίδραση» και η λύση που εμφανίζεται είναι ο κυλιόμενος προϋπολογισμός. Εξάλλου, ο κυλιόμενος προϋπολογισμός συνδέεται και με την συμπεριφορά των εργαζομένων: Αν κάποιος πωλητής καταφέρει να πετύχει τους στόχους του σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι αναμενόταν αρχικά, οι νέοι στόχοι που θα του τεθούν θα είναι πιο φιλόδοξοι. Από την άλλη μεριά, εάν η πορεία του κόστους είναι αυξητική, η επιχείρηση μπορεί να λάβει άμεσα μέτρα, και όχι αφού περάσει ολόκληρη η προϋπολογιστική περίοδος όπως συνέβαινε με τον στατικό προϋπολογισμό.

Το βασικότερο όφελος έγκειται στο γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ενεργούν πιο άμεσα και πιο λογικά, χωρίς να ενεργούν βάσει

προηγούμενων, ανεπαρκών πια προβλέψεων. Αν ο προηγούμενος μήνας δείξει ότι οι πωλήσεις για ένα προϊόν πέφτουν, οι αποφάσεις για αυτό θα ληφθούν αφού μελετηθούν οι νέες συνθήκες.

Οι **μακροχρόνιοι** προϋπολογισμοί αφορούν μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα 3 ως 10 ετών και αναφέρονται στην ανάπτυξη και την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης (φύση, θέση της στον κλάδο, μελλοντικές επενδύσεις κτλ.).

Διακρίσεις με βάση τη μέθοδο κατάρτισης

Αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξη των προϋπολογισμών μπορούν να αναγνωριστούν τριών ειδών πρακτικές: Στη πρώτη οι εργαζόμενοι παίζουν ενεργό ρόλο (*bottom-up* προσέγγιση) στη δεύτερη ο προϋπολογισμός επιβάλλεται στο μεγαλύτερο ποσοστό του από τη διοίκηση (*top-down* προσέγγιση), και στη τρίτη γίνεται ένας συνδυασμός των προηγούμενων δύο.

Ένα μεγάλο κομμάτι της *bottom-up* διαδικασίας σχετίζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη του προϋπολογισμού. Η διοίκηση της επιχείρησης, με βάση τις αναλύσεις της, δίνει τις γενικές οδηγίες για τους στόχους του προϋπολογισμού και κάθε υπεύθυνος για τα επιμέρους τμήματά του αντιπροτείνει ή παρουσιάζει το προϋπολογισμό που πιστεύει ότι πρέπει να ακολουθηθεί – για το κομμάτι που του αναλογεί. Ο υπεύθυνος για την σύνταξη του *master budget* μπορεί να αποδεχθεί ή να αντιπροτείνει. Ο κύκλος συνεχίζεται σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης. Στην περίπτωση που τα στελέχη καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς για τα τμήματα για τα οποία είναι υπεύθυνοι προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα προς όφελος της επιχείρησης αφού:

- § δεσμεύονται για την εκπλήρωση των στόχων που θέτουν και άρα ευθύνονται για τις τυχόν αποκλίσεις

§ λόγω της θέσης τους, τα διάφορα στελέχη είναι πιο αρμόδια και γνωρίζουν καλύτερα από την ανώτερη διοίκηση τον τρόπο έκβασης των μεγεθών με αποτέλεσμα πιο ακριβείς προϋπολογισμούς.

Με βάση αυτή την προσέγγιση ο ρόλος της διοίκησης περιορίζεται απλά στη χάραξη των γενικών στόχων.

Η **top down** μέθοδος κατάρτισης του προϋπολογισμού συντελείται με την σύνταξή του από την ανώτερη διοίκηση και την επιβολή του στα στελέχη. Ένα σημαντικό πλεονέκτημά της είναι η ευκολία και η ταχύτητα που μπορεί να συνταχθεί ο προϋπολογισμός αλλά και το χαμηλό κόστος της προετοιμασίας σε εργατοώρες. Στην προσέγγιση αυτή βέβαια ελλοχεύει ο κίνδυνος να μην δεσμευτούν πλήρως τα στελέχη, τα οποία σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων μπορούν να ισχυριστούν ότι οι στόχοι αυτοί ήταν ανέφικτοι.

Οι δύο αυτές μέθοδοι αλληλοσυμπληρώνονται στην πράξη με την έντονη συνεργασία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων.

Διακρίσεις με βάση τον προσδιορισμό των προϋπολογιστικών ποσών

Με βάση τον προσδιορισμό των ποσών που εγγράφονται στα διάφορα πεδία διακρίνουμε δυο κατηγορίες: α) προϋπολογισμοί που καταρτίζονται με βάση τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς στους οποίους υπολογίζεται και ένα ποσοστό προσαύξησης ή μείωσης (επαυξητικοί προϋπολογισμοί - incremental budgets) και β) προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από μηδενική βάση (Zero based budgeting). Πιο διαδεδομένοι είναι οι προϋπολογισμοί που στηρίζονται στα προϋπολογισθέντα ποσά της προηγούμενης.

Προσαυξητικός Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι μια διαδικασία που μπορεί να αποδειχθεί αρκετά χρονοβόρα για ένα οργανισμό. Απαιτεί συνεργασία, ενημέρωση, συναντήσεις, που συχνά είναι δύσκολο να γίνουν σωστά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, στη προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος και το χρόνο που καταναλώνεται για τη σύνταξή του, να καταφεύγουν στον *προσαυξητικό προϋπολογισμό*. Στην ουσία με αυτόν οι οργανισμοί *μεταβάλλουν όλα τα ποσά του τελευταίου πραγματοποιημένου προϋπολογισμού με ένα ποσοστό ή ποσό*. Η λογική πίσω από αυτή τη κίνηση έχει δύο πλευρές. Η πρώτη σκοπεύει να συμπεριλάβει τον πληθωρισμό στην αύξηση και η δεύτερη αντιπροσωπεύει την άποψη ότι η επιχείρηση έχει μια *φυσιολογική ανάπτυξη* που πρέπει να συμπεριληφθεί στο προϋπολογισμό.

Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός συναντάται συχνά στο δημόσιο τομέα αλλά και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ιδίως για έμμεσες λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός και η έρευνα και ανάπτυξη. Δεν είναι απαραίτητο ολόκληρος ο προϋπολογισμός να συνταχθεί με αυτή τη μέθοδο, αν και αυτό δεν είναι κάτι που αποκλείεται. 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.

Όπως και να έχει, μια επιχείρηση μπορεί να κάνει πάντα τις επιλογές της για τα εργαλεία που θέλει να χρησιμοποιεί. Η μικρή κατανάλωση σε χρόνο και το μικρό κόστος σύνταξης, αποτελούν συχνά σοβαρά κίνητρα για την υιοθέτησή του. Εξάλλου, ίσως ο προσαυξητικός προϋπολογισμός να είναι αποτελεσματικός για κλάδους χωρίς έντονη κινητικότητα και ανταγωνισμό. Ομοίως, αν στόχος της επιχείρησης από

την χρήση του είναι, απλά, να έχει έναν οδηγό για τα έξοδα και τα έσοδά της, χωρίς να απαιτεί μεγάλη ακρίβεια, σίγουρα μπορεί να βοηθήσει. Είναι σαφές, βέβαια, πως υπό αυτές τις συνθήκες δεν μπορεί να προσφέρει πολύ μεγάλες υπηρεσίες στους χρήστες του.

Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

Στο αντίθετο άκρο από τον προσ αυξητικό προϋπολογισμό βρίσκεται ο *προϋπολογισμός μηδενικής βάσης* (zero-base budgeting, ZBB). Υπό αυτόν, *κάθε ένα από τα επιμέρους στοιχεία του τίθεται αρχικά στο μηδέν*, μέχρι να αποφασισθεί το τελικό ύψος του. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είναι δημιούργημα του Peter Pyhrr της Texas Instruments και ήρθε σαν λύση σε μια περίοδο που η επιχείρηση αντιμετώπιζε μεγάλες αλλαγές στην αγορά της. Ήταν απαραίτητο να κοπούν οι πολυτέλειες του προσ αυξητικού προϋπολογισμού και να εξετασθεί η χρησιμότητα κάθε ενός στοιχείου και εξόδου για τις επόμενες περιόδους.

Μια *παραλλαγή* του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης θεωρεί μη ρεαλιστική την επιλογή να μηδενίζονται οι πόροι για μια δραστηριότητα ή τμήμα, παρά τις σκοπιμότητες που μπορεί να εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αντί αυτού προτείνεται να θεωρείται δεδομένο μόνο ένα ποσοστό (έστω 70%) της προηγούμενης περιόδου και ο υπεύθυνος να προσπαθεί να πείσει για την αναγκαιότητα του υπόλοιπου (30%) ή ακόμη περισσότερων πόρων. Αφού εξετασθούν ερωτήματα σχετικά με τις πραγματικές ανάγκες και φανεί η αποδοτικότητα αυτών των πόρων, η επιχείρηση φθάνει στην απόφαση σχετικά με την χορήγησή τους ή μη.

Επανερχόμενοι στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης πρέπει να ειπωθεί ότι προσφέρεται κυρίως για μια περιοδική αιτιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων του κόστους ώστε να συμβάλει στον

αποτελεσματικό έλεγχο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Μερικά άλλα από τα οφέλη που αναγνωρίζονται σε αυτόν είναι η μεγαλύτερη κατανόηση της διοίκησης για τις λειτουργίες της επιχείρησης καθώς επίσης η αντιμετώπιση ορισμένων δυσλειτουργιών παλαιότερων μορφών προϋπολογισμού. Το βασικό πλεονέκτημά του, κυρίως έναντι του προσαυξητικού προϋπολογισμού, είναι το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επανεξετάζει τα προγράμματα της και να προβαίνει σε ριζικές λύσεις με κριτήριο την αποδοτικότητά τους.

Και ο μηδενικός προϋπολογισμός, όμως, παρουσιάζει *προβλήματα* που κάνουν πιο δύσκολη την εφαρμογή του. Αν ο προσαυξητικός προϋπολογισμός έχει σαν χαρακτηριστικά την ευκολία και το μικρό κόστος σχεδιασμού, ο μηδενικής βάσης έχει τα αντίθετα. Πρώτο και κύριο το γεγονός ότι είναι εξαιρετικά χρονοβόρος –πρέπει όλα τα στοιχεία του να εξετάζονται κάθε φορά από την αρχή. Κατόπιν, συμβάλλει πάρα πολύ στη γραφειοκρατία, δεδομένου ότι και το μικρότερο κομμάτι του απαιτεί έγκριση από ανώτερα τμήματα. Επιπλέον, τα στελέχη που προτείνουν τους διάφορους στόχους, πολλές φορές τονίζουν αυτούς τους οποίους οι ίδιοι προτιμούν, ελέγχοντας τη ροή πληροφοριών και αποτρέποντας τον οργανισμό να επιλέξει καλύτερες ίσως λύσεις. Αυτές οι καταστάσεις έχουν σαν συνέπεια να μειώνεται η αποτελεσματικότητά του μηδενικού προϋπολογισμού και να μην αποφέρει πάντα τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι λόγω της γραφειοκρατίας, και των λοιπών προβλημάτων που αναφέρθηκαν, οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης δεν χρησιμοποιούνται συχνά, ενώ πρέπει να αναφερθεί ότι είναι μια κοινή πρακτική σε δημόσιους οργανισμούς.

2.3 ΑΣΚΗΣΗ 2

Οι πωλήσεις με πίστωση ήταν

- Ø Νοέμβριος 2010 = 77.0000
- Ø Δεκέμβριος 2010 = 63.000
- Ø Ιανουάριος 2011 = 50.000
- Ø Φεβρουάριος 2011 = 48.000
- Ø Μάρτιος 2011 = 62.000
- Ø Απρίλιος 2011 = 60.000

Η είσπραξη γίνεται 60% μετρητοίς, 20% στον επόμενο μήνα και το υπόλοιπο τον μεθεπόμενο μήνα. Οι μισθοί ανά μηνά είναι 7.000€ και οι εργοδοτικές εισφορές 1.800€ και τακτοποιούνται μέσα στο μήνα. Επιπλέον εξοφλούνται κάθε μήνα διάφορα έξοδα 7.000€ Αν το υπόλοιπο του Ταμείου στις 01/01/2011 ήταν 7.300€ να καταρτιστεί Ο ταμειακός προϋπολογισμός του πρώτου τετραμήνου του 2011.

		ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 11	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 11	ΜΑΡΤΙΟΣ 11	ΑΠΡΙΛΙΟΣ 11
ΕΙΣΡΟΕΣ	ΑΡΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ	7.300,00	49.500,00	75.110,00	116.110,00
	ΝΟΕ 10	15.400,00			
	ΔΕΚ 10	12.600,00	12.600,00		
	ΙΑΝ 11	30.000,00	10.000,00	10.000,00	
	ΦΕΒ 11		28.800,00	9.600,00	9.60
	ΜΑΡ 11			37.200,00	12.400,00
	ΑΠΡ 11				36.000,00
ΕΚΡΟΕΣ	ΜΙΣΘΟΙ	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
	ΕΡΓ. ΕΙΣΦΟΡΕΣ	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
	ΔΙΑΦ. ΕΞΟΔΑ	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
	ΣΥΝΟΛΟ	49.500,00	75.110,00	116.110,00	158.310,00

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

3.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελεί ουσιαστικά την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται σε βήματα κάθε ένα από τα οποία απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις πολύ ουσιαστικής σημασίας, αναφορικά με θέματα τιμολόγησης και τιμολογιακής πολιτικής, γραμμών προϊόντων, προγραμματισμού παραγωγής, δαπανών επενδύσεων, εξόδων έρευνας και ανάπτυξης, κτλ. Ο συνολικός προϋπολογισμός εγκρίνεται αφού συζητηθούν στην Επιτροπή Προϋπολογισμού (Budget Committee) και απαντηθούν πολλά ερωτήματα αναφορικά με τη σκοπιμότητα, τη δυνατότητα επίτευξης και την ελκυστικότητα των επιμέρους στοιχείων του. Έτσι, επί του οποιουδήποτε αρχικού σχεδίου του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται μια σειρά διαδοχικών αναμορφώσεων μέχρις ότου το κείμενο και το περιεχόμενο γενικότερα του συνολικού προϋπολογισμού πάρει την τελική του μορφή και εγκριθεί. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού είναι η εκ μέρους της ανώτερης διοίκησης κοινοποίηση των βασικών της στόχων οι οποίοι μπορεί να είναι ευρείς και πολλές φορές εκφράζονται μέσω επιδιωκόμενων τιμών αριθμοδεικτών (για παράδειγμα, αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 10%, αύξηση του μικτού κέρδους στο 25%, κτλ). Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων, με μία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) προσέγγιση, αναπτύσσουν, άλλοτε μεμονωμένα και άλλοτε σε συνεργασία μεταξύ τους, τους επί μέρους

προϋπολογισμούς τους. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να θέτει στόχους τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς. Ωστόσο, οι τελευταίοι μετατρέπονται σε κάθε περίπτωση σε ποσοτικούς. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να θέσει στόχους αναφορικά με το επιθυμητό μερίδιο αγοράς, την απαιτούμενη ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις, την απαιτούμενη απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, το επίπεδο ρευστότητας, την πιστοληπτική και πιστοδοτική πολιτική, τη δανειακή επιβάρυνση και τη δομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, την πολιτική διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας, κτλ.

Οι παραπάνω στόχοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνταξη των προϋπολογισμών από τα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της διοίκησης θα πρέπει να κατευθύνουν και να προσανατολίζουν τη σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών, δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν το βραχυχρόνιο κομμάτι ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Ορισμένες επιχειρήσεις συντάσσουν και εγχειρίδιο προϋπολογισμού (budget manual). Το εγχειρίδιο προϋπολογισμού περιλαμβάνει επαρκείς πληροφορίες ώστε τα στελέχη να κατανοήσουν τη διαδικασία κατάρτισης και εκτέλεσης του συνολικού προϋπολογισμού, τα χρονικά όρια που σχετίζονται με την κατάρτιση, την έγκριση και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών, τους εννοιολογικούς όρους που χρησιμοποιούνται καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η κατάρτιση του προϋπολογισμού του κάθε τμήματος.

3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο συνολικός προϋπολογισμός συντίθεται από επιμέρους προϋπολογισμούς. Οι προϋπολογισμοί αυτοί, στο πλαίσιο μίας παραγωγικής επιχείρησης, έχουν σχέση με:

α) τα έσοδα από τις πωλήσεις (προϋπολογισμός πωλήσεων - sales budget),

β) την παραγωγή (προϋπολογισμός παραγωγής - production budget),

γ) τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων όπως τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ (selling and marketing budget), τα έξοδα διοίκησης (administration expenses budget), τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης (research & development budget), τα έξοδα διάθεσης (distribution budget), κτλ.

δ) την ταμειακή θέση της επιχείρησης (ταμειακός προϋπολογισμός - cash budget), δηλαδή τη διαφορά μεταξύ των διαθεσίμων και των εισπράξεών της από τη μια πλευρά και των πληρωμών της από την άλλη σε τακτά χρονικά διαστήματα, και

ε) το αναμενόμενο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα από τη δραστηριότητα (budgeted income statement), καθώς και την αναμενόμενη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης όπως αυτή αντανακλάται στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό (budgeted balance sheet). Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνθέτουν έναν τυπικό συνολικό προϋπολογισμό. Στην πράξη, οι συνολικοί προϋπολογισμοί των επιχειρήσεων μπορεί να είναι περισσότερο περίπλοκοι, να απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό ανάλυσης και να περιλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών.

3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Αφού τεθούν οι στόχοι του επόμενου έτους από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, ακολουθεί η κατάρτιση των αναλυτικών προϋπολογισμών. Οι επιμέρους αυτοί προϋπολογισμοί άλλοτε αναπτύσσονται σειριακά και άλλοτε παράλληλα. Πιο συγκεκριμένα, σε ορισμένες περιπτώσεις η σύνταξη ενός επιμέρους προϋπολογισμού, π.χ., η σύνταξη του προϋπολογισμού παραγωγής, προϋποθέτει ότι έχει καταρτιστεί προηγουμένως ένας άλλος προϋπολογισμός πάνω στον οποίο βασίζεται αυτός, δηλαδή, ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι η κατάρτιση των προϋπολογισμών γίνεται σειριακά.

Όταν το Τμήμα Πωλήσεων καθορίσει:

- α) το μείγμα των προϊόντων που προβλέπεται να πωληθούν
- β) τις μονάδες ή τον όγκο κάθε προϊόντος που προβλέπεται να πωληθούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και
- γ) τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών, όπως χρώμα, μέγεθος, κτλ., ο προϋπολογισμός των πωλήσεων προωθείται στο Τμήμα Παραγωγής.

Το Τμήμα Παραγωγής παραλαμβάνοντας τον προϋπολογισμό των πωλήσεων θα πρέπει να εκτιμήσει τη δυνατότητα επίτευξης της εκτέλεσής του. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται η πιθανή στενότητα σε δυναμικότητα μηχανολογικού εξοπλισμού και ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμα και η περιοδική αδρανής δυναμικότητα. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις λαμβάνονται αποφάσεις όπως η αγορά νέου εξοπλισμού, η πρόσληψη εποχιακού ή μόνιμου προσωπικού, η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, κτλ.

Επίσης, το Τμήμα Παραγωγής θα καταρτίσει προϋπολογισμούς αναφορικά με τις αναλώσεις και τις απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών, τον προϋπολογισμό των ωρών άμεσης εργασίας και τον προϋπολογισμό

των απαιτούμενων γενικών βιομηχανικών εξόδων, σταθερών και μεταβλητών.

Εκτός από το Τμήμα Παραγωγής, ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αποτελεί στοιχείο εισόδου (input) και για τους προϋπολογισμούς άλλων Τμημάτων όπως Μάρκετινγκ και Διανομής, εφόσον επηρεάζει ανάλογα τις προμήθειες των πωλητών, τον απαιτούμενο αριθμό τους ή τα απαιτούμενα μέσα μεταφοράς.

Οι προϋπολογισμοί άλλων Τμημάτων (π.χ., Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Λογιστηρίου, Μηχανογράφησης), οι δαπάνες των οποίων είναι σταθερές και ανεξάρτητες από το επίπεδο δραστηριότητας, δεν επηρεάζονται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων και μπορούν να καταρτίζονται παράλληλα με τους προϋπολογισμούς εκείνους που επηρεάζονται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων ή τον προϋπολογισμό παραγωγής.

Οι σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των επιμέρους προϋπολογισμών λαμβάνονται υπόψη όταν γίνονται αναθεωρήσεις επί των αρχικών σχεδίων των προϋπολογισμών. Έτσι, μία αλλαγή στον προϋπολογισμό των πωλήσεων συνεπάγεται αναθεώρηση του προϋπολογισμού παραγωγής καθώς και όλων των άλλων προϋπολογισμών οι οποίοι επηρεάζονται από τον τελευταίο. Είναι πάντως σχεδόν σίγουρο ότι κάθε αναθεώρηση στοιχείων του συνολικού προϋπολογισμού επηρεάζει την προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και τον προϋπολογιστικό Ισολογισμό.

Προκειμένου να γίνεται αποτελεσματικά η διαχείριση των επιμέρους προϋπολογισμών που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό απαιτείται μηχανογράφηση. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται είτε ειδικό λογισμικό το οποίο είναι συνδεδεμένο με το πληροφοριακό ή το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, είτε λογιστικά φύλλα εργασίας (spreadsheets) μεταξύ των οποίων υπάρχουν δεσμοί εξάρτησης (integration).

Επίσης, κατά την ανάπτυξη των προϋπολογισμών θα πρέπει να τηρούνται αναλυτικές σημειώσεις αναφορικά με τις βασικές υποθέσεις και προβλέψεις που έχουν γίνει σε κάθε στάδιο κατάρτισής τους καθώς και οι αλγόριθμοι βάσει των οποίων έχουν υπολογιστεί τα διάφορα ποσά. Η διαδικασία αυτή αφενός επιτρέπει την εύκολη τροποποίηση τους σε περίπτωση που ζητηθεί να γίνουν ορισμένες αλλαγές στις Βασικές υποθέσεις και αφετέρου παρέχει μια ουσιαστική Βοήθεια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επόμενης περιόδου.

3.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι η βάση του συνολικού προϋπολογισμού. Επομένως, η ακρίβεια του προϋπολογισμού των πωλήσεων αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την αξιοπιστία του συνολικού προϋπολογισμού. Πιο συγκεκριμένα, μια υπερεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανεπιθύμητων αποθεμάτων και στην ανάλογη δέσμευση πόρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποδοτικά σε εναλλακτικές δράσεις. Από την άλλη πλευρά, υποεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της και με τον τρόπο αυτό όχι μόνο να απολέσει κέρδη αλλά και μέρος των πελατών της.

Σε πολλές επιχειρήσεις που ακολουθούν τη διαδικασία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) η πρόβλεψη των πωλήσεων ξεκινάει με διάφορες εκτιμήσεις που γίνονται από τους πωλητές. Στη συνέχεια, οι εκτιμήσεις αυτές προωθούνται στους διευθυντές πωλήσεων. Απ' το σημείο αυτό και μετά, οι διαδικασίες πρόβλεψης που υιοθετούνται είναι ποικίλες. Γενικά πάντως, οι διευθυντές πωλήσεων αναθεωρούν τις εκτιμήσεις προβαίνοντας στις απαραίτητες προσαρμογές ανάλογα με την εμπειρία

τους και οποιαδήποτε επιπρόσθετη πληροφόρηση. Στην συνέχεια, όλες οι εκτιμήσεις συγκεντρώνονται και προωθούνται στο γενικό διευθυντή του μάρκετινγκ για επιβεβαίωση και έγκριση. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας, ο γενικός διευθυντής του Τμήματος Μάρκετινγκ (ή Πωλήσεων) ή ένα ξεχωριστό Τμήμα Έρευνας Αγοράς της επιχείρησης, συγκεντρώνει κάποιες βασικές πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές, σε μερικές επιχειρήσεις είναι διαθέσιμες τόσο στους επιμέρους διευθυντές όσο και στους πωλητές, ως βοηθητικό μέσο στη διαδικασία της πρόβλεψης. Σε κάποιες άλλες όμως επιχειρήσεις, οι πληροφορίες αυτές είναι διαθέσιμες μόνο στους διευθυντές πωλήσεων. Οι πληροφορίες αυτές συνήθως περιλαμβάνουν προβλέψεις για την γενικότερη πορεία της οικονομίας, για τις πωλήσεις και τα κέρδη του κλάδου, για τις συνθήκες ανταγωνισμού, κτλ. Οι πληροφορίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορούν τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις και κέρδη ανά προϊόν, ανά πωλητή, ανά γεωγραφική περιοχή και ανά κανάλι διανομής. Επίσης περιλαμβάνουν στοιχεία για τα νέα προϊόντα της επιχείρησης, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης που θα χρησιμοποιηθούν ή το ύψος των ανεκτέλεστων παραγγελιών.

Η εποχικότητα θα πρέπει να ληφθεί επίσης σοβαρά υπόψη κατά τον προσδιορισμό των μηνιαίων αναμενόμενων πωλήσεων και κατ' επέκταση των ετήσιων προβλέψεων αφού αυτή διαφέρει μεταξύ των διαφόρων προϊόντων.

Γενικά, κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού των πωλήσεων, ένας διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη του τους ακόλουθους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες:

Εσωτερικοί παράγοντες:

- Τάσεις των πωλήσεων του προηγούμενου έτους.

- Ανεκτέλεστες παραγγελίες.
- Εκτιμήσεις των πωλητών.
- Δυναμικότητα παραγωγής της επιχείρησης.
- Νέα προϊόντα.
- Στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων.

Εξωτερικοί παράγοντες:

- Ανάλυση της αγοράς.
- Συνθήκες ανταγωνισμού.
- Οικονομική κατάσταση των πελατών της επιχείρησης.
- Γενικές οικονομικές συνθήκες.
 - Γενικές τάσεις στη βιομηχανική δραστηριότητα και τις κυβερνητικές πολιτικές.

Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με μεγάλο μείγμα προϊόντων και μεγάλο πελατολόγιο ο προϋπολογισμός των πωλήσεων συνήθως δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζει τις ποσότητες, την τιμή πώλησης και τις ειδικές συμφωνίες (για παράδειγμα, εκπτώσεις ποσότητας ή εκπτώσεις λόγω κύκλου εργασιών) ανά προϊόν, ανά πελάτη και ανά μήνα.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα κατάρτισης συνολικού προϋπολογισμού.

Η εταιρία ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΕ θέλει να αναπτύξει το συνολικό της προϋπολογισμό για το έτος 20X8. Η επιχείρηση ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της το μήνα Δεκέμβριο του προηγούμενου έτους 20X7.

Ο αναμενόμενος Ισολογισμός της επιχείρησης για το τέλος του Δεκεμβρίου του έτους 20X7 είναι ο εξής:

Ισολογισμός 31/12/20X7			
Ενεργητικό		Παθητικό	
Πάγιο Ενεργητικό		Ίδια κεφάλαια	
Μηχανήματα	283.200	Μετοχικό κεφάλαιο	370.000
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	283.200	Κέρδη εις νέο	41,281
		Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	411,281
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	
Αποθέματα πρώτων υλών	14,612	Προμηθευτές	10.300
Αποθέμα ετοιμών προϊόντων	43,035	Φόροι πληρωτέοι	19,342
Απαιτήσεις	79,939		
Διαθέσιμα	20,137		
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	157,723	Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	29,642
Σύνολο Ενεργητικού	440,923	Σύνολο Παθητικού	440,923

Table 2: Ισολογισμός

Οι πωλήσεις για το 20X7 αναμένεται να ανέλθουν σε 1.200.000ευρώ ενώ τα καθαρά κέρδη από φόρους σε 130.000. η αποδοτικότητα των πωλήσεων για το 20X7(δηλαδή) τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους προς τις πωλήσεις) αναμένεται να είναι 10,8% περίπου. Η διοίκηση της επιχείρησης θέτει ως στόχο για το 20X8 η αποδοτικότητα των πωλήσεων να είναι τουλάχιστον 12,0% σε κάθε τρίμηνο.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία του προϋπολογισμού της εταιρίας για το 1^ο τρίμηνο του έτους 20X8. Η εταιρία ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΕ παράγει και πωλεί ένα μόνο προϊόν, η παραγωγή του οποίου γίνεται σε ένα μόνο τμήμα, σε 4 γεωγραφικές περιφέρειες και χρησιμοποιεί ένα μόνο κανάλια διανομής. Αν υπήρχαν περισσότερα προϊόντα, θα έπρεπε να γίνει πρόβλεψη πωλήσεων για κάθε ένα προϊόν χωριστά. Αν η επιχείρηση χρησιμοποιούσε περισσότερα από

ένα κανάλια διανομής, η πρόβλεψη των πωλήσεων καθενός προϊόντος θα έπρεπε να εμφανίζεται λεπτομερώς ανά κανάλι διανομής, δηλαδή ανά χοντρέμπορο, λιανέμπορο, κτλ. Μια τέτοια ανάλυση των πωλήσεων, δείχνει σε τι Βαθμό συμμετέχει κάθε κανάλι διανομής στις πωλήσεις και τα καθαρά του κέρδη. Εάν για παράδειγμα, το ποσοστό των καθαρών κερδών προς τις πωλήσεις στους χοντρέμπορους είναι πολύ χαμηλό, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει κανάλι διανομής. Αντί δηλαδή να πωλεί σε χοντρέμπορους, μπορεί να δημιουργήσει δικά της κανάλια διανομής μέχρι και τον τελικό καταναλωτή και να πωλεί τα προϊόντα της λιανικά.

Η εταιρία ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΕ ολοκλήρωσε τη διαδικασία πρόβλεψης των πωλήσεων και προϋπολόγισε για το πρώτο τρίμηνο τα παρακάτω ποσά, με μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος €33.

	Περιφέρεια	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο Τριμήνου
Προϋπολογισμός	1	1000	1,125	1210	3,335
πωλήσεων	2	600	650	675	1,925
σε μονάδες	3	925	900	960	2,785
	4	430	450	475	1,355
Σύνολο		2,955	3,125	3320	9400
Προϋπολογισμός	1	33000	37,125	39930	110,055
πωλήσεων	2	19800	21450	22,275	63,525
σε €	3	30,525	29700	31680	91,905
	4	14190	14850	15,675	44,715
Σύνολο		97,515	103,125	109560	310200

Table 3: Προϋπολογισμός πωλήσεων

3.5 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο προϋπολογισμός της παραγωγής συνήθως συντάσσεται από το διευθυντή παραγωγής σε συνεργασία με αρμόδια στελέχη. Στηρίζεται στον προϋπολογισμό των πωλήσεων, αφού γίνουν οι απαραίτητες

προσαρμογές για το επίπεδο των επιθυμητών τελικών αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων. Πριν από οποιαδήποτε εργασία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής, θα πρέπει να διερευνηθεί εάν το εργοστάσιο μπορεί να παράγει τις ποσότητες που έχουν καθοριστεί στον προϋπολογισμό πωλήσεων. Η παραγωγή θα πρέπει να προγραμματιστεί σ' ένα ικανοποιητικό επίπεδο έτσι ώστε να μην υπάρχουν σημαντικές αυξομειώσεις στην απασχόληση. Ο προϋπολογισμός της παραγωγής συνήθως στηρίζεται στους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες:

- Προϋπολογισμός πωλήσεων.
- Δυναμικότητα παραγωγής.
- Αρχικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων.
- Ελάχιστο επιθυμητό τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων.

Έτσι, για κάθε προϊόν λαμβάνοντας υπόψη: α) το αρχικό απόθεμα των ετοιμών στην αρχή του μήνα, β) τις αναμενόμενες πωλήσεις του μήνα και γ) το επιθυμητό τελικό απόθεμα στο τέλος του μήνα, υπολογίζονται οι ποσότητες που θα πρέπει να παραχθούν σε μηνιαία βάση. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να προϋπολογιστεί ποσοτικά η παραγωγή σε ετήσια βάση. Η πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση σε σχέση με τα αποθέματά της επηρεάζει σημαντικά τους σχετικούς υπολογισμούς.

Η εταιρία ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΕ επιθυμεί να διαθέτει τις παρακάτω ποσότητες αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων (επιθυμητά αποθέματα), κατά τις συγκεκριμένες ημερομηνίες του έτους 20X8:

- 1 Ιανουαρίου 2.140 μονάδες
- 31 Ιανουαρίου 2.050 μονάδες
- 28 Φεβρουαρίου 2.175 μονάδες

31 Μαρτίου 2.215 μονάδες και

30 Απριλίου 2.315 μονάδες.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που παρέχονται από τον προϋπολογισμό του συνόλου των μονάδων που θα πωληθούν στο 1^ο τρίμηνο (Πίνακας 4.1) και από τις παραπάνω εκτιμήσεις αποθεμάτων, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής.

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο Τριμήνου
Προϋπολογισμός πωλήσεων	2,955	3,125	3320	9400
Συν: Επιθυμητό τελικό απόθεμα	2050	2,175	2,215	2,215
Μερικό αποτέλεσμα	5,005	5300	5,535	11,615
Μείον: Αρχικό απόθεμα	2140	2050	2,175	2140
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	2,865	1 3.250	3360	9,475

Table 4: Προϋπολογισμός Παραγωγής 1ο τρίμηνο 20X8

3.6 ΑΣΚΗΣΗ 3

Η εταιρία ΔΙΑΣ Α.Ε. έχει προβεί στις ακόλουθες προβλέψεις όγκου πωλήσεων και παραγωγής του δευτέρου τριμήνου του επόμενου έτους:

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος
Πωλήσεις	50.000	40.000	60.000
Παραγωγή	60.000	50.000	50.000

Τα κόστη παραγωγής που πρέπει να πληρωθούν ανέρχονται στα 5 Ευρώ ανά παραγόμενη μονάδα (πρόβλεψη).

Από τα κόστη αυτά, το 40% θα πρέπει να πληρωθεί εντός του μήνα που πραγματοποιούνται, και το υπόλοιπο τον επόμενο μήνα.

Οι δαπάνες προώθησης και διαχείρισης προβλέπεται να ανέλθουν στο ποσό των 100.000 Ευρώ το μήνα. Το υπόλοιπο των πληρωτέων λογαριασμών στις 31 Μαρτίου, ανέρχεται στο ποσό των 190.000 Ευρώ, και θα πληρωθεί, ολόκληρο, τον επόμενο μήνα Απρίλιο.

Υποθέτουμε ότι όλες οι μονάδες του προϊόντος θα πωληθούν με την ίδια τιμή των 14 Ευρώ. Οι εισπράξεις από τις πωλήσεις προβλέπεται να γίνουν ως εξής: 60% της αξίας εντός του ίδιου μήνα που πραγματοποιούνται οι πωλήσεις, 30% τον επόμενο μήνα, και το υπόλοιπο 10%, τον μεθεπόμενο μήνα. Το υπόλοιπο των «εισπρακτέων λογαριασμών» στις 31 Μαρτίου, ανέρχεται στο ποσό των 500.000 Ευρώ. (90.000 Ευρώ από τις πραγματοποιούμενες πωλήσεις τον μήνα Φεβρουάριο, και τα υπόλοιπα από τις πωλήσεις του μήνα Μαρτίου).

Ζητούμενα:

Οι Προϋπολογισμοί Πληρωμών και Εισπράξεων του δευτέρου τριμήνου.

Οι Προϋπολογισμοί Πληρωμών και Εισπράξεων του δευτέρου τριμήνου.

	Απρίλιος	Μάιος
Ιούνιος		
Παραγωγή (σε μονάδες)	60.000	50.000
50.000		
Κόστος παραγωγής / παραγόμενη μονάδα	€5	€5
€5		
Συνολικός κόστος παραγωγής	€300.000	€250.000
€250.000		

Προϋπολογισμός πληρωμών:

	Απρίλιος	Μάιος
Ιούνιος		

Παραγωγή αυτού του μήνα (40%)	€120.000	€100.000
€100.000		
Παραγωγή προηγούμενου μήνα (60%)	190.000	180.000
150.000		
Δαπάνες προώθησης και διαχείρισης	100.000	100.000
100.000		
Συνολικές πληρωμές	410.000	€380.000
€350.000		

	Απρίλιος	Μάιος	
Ιούνιος			
Πωλήσεις (σε μονάδες)	50.000	40.000	
60.000			
Τιμή Πώλησης	€14	€14	
€14			
Συνολική αξία πωλήσεων	€700.000	€560.000	€
840.000			

Προϋπολογισμός εισπράξεων:

	Απρίλιος	Μάιος
Ιούνιος		
Από πωλήσεις Φεβρουαρίου	90.000	
Από πωλήσεις Μαρτίου *	307.500	102.500
Από πωλήσεις Απριλίου	420.000	210.000
70.000		
Από πωλήσεις Μαΐου		336.000
168.000		

Από πωλήσεις Ιουνίου

504.000

Συνολικές Εισπράξεις

742.000

€817.000

€648.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Αναφορικά με το είδος τους οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε στατικούς (static budget) και ελαστικούς (flexible budget). Τόσο οι στατικοί όσο και οι ελαστικοί προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν αφενός για την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών των τμημάτων μιας επιχείρησης, και αφετέρου για την επιχείρηση ως σύνολο.

4.1 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται έχοντας σαν δεδομένο το «κανονικό» επίπεδο τεχνικής και παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και το «κανονικό» επίπεδο πωλήσεων και ωρών άμεσης εργασίας. Με βάση αυτό το είδος προϋπολογισμού όλα τα προϋπολογισθέντα ποσά υπολογίζονται βάσει αυτού του επιπέδου δραστηριότητας. Ωστόσο κάτω από την επίδραση διαφόρων παραγόντων (οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών κτλ.), το επίπεδο δραστηριότητας σπάνια συμπίπτει με το προϋπολογισμένο, με αποτέλεσμα να μειώνεται η σημασία των στατικών προϋπολογισμών για έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

4.2 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Πρόκειται για προϋπολογισμούς που προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης για διάφορα επίπεδα παραγωγικής δραστηριότητας. Για την κατάρτιση τους λαμβάνονται υπόψη τα μεταβλητά κόστη, που μεταβάλλονται ανάλογα με τον όγκο

δραστηριότητας καθώς και τα σταθερά κόστη τα οποία ως γνωστό δεν μεταβάλλονται στα πλαίσια ενός καθορισμένου επιπέδου δραστηριότητας. Για τα μεταβλητά κόστη διατυπώνεται ο αλγόριθμος του προϋπολογισμού (budget formula), ο οποίος περιγράφει τη σχέση μεταξύ της δαπάνης και του επιπέδου δραστηριότητας για κάθε κατηγορία δαπανών. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αποτελούν ισχυρά εργαλεία ελέγχου, αφού επιτρέπουν στα στελέχη να υπολογίσουν τα κόστη σε οποιοδήποτε επίπεδο παραγωγικής δραστηριότητας.

4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Μπορούμε, μεταξύ άλλων, να διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς σε λειτουργικούς, και προϋπολογισμούς επενδύσεων οι οποίοι εντάσσονται σε ένα πιο μακροχρόνιο σχεδιασμό και αφορούν τις αποφάσεις για επένδυση σε εξοπλισμό. Όπως είναι λογικό, αυτά τα είδη προϋπολογισμού σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους ακόμη και αν αυτή η σχέση δεν εμφανίζεται πάντα με επίσημη μορφή.

Στη πραγματικότητα, οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να ενταχθούν στο μακροχρόνιο πλάνο της επιχείρησης σαν έκφρασή του για το τρέχον κάθε φορά έτος. Ο προϋπολογισμός είναι μια συνέχεια του στρατηγικού και μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού της επιχείρησης και αποτελεί βάση για την λειτουργία της επιχείρησης και την αξιολόγησή της.

Οι Welsch, Hilton και Gordon (1988) ορίζουν τον προϋπολογισμό ως *μια συστηματική και τυποποιημένη προσέγγιση για την εκτέλεση σημαντικών σταδίων της διοίκησης, του σχεδιασμού και του ελέγχου*. Υπό αυτή τη σκοπιά ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη του μακροχρόνιου σχεδιασμού της επιχείρησης, τους στόχους της, ένα μακροχρόνιο και ένα βραχυχρόνιο σχέδιο κερδοφορίας και ένα σύστημα

από περιοδικές αναφορές και πληροφορίες ανατροφοδότησης. Όπως γίνεται αντιληπτό, αυτές οι δύο απόψεις λίγο διαφέρουν μεταξύ τους και εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό τη συσχέτιση μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου προγραμματισμού και ελέγχου. Εξάλλου, οι σημαντικές αποφάσεις, όπως παραδείγματος χάρη για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού με μεγάλη διάρκεια χρήσης, είναι κατανοητό ότι θα επηρεάζουν κάθε έναν από τους επόμενους προϋπολογισμούς.

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί αποτελούν σχέδια που προσδιορίζουν όλες τις προβλεπόμενες λειτουργίες και αποτελέσματα μιας επιχείρησης για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο. Υπό αυτή την έννοια, καλύπτουν ολόκληρη την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης και περιγράφουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σχετικά με την κτήση και χρήση των πόρων και το αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Έτσι είναι δυνατόν, μεταξύ άλλων, να εντοπιστούν εκ των προτέρων και να αντιμετωπιστούν στο μέτρο του δυνατού μελλοντικά προβλήματα. Για να γίνουν όμως αυτά, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν εκ των προτέρων σε ένα μεγάλο βαθμό και οι φυσικές μονάδες που ορίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα κοκ..

Πολύ απλά, ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο των μελλοντικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης που εκφράζεται κυρίως σε χρηματικούς όρους αν και περιλαμβάνει και πολλά ποσοτικά στοιχεία. Ασφαλώς όμως ο βαθμός στον οποίο θα γίνει αυτή η ανάλυση εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, οι ανάγκες της, οι απόψεις των διοικούντων της. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η ανάπτυξη της πληροφορικής κάνει διαρκώς ευκολότερη την εις βάθος ανάλυση και δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι έχει επιτρέψει και τους πιο πολύπλοκους προϋπολογισμούς βάσει δραστηριοτήτων.

Στόχοι λειτουργικού προϋπολογισμού

Ήδη έχει γίνει αναφορά στην ανάγκη των επιχειρήσεων για σχεδιασμό. Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αποσκοπεί στο να καλύψει άλλους τέσσερις στόχους πέρα από αυτόν: α) Στο να διευκολύνει την επικοινωνία και τον συντονισμό μέσα στον οργανισμό, β) στην καλύτερη κατανομή πόρων, γ) στη διεύθυνση της απόδοσής του και τέλος δ) στην αξιολόγηση της απόδοσης και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει φανεί σε πρόσφατες έρευνες, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναγνωρίζουν σαν σημαντικούς στόχους παράγοντες όπως ο έλεγχος του κόστους, η υλοποίηση στρατηγικής ο προγραμματισμός αλλά και η αύξηση της κερδοφορίας και οι ακριβείς προβλέψεις.

Μέσω των προϋπολογισμών οι επιχειρήσεις προσπαθούν πρώτα και κύρια να προσδιορίσουν τι πρόκειται να χρειαστεί ο οργανισμός από άποψη πόρων, πρώτων υλών, κόστους, χρηματικών ροών κτλ.. Ανάλογα με το είδος προϋπολογισμού που χρησιμοποιείται (π.χ. Μηδενικής βάσης ή κυλιόμενος), η πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας μπορεί να ποικίλει. Ως παράγωγα του προϋπολογισμού μπορούν να εξαχθούν pro forma λογιστικές καταστάσεις όπως προϋπολογισθείς ισολογισμός ή κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.

Βασικό χαρακτηριστικό του προϋπολογισμού είναι το γεγονός ότι αποτελεί εργαλείο της διοίκησης. Πολύ συχνά μια από τις χρήσεις που έχει προς αυτό το σκοπό είναι να φανερώνει τις προθέσεις της: Αυξημένη χρηματοδότηση προς ένα project ή ένα τμήμα μπορεί να σημαίνει αναβάθμισή του και το αντίστροφο. Παράλληλα, μπορεί να ενεργεί ως δείκτης για τους στόχους της επιχείρησης καθώς η διοίκηση φανερώνει στους υφισταμένους τι θα πρέπει να επιδιώξουν για την προσεχή χρονική περίοδο. Αυτό, σε συνδυασμό με τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει με την επίτευξη των στόχων του κάθε προσώπου ή

τμήματος –όπου αυτή υπάρχει– με την αξιολόγηση ή πρόσθετες αμοιβές, μπορεί να ενεργεί ως υποκινητικός παράγοντας για τους εργαζομένους.

Φυσικά, το γεγονός ότι γίνεται προσπάθεια να εξυπηρετηθούν κάποιοι στόχοι μέσω του προϋπολογισμού, δεν σημαίνει ότι γίνονται πάντα εφικτοί. Η αλήθεια είναι ότι είναι δυνατόν να οδηγήσουν και σε αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα. Σημασία δεν έχει η τυπική ύπαρξη ενός προϋπολογισμού αλλά η ουσιαστική χρησιμοποίησή του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως αποτυχημένη χρήση του προϋπολογισμού έχει οδηγήσει στην εγκατάλειψή του αλλά και σε αντιδράσεις ως προς τη χρήση του.

Ανάλυση

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός δεν είναι ένα μονοκόμματο και αυθύπαρκτο σχεδιάγραμμα σε χαρτί. Αντιθέτως αναλύεται σε πολλά επιμέρους συστατικά και προϋπολογισμούς ανάλογα με την οργανωτική δομή και τις ανάγκες της επιχείρησης. Άλλες οι ανάγκες για μια πολυεθνική επιχείρηση με πολλές θυγατρικές και άλλες για ένα πολυκατάστημα. Οι βασικότερες διαφορές οφείλονται στους διαφορετικούς κλάδους λειτουργίας. Το αν μια επιχείρηση παράγει προϊόντα, προσφέρει υπηρεσίες ή απλά εμπορεύεται προϊόντα δημιουργεί ξεχωριστές ανάγκες στον προϋπολογισμό. Παρά τις όποιες διαφορές, όμως, σε κάθε περίπτωση υπάρχουν κοινά, πολύ σημαντικά στοιχεία: Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί τους βασικούς παράγοντες της παραγωγικής της διαδικασίας, όπως πρώτες ύλες, εργασία και γενικά βιομηχανικά έξοδα, για να παράγει ένα προϊόν ή να παράσχει μια υπηρεσία.

Είδη προϋπολογισμών που αποτελούν συστατικά στοιχεία του λειτουργικού προϋπολογισμού είναι *οι προϋπολογισμοί πωλήσεων, πρώτων υλών, άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων, εξόδων*

διοίκησης, έρευνας και ανάπτυξης, ταμειακός προϋπολογισμός κτλ.. Όλοι αυτοί, που όπως είναι κατανοητό είναι αλληλοεξαρτώμενοι, συνιστούν τον λειτουργικό προϋπολογισμό, ή αλλιώς master plan ή budget. Για την ανάλυσή μας οι έννοιες αυτές στο εξής θα έχουν ταυτόσημη σημασία. Ως προς τον τρόπο κατάρτισης των προϋπολογισμών, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης, προσαυξητικούς ή βάσει δραστηριοτήτων. Και αυτοί όμως από τη μεριά τους μπορούν να χωρισθούν σε στατικούς, ελαστικούς ή κυλιόμενους.

Σχηματικά ένας λειτουργικός προϋπολογισμός με τους επιμέρους προϋπολογισμούς για μια μεταποιητική επιχείρηση παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί. Θα ήταν δυνατόν να γίνει η ανάλυση του προϋπολογισμού και σε άλλα μικρότερα κομμάτια, όπως π.χ. μονάδες παραγωγής, τμήματα κτλ.. Όπως είναι κατανοητό, για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν θα υπήρχε προϋπολογισμός παραγωγής και τα συμπαρομαρτούντα.

4.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Προβλέψεις Πωλήσεων

Όπως φάνηκε και από το προηγούμενο σχεδιάγραμμα, ο προϋπολογισμός πωλήσεων αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τον σχεδιασμό του υπόλοιπου λειτουργικού προϋπολογισμού. Όμως οι πωλήσεις δεν είναι κάτι σταθερό στο χρόνο που μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια. Υπόκεινται στην επιρροή πολλών παραγόντων, τόσο ενδογενών όσο και εξωγενών. Για ένα μονοπωλιακό προϊόν ίσως είναι σχετικά εύκολο να υπολογισθεί η ζήτηση (όχι πάντοτε όμως). Σε ό,τι αφορά τα άλλα προϊόντα ή τις υπηρεσίες είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Δυσμενείς ή ευμενείς οικονομικές συνθήκες στην αγορά, κινητικότητα του ανταγωνισμού, αποτελεσματικότητα μίγματος μάρκετινγκ, δυναμικότητα της επιχείρησης, μεταβολή στη νομοθεσία, εξάρτηση από τους προμηθευτές είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις πωλήσεις μιας επιχείρησης. Είναι αντιληπτό συνεπώς ότι, για να έχει επιτυχία ο προϋπολογισμός πρέπει να έχουν προσδιορισθεί με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια οι πωλήσεις. Να σημειωθεί πως και η υποεκτίμηση αλλά και η υπερτίμηση των προϋπολογισμένων πωλήσεων μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να επιδιώκουν όσο το δυνατόν ακριβέστερες προβλέψεις για τις πωλήσεις τους. Αυτό δεν σημαίνει μια μοιρολατρική προσήλωση στα αποτελέσματα των προβλέψεων, αλλά περισσότερο μια προσαρμογή των επιλογών της διοίκησης στο μέτρο του εφικτού. Εξάλλου, σαν έννοιες ο προϋπολογισμός πωλήσεων και οι προβλέψεις δεν ταυτίζονται, με τις τελευταίες να παίζουν ρόλο εργαλείου για την επίτευξη του πρώτου. Επιπλέον, η επιχείρηση είναι σε θέση να λάβει μέτρα ούτως ώστε να αναστρέψει το κλίμα που προοιωνίζουν οι προβλέψεις.

Οι μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων μπορούν να χωρισθούν σε δύο κύριες κατηγορίες: τις αντικειμενικές ή ποσοτικές και τις υποκειμενικές ή ποιοτικές. Στις πρώτες περιλαμβάνονται κυρίως οι στατιστικές μέθοδοι που βασίζονται συνήθως σε χρονολογικές σειρές (π.χ προβολή τάσης πωλήσεων ή ανάλυση παλινδρόμησης, ανάλυση συσχέτισης κτλ.) και στη δεύτερη, μέθοδοι που βασίζονται κυρίως σε προσωπικές απόψεις, όπως η μέθοδος των Δελφών, οι πληροφορίες των πωλητών κοκ.. Να σημειωθεί επίσης, ότι οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μία μόνο μέθοδο πρόβλεψης, αλλά συνήθως καταφεύγουν σε περισσότερες για να αυξήσουν τα επίπεδα βεβαιότητας των προβλέψεων. Στις επόμενες

παραγράφους ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των κυριότερων τεχνικών.

Πληροφορίες Πωλητών: Είναι μια από τις απλούστερες μεθόδους καθώς δεν χρειάζεται ιδιαίτερες αναλύσεις για να πραγματοποιηθεί. Η επιχείρηση ρωτά τους πωλητές της για το πώς πιστεύουν ότι θα κυμανθεί ο τομέας ευθύνης τους την προσεχή περίοδο και τα αίτια προς όποιες μεταβολές. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι πωλητές αντιλαμβάνονται πολύ καλά τις ανάγκες της αγοράς και βρίσκονται πολύ κοντά στο πελάτη καθώς και ότι μπορούν να κατανεμηθούν οι προβλέψεις ανάλογα με την οργάνωση της δύναμης πωλήσεων π.χ. γεωγραφικά κτλ.. Ωστόσο πρόκειται για μια αρκετά χρονοβόρα μέθοδο, που επιβαρύνεται επιπλέον από το γεγονός ότι οι πωλητές συνήθως δεν έχουν τόσο καλή γνώση των λοιπών οικονομικών συνθηκών. Ένα μικρό υπόδειγμα μιας έτοιμης φόρμας για αυτή τη μέθοδο, συνδυασμένη με την γνώμη διευθυντή πωλήσεων βρίσκεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πωλητής:		Περιφέρεια:.....			Ημερομηνία:.....	
	Πωλήσεις			Πρόβλεψη πωλητή		Πρόβλεψη προϊσταμένου
Προϊόν	Προ διετίας	Προ έτους	Φέτος	Επόμενο έτος	Μεθεπόμενο έτος	
.....
Αιτιολογία:.....						

Table 5: Μέθοδος Πληροφορίες Πωλητών

Γνώμη διευθυντικών Στελεχών: ίσως η ευκολότερη από όλες τις μεθόδους αφού απλά ρωτούνται οι διευθυντές τι πιστεύουν για την πορεία των πωλήσεων και εξάγεται ένας μέσος όρος των απόψεων ή καταλήγουν κατόπιν συζητήσεως. Χρησιμοποιεί την πείρα των στελεχών αλλά κρίνεται «αντιεπιστημονική» καθώς βασίζεται σε

εικασίες, ενώ πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να κυριαρχήσει η άποψη ενός διευθυντή πάνω στους υπόλοιπους.

Η Μέθοδος των Δελφών: Μοιάζει με την προηγούμενη μέθοδο καθώς ζητούνται απόψεις εμπειρογνομόνων πάνω στο θέμα (στη περίπτωση μας το ύψος των πωλήσεων). Στη συνέχεια, ένας συντονιστής τις συνοψίζει και τις επιστρέφει στους εμπειρογνώμονες οι οποίοι πρέπει να επανατοποθετηθούν με βάση τη σύνοψη. Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί ομοφωνία ή σχεδόν ομοφωνία. Η μέθοδος των Δελφών έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πιο αντικειμενική από τις διευθυντικές απόψεις ενώ από την άλλη μεριά είναι πιο χρονοβόρα.

Ανάλυση Κλάδου: Αυτή η ανάλυση παραβάλλει την πορεία των πωλήσεων της επιχείρησης με την πορεία του κλάδου. Αφού ερευνηθεί η κατάσταση του κλάδου, ανάπτυξη, προοπτικές, αλληλεξαρτήσεις με άλλους κλάδους κ.ο.κ., υπολογίζονται οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου για το έτος. Κατόπιν, προσδιορίζεται το ποσοστό που αναμένει η επιχείρηση να κατέχει από τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου, σημείο στο οποίο ίσως απαιτείται και η χρήση κάποιας άλλης μεθόδου. Για να χρησιμοποιηθεί αυτή η μέθοδος, απαιτείται συνήθως να έχει η επιχείρηση ένα σημαντικό κομμάτι του κλάδου της, αλλά και να υπάρχουν διαθέσιμα συγκριτικά και στατιστικά στοιχεία για αυτόν. Φυσικά, όσο σωστά και αν είναι μελετημένος ένας κλάδος, την ακρίβεια στις προβλέψεις δεν μπορεί να την εγγυηθεί κανείς, καθώς εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες μπορούν πάντα να την επηρεάσουν.

Χρονολογικές Σειρές: Με βάση τα στοιχεία για τις πωλήσεις του παρελθόντος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προβλέψουν τις μελλοντικές. Για την καλύτερη δυνατή ανάλυση πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η μακροχρόνια τάση των πωλήσεων, η κυκλικότητά τους, που οφείλεται στις μεταβολές της οικονομίας, η

εποχικότητά τους, καθώς και τυχαία, απρόβλεπτα γεγονότα. Οι κυριότερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι ο κινητός μέσος όρος, η εκθετική εξομάλυνση (τεχνική αντίστοιχη με τον κινητό μέσο όρο) και ο διαχωρισμός των ιστορικών πωλήσεων (αφού αφαιρεθούν παράγοντες όπως εποχικότητα, απρόβλεπτοι παράγοντες κτλ.).

Ανάλυση Παλινδρόμησης: Με αυτή τη στατιστική μέθοδο γίνεται προσπάθεια να βρεθεί κατά πόσο η διαμόρφωση των τιμών των πωλήσεων εξαρτάται από έναν αριθμό ανεξάρτητων μεταβλητών, όπως η ένταση της διαφήμισης, ο αριθμός μεταβλητών, η κατάσταση της οικονομίας κτλ.. Σημασία πρέπει να δοθεί στην επιλογή των κατάλληλων μεταβλητών, ενώ δεν μπορεί να περιλαμβάνει τυχόν νέους παράγοντες.

Ανάλυση Συσχέτισης: Πολλές φορές είναι δυνατόν να συσχετισθεί η πορεία των πωλήσεων ενός προϊόντος με αυτή κάποιου άλλου ή ενός ανεξάρτητου παράγοντα. Για παράδειγμα η ζήτηση σε τούβλα μπορεί να συσχετίζεται με τον αριθμό των αδειών που εκδίδει η πολεοδομία ΚΟΚ..

Στόχοι Πωλήσεων

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί αντικειμενικές ή υποκειμενικές μεθόδους ή και συνδυασμό τους για να προβλέπει το ύψος των πωλήσεων που αναμένει. Δεν είναι απαραίτητο ωστόσο να ενστερνιστεί και να προσηλωθεί στην πρόβλεψη. Σίγουρα, όμως, θα τη χρησιμοποιήσει για να θέσει τους στόχους τους οποίους θα πρέπει να επιδιώξει ο οργανισμός. Το κομμάτι της στοχοθέτησης είναι ιδιαίτερος σημαντικό επειδή μπορεί να κρίνει την επιτυχία του προϋπολογισμού. Παράλληλα, η επιλογή στόχου πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντίστοιχα και για να προσδιοριστούν άλλες επιδιώξεις της επιχείρησης σε άλλους τομείς του προϋπολογισμού, όπως η μείωση του κόστους, η

αύξηση της παραγωγής αλλά και εν γένει για όλους τους σκοπούς που θέλει να πετύχει.

Σε πολύ μεγάλο βαθμό η επιλογή σχετίζεται με την *συμπεριφορά του ατόμου* και με τις μεθόδους υποκίνησής του προς τον επιδιωκόμενο στόχο. Να σημειωθεί πως αυτό το σημείο έχει ιδιαίτερη σημασία για τον προϋπολογισμό, δεδομένου ότι η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένας από τους στόχους του οργανισμού. Εξάλλου, πολύ συχνά, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην επιτυχία του προϋπολογισμού και τις αμοιβές του προσωπικού. Επιπλέον η συμμετοχή του προσωπικού στην στοχοθέτηση μπορεί να συμβάλει στην ευμενέστερη ολοκλήρωση των στόχων. Πέραν τούτων, είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι και μόνο η καλή επικοινωνία και επεξήγηση αυτών των στόχων είναι σε θέση να συμβάλει στην επίτευξή τους.

Οι στόχοι πωλήσεων που θα τεθούν πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Αν είναι πολύ χαμηλοί δεν δίνουν κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια. Πρέπει να συνοδεύονται από ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών και παράλληλα να είναι κατανοήσιμοι και ελαστικοί σε περίπτωση παρεμβολής απρόβλεπτων παραγόντων. Σημασία δεν έχει το να υπάρχουν στόχοι επειδή έτσι είναι η παράδοση στην επιχείρηση, ή το να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων στα πλαίσια μιας εθιμικής διαδικασίας. Έτσι χάνουν πραγματικά κάθε λόγο ύπαρξης και ίσως καλύτερο θα ήταν να μην υπάρχουν. Παρενθετικά να αναφέρουμε, πως μη ρεαλιστικοί στόχοι της διοίκησης για τον προϋπολογισμό σε συνδυασμό με αντίστοιχα λάθη οδήγησαν στις αντιδράσεις προς τη χρησιμοποίησή του.

4.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Καλό είναι σε αυτό το σημείο να συνοψισθούν τα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού πωλήσεων τόσο από το περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό της.

Περιβάλλον

- Γενικότερες επιχειρηματικές συνθήκες που πιθανώς θα επηρεάσουν την επιχείρηση

- Νέα δεδομένα που πιθανώς θα ενσκήψουν

- Οι τάσεις του πληθυσμού των πελατών μας στις υπό εξέταση περιοχές

- Αλλαγές στις οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες

- Κινήσεις του ανταγωνισμού

Εσωτερικό επιχείρησης

- Αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες των προϊόντων ή υπηρεσιών

- Μεταβολές στην τοποθεσία

- Μεταβολές στην πολιτική προσωπικού

- Μεταβολές στα σημεία διάθεσης ή εξυπηρέτησης

- Διαφοροποιήσεις στην πολιτική τιμών

- Αλλαγές στην πιστωτική πολιτική της επιχείρησης

Φυσικά, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορεί να επιδρούν στις μελλοντικές πωλήσεις και μερικοί από αυτούς που αναφέρθηκαν ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο της εταιρίας ή τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σίγουρα όμως, τα στοιχεία που αναφέρθηκαν πρέπει να εξετασθούν σε βάθος. Αφού η επιχείρηση τα λάβει υπόψη της και κάνει τις προβλέψεις της πρέπει να προσδιορίσει τι και πόσο αναμένει να διαθέσει και σε ποιο χρονικό διάστημα. Ένα

υπόδειγμα φόρμας προϋπολογισμού πωλήσεων για μια εμπορική επιχείρηση παρουσιάζεται στη συνέχεια: (Welsch G., Hilton R., Gordon P., 1988)

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος		Μορτος		Απρίλιος		Σύνολο	
Προϊόν	% Πωλήσεις	%	Πώλησες	%	Πωλήσεις	%	Πώλησες	%	Πωλήσεις
Κατηγορία Α									
Προϊόν 1									
Προϊόν 2									
Κατηγορία Β									
Σύνολα	100%	100%		100%		100%		100%	

Table 6: Υπόδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων

Εννοείται, πως μπορούν να υπάρχουν και πιο αναλυτικοί προϋπολογισμοί πωλήσεων στους οποίους να προσδιορίζονται ακόμη και οι περίοδοι εξόφλησης ή το μέγεθος των πωλήσεων που επιδιώκεται να έχει επιτύχει ένας πωλητής. Φυσικά, οι αποφάσεις για το βαθμό ανάλυσης εξαρτώνται από τις ανάγκες της κάθε εταιρίας. **Όπως γίνεται αντιληπτό, το να μπορέσει κάποιος να καταγράψει στο χαρτί τις πωλήσεις που προβλέπει να πραγματοποιηθούν δεν είναι και τόσο δύσκολο για μια μικρή εταιρεία. Πιθανώς όμως για μια μεγάλη επιχείρηση με πολλά προϊόντα αυτό να είναι σχετικά πολύπλοκο και γι αυτό το λόγο δόθηκε αρκετή βαρύτητα στην ανάλυσή μας έως τώρα.**

Καθώς ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο της διοίκησης, ο τρόπος που η τελευταία παίρνει τις αποφάσεις σχετικά με αυτόν φανερώνει πολλά πράγματα. Μια αυθαίρετη παραδείγματος χάρη, ή αδικαιολόγητη στα μάτια των εργαζομένων, απόφαση για το ύψος των πωλήσεων ή αντίστοιχα μια επιδιωκόμενη μείωση κόστους μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα. Δεν είναι, άλλωστε, ασυνήθιστο το φαινόμενο να υπάρχει μια μεγάλη κινητικότητα και γραφειοκρατία για τον προσδιορισμό των πωλήσεων –και κατ’ επέκταση του

προϋπολογισμού– για να καταλήξει να επιβάλει η διοίκηση τις απόψεις της, χωρίς ίσως να ήταν αυτή η αρχική της επιδίωξη.

Αφού παρουσιάστηκε ο προϋπολογισμός πωλήσεων γίνεται κάτι παραπάνω από εμφανής η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ αυτού και των αντίστοιχων παραγωγής ή πρώτων υλών. Ακόμη και ο αριθμός του προσωπικού εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από αυτόν, ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας ή κεφαλαίου. Να αναφερθεί ακόμη ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να καταλήξουν –ιδίως αν υπάρχει αβεβαιότητα στην αγορά– σε σενάρια για τα πιθανά επίπεδα δραστηριότητας.

4.6 ΑΣΚΗΣΗ 4

Η εταιρία ΑΒΓ Α.Ε, παράγει και πωλεί ένα προϊόν το οποίο έχει εποχικές διακυμάνσεις ζήτησης, με τις υψηλότερες πωλήσεις στο τρίτο τρίμηνο του έτους. Οι παρακάτω πληροφορίες αφορούν προβλέψεις της εταιρίας για το επόμενο έτος (έτος 2^ο) ανά τρίμηνο, και για το πρώτο και δεύτερο τρίμηνο του μεθεπόμενου έτους (έτος 3^ο):

Η τιμή πώλησης του προϊόντος είναι \$8 ανά μονάδα. Οι προϋπολογιζόμενες πωλήσεις για το 2^ο και 3^ο έτος έχουν ως εξής:

	<u>Έτος 2^ο</u>				<u>Έτος 3^ο</u>	
	1	2	3	4	1	2
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες	40.000	60.000	100.000	50.000	70.000	80.000

Οι όροι εξόφλησης της αξίας των πωλήσεων από τους πελάτες έχουν ως εξής: πληρωμή του 75% της αξίας εντός του τριμήνου που

πραγματοποιήθηκε η πώληση, και το υπόλοιπο 25% το επόμενο τρίμηνο. Την 1η Ιανουαρίου του 2ου έτους ο λογαριασμός ‘λογαριασμοί πελατών εισπρακτέοι’ έδειχνε υπόλοιπο \$65.000, το οποίο θα εισπραχθεί όλο το πρώτο τρίμηνο του 2ου έτους. Η εταιρία επιθυμεί να κρατά πάντα ένα απόθεμα ετοιμού προϊόντος στο τέλος κάθε τριμήνου ίσο με το 30% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του επόμενου τριμήνου. Έτσι, στις 31 Δεκεμβρίου του 1ου έτους η εταιρία είχε στη διάθεσή της ένα απόθεμα ετοιμού προϊόντος 12.000 μονάδων. Για την παραγωγή μιας μονάδας ετοιμού προϊόντος απαιτείται η κατανάλωση 5 κιλών πρώτων υλών. Η εταιρία απαιτεί την ύπαρξη ενός τελικού αποθέματος πρώτων υλών στο τέλος κάθε τριμήνου ίσο με το 10% των απαιτούμενων α’ υλών του επόμενου τριμήνου. Έτσι, στις 31 Δεκεμβρίου του 1ου έτους η εταιρία είχε στη διάθεσή της ένα απόθεμα πρώτων υλών 23.000 κιλών για να ξεκινήσει την παραγωγή στο 2ο έτος.

Το κόστος των πρώτων υλών ανέρχεται στα \$0,80 ανά κιλό. Οι αγορές των πρώτων υλών πληρώνονται με τους εξής όρους: 60% της αξίας εντός του τριμήνου που πραγματοποιήθηκε η αγορά, και το υπόλοιπο 40% το επόμενο τρίμηνο. Την 1η Ιανουαρίου του 2ου έτους ο λογαριασμός ‘λογαριασμοί προμηθευτών πληρωτέοι’ έδειχνε υπόλοιπο \$81.500, το οποίο θα εξοφληθεί στο σύνολό του το πρώτο τρίμηνο του 2ου έτους.

Ζητούμενα:

Η ετοιμασία των παρακάτω αναλυτικών προϋπολογισμών για το 2ο έτος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να

φαίνονται τόσο τα στοιχεία κάθε τριμήνου όσο και τα σύνολα για όλο το έτος:

1. Οι προϋπολογισμοί πωλήσεων και ταμιακών εισροών (εισπράξεων).
2. Ο προϋπολογισμός παραγωγής

3. Οι προϋπολογισμοί προμήθειας πρώτων υλών και ταμειακών εκροών (πληρωμών).

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων έχει ως εξής:

2ο Έτος (Τρίμηνα)

	1	2	3	4	2 ^ο Έτος
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες	40000	60000	100000	50000	250000
Τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8
Συνολικές πωλήσεις σε αξία	\$320,000	\$480,000	\$800,000	\$400,000	\$2,000,000

Βασιζόμενοι στο παραπάνω προϋπολογισμό μπορούμε να ετοιμάσουμε τον προϋπολογισμό των ταμιακών εισροών (εισπράξεων):

	2ο Έτος (Τρίμηνα)				2 ^ο Έτος
	1	2	3	4	
Λογαριασμοί εισπρακτέοι (αρχής έτους)	\$65,000				\$65,000
Πωλήσεις 1 ^ο τριμήνου (\$320000*75%, 25%)	240000	\$80,000			320000
Πωλήσεις 2 ^ο τριμήνου (\$480000*75%, 25%)		360000	\$120,000		480000
Πωλήσεις 3 ^ο τριμήνου (\$800000*75%, 25%)			600000	\$200,000	800000
Πωλήσεις 4 ^ο τριμήνου (\$400000*75%)				300000	300000
Σύνολο ταμιακών εισροών (εισπράξεων)	\$305,000	\$440,000	\$720,000	\$500,000	\$1,965,000

2. Βασιζόμενοι στον προϋπολογισμό των πωλήσεων (σε μονάδες) μπορούμε να ετοιμάσουμε τον προϋπολογισμό της παραγωγής:

	1	2	3	4	2 ^ο Έτος Σύνολο	1	2
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις (σε μονάδες)	40000	60000	100000	50000	250000	70000	80000
Συν επιθυμητό απόθεμα τέλους χρήσης	18000	30000	15000	21000+	21000	24000	
Συνολικές ανάγκες	58000	90000	115000	71000	271000	94000	
Μείον αρχικό απόθεμα	12000	18000	30000	15000	12000	21000	
Απαιτούμενες ποσότητες για παραγωγή	46000	72000	85000	56000	259000	73000	

*30% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του επόμενου τριμήνου.

+30% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του 1ου τριμήνου του 3ου έτους.

3. Βασιζόμενοι στον προϋπολογισμό της παραγωγής (σε μονάδες) μπορούμε να ετοιμάσουμε τον προϋπολογισμό προμήθειας πρώτων υλών:

	1	2	3	4	2 ^ο Έτος	1
Απαιτούμενες ποσότητες για παραγωγή	46000	72000	85000	56000	259000	73000
Απαιτούμενες α' ύλες ανά παραγόμενη μονάδα (σε κιλά)	5	5	5	5	5	5
Απαιτούμενες α' ύλες (σε κιλά)	230000	360000	425000	280000	1295000	365000
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα α' υλών	36000	42500	28000	36500+	36500	

Συνολικές ανάγκες (σε κιλά)	266000	402500	453000	316500	1331500	
Μείον αρχικό απόθεμα α' υλών (σε κιλά)	23000	36000	42500	28000	23000	
Α' Υλεις που θα αγοραστούν (σε κιλά)	243000	366500	410500	288500	1308500	

10% των απαιτούμενων α' υλών του επόμενου τριμήνου (σε κιλά). +10% των απαιτούμενων α' υλών του 1^{ου} τριμήνου του 3^{ου} έτους (σε κιλά).

Βασιζόμενοι στο παραπάνω προϋπολογισμό μπορούμε να ετοιμάσουμε τον προϋπολογισμό των ταμιακών εκροών (πληρωμών):

	1	2	3	4	2 ^ο Έτος
Κόστος α' υλών που θα αγοραστούν (\$0.80/κιλό)	\$194,400	\$293,200	\$328,400	\$230,800	\$1,046,800
Λογαριασμοί πληρωτέοι (αρχής έτους)	\$81,500				\$81,500
Αγορές 1 ^{ου} τριμήνου (\$194400*60%, 40%)	116640	\$77,760			194400
Αγορές 2 ^{ου} τριμήνου (\$293200*60%, 40%)		175920	\$117,280		293200
Αγορές 3 ^{ου} τριμήνου (\$328400*60%, 40%)			197040	\$131,360	328400
Αγορές 4 ^{ου} τριμήνου (\$230800*60%)				138480	138480
Σύνολο ταμιακών εκροών (πληρωμών)	\$198,140	\$253,680	\$314,320	\$269,840	\$1,035,980

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Αφού προσδιορισθούν οι πωλήσεις που υπολογίζει η επιχείρηση ότι θα πραγματοποιήσει, είναι σε θέση να προχωρήσει και στην κατάρτιση των λοιπών προϋπολογισμών. Όπως φαινόταν και στη σχηματική αναπαράσταση του λειτουργικού προϋπολογισμού, αυτό που ακολουθούσε ήταν ο *προϋπολογισμός παραγωγής*. Συνήθως καταρτίζεται σε μηνιαία βάση αφού ληφθούν υπόψη και τα αποθέματα της προηγούμενης περιόδου αλλά και αυτά που χρειάζονται για την επόμενη. Και πάλι, σημασία έχει το αντικείμενο της επιχείρησης καθώς ένα εργοστάσιο παραγωγής χυμών θα πρέπει να συντονισθεί με την διαθεσιμότητα της πρώτης ύλης κοκ.. Για μια επιχείρηση που παράγει άλλου είδους προϊόντα π.χ. μια βιομηχανία παγωτού ή μια τουριστική επιχείρηση περισσότερο ρόλο δεν παίζει η εποχικότητα των πρώτων υλών αλλά μάλλον αυτή της ζήτησης.

5.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Για να σχηματισθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής απαιτείται να διανυθούν τρία βήματα:

1. Καθορισμός πολιτικών για τα επίπεδα αποθεμάτων: Εξαρτάται από τις δυνατότητες και 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)

Όπως είναι αντιληπτό, οι μονάδες παραγωγής ενός προϊόντος για μια χρονική περίοδο υπολογίζονται ως εξής:

	<i>Προϋπολογιζόμενες Πωλήσεις</i>
+	<i>Επιθυμητό Απόθεμα Τέλους</i>
-	<i>Αρχικό Απόθεμα</i>
=	<i>Επιθυμητή Παραγωγή</i>

Table 7: Υπολογισμός μονάδων παραγωγής προϊόντος

Σε μία έντυπη φόρμα ο τύπος αυτός θα μπορούσε να βρει εφαρμογή ως ακολούθως για την παραγωγή σε μονάδες ενός προϊόντος:

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Πωλήσεις					
+ Απόθεμα Τέλους					
- Αρχικό Απόθεμα					
Επιθυμητή Παραγωγή					

Table 8: Υπολογισμός μονάδων παραγωγής προϊόντος σε έντυπη φόρμα

Ως αυτό το σημείο ο καθορισμός του αντικειμένου του προϋπολογισμού ήταν λίγο ως πολύ εύκολος, καθώς το προς

προσδιορισμό στοιχείο ήταν σε μονάδες. Να σημειωθεί ότι στην πραγματικότητα οι αναλύσεις είναι πιο πολύπλοκες καθώς είναι δυνατόν η επιχείρηση να θέλει να γνωρίζει το κόστος των προϊόντων που πουλά με ακρίβεια, που σημαίνει ότι θα πρέπει να υπολογίσει όλα τα στοιχεία του κόστους που το αποτελούν, χρησιμοποιώντας ένα είδος *ταυτόχρονης συσχέτισης*. Για την επίλυση ζητημάτων ταυτόχρονης συσχέτισης χρησιμοποιείται ο γραμμικός προγραμματισμός. Η πολυπλοκότητά του όμως κάνει την εφαρμογή του δύσκολη για τους προϋπολογισμούς.

Κλείνοντας αυτή τη παρένθεση, αφού η επιχείρηση καταφέρει να προσδιορίσει την αναμενόμενη παραγωγή της, είναι σε θέση να προβεί στην κατάρτιση των προϋπολογισμών α' υλών, γενικών βιομηχανικών εξόδων, και άμεσης εργασίας .

Πρώτες Ύλες

Οδηγούμενη από τον προϋπολογισμό παραγωγής, η επιχείρηση μπορεί να καταρτίσει τον προϋπολογισμό α' υλών που πρέπει να χρησιμοποιήσει. Κάθε προϊόν έχει τις δικές του προδιαγραφές και τις δικές του απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Αφού η επιχείρηση γνωρίζει πότε θα παράγει, ξέρει τις ποσότητες πρώτων υλών και τα χρονικά διαστήματα στα οποία αυτά πρέπει να είναι διαθέσιμα. Ο υπολογισμός αυτών των ποσοτήτων γίνεται με τρόπο αντίστοιχο του προϋπολογισμού παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά διαθέσιμα α' υλών στο τέλος της χρονικής περιόδου καθώς και τα αρχικά αποθέματα.

Ένα από τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού είναι ότι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να παραγγείλει από τους προμηθευτές της τις ύλες που χρειάζεται εκ των προτέρων και σε μεγαλύτερες ποσότητες, επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερες διευκολύνσεις (εκπτώσεις). Να σημειωθεί βεβαίως και η ανάγκη του να μην παρουσιάσει ποτέ η επιχείρηση ελλείψεις σε πρώτες ύλες καθώς,

έτσι, δεν θα μπορεί να εκτελέσει το παραγωγικό της πρόγραμμα με ότι αυτό συνεπάγεται. Από την άλλη δεν θα πρέπει να λησμονούνται και οι δυσλειτουργίες που προκύπτουν από τα μεγάλα, ακριβά και δυσκίνητα αποθέματα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, το γεγονός της ανάπτυξης συστημάτων just-in-time, για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων τόσο σε ότι αφορά τις προμήθειες της επιχείρησης, όσο και για τα προϊόντα της.

Για το προγραμματισμό των πρώτων υλών απαιτούνται οι τέσσερις ακόλουθοι επιμέρους προϋπολογισμοί (που βεβαίως μπορούν να εμφανισθούν και ως ένας):

1. Ο προϋπολογισμός α' υλών για κάθε χρονική περίοδο σε ποσότητες, για κάθε προϊόν,

2. Ο προϋπολογισμός αγορών που να προσδιορίζει χρόνο, ποσότητες, είδη και κόστος αγοράς των πρώτων υλών καθώς επίσης και τον χρόνο παράδοσής τους,

3. Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων πρώτων υλών που βρίσκεται με τον τρόπο που προαναφέρθηκε,

4. Ο προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που προσδιορίζει το σχεδιασμένο κόστος των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή.

Η επιχείρηση για την σωστότερη λήψη των παραγγελιών της πρέπει να λάβει υπόψη της τα ακόλουθα:

Τις πραγματικές της ανάγκες για την παραγωγική της διαδικασία (σε ποσότητες και χρονισμό)

Τα οφέλη από συγκεντρωτικές αγορές (αναφέρθηκαν ήδη)

Τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών αλλά και τη διάρκεια ζωής τους

Τις ανάγκες σε αποθήκευση, το κόστους της και τη χρηματοδότηση της αγοράς πρώτων υλών

Τις πιθανές μεταβολές στο κόστος α' υλών (γιατί να γίνει η αγορά τώρα, αν στο μέλλον μειωθούν οι τιμές και το αντίστροφο)

Το κόστος ευκαιρίας (Welsch G., Hilton R., Gordon P., 1988)

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα απλό υπόδειγμα προϋπολογισμού πρώτων υλών:

Προϋπολογισμός Πρώτης Ύλης «Υ» Για Το Προϊόν «Α»					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
x Ανάγκες σε «Υ» / μονάδα					
Απαιτούμενη ποσότητα «Υ»					
+ Επιθυμητό Απόθεμα «Υ»					
- Αρχικό Απόθεμα «Υ»	-----	-----	-----	-----	-----
Αγορές σε «Υ»					
x Κόστος ανά Μονάδα «Υ»	-----	-----	-----	-----	-----
Συνολικό Κόστος «Υ»					

Table 9: Υπόδειγμα προϋπολογισμού πρώτων υλών

Άμεση Εργασία

Κύριο χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η *άυλη φύση* της αφού ως τέτοια δεν μπορεί να αποθηκευθεί. Αυτό σημαίνει ότι απαραίτητως πρέπει κάποιος άνθρωπος να βρίσκεται στο σημείο και στον τόπο όπου

απαιτεί η παραγωγική διαδικασία. Καταλαβαίνει, βέβαια, κανείς πόσο σημαντική είναι εργασία για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Χωρίς τον άνθρωπο, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει υπηρεσία, εν συγκρίσει με τις αυτοματοποιημένες παραγωγικές διαδικασίες.

Για να αγοράσει μια επιχείρηση πρώτες ύλες μπορεί εύκολα να βρει έναν προμηθευτή και κατόπιν να συνεχίζει να αγοράζει από τον ίδιο. Προβλήματα πάντα θα υπάρχουν, συνήθως, όμως, λύνονται με σχετική ευκολία. Από την άλλη μεριά, δεν είναι εύκολο να βρει κάποιος κατάλληλο προσωπικό και οι διαδικασίες που απαιτούνται είναι χρονοβόρες και πολύπλοκες. Εξάλλου, η ευέλικτη εργασία μπορεί να βρει εφαρμογή κυρίως σε χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας και, ακόμη και τότε, δεν μπορεί να εφαρμοσθεί αν απαιτείται κάποια εξειδίκευση. Αυτά τα λίγα μόνο στοιχεία είναι αρκετά για δείξουν τη σημασία που πρέπει να δίνει η επιχείρηση στον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.

Οι υπεύθυνοι παραγωγής μπορούν να μάθουν πόσος χρόνος απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίστοιχα, στις υπηρεσίες μπορεί να υπολογισθεί ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη, ή ο φόρτος εργασίας που μπορεί να επωμισθεί ένας εργαζόμενος. Βεβαίως, δεν μπορεί να ζητείται από τους ανθρώπους η ακρίβεια που απαιτείται από τα μηχανήματα, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν συστήματα όπως το σ που προσπαθούν να αποτρέψουν την εμφάνιση του παραμικρού λάθους στις διαδικασίες. Εξάλλου στη πραγματικότητα, στο έτος που καλύπτει ο προϋπολογισμός, οι όποιες μικρές διακυμάνσεις της απόδοσης δεν επηρεάζουν πάντα το τελικό αποτέλεσμα.

Για την εύρεση του ακριβούς χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας υπάρχουν τέσσερις κύριοι μέθοδοι (Welsch G., Hilton R., Gordon P1988):

1. Μελέτη χρόνου και κίνησης: Συνήθως ένας μηχανικός παραγωγής αναλύει και χρονομετρά τις λειτουργίες που απαιτούνται για ένα προϊόν και κατόπιν καθορίζεται ένας πρότυπος χρόνος για κάθε εργασία. Ο καθορισμός αυτός απαιτεί να αποφασισθεί αν θα χρησιμοποιηθεί ο ταχύτερος, ο αργότερος ή ο μέσος χρόνος. Αν εφαρμοσθεί σωστά η μέθοδος παρέχει την καλύτερη λύση για τον σχεδιασμό της πρότυπης εργατοώρας.

2. Πρότυπο κόστος: Η πρότυπη κοστολόγηση προσδιορίζει το χρόνο που θα αναλωθεί για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Για να γίνει αυτό απαιτείται μια ανάλυση σαν την προηγούμενη.

3. Εκτίμηση από τους προϊσταμένους: Μερικές επιχειρήσεις ζητούν από τους προϊσταμένους να υπολογίσουν το χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Για όσο το δυνατό ακριβέστερα αποτελέσματα αυτοί πρέπει να βασίζονται στη κρίση τους, σε παλαιότερα στοιχεία απόδοσης αλλά και στη βοήθεια του τεχνικού προσωπικού.

4. Στατιστικά στοιχεία: Είναι δυνατόν η επιχείρηση να παράγει πολλά προϊόντα ή να έχει πολύπλοκη παραγωγική διαδικασία και να απαιτούνται πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την εργατοώρα. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν με τη χρήση ιστορικών στοιχείων να εξάγουν ένα μέσο όρο των ωρών που απαιτούνται για την παραγωγή. Φυσικά, αυτή η μέθοδος δεν είναι τόσο ακριβής όσο οι προηγούμενες και μπορεί για παράδειγμα να παρατείνει τη παρουσία υφιστάμενων δυσλειτουργιών.

Ακολουθεί ένα μικρό υπόδειγμα για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας μιας επιχείρησης.

Προϋπολογιστικό κόστος εργασίας για το Προϊόν Α, 1ο Τρίμηνο

	Μονάδες	Απαιτούμενος Χρόνος / Μον.	Συν. Ώρες Εργασίας	ριαία Αμοιβή	Προϋπολογιστικό Κόστος
Τμήμα Α					
Λειτουργία 1					
Λειτουργία 2					
Τμήμα Β					
Λειτουργία 1					
Λειτουργία 2					_____
Σύνολο					

Table 10: Υπόδειγμα για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας

Γενικά Έξοδα

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Για να παραχθούν τα προϊόντα ή να προσφερθούν οι υπηρεσίες, δεν αρκούν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες. Απαιτούνται και άλλα έξοδα, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα (ΓΒΕ), τα οποία όμως είναι δύσκολο να προσδιορισθεί για την εξυπηρέτηση της παραγωγής ή πώλησης ποιας μονάδας προϊόντος γίνονται. Αυτό είναι ένα ζήτημα που μπορεί να βρει λύση με τον προϋπολογισμό βάσει δραστηριοτήτων και παραδοσιακά γίνεται με τον καταλογισμό αυτών των εξόδων. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, όπως έχουμε αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελούνται

από την έμμεση εργασία, τις βοηθητικές ύλες και τα λοιπά έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία όπως αποσβέσεις, ηλεκτρικό ρεύμα κτλ..

Η επιχείρηση, για να μπορέσει να συντάξει τον προϋπολογισμό της αλλά και για να εξυπηρετήσει το σύστημα κοστολόγησής της, είναι υποχρεωμένη να αναπτύξει ένα σύστημα για να υπολογίζει πόσο θα επιβαρύνεται κάθε προϊόν από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα –εφόσον δεν χρησιμοποιεί προϋπολογισμό βάσει δραστηριοτήτων. Ο καταλογισμός δεν είναι πάντα απόλυτα ακριβής, αλλά αν οι βάσεις καταλογισμού έχουν υπολογισθεί με προσοχή, μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά τη διοίκηση. Εξάλλου, ο καταλογισμός του κόστους είναι πολύ πιο οικονομικός στο σχεδιασμό του από τα συστήματα εντοπισμού των αιτιών του κόστους σε χρόνο και προσπάθεια.

Να σημειωθεί ότι ανάλογα με την επιχείρηση, ορισμένα από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι *σταθερά*, ανεξαρτήτως από το ύψος της παραγωγικής διαδικασίας π.χ. ενοίκιο, ενώ άλλα *μεταβάλλονται* μαζί της. Συνεπώς, σε μερικές περιπτώσεις είναι σχετικά εύκολο να προϋπολογισθούν τα έξοδα που θα χρειαστεί να κάνει η επιχείρηση για ένα στοιχείο. Σε άλλες περιπτώσεις θα πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να υπολογίσει –με βάση τον προϋπολογισμό παραγωγής– τι έξοδα θα έχει. Παράλληλα, υπάρχουν στοιχεία, όπως για παράδειγμα ο μισθός επόπτη παραγωγής που εμπεριέχουν ένα σταθερό και ένα μεταβλητό μέρος.

Ένα άλλο σημείο που αξίζει προσοχής είναι ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε ένα μεγάλο βαθμό τα ιστορικά στοιχεία για να προϋπολογίσουν τα γενικά βιομηχανικά τους έξοδα. Αυτό όμως μπορεί να συντελέσει στη διαίωνιση της αναποτελεσματικότητας ή των δυσλειτουργιών της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά ανεπίσημες έρευνες στις ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δείξει ότι ένας από τους

κυριότερους λόγους χρήσης των προϋπολογισμών είναι ο έλεγχος του κόστους. Εδώ πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία ο έλεγχος του ύψους των εξόδων, αλλά κυρίως της απόδοσης τους. Ένα φαινόμενο που έχει παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις είναι ορισμένα τμήματα προς το τέλος της χρήσης να αυξάνουν τις δαπάνες τους ώστε να φθάσουν το ποσό που τους αναλογούσε από τον προϋπολογισμό εξασφαλίζοντας για την επόμενη περίοδο απαίτηση για ίσους ή μεγαλύτερους πόρους.

Στη συνέχεια ακολουθεί υπόδειγμα προϋπολογισμού γενικών βιομηχανικών εξόδων για μια βιομηχανική επιχείρηση.

Ετήσιος Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Στοιχεία Κόστους	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Επιπέδου μονάδας Προϊόντος					
<i>Μονάδες</i>					
Βοηθητικές Ύλες					
Ηλεκτρισμός	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Επιπέδου Παρτίδας					
<i>Συχνότητα</i>					

χρήσης μηχανών					
Ρυθμίσεις					
Επιθεωρήσεις	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Επιπέδου εργοστασίου					
Ασφάλειες					
Συντήρηση					
Αποσβέσεις					
Μισθοί διευθυντή	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Συνολικά ΓΒΕ					
(-) Αποσβέσεις					
Συνολικές Πληρωμές για ΓΒΕ	_____	_____	_____	_____	_____

Table 11: Υπόδειγμα προϋπολογισμού γενικών βιομηχανικών εξόδων

Γενικά Έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης

Η επιχείρηση μεταξύ άλλων καταρτίζει και τον προϋπολογισμό διοικητικών, γενικών και εξόδων διάθεσης. Όπως τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, έτσι και αυτά δεν επιβαρύνουν απευθείας το κόστος κάθε μονάδας προϊόντος. Περιλαμβάνουν δε στοιχεία όπως έξοδα πωλήσεων,

δικαιώματα δικαιοχρησίας, μισθούς διοικητικού προσωπικού, διαφήμιση, τηλεπικοινωνίες κτλ.. Η επιχείρηση έχει ακόμη τη δυνατότητα ανάλογα με το αντικείμενο και τις ανάγκες της να παρακολουθεί κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία ξεχωριστά. Εξάλλου, στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπεύθυνοι των τμημάτων έχουν ξεχωριστό προϋπολογισμό για τα τμήματά τους κάτι που πολύ συχνά συμβαίνει στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Αυτό το γεγονός βέβαια, δεν επηρεάζει το περιεχόμενο του προϋπολογισμού.

Σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού του ύψους των δαπανών ισχύουν σε γενικές γραμμές όσα ειπώθηκαν για τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη, εννοείται, τους παράγοντες που επηρεάζουν τα στοιχεία αυτών των γενικών εξόδων. Για παράδειγμα ο προϋπολογισμός για το μάρκετινγκ σχετίζεται με τα νέα προϊόντα που θα εισάγει η επιχείρηση και τις κινήσεις του ανταγωνισμού –σε συνδυασμό με πολλούς άλλους παράγοντες κτλ..

Ακολουθούν ένα υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων (με μια διάκριση μεταξύ σταθερών και μεταβλητών στοιχείων) και στη συνέχεια ένα εξόδων λειτουργίας, ώστε να φανεί και η σχέση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στους δύο.

Ετήσιος Προϋπολογισμός Πωλήσεων

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Σταθερές δαπάνες					
Αποσβέσεις					
Μισθοί					

Τηλέφωνο	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Μεταβλητές δαπάνες					
Προμήθειες					
Ταξίδια και Παραστάσεις					
Τηλέφωνο	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Συνολικά Έξοδα					

Table 12: Υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων

Ετήσιος Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Αποσβέσεις					
Μισθοί					
Τηλέφωνο	_____	_____	_____	_____	_____
Έξοδα Πωλήσεων					
Ενοίκια	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					

Συνολικές Πληρωμές					
-----------------------	--	--	--	--	--

Table 13: Υπόδειγμα εξόδων λειτουργίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, μια επιχείρηση είναι δυνατόν να πραγματοποιεί κέρδη και ταυτόχρονα να αντιμετωπίζει κίνδυνο πτώχευσης. Για να μπορέσει να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει πάντα να έχει πάντα αρκετά ρευστά διαθέσιμα για να καλύπτει τις υποχρεώσεις της και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες. Παράλληλα είναι αναγκαίο να προϋπολογίζει τις ταμειακές ροές της ώστε να αποφεύγει δύσκολες καταστάσεις. Εξάλλου, λόγω του ετεροχρονισμού των εισπράξεων και πληρωμών, τα χρήματα δεν μπαίνουν στο ταμείο τη στιγμή της αγοράς ή της πώλησης. Κάθε επιχείρηση μπορεί να ελέγχει ως κάποιο βαθμό τους χρόνους εισπράξεων και πληρωμών. Η πολιτική αγοράς με πίστωση, πωλήσεων τοις μετρητοίς, χρήση factoring, άντληση κεφαλαίου κίνησης από τράπεζες, είναι μερικά μόνο από τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει προς αυτό το σκοπό.

Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο άλλωστε οι τράπεζες συχνά τους ζητούν πριν την χορήγηση ενός δανείου. Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να συναντηθεί ως «ταμειακό πρόγραμμα» που σημαίνει στην ουσία το ίδιο πράγμα. Συστατικά του στοιχεία είναι οι προϋπολογισμοί πληρωμών και εισπράξεων που δείχνουν αντίστοιχα τις εκροές και εισροές μετρητών. Όπως είναι σαφές, ο ταμειακός προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με τους αντίστοιχους των πωλήσεων και των εξόδων (άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων κτλ.).

Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να βασιστεί σε στοιχεία του παρελθόντος και να υπολογίσει αν για παράδειγμα οι συνθήκες στην αγορά είναι ίδιες ώστε να είναι βέβαιη για τους όρους των προμηθευτών ή των αγοραστών. Αυτό εντάσσεται και στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών (σε συνδυασμό με την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και τους υπάρχοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές) είναι παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν από την επιχείρηση για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Βασικές επιδιώξεις ενός ταμειακού προγράμματος είναι:

Ο προσδιορισμός του πλεονάσματος ή ελλείμματος ρευστών

Ο καθορισμός των πολιτικών για παροχή και λήψη πιστώσεων

Ο συντονισμός μετρητών με κεφάλαιο κίνησης, πωλήσεις, δανεισμό, επενδύσεις

Ο προσδιορισμός της αναγκαιότητας για δανεισμό, ή δυνατοτήτων για επένδυση.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τη μέγιστη πίστωση που μπορεί να δώσει σε ένα πελάτη, ή να προσδιορίσει το πότε η ίδια θα χρειαστεί δανεισμό. Από την άλλη μεριά σοβαρές επιχειρήσεις προσπαθούν πάντοτε να διατηρούν ένα ελάχιστο ποσό μετρητών για να αποφεύγουν τον έκτακτο δανεισμό δεδομένου ότι γεγονότα αδύνατα να προβλεφθούν, πάντα θα συμβαίνουν. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να συντονίζονται και να ενεργούν πιο αποτελεσματικά.

Σε ότι αφορά στην παρουσίαση του προϋπολογισμού δεν υπάρχει κοινή φόρμα και είναι δυνατόν να παρουσιάζονται ξεχωριστά οι πληρωμές από τις πωλήσεις ή σε συνδυασμό. Στο τέλος, καθορίζονται τα διαθέσιμα της επιχείρησης ή οι ανάγκες της για δανεισμό. Ακολουθεί στη συνέχεια ένα υπόδειγμα ταμειακού προϋπολογισμού.

Ταμειακός Προϋπολογισμός

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Εισπράξεις					
Πωλήσεις Μετρητοίς					
Πελάτες Εσωτερικού					
Τραπεζικός Δανεισμός	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Πληρωμές					
Αγορές μετρητοίς					
Προμηθευτές Α΄ Υλών					
Έξοδα λειτουργίας					
Λοιπές Υποχρεώσεις	_____	_____	_____	_____	_____
Σύνολο					
Ταμειακό Υπόλοιπο					

Table 14: Υπόδειγμα ταμειακού προϋπολογισμού

6.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο που αποσκοπεί στο να καλύψει σφαιρικά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πέραν του ταμειακού προϋπολογισμού είναι απαραίτητο η επιχείρηση να υπολογίσει και το προβλεπόμενο κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα παράγει και θα προσφέρει. Αυτά τα στοιχεία από τη μεριά τους θα χρειασθούν για την σύνταξη της προϋπολογιζόμενης κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και των υπολοίπων λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει με αυτό τον τρόπο σε τι βαθμό βελτιώνεται η διαχείριση του κόστους των προϊόντων της.

Ο προϋπολογισμός του κόστους των παραχθέντων και πωληθέντων προϊόντων δείχνει το κόστος πρώτων και βοηθητικών υλών, άμεσης και έμμεσης εργασίας καθώς και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που προβλέπεται να συμβούν σε μια χρονική περίοδο. Ακολουθεί ένα μικρό υπόδειγμα για προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων προϊόντων:

Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Πρώτες ύλες		
Απόθεμα Α΄ Υλών 1/1		
+ Αγορές Α΄ Υλών		
- Αποθέματα Α΄ Υλών 31/12		
Αναλωθείσες Α΄ Ύλες		
Άμεση εργασία		
Γενικά Βιομηχανικά		_____

Έξοδα		
Συνολικό Κόστος Παραγωγής		
+ Ημικατεργασμένα 1/1		
- Ημικατεργασμένα 31/12		<hr/>
Κόστος Παραχθέντων Προϊόντων		
+ Απόθεμα Έτοιμων 1/1		
- Απόθεμα Ετοιμων 31/12		
Κόστος Πωληθέντων		<hr/>

Table 15: Υπόδειγμα για προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Στις προηγούμενες ενότητες περιγράφηκε ο τρόπος λειτουργίας ενός λειτουργικού προϋπολογισμού για ένα επίπεδο δραστηριότητας. Αυτού του είδους ο προϋπολογισμός ονομάζεται *στατικός προϋπολογισμός* σε αντιδιαστολή με τον ελαστικό, το περιεχόμενο του οποίου αναλύεται στη συνέχεια. Ειπώθηκε επίσης η δυσκολία που υπάρχει στο να υπολογισθούν με ακρίβεια οι πωλήσεις μιας επιχείρησης. Παρά τις προσπάθειες που γίνονται, σχεδόν πάντα υπάρχουν αποκλίσεις ανάμεσα στα πραγματοποιημένα και τα προϋπολογισμένα μεγέθη στη διάρκεια ενός έτους. Οι συνέπειες αυτού του γεγονότος θα ήταν πολύ μικρές, σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό αν όλα τα έξοδα του οργανισμού συνδέονταν σε μια γραμμική σχέση με τον όγκο παραγωγής.

Αυτή η αναλογικότητα όμως υπάρχει μόνο για στοιχεία όπως η άμεση εργασία και τα άμεσα υλικά της παραγωγής. Δεν συμβαίνει το ίδιο για τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, τα έξοδα διοίκησης, τα σταθερά έξοδα κ.ο.κ.. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι, καθώς αυτά τα έξοδα επιμερίζονται στα προϊόντα ή τίθενται προϋπολογιστικοί στόχοι, να μη μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει τα πραγματικά αίτια των όποιων αποκλίσεων. Αν για παράδειγμα ο στόχος για την κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ήταν έστω 10.000€ και τελικά ανάλωσε 8.000, θεωρητικά θα σήμαινε ότι είχε καταφέρει να μειώσει σημαντικά το κόστος της. Αυτό, όμως, δεν θα αλήθευε τελείως αν ο προϋπολογισθείς στόχος παραγωγής ήταν 3.000 μονάδες και τελικά παρήγαγε 2.500. Σε αυτή τη περίπτωση θα έπρεπε να εξετασθεί πόσο θα έπρεπε να πληρώσει σε ρεύμα αν ο στόχος ήταν 2.500 μονάδες.

7.2 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Για να αντιμετωπισθούν αυτού του είδους τα προβλήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ελαστικοί προϋπολογισμοί που έχουν ισχύ για ένα εύρος δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν προετοιμάσουν ένα λειτουργικό προϋπολογισμό για περισσότερα του ενός σημεία δραστηριότητας. Σε αυτή τη περίπτωση, ορισμένα στοιχεία του στατικού προϋπολογισμού μεταβάλλονται και άλλα, όπως τα σταθερά σημεία του κόστους μένουν ως έχουν. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που δημιουργούν το πρόβλημα που αναφέρθηκε μπορούν να εμφανισθούν στον ελαστικό προϋπολογισμό με δύο τρόπους: Ο πρώτος είναι να παρουσιασθούν σε αντίστοιχες στήλες κάτω από τα διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας και ο δεύτερος να ορίζεται ο τρόπος υπολογισμού τους υπό τον τύπο:

Προϋπολογισθέντα ΓΒΕ = (Μεταβλητά ΓΒΕ ανά μονάδα x Μονάδες) + Σταθερά ΓΒΕ

Ένα μικρό υπόδειγμα για την πρώτη περίπτωση με βάση τις ώρες λειτουργίας των μηχανών θα ήταν το ακόλουθο:

Ωρες Μηχανών	Λειτουργίας	15000	16500	18000
Μεταβλητά Κόστους	Στοιχεία			
Έμμεσα Υλικά		18000	19800	21600
Έμμεση Συντήρηση	Εργασία:	12000	13200	14400

Ενέργεια	1500	1650	1800
Συνολικό Μεταβλητό Κόστος	31500	34650	37800
Σταθερά Στοιχεία Κόστους			
Έμμεση Εργασία:			
Επίβλεψη	4500	4500	4500
Αποσβέσεις	2550	2550	2550
Ασφάλεια	1800	1800	1800
Συνολικό Σταθερό Κόστος	8850	8850	8850
Συνολικό Κόστος	40350	43500	46650

Table 16: Υπόδειγμα υπολογισμού συνολικού κόστους

Αν στον πίνακα αυτό προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τον τύπο για τα προϋπολογισθέντα ΓΒΕ, θα δούμε ότι τα αποτελέσματα είναι ίδια. Πράγματι, τα ανά μονάδα προϋπολογισθέντα ΓΒΕ είναι:

$$\frac{31500}{15000} = \frac{34650}{16500} = \frac{37800}{18000} = 2,1$$

Και αν υπολογίσουμε τα μεταβλητά ΓΒΕ για κάθε επίπεδο παραγωγής έχουμε αντίστοιχα:

$$2,1 \times 15.000 + 8.850 = 40.350$$

$$2,1 \times 16.500 + 8.850 = 43.500$$

$$2,1 \times 18.000 + 8.850 = 46.650$$

Τα αποτελέσματα είναι ίδια με το συνολικό κόστος που δίνει ο πίνακας για κάθε επίπεδο δραστηριότητας.

Όποιον τρόπο από τους δύο και εάν χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, γίνεται κατανοητό ότι με τον ελαστικό προϋπολογισμό μπορεί να εντοπίσει τα πραγματικά αίτια της μη επίτευξης των στόχων της, ή και της λανθασμένης επιλογής στόχων και αντίστοιχα να γίνουν διορθωτικές κινήσεις.

7.3 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

Όπως αναφέρθηκε, ένα από τα ζητήματα τα οποία οφείλει να εξετάζει η διοίκηση είναι ο *ακριβής εντοπισμός των αιτίων των αποκλίσεων*. Είναι δυνατόν οι αποκλίσεις με μια πρώτη ματιά να φαίνονται ευμενείς και τελικά να αποδεικνύεται ότι δεν είναι. Από την άλλη μεριά, με δεδομένο το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός δεν είναι πανάκεια, είναι δυνατόν αποκλίσεις με μακροχρόνιες συνέπειες να μην εμφανισθούν άμεσα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για αυτό είναι οι αποκλίσεις στη ποιότητα των προϊόντων ή οι διαφορές που είναι δυνατόν να υπάρξουν από ελαττωματικές πρώτες ύλες κοκ..

Οι αποκλίσεις των πραγματοποιημένων μεγεθών μπορούν να χωρισθούν σε 1) *ευμενείς και δυσμενείς* και 2) *όγκου και δαπάνης*. Ευμενείς είναι όσες είναι θετικότερες από τις προϋπολογισθείσες, δυσμενείς το αντίθετο. Σε ότι αφορά τα αίτια αυτών των αποκλίσεων μπορεί να οφείλονται είτε στο γεγονός ότι η επιχείρηση παρήγαγε ή πώλησε διαφορετικό αριθμό μονάδων (απόκλιση όγκου), είτε στο ότι κατασκευάστηκαν με μικρότερο ή μεγαλύτερο κόστος (απόκλιση δαπάνης). Είναι χαρακτηριστικό το ότι μια επιχείρηση μπορεί φαινομενικά να πέτυχε τους στόχους της για το κόστος, όμως αυτό να οφειλόταν σε μικρότερο όγκο παραγωγής. Για να καταλάβει η επιχείρηση σε τι βαθμό πέτυχε ή απέτυχε, μπορεί να σχηματίσει εκ των υστέρων έναν προϋπολογισμό για τις πραγματοποιημένες μονάδες της (με τον ίδιο

τρόπο που σχηματίζεται ο ελαστικός προϋπολογισμός) και να τον συγκρίνει με τα πραγματοποιημένα μεγέθη της.

Η διαδικασία θα γίνει πιο κατανοητή με το παράδειγμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα. Στη πρώτη στήλη υπάρχουν τα απολογιστικά στοιχεία μιας επιχείρησης. Στη δεύτερη παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός προσαρμοσμένος στα πραγματικά επίπεδα και στη τρίτη ο στατικός προϋπολογισμός. Η τέταρτη στήλη (διαφορά πρώτης και δεύτερης) μας δείχνει την απόκλιση δαπάνης. Η πέμπτη την (διαφορά πρώτης και τρίτης) την απόκλιση όγκου και η τελευταία, τη συνολική απόκλιση. Με αυτού του είδους την ανάλυση η επιχείρηση μπορεί να συμπεράνει ότι για παράδειγμα πλήρωσε 1760 περισσότερο για άμεση εργασία από αυτό που θα έπρεπε για τα επίπεδα των 8800 μονάδων. Αντιθέτως, κατάφερε να εξοικονομήσει 440 από την έμμεση εργασία. Σε ότι αφορά στον όγκο κατανάλωσε 2200 λιγότερο ηλεκτρικό ρεύμα που όμως δικαιολογείται εκατό τοις εκατό από τη μείωση της παραγωγής.

Γίνεται κατανοητή με αυτό τον τρόπο η δυνατότητα της επιχείρησης να εντοπίζει τις αποκλίσεις και να μπορεί να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες. Η φαινομενική μείωση του κόστους στην περίπτωση που μελετάμε δεν θα έπρεπε να τη χαροποιεί ενώ, η πραγματική αύξηση της δαπάνης σε άμεση εργασία πρέπει να την προβληματίσει. Να σημειωθεί ότι στο παράδειγμα αυτό, μόνο στη περίπτωση της επίβλεψης συνέπιπταν πραγματική μείωση κόστους και συνολική μείωση –όπως φαίνεται από τη διαφορά προϋπολογισμένων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών.

	A	B	Γ	$\Delta = A-B$	$E = B-\Gamma$	$\Sigma T = A-\Gamma$
	Πραγματοπ. Μεγέθη	Ελαστικός Προϋπολογ.	Στατικός Προϋπολογ.	Απόκλιση Δαπάνης	Απόκλιση Ογκου	Συνολική Απόκλιση
Ποσότητα	8800	8800	11000	0	-2200 Δ	-2200
Άμεση Εργασία	44000	42240	52800	1760 Δ	-10560	-8800
Έμμεση Εργασία	25960	26400	33000	-440 E	-6600	-7040
Ηλεκτρικό Ρεύμα	8800	8800	11000	0	-2200	-2200
Επίβλεψη	13860	14080	17600	- 220 E	-3520	-3740
Σύνολο	18040	17600	17600	440	0	440

Table 17: Σύγκριση προϋπολογισμού με Ελαστικό και Πραγματικά Μεγέθη

Σημείωση: Με Δ συμβολίζεται η ύπαρξη δυσμενούς απόκλισης και με E η ύπαρξη ευμενούς απόκλισης.

7.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Στα πλαίσια της λειτουργίας ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες, η επιχείρηση μπορεί να συντάσσει και τον αντίστοιχο προϋπολογισμό βάσει δραστηριοτήτων (activity-base budgeting, ABB). Με παρόμοιες σκοπιμότητες και μέσα, αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη ακρίβεια τα προβλήματα του προσδιορισμού των γενικών εξόδων, κατόπιν μελέτης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Είναι κατανοητό πως είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να υφίσταται ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων σε ένα διαφορετικό σύστημα κοστολόγησης. Ο λόγος είναι ότι θα απαιτούταν μια μεγάλη επένδυση, για να γίνει εκμετάλλευση σε ένα πολύ μικρό ποσοστό της.

Η κύρια διαφοροποίηση στη σύνταξη μεταξύ του προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων και στατικού προϋπολογισμού

έγκειται στην αντιμετώπιση των γενικών εξόδων. Για τη σύνταξη του προϋπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων με βάση τις δραστηριότητες απαιτείται μια διαδικασία με επτά βήματα (που μοιάζει με αντίστοιχο σύστημα κοστολόγησης), η οποία θα παρουσιασθεί εν συντομία στη συνέχεια :

1. Καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν τη παραγωγή.

2. Εντοπισμός των οδηγών δραστηριοτήτων, των παραγόντων δηλαδή που συντελούν στη μεταβολή του όγκου των δραστηριοτήτων (π.χ. ο αριθμός επιθεωρήσεων για το κόστος επιθεώρησης κτλ.).

3. Υπολογισμός του ύψους κάθε οδηγού δραστηριότητας που απαιτείται για την παραγωγή του επομένου έτους. Με μια δειγματοληψία μπορεί να βρεθεί ότι απαιτούνται έστω, 7 λεπτά για κάθε επιθεώρηση, και ότι κάθε επιθεώρηση εξετάζει το 10% των προϊόντων.

4. Αναγνώριση των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Και πάλι για τις επιθεωρήσεις ένα παράδειγμα: Προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν 7800 επιθεωρήσεις \times 7 λεπτά / 60 λεπτά = 910 ώρες το μήνα. Κάθε επιθεωρητής απασχολείται 160 ώρες το μήνα από τις οποίες καθαρός χρόνος εργασίας είναι το $67\% \times 160 = 107$ ώρες ανά μήνα. Τελικά απαιτούνται $910 / 107 = 8,48 = 9$ επιθεωρητές το μήνα.

5. Υπολογισμός του κόστους παροχής αυτών των πόρων

6. Ανάπτυξη αιτήσεων δαπάνης, ώστε να εγκριθούν τα ποσά που προϋπολογίζονται (σε αυτό το σημείο ισχύουν όσα ειπώθηκαν για τους μηδενικούς και προσαυξητικούς προϋπολογισμούς)

7. Ενσωμάτωση δραστηριοτήτων σε ένα μοναδικό προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων

Με τα πιο πάνω βήματα και την εφαρμογή τους και στα λοιπά είδη γενικών εξόδων γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια και να προσδιορίσει με σαφήνεια το

ύψος των γενικών εξόδων στα οποία θα πρέπει να προβεί. Είναι μια διαδικασία σίγουρα πιο πολύπλοκη από αυτή του στατικού προϋπολογισμού, έχει όμως τα πλεονεκτήματά της, που μοιάζουν πάρα πολύ με αυτά της αντίστοιχης κοστολόγησης. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα στη μέθοδο. Σε αυτά συγκαταλέγονται το υψηλό κόστος σχεδιασμού και εκκίνησης του συστήματος σε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα, οι υψηλές απαιτήσεις σε πληροφοριακά συστήματα και αντίστοιχο λογισμικό, οι αυξημένες ανάγκες παρακολούθησής του, οι δυσκολίες καταγραφής των δραστηριοτήτων, η ανάγκη για γενικά σταθερές διαδικασίες κ.ο.κ.. Κάθε επιχείρηση φυσικά αξιολογώντας τα υπέρ και τα κατά μπορεί να καταλήξει στην εφαρμογή ή μη της μεθόδου.

7.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε μια μικρή αναφορά στη συσχέτιση μεταξύ μακροχρονίου προγραμματισμού της επιχείρησης και προϋπολογισμού. Οι επιχειρήσεις αλλά και γενικότερα, κάθε οργανισμός προσπαθεί να δει και να καθορίσει τη πορεία του μέσα στο χρόνο και στο περιβάλλον που ζει. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) αυτό ακριβώς επιδιώκει και ο προϋπολογισμός είναι ένα μέσο για την επίτευξή του. Για την ακρίβεια, οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι *ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο λειτουργικός προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικές διαδικασίες για να αναπτύσσονται ανεξάρτητα*. Στην ενότητα για τους προϋπολογισμούς πωλήσεων, παρουσιάστηκαν οι στόχοι που μπορεί να θέσει η επιχείρηση για τις πωλήσεις και γενικότερα για το σύνολο του προϋπολογισμού.

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. Βέβαια, κάτι

τέτοιο δε σημαίνει πως το μάνατζμεντ πρέπει να αρκестεί σε αυτό. Οι στόχοι του προϋπολογισμού είναι χρήσιμοι, αλλά, σίγουρα, απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια. Πλήθος ερευνών στο θέμα μεταφέρουν την άποψη ότι πρέπει να συνοδεύονται από ένα μίγμα λογιστικών και μη πρακτικών, ταυτόχρονα με τη χρήση άλλων διοικητικών μεθόδων, προσανατολισμένων περισσότερο στη συμπεριφορά.

Μια επιχείρηση είναι πολύ εύκολο να αυξήσει τις πωλήσεις της σημαντικά κάνοντάς το εις βάρος των κερδών της. Αντίστοιχα, δεν είναι δύσκολο να μειωθεί το κόστος εις βάρος της ποιότητας και το αντίστροφο. Και πάλι, η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί άμεσα, με συνέπεια την καταπόνηση ανθρώπων και μηχανημάτων. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός όπου η παραμικρή μεταβολή δεν αφήνει τίποτα ανεπηρέαστο. Αυτό το γεγονός δείχνει το πόσο αναγκαίο είναι η διοίκηση να καθορίζει εκ των προτέρων και κατά το δυνατόν τους στόχους της προσπαθώντας να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα στην επιχείρηση αν και κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο ή απλό.

Η σημασία που έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη του προϋπολογισμού και στον καθορισμό των στόχων είναι τεράστια. Εξάλλου, η συμμετοχή στη στοχοθέτηση είναι κάτι που επιθυμούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθώς έτσι αντιλαμβάνονται ως μεγαλύτερη τη χρησιμότητά του και είναι πιο ευνοϊκά διακείμενοι σε αυτόν. Ακόμη, οι στόχοι συνδέονται άμεσα και με την απόδοση του οργανισμού αλλά και κάθε ατόμου μέσα σε αυτόν καθώς και με τις διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου της επιχείρησης. Υπό αυτή την έννοια σχετίζονται και με τις βιομηχανικές σχέσεις της επιχείρησης τις οποίες και πρέπει να λαμβάνουν υπόψη.

Μερικοί στόχοι που μπορεί να θέσει ο οργανισμός αφορούν το ύψος των πωλήσεων, τα ποσοστά κερδών (κυρίως για κέντρα κέρδους ή απόδοσης), την μείωση των επιμέρους στοιχείων του κόστους κοκ.. Ιδίως

ο έλεγχος του κόστους φαίνεται να είναι μία από τις βασικότερες επιδιώξεις μιας επιχείρησης παρά το γεγονός ότι δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικός για όλες τις λειτουργίες της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μάρκετινγκ, η αποδοτικότητα του οποίου είναι *δύσκολα μετρήσιμη*. Σε κάθε περίπτωση όμως η επιτυχία των στόχων μελετάται με βάση τις αποκλίσεις από τα προϋπολογισμένα ποσά. Κάτι τέτοιο, δεν πρέπει να είναι απόλυτο κριτήριο, αλλά πρέπει να υπάρχει σύγκριση και με την επιτυχία άλλων οργανισμών σε αντίστοιχους τομείς (benchmarking), ώστε να φανεί η πραγματική πρόοδος της επιχείρησης. Δεν έχει πολύ νόημα να πετυχαίνεις απλά τους στόχους σου, όταν ο ανταγωνιστής γίνεται καλύτερός σου.

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. Σε αυτή τη περίπτωση, ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας στην εκπλήρωση των μεγεθών του προϋπολογισμού αποτελεί παράγοντα αξιολόγησης για τον εκάστοτε υπεύθυνο. Η επιβράβευση μπορεί να κυμαίνεται από ένα bonus μέχρι προαγωγή και η «ποινή» από στασιμότητα μέχρι απόλυση, πάντα σε σχέση με τα αίτια των αποκλίσεων.

Πριν κλείσουμε αυτό το κεφάλαιο σκόπιμο είναι να παρατεθεί μια λίστα με τους πιο συνηθισμένους χρηματοοικονομικούς στόχους που τίθενται από επιχειρήσεις –σύμφωνα με έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία– και που επηρεάζουν άμεσα τον προϋπολογισμό τους. Φυσικά, υπάρχουν διακυμάνσεις στο βαθμό χρησιμοποίησής τους που κυμαίνεται από μηδενική χρήση τους μέχρι υιοθέτηση όλων, κάτι που συμβαίνει ανεξαρτήτως του κλάδου λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι είναι:

- Πωλήσεις
- Πωλήσεις προς επενδυμένο κεφάλαιο

- Κέρδη προς πωλήσεις
- Απόδοση επί της επένδυσης (Return on investment, ROI)
- Εργατικό κόστος
- Διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις
- Άμεσα εργατικά προς πωλήσεις
- Έξοδα εργασίας προς πωλήσεις
- Κόστος παραγωγής προς πωλήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ)

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις παρακολουθούν συστηματικά την εκτέλεση των προϋπολογισμών τους και σε τακτά χρονικά διαστήματα υπολογίζουν αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογισμένων και των απολογιστικών ποσών, Ο τρόπος υπολογισμού των αποκλίσεων, η συχνότητα υπολογισμού τους καθώς και η ανάλυσή τους μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης, τους διαθέσιμους πόρους και τη χρήση των προϋπολογισμών ως διοικητικού εργαλείου.

Για την κατανόηση των αιτιών των αποκλίσεων και την απόδοση ευθυνών για την ύπαρξή τους είναι σημαντικό να υπολογίζονται εκτός από τους στατικούς προϋπολογισμούς και ελαστικοί προϋπολογισμοί. Οι έννοιες των στατικών και ελαστικών προϋπολογισμών καθώς και των αποκλίσεων παρουσιάζονται στη συνέχεια.

8.2 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι στατικοί προϋπολογισμοί (static budgets) αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης, αναφέρονται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, ένα ορισμένο όγκο παραγωγής, ένα προκαθορισμένο επίπεδο ωρών άμεσης εργασίας, κτλ. Κατά την κατάρτιση ενός στατικού προϋπολογισμού όλα τα προϋπολογισμένα ποσά, αφενός για κάθε κατηγορία δαπάνης και αφετέρου για ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης, υπολογίζονται

λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός αυτός.

Στην πράξη είναι σχεδόν απίθανο οι προβλέψεις και οι προϋπολογισμοί αναφορικά με το επίπεδο δραστηριότητας να συμπέσουν με τα πραγματικά μεγέθη. Τι γίνεται λοιπόν εάν απολογιστικά η επιχείρηση επιτύχει υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο δραστηριότητας; Είναι αρκετή σε τέτοιες περιπτώσεις η αντιπαραβολή των προϋπολογιστικών ποσών του στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση;

Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού είναι ο έλεγχος, η σύγκριση δηλαδή των προϋπολογισμένων με τα πραγματοποιηθέντα ποσά και η ερμηνεία των αποκλίσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη λήψη διορθωτικών αποφάσεων. Η σύγκριση των προϋπολογιστικών ποσών ενός στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών που αφορούν διαφορετικό επίπεδο δραστηριότητας δεν παρέχει πάντα χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη και τη διοίκηση. Ο λόγος είναι ότι πολλές δαπάνες εξαρτώνται από το επίπεδο δραστηριότητας και μεταβάλλονται, άλλοτε γραμμικά άλλοτε μη γραμμικά, σε σχέση με αυτό.

Για παράδειγμα το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, το ύψος των αμοιβών της άμεσης εργασίας καθώς και το κόστος άλλων μεταβλητών δαπανών παραγωγής διαφοροποιούνται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής. Επομένως, η σύγκριση του μεταβλητού κόστους (variable cost) των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των λοιπών μεταβλητών εξόδων για πραγματική παραγωγή 8.000 μονάδων προϊόντος με το προϋπολογισμένο αντίστοιχο κόστος ενός στατικού προϋπολογισμού που έχει αναπτυχθεί με βάση προϋπολογισμένο όγκο παραγωγής 10.000 μονάδων είναι όχι μόνο

άστοχη αλλά και παραπλανητική. Παρομοίως, διάφορα έξοδα πωλήσεων, όπως είναι οι προμήθειες που λαμβάνουν οι πωλητές επί πλέον του μισθού τους, μεταβάλλονται ανάλογα με τα ύψος των πωλήσεων. Μόνο τα σταθερά κόστη (fixed costs) παραγωγής, πωλήσεων και διοίκησης που θεωρούνται κόστη περιόδου παραμένουν αμετάβλητα για ένα σχετικό εύρος δραστηριότητας (relevant range of activity).

Η παραπάνω ανάλυση, δηλαδή η διάκριση του κόστους σε μεταβλητό, το οποίο επηρεάζεται από το επίπεδο δραστηριότητας και σε σταθερό, το οποίο παραμένει αμετάβλητο, μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από τη λειτουργία της παραγωγής και στις λειτουργίες των πωλήσεων, της διανομής, της διοίκησης, κτλ.

8.3 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Το παραπάνω πρόβλημα σύγκρισης που υπάρχει στις περιπτώσεις των στατικών προϋπολογισμών καλύπτεται από τους ελαστικούς ή ευέλικτους προϋπολογισμούς (flexible budgets). Ελαστικός είναι ο προϋπολογισμός που αναφέρεται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη δύο βασικές παραμέτρους: α) τα μεταβλητά κόστη τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με κάποιο μέγεθος που θεωρείται ως η αιτία μεταβολής τους, για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, οι ώρες άμεσης εργασίας, οι ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, κτλ., και β) τα σταθερά κόστη τα οποία παραμένουν αμετάβλητα στο πλαίσιο ενός προκαθορισμένου σχετικού εύρους δραστηριότητας.

Για τα μεταβλητά κόστη αναπτύσσεται ο αλγόριθμος του προϋπολογισμού (budget formula) για κάθε κατηγορία δαπανών, ο οποίος περιγράφει τη σχέση μεταξύ της δαπάνης και του επιπέδου δραστηριότητας. Για τα σταθερά κόστη δεν αναπτύσσεται αλγόριθμος

εφόσον αυτά εξ ορισμού δεν μεταβάλλονται σε σχέση με το επίπεδο δραστηριότητας.

Συνοπτικά οι ελαστικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο βασικούς σκοπούς:

α) Επιτρέπουν την ανάπτυξη (προϋπολογιστικών) εναλλακτικών σεναρίων για τη διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας προκειμένου να διαγνωστεί το εύρος στο οποίο θα κυμανθεί το αποτέλεσμα της μελλοντικής δραστηριότητας. Επομένως, στο πλαίσιο της διαδικασίας κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού τους, τα τμήματα των επιχειρήσεων αναπτύσσουν ελαστικούς προϋπολογισμούς για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους σε επιμέρους επίπεδα δραστηριότητας,

β) Επιτρέπουν την αποτελεσματική σύγκριση με τα πραγματικά (απολογιστικά) ποσά προκειμένου να υπολογισθούν αποκλίσεις. Ειδικότερα, επιτρέπουν να διαγνωσθεί πόσο διαφέρει ο απολογισμός σε σχέση με το τι θα έπρεπε να επιτευχθεί (αποτέλεσμα, κόστος, έσοδα) με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας, λαμβάνοντας υπόψη τους προϋπολογιστικούς στόχους.

8.4 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Ένας άλλος βασικός λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται οι ελαστικοί προϋπολογισμοί είναι για να μην καθίστανται υπεύθυνα τα στελέχη και επομένως υποχρεωμένα να αιτιολογούν αποκλίσεις στους προϋπολογισμούς τους που οφείλονται σε αιτίες που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους. Στην περίπτωση που τα στελέχη αφενός δεν μπορούν να επηρεάσουν τις αλλαγές στο επίπεδο δραστηριότητας και αφετέρου δεν μπορούν να ελέγξουν τις επιπτώσεις που έχουν οι μεταβολές αυτές

στους προϋπολογισμούς τους, θεωρείται σκόπιμο να χρησιμοποιούνται ελαστικοί προϋπολογισμοί.

Ωστόσο, στην περίπτωση που τα στελέχη με τις ενέργειές τους επηρεάζουν και μπορούν να ελέγξουν τις μεταβολές στο επίπεδο της δραστηριότητας θα πρέπει να καθίστανται υπεύθυνα και υπόλογα για τις αποκλίσεις των στατικών προϋπολογισμών που έχουν συντάξει. Σε περιπτώσεις που η ανώτερη διοίκηση θέλει να χρησιμοποιήσει τους προϋπολογισμούς ως μέσο υποκίνησης ή σύγκρισης της αποτελεσματικότητας του τρόπου που τα στελέχη ασκούν διοίκηση με μεγέθη που θεωρούνται αντιπροσωπευτικά σημεία αναφοράς (benchmarks) μπορεί να εμμείνει στην αιτιολόγηση αποκλίσεων που βασίζονται σε στατικούς προϋπολογισμούς.

8.5 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αποκλίσεις (variances) που μπορούν να υπολογιστούν όσον αφορά τους προϋπολογισμούς. Οι αποκλίσεις αυτές μπορούν να προσδιορισθούν ανεξαρτήτως από το αντικείμενο του προϋπολογισμού. Για παράδειγμα, μπορούν να υπολογιστούν για το κόστος παραγωγής, το κόστος ενός τμήματος της επιχείρησης (κέντρου κόστους), το περιθώριο συμμετοχής ή το μικτό κέρδος ενός κέντρου κέρδους, το μικτό κέρδος της επιχείρησης ή ακόμα και το καθαρό της κέρδος. Για τον υπολογισμό αυτών των αποκλίσεων γίνεται η υπόθεση ότι η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί την τεχνική του πρότυπου κόστους.

Οι βασικές αποκλίσεις που μπορούν να υπολογιστούν μεταξύ προϋπολογιστικών και πραγματοποιημένων ποσών είναι τρεις, εκ των οποίων η μία είναι συνολική και οι άλλες δύο αποτελούν την ανάλυσή της.

8.6 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η συνολική απόκλιση υπολογίζεται μεταξύ των ποσών που έχουν προϋπολογισθεί για ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας (στατικός προϋπολογισμός) και των ποσών που πραγματικά επιτεύχθηκαν (απολογισμός). Η απόκλιση αυτή ονομάζεται συνολική απόκλιση (total variance) και υπολογίζεται ως εξής:

$$\begin{array}{r} \text{Συνολική} \\ \text{Απόκλιση} \\ \text{Προϋπολογισμού} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Πραγματοποιημένα} \\ \text{Ποσά (Απολογισμός)} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Στατικός} \\ \text{Προϋπολογισμός} \end{array}$$

Η συνολική απόκλιση μπορεί να χωρισθεί σε δυο επιμέρους αποκλίσεις

A) την απόκλιση δαπάνης (spending variance) και

B) την απόκλιση όγκου (volume variance)

8.7 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η απόκλιση δαπάνης υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ των ποσών που πραγματικά επιτεύχθηκαν (απολογισμός) και εκείνων που θα έπρεπε να είχαν επιτευχθεί στο πραγματοποιημένο επίπεδο δραστηριότητας (ελαστικός προϋπολογισμός) σύμφωνα με τους προϋπολογιστικούς στόχους της επιχείρησης. Η απόκλιση αυτή «απομονώνει» οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις υπάρχουν μεταξύ των προϋπολογιστικών εκτιμήσεων που αντιστοιχούν στο πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας και του απολογισμού και οι οποίες οφείλονται αποκλειστικά στις τιμές (κόστους και πώλησης). Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Απόκλιση Δαπάνης Προϋπολογισμού} = \text{Πραγματοποιημένα Ποσά} - \text{Ποσά Ελαστικού Προϋπολογισμού με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας}$$

Η απόκλιση αυτή δείχνει εάν διατηρήθηκε ο ρυθμός πραγματοποίησης μιας δαπάνης ή ενός εσόδου, εάν δηλαδή, ο προϋπολογιστικός ρυθμός διατηρήθηκε και στο πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις του προϋπολογισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η απόκλιση δαπάνης μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή ήταν φθηνότερες - ακριβότερες από ότι είχε προϋπολογισθεί, το ωρομίσθιο των εργατών ήταν χαμηλότερο - υψηλότερο από το προϋπολογισμένο, τα μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα ήταν περισσότερα (λιγότερα) από τα προϋπολογισμένα ανά μονάδα προϊόντος, τα έξοδα διοίκησης και πωλήσεων ήταν περισσότερα - λιγότερα από την αρχική εκτίμηση, κτλ. Η απόκλιση δαπάνης αφορά τόσο τα μεταβλητά όσο και τα σταθερά έξοδα. Επίσης, η απόκλιση δαπάνης καταγράφει τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της προϋπολογισμένης τιμής πώλησης των προϊόντων και της πραγματικής τιμής πώλησής τους.

8.8 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΟΓΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η απόκλιση όγκου υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ των ποσών που αντιστοιχούν στο πραγματοποιημένο επίπεδο δραστηριότητας (ελαστικός προϋπολογισμός) και των ποσών που αντιστοιχούν στο πραγματοποιημένο επίπεδο δραστηριότητας (ελαστικός

προϋπολογισμός) και των ποσών που είχε προϋπολογίσει η επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας (στατικός προϋπολογισμός). Η απόκλιση αυτή «απομονώνει» οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις υπάρχουν μεταξύ των αρχικά προϋπολογισμένων ποσών και εκείνων που, σύμφωνα με τους στόχους του προϋπολογισμού, θα έπρεπε να αντιστοιχούν στο πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας. Οι παρατηρούμενες διαφορές οφείλονται αποκλειστικά σε μονάδες όγκου (μονάδες παραγομένων ή πωλούμενων προϊόντων, ώρες άμεσης εργασίας, κτλ). Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Απόκλιση Όγκου Προϋπολογισμού} = \frac{\text{Ποσά Ελαστικού Προϋπολογισμού με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας}}{\text{Στατικός Προϋπολογισμός}}$$

Η απόκλιση αυτή αναφέρεται και επεξηγεί το τμήμα της συνολικής απόκλισης που οφείλεται στη μη επίτευξη του επιπέδου δραστηριότητας που είχε τεθεί αρχικά ως στόχος στον προϋπολογισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η απόκλιση όγκου περιγράφει τη διαφορά στο κόστος της επιχείρησης λόγω του ότι παράχθηκαν - πούληθηκαν περισσότερα - λιγότερα προϊόντα σε σχέση με τον αρχικό προϋπολογισμό ή οι εργαζόμενοι εργάστηκαν περισσότερες - λιγότερες ώρες σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις, κτλ. Η απόκλιση όγκου αφορά μόνο τα μεταβλητά έξοδα. Επίσης, η απόκλιση όγκου καταγράφει τη διαφορά στα έσοδα της επιχείρησης που οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση πούλησε περισσότερα - λιγότερα προϊόντα από αυτά που είχε αρχικά προϋπολογίσει αναλυτικά ανά προϊόν (σύμφωνα με τον προϋπολογισμένο μείγμα προϊόντων της).

8.9 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Η συνολική απόκλιση χαρακτηρίζεται ως ευμενής (favourable) όταν έχει θετική επίδραση στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, δηλαδή προέρχεται από αύξηση των πραγματικών εσόδων ή μείωση του πραγματικού κόστους. Στην αντίθετη περίπτωση η απόκλιση χαρακτηρίζεται ως δυσμενής (unfavourable). Μια δυσμενής απόκλιση μπορεί να δηλώνει μείωση των πραγματικών εσόδων ή αύξηση του πραγματικού κόστους. Η ευμενής απόκλιση για λόγους συντομίας αναγράφεται ως (Ε) ενώ η δυσμενής απόκλιση ως (Δ).

Η απόκλιση δαπάνης είναι:

- Ευμενής για τα έξοδα και δυσμενής για τα έσοδα όταν οι στόχοι κόστους-εσόδων του ελαστικού προϋπολογισμού είναι υψηλότεροι από τα πραγματικά ποσά.
- Δυσμενής για τα έξοδα και ευμενής για τα έσοδα όταν οι στόχοι κόστους-εσόδων του ελαστικού προϋπολογισμού είναι χαμηλότεροι από τα πραγματικά ποσά.

Η απόκλιση όγκου είναι:

- Ευμενής για τα έξοδα και δυσμενής για τα έσοδα εάν το επίπεδο δραστηριότητας του στατικού προϋπολογισμού είναι υψηλότερο από το πραγματικό επίπεδο για το οποίο καταρτίζεται ο ελαστικός προϋπολογισμός
- Δυσμενής για τα έξοδα και ευμενής για τα έσοδα εάν το επίπεδο δραστηριότητας του στατικού προϋπολογισμού είναι χαμηλότερο από το πραγματικό επίπεδο για το οποίο καταρτίζεται ο ελαστικός προϋπολογισμός.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ερευνητές από όλο τον κόσμο προσπαθούν να αποτυπώσουν τον τρόπο και την χρήση του προϋπολογισμού ώστε να γίνει χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για την οικονομία σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών αλλά και για την Εθνική και παγκόσμια Οικονομία. Οι θεωρητικοί του προϋπολογισμού, ασχολούνται με έρευνες γύρω από τις επιπτώσεις που έχει στην συμπεριφορά, με σκοπό να εξοπλίσουν τόσο τους διοικητές (οργανισμών και επιχειρήσεων) αλλά και τους λοιπούς εμπλεκόμενους, με χρήσιμες πληροφορίες για την καλύτερη αποδοχή αλλά και εφαρμογή των προϋπολογισμών. Μελετούν, συστηματικά τις επιδράσεις που έχουν στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (οι οποίοι αποτελούν μικρές κοινωνίες) στη διαδικασία επίλυσης πολύπλοκων διοικητικών θεμάτων.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, οι θεωρητικοί των προϋπολογισμών εξετάζουν σε κάθε έρευνα και κάποιους από τους παράγοντες/μεταβλητές των προϋπολογισμών, ακολουθώντας την θεωρία της λεπτής φέτας. Κάθε φορά εξετάζουν και από διαφορετική οπτική, με διαφορετικά εργαλεία και διαφορετικούς στόχους την διαδικασία οργάνωσης, σύνταξης, διαχείρισης, και ελέγχου, του σχεδίου της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Μέσα από τις θεωρίες που εξετάστηκαν καταγράφεται κατ' αρχήν η διαδικασία του ελέγχου/έρευνας μικρότερων περιοχών για την έρευνα των επιπτώσεων που επιφέρουν οι προϋπολογισμοί. Καταγράφεται επίσης και η δυναμική και το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για την έρευνα των επιπτώσεων που έχουν οι προϋπολογισμοί πάνω στις επιχειρήσεις αλλά παράλληλα και τις επιπτώσεις που έχει η οργάνωση, το στυλ διοίκησης, το μέγεθος του οργανισμού, στους προϋπολογισμούς. Καταγράφουμε λοιπόν ένα δυικό πρόβλημα στην σχέση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων/οργανισμών και των προϋπολογισμών που

δημιουργεί ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας προϋποθέσεις έρευνας, τόσο σε επίπεδο επιστημονικό όσο και σε επίπεδο εμπειρικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαρβάκης Κ. (2006). 'Ο προγραμματισμός της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αυτής', Παπαζήσης.

Δημητράς Α., Μπάλλας Α., (2010), Διοικητική Λογιστική για Προγραμματισμό και Έλεγχο, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Κοέν & Καϊμενάκη (2005). 'Κοστολογικά συστήματα : Η ανατομία των κοστολογικών συστημάτων στην Ελλάδα. Λογιστής,

Παναγιωτάκης Α. (1998) 'Εφαρμογή μεθόδων γραμμικού προγραμματισμού στην ανάπτυξη μεσοπρόθεσμων χρηματοοικονομικών προγραμμάτων', μεταπτυχιακή εργασία στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

Παρούσης Ν. (2003). 'Λειτουργικοί προϋπολογισμοί σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εμπειρία από την Ελληνική Πραγματικότητα', Μεταπτυχιακή Διατριβή.

Berland, N., Boyns, T., (2002). The development of Budgetary control in France and Britain from 1920s to the 1960s: a comparison.' The European Accounting Review 11 (2): 329-356

Chong, V., and K. Chong. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. Behavioral Research in Accounting 14: 65-86.

Murphy, K. J. (2001). Performance standards in incentive contracts.
Journal of Accounting and Economics 30 (3) : 245-278

Welsh G., Hilton R, Gordon P. (1988): Budgeting: Profit Planning and
Control, 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall,