



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

της

Λιλιάννας Σανταβά

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Ιωάννης Ψαρράς

Οκτώβριος 2022

Περίληψη

Το αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Ο προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο Διοίκησης» αυτής είναι η συστηματική ανάλυση και παρουσίαση της διαδικασίας κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμών και η χρήση τους ως αποτελεσματικά εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων των διοικούντων μιας επιχειρησιακής μονάδας, με κεντρικό στόχο την ανάπτυξη υλικού υποστηριζόμενου από κατάλληλο υπολογιστικό εργαλείο για την εκπαίδευση φοιτητών στο αντίστοιχο πεδίο.

Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση των σχεδίων, των στόχων και των σκοπών της διοίκησης που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μια επιχειρησιακής μονάδας ή και ενός κράτους για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα εργαλείο παρέχοντας στόχους και κατεύθυνση, έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντος, βοήθεια για τον έλεγχο των οικονομικών δεδομένων της εργασίας και του τμήματος και επίλυση προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν. Είναι δηλαδή, η ακριβής και διεξοδική εκτίμηση των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν σε συγκεκριμένη οικονομική περίοδο, από έναν οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, καθώς και τα απαιτούμενα κεφάλαια που πρέπει να απασχοληθούν.

Στην εργασία πραγματοποιείται ανάλυση και παρουσίαση των αρχών κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμού σε μια επιχειρησιακή μονάδα, των διαφόρων ειδών προϋπολογισμού και της διαδικασίας κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού, η οποία ξεκινά με τον προϋπολογισμό πωλήσεων και συνεχίζεται με αυτόν της παραγωγής, της άμεσης εργασίας, των πρώτων υλών, του έμμεσου κόστους παραγωγής, των εξόδων πωλήσεων και διοίκησης και καταλήγει με τη σύνταξη ταμειακού προϋπολογισμού και προϋπολογιζόμενου ισολογισμού και κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Ακολουθεί η παρουσίαση των βημάτων υλοποίησης, οι στόχοι και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα καθώς και τα κρίσιμα σημεία υλοποίησης του προϋπολογιστικού ελέγχου.

Τέλος, δημιουργείται μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζει αναλυτικά τη διαδικασία κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμού και αξιολογεί αναλυτικά τα αποτελέσματα της εξέτασης τριών σεναρίων και συγκεκριμένα του σεναρίου αναφοράς και δύο επιπλέον σεναρίων το πρώτο με αισιόδοξες εκτιμήσεις για σημαντικές παραμέτρους που σχετίζονται με το οικονομικό κλίμα και το δεύτερο με απαισιόδοξες. Παράλληλα, σε συνεργασία με ερευνητές του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του ΕΜΠ, αναπτύσσεται αυτοματοποιημένο υπολογιστικό εργαλείο για την υποστήριξη της διαδικασίας. Η μελέτη περίπτωσης υποστηριζόμενη από το υπολογιστικό εργαλείο αποτελούν κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό για την κατανόηση της διαδικασίας κατάστροφης και υλοποίησης προϋπολογισμού.

Καταλήγοντας αξίζει να τονισθεί η μεγάλη αξία της ορθής χρησιμοποίησης προϋπολογιστικού ελέγχου για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας σύγχρονης επιχειρησιακής μονάδας. Επομένως πρόκληση για τη διοίκηση μιας μονάδας είναι να

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

επιλέξει, να διαμορφώσει και να εφαρμόσει τη μέθοδο εκείνη που εξυπηρετεί κατά τον καλύτερο τρόπο τη διαδικασία λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων στο περιβάλλον της και τη σωστή κινητοποίηση και ενεργό συμμετοχή των στελεχών της. Πρόκληση για την επιστημονική κοινότητα είναι η έρευνα για τη βελτίωση των μεθόδων και εργαλείων υποστήριξης της υλοποίησης προϋπολογιστικού ελέγχου σε συσχέτιση και με την ραγδαία εξέλιξη των σημερινών τεχνολογικών δυνατοτήτων.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικός Προγραμματισμός, Προϋπολογισμός, Προϋπολογιστικός Έλεγχος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση.

Executive Summary

The objective of this diploma thesis entitled "Budgetary Control as an effective management tool" is the systematic analysis and presentation of the process of drawing up and implementing budgets and their use as effective decision support tools for managers of a business unit, with the ultimate goal of developing educational material supported from a suitable computing tool for training students in the respective field.

A budget is a quantitative expression of management's plans, goals and objectives that covers all the activities of a business unit or even a state for a specified period of time. The budget is a tool for providing goals and direction, control over the operational environment, support for the control of the departments' financial data, and solve problems before they arise. In other words, it is the accurate and thorough assessment of the income and expenses that will arise in a specific financial period, from an organization, public or private, as well as the required funds that must be employed.

The thesis analyzes and presents the principles of development and implementation of a budget in a business unit, the various types of budgets, and the overall budgeting process, which begins with the sales budget and continues with that of production, direct labor, raw materials, indirect production costs, sales and administration expenses and concludes with the preparation of a cash budget and budgeted balance sheet and profit and loss statement. Presentation of the implementation steps, the objectives and intended results as well as the critical implementation points of the budgetary control follows.

Finally, a case study is created that presents in detail the budget preparation and implementation process and evaluates in detail the results of examining three scenarios, specifically the reference scenario and two additional scenarios, the first with optimistic estimates for important parameters related to the economic climate and the second with pessimistic. At the same time, in collaboration with researchers from the Management and Decision Support Systems Laboratory of the School of Electrical and Computer Engineering of NTUA, an automated computing tool is being developed to support the process. The case studies supported by the computing tool are suitable educational material for understanding the budgeting and implementation process.

In conclusion, it is worth emphasizing the great value of the correct use of budgetary control for the sustainability and development of a modern business unit. Therefore, the challenge for the management of a unit is to choose, shape and implement the method that best serves the process of making effective decisions in its environment and the correct mobilization and active participation of its executives. The challenge for the scientific community is to improve the methods and tools to support the implementation of budgetary control in relation to the rapid development of today's technological possibilities.

Πρόλογος

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέθηκε πάντα με βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής μονάδας. Ωστόσο, ο δυναμικός κόσμος και ο έντονος ανταγωνισμός της αγοράς καθιστούν απαραίτητο τον προγραμματισμό στη διαχείριση. Η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει προσεκτική ανάλυση των σημερινών πόρων και τάσεων της αγοράς και την πρόβλεψη των αναδυόμενων αγορών και της μελλοντικής ζήτησης.

Κάθε οργανισμός επιτυγχάνει τους σκοπούς του συντονίζοντας διαφορετικές δραστηριότητες. Για την υλοποίηση των στόχων ο αποτελεσματικός σχεδιασμός αυτών των δραστηριοτήτων είναι πολύ σημαντικός και γι' αυτό η διοίκηση της επιχειρησιακής μονάδας έχει να παίξει καθοριστικό ρόλο στην κατάρτιση των σχεδίων της. Διάφορες δραστηριότητες εντός μιας μονάδας θα πρέπει να συγχρονίζονται με την προετοιμασία σχεδίων δράσεων για μελλοντικές περιόδους. Αυτά τα ολοκληρωμένα σχέδια αναφέρονται συνήθως ως προϋπολογισμοί. Ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται για βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και έλεγχο. Δεν είναι απλώς λογιστική άσκηση.

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η συστηματική ανάλυση και παρουσίαση της διαδικασίας κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμών και η χρήση τους ως αποτελεσματικά εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων των διοικούντων μιας επιχειρησιακής μονάδας, με κεντρικό στόχο την ανάπτυξη υλικού υποστηριζόμενου από κατάλληλο υπολογιστικό εργαλείο για την εκπαίδευση φοιτητών στο αντίστοιχο πεδίο.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Ιωάννη Ψαρρά, για την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ευχαριστίες οφείλονται επίσης στον Δρ. Δημήτριο Αγγελόπουλο, Επιστημονικό Συνεργάτη του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του ΕΜΠ για τις συμβουλές του και τη συμβολή του στην ανάπτυξη του υπολογιστικού εργαλείου. υλοποίησην υπιδέε

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Πρόλογος.....	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 2: Προϋπολογισμός.....	10
2.1. Ορισμός.....	10
2.2 Αρχές Κατάρτισης και Υλοποίησης Προϋπολογισμών.....	11
2.3 Είδη Προϋπολογισμών	12
2.4 Χρησιμότητα και Πλεονεκτήματα των Προϋπολογισμών	14
2.5 Σύνδεση με τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό	15
Κεφάλαιο 3 : Κατάρτιση Προϋπολογισμών	16
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Συνολικός Προϋπολογισμός	17
3.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	19
3.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής	20
3.4 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας.....	21
3.5 Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών.....	21
3.6 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής	21
3.7 Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων και Διοίκησης	22
3.8 Ταμειακός Προϋπολογισμός.....	23
3.8 Προϋπολογιζόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	23
3.9 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής	23
Κεφάλαιο 4: Προϋπολογιστικός Έλεγχος	24
4.1 Ορισμός – Βήματα υλοποίησης	24
4.2 Στόχοι, επιδιωκόμενα αποτελέσματα	24
4.3 Κρίσιμα σημεία επιτυχούς υλοποίησης.....	26

Κεφάλαιο 5: Μελέτη Περίπτωσης	28
5.1. Μελέτη Περίπτωσης - Σενάριο Αναφοράς	29
5.2 Μελέτη Περίπτωσης - Απαισιόδοξο Σενάριο	42
5.3. Μελέτη Περίπτωσης – Αισιόδοξο Σενάριο	55
5.4. Μελέτη Περίπτωσης – Ανάλυση Ευαισθησίας.....	69
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προοπτικές.....	71
Βιβλιογραφία	73

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέθηκε πάντα με βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής μονάδας. Ωστόσο, ο δυναμικός κόσμος και ο έντονος ανταγωνισμός της αγοράς καθιστούν απαραίτητο τον προγραμματισμό στη διαχείριση. Ο προγραμματισμός στη διαχείριση αφορά στα βήματα που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι, στις αλλαγές και στα εμπόδια που πρέπει να προβλεφθούν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στις ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιηθούν. Η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει προσεκτική ανάλυση των σημερινών πόρων και τάσεων της αγοράς και την πρόβλεψη των αναδυόμενων αγορών και της μελλοντικής ζήτησης.

Ο προγραμματισμός θεωρείται βασική λειτουργία της διοίκησης. Σημαίνει ότι ένα σχέδιο είναι απαραίτητο για οποιαδήποτε άλλη διευθυντική λειτουργία, είτε πρόκειται για οργάνωση, διεύθυνση, στελέχωση ή έλεγχο. Ο προγραμματισμός υπαγορεύει πώς να οργανωθεί αποτελεσματικά μια επιχειρησιακή μονάδα. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαραίτητων μελλοντικών δραστηριοτήτων, την ανάθεσή τους στο κατάλληλο προσωπικό, την ανάθεση εξουσίας, την παροχή εργαλείων και πρώτων υλών κ.λ.π.

Τα σχέδια είναι προκαθορισμένες πορείες δράσης που γίνονται στο παρόν για να καθοδηγήσουν μελλοντική υλοποίηση των στόχων της επιχειρησιακής μονάδας. Σχέδια και προγραμματισμός είναι ως εκ τούτου, τα μέσα με τα οποία οι διευθυντές μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της μονάδας. Ωστόσο, ο προγραμματισμός μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές αναλύουν παρούσες συνθήκες για τον καθορισμό των τρόπων επίτευξης μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Ο προγραμματισμός είναι επίσης λειτουργία διαχείρισης που παράγει και ενσωματώνει στόχους, πολιτικές και στρατηγικές. Από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι ο σχεδιασμός ορίζεται ως η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τους στόχους θα επιδιωχθεί σε μελλοντικό χρονικό πλαίσιο και τι θα γίνει για να επιτευχθούν αυτά στόχοι.

Η ουσία του προγραμματισμού είναι να αναγνωρίζονται οι μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές και αντίστοιχα να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες και να αντιμετωπίζονται οι απειλές κατά περίπτωση. Μια διαδικασία προγραμματισμού είναι ένα σύνολο αλληλένδετων και αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων της μονάδας. Τα βήματα του προγραμματισμού είναι τα ακόλουθα: α) Ανάπτυξη και κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης, β) Καθορισμός στόχων, γ) Διατύπωση παραδοχών στις οποίες στηρίζονται οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης, δ) Αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης και καθορισμός του συνολικού σχεδίου και ε) Διατύπωση υποστηρικτικών σχεδίων.

Κάθε οργανισμός επιτυγχάνει τους σκοπούς του συντονίζοντας διαφορετικές δραστηριότητες. Για την υλοποίηση των στόχων ο αποτελεσματικός σχεδιασμός αυτών

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

των δραστηριοτήτων είναι πολύ σημαντικός και γι' αυτό η διοίκηση της επιχειρησιακής μονάδας έχει να παίξει καθοριστικό ρόλο στην κατάρτιση των σχεδίων της. Διάφορες δραστηριότητες εντός μιας μονάδας θα πρέπει να συγχρονίζονται με την προετοιμασία σχεδίων δράσεων για μελλοντικές περιόδους. Αυτά τα ολοκληρωμένα σχέδια αναφέρονται συνήθως ως προϋπολογισμοί. Ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται για βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και έλεγχο. Δεν είναι απλώς λογιστική άσκηση.

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η συστηματική ανάλυση και παρουσίαση της διαδικασίας κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμών και η χρήση τους ως αποτελεσματικά εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων των διοικούντων μιας επιχειρησιακής μονάδας, με κεντρικό στόχο την ανάπτυξη υλικού υποστηριζόμενου από κατάλληλο υπολογιστικό εργαλείο για την εκπαίδευση φοιτητών στο αντίστοιχο πεδίο.

Το κείμενο της εργασίας αυτής αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο είναι η παρούσα εισαγωγή, όπου παρουσιάζεται ο σκοπός, τα οφέλη και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός του προϋπολογισμού, διατυπώνονται οι αρχές κατάρτισής του, παρουσιάζονται τα είδη προϋπολογισμού, η χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα από την υλοποίηση του σε μια επιχειρησιακή μονάδα και τέλος αναπτύσσεται η σύνδεση του προϋπολογισμού με τον σχεδιασμό της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού μιας επιχειρησιακής μονάδας, η οποία ξεκινά με τον προϋπολογισμό πωλήσεων και συνεχίζεται με αυτόν της παραγωγής, της άμεσης εργασίας, των πρώτων υλών, του έμμεσου κόστους παραγωγής, των εξόδων πωλήσεων και διοίκησης και καταλήγει με τη σύνταξη ταμειακού προϋπολογισμού και προϋπολογιζόμενου ισολογισμού και κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βήματα υλοποίησης, οι στόχοι και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα καθώς και τα κρίσιμα σημεία υλοποίησης του προϋπολογιστικού ελέγχου. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη μελέτη περίπτωσης εφαρμογής προϋπολογισμού σε επιχειρησιακή μονάδα με ανάλυση τριών σεναρίων και ολοκληρωμένη ανάλυση ευαισθησίας, η οποία υλοποιήθηκε με την ανάπτυξη ενός αυτοματοποιημένου υπολογιστικού μοντέλου (σε περιβάλλον MS Office Excel).

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παραθέτονται συμπεράσματα όπου γίνεται σαφής η χρησιμότητα της κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμού στη σύγχρονη διοίκηση μιας επιχειρησιακής μονάδας. Ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας.

Κεφάλαιο 2: Προϋπολογισμός

2.1. Ορισμός

Η βασική αποστολή της αποτελεσματικής διοίκησης (μάνατζμεντ) μιας επιχειρησιακής μονάδας είναι η αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί για τη μονάδα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βασικό εργαλείο για την επίτευξη της αποστολής αυτής είναι η κατάρτιση και υλοποίηση ενός ορθού προϋπολογισμού.

Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο για τον συντονισμό και εφαρμογή του προγράμματος της επιχειρησιακής μονάδας. Ο προϋπολογισμός φανερώνει το τι έχει αποφασίσει να κάνει η διοίκηση της μονάδας και τι αναμένει να πετύχει υλοποιώντας το πρόγραμμα αυτό. Είναι με άλλα λόγια η διαδικασία με την οποία η διοίκηση αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχειρησιακής μονάδας μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών.

Προϋπολογισμός είναι η επίσημη έκφραση όλων των σχεδίων, των στόχων και των σκοπών της διοίκησης που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή και ενός κράτους για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα εργαλείο παρέχοντας στόχους και κατεύθυνση, έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντος, βοήθεια για τον έλεγχο των οικονομικών δεδομένων της εργασίας και του τμήματος και επίλυση προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν. Είναι δηλαδή, η ακριβής και διεξοδική εκτίμηση των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν σε συγκεκριμένη οικονομική περίοδο, από έναν οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, καθώς και τα απαιτούμενα κεφάλαια που πρέπει να απασχοληθούν (Wikipedia). Ως ένας άλλος ορισμός, ο προϋπολογισμός μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το μέσο με το οποίο μετατρέπονται τα οικονομικά σχέδια σε πραγματικές μονάδες δαπανών και αποδόσεων κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Οι προϋπολογισμός ως ένα συγκροτημένο σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα αφορά στην επιχειρησιακή μονάδα ως σύνολο αλλά και σε κάθε ένα από τα πολλά τμήματα της χωριστά για μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Η περίοδος για την οποία σχεδιάζεται ένας αναλυτικός προϋπολογισμός είναι συνήθως το έτος, περίοδος που συμπίπτει και με τη λογιστική χρήση της επιχειρησιακής μονάδας. Ο προϋπολογισμός εκφράζει τα ετήσια συνήθως τμήματα ενός συνοπτικού μακροχρόνιου προγραμματισμού, ο οποίος προβλέπεται στο επιχειρησιακό σχέδιο της μονάδας.

Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο κύριους σκοπούς. Πρώτον, τον σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει την ανάπτυξη των στόχων και την κατάρτιση των διαφόρων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Δεύτερον, τον έλεγχο, που επιτυγχάνεται με την συλλογή σχολίων για να επιβεβαιώνεται ότι το σχέδιο εκτελείται ορθά ή τροποποιείται καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού πρέπει να προνοεί και για τα δύο, σχεδιασμό και έλεγχο. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015)

Κατά τη λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας με στόχο την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού, οι προβλέψεις του τελευταίου χρησιμοποιούνται ως βάση σύγκρισης και διευκολύνουν τη διαδικασία του ελέγχου. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη διαδικασία αυτή χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό καλύτερων προϋπολογισμών στο μέλλον.

2.2 Αρχές Κατάρτισης και Υλοποίησης Προϋπολογισμών

Οι σημαντικότερες αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την κατάρτιση και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού προϋπολογισμού είναι οι ακόλουθες:

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να εκφράζει αποτελεσματικά τους στόχους του ολοκληρωμένου μακροχρόνιου προγράμματος της επιχειρησιακής μονάδας. Τα μεγέθη (ποσοτικά, ποιοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Να είναι σαφής, απλός και κατανοητός να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται. Στην κατάρτισή του θα πρέπει να συμμετέχουν όλα τα ενδιάμεσα στελέχη διοίκησης και το σημαντικότερο ότι η υλοποίησή του αποτελεί βασική προτεραιότητα του ανώτατου επίπεδου διοίκησης της επιχειρησιακής μονάδας.
- Ο συνολικός προϋπολογισμός πρέπει να βασίζεται σε επιμέρους προϋπολογισμούς, που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά. Αυτό υπαγορεύεται από την εφαρμογή της αποκέντρωσης σαν συστήματος ευθύνης-εξουσίας στις επιχειρήσεις. Στην ομάδα κατάρτισης του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων που θα ενσωματώσουν τις προβλέψεις και τους στόχους κάθε τμήματος καθώς και περιοδικές εκθέσεις και θα συμμετάσχουν στην επίλυση των αντιθέσεων με κατεύθυνση τους τελικούς αποδεκτούς στόχους της μονάδας. Το αποτέλεσμα είναι επιμέρους προϋπολογισμοί τμημάτων συμβατοί με το συνολικό προϋπολογισμό.
- Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην ενθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπευθύνων για την επιτυχία των στόχων του.
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Η κατάρτιση και υλοποίηση του προϋπολογισμού πρέπει να υποστηρίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα αναφοράς. Οι εκθέσεις που συγκρίνουν τον προϋπολογισμό και τα πραγματικά αποτελέσματα θα πρέπει να προετοιμάζονται έγκαιρα και να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε σημαντικές εξαιρέσεις, δηλαδή σε στοιχεία που είναι σημαντικά διαφορετικά από τα αναμενόμενα. Απαιτείται, επίσης, ένα κατάλληλο σύστημα ανατροφοδότησης για να υποστηρίζει αποτελεσματικά τη διαδικασία αναθεώρησης του προϋπολογισμού όταν αυτό απαιτείται.
- Σε επιχειρησιακές μονάδες στις οποίες χρησιμοποιείται τυπικό σύστημα κοστολόγησης θα πρέπει αυτό να ενσωματώνεται πλήρως με το πρόγραμμα προϋπολογισμού, όσον αφορά τόσο στην κατάρτιση του προϋπολογισμού με

την παροχή πραγματικών απολογιστικών δεδομένων όσο και στην υλοποίησή του.

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της διοίκησης. Απαιτείται εκπαίδευση των στελεχών και συμμετοχή τους σε όλα τα στάδια. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων αλλά αντίθετα να τους εμπνέει για την αποτελεσματικότητά του και για τα οφέλη που θα επιφέρει σε όλη τη μονάδα.

2.3 Είδη Προϋπολογισμών

Η ανάγκη για την επίτευξη των πολυδιάστατων στόχων μιας επιχειρηματικής μονάδας κατέστησε αναγκαία την κατάσχεση διαφορετικών ειδών προϋπολογισμών. Ο γενικός προϋπολογισμός ή προϋπολογισμός κερδών είναι ένα περιεκτικό σύνολο προϋπολογισμών που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για δεδομένη χρονική περίοδο.

Οι προϋπολογισμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις (ή pro forma χρηματοοικονομικές καταστάσεις) αποτυπώνουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης στο τέλος της μελετούμενης περιόδου, αν η λειτουργία της ακολουθήσει τον προγραμματισμό. Με αυτόν τον τρόπο καταρτίζεται ο προϋπολογισμένος ισολογισμός, τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα χρήσης και η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών.

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε διαφορετικές κατηγορίες σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρονικό διάστημα κάλυψης
- Διαδικασία κατάσχεσης
- Φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών
- Είδος των προϋπολογιστικών καταστάσεων

Χρονικό Διάστημα Κάλυψης

Η χρονική διάρκεια που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί διαφοροποιείται με βάση τους στόχους, τη χρήση και την εξάρτηση που έχει η επιχείρηση από τα προϋπολογιστικά στοιχεία. Η βιβλιογραφία διακρίνει τις ακόλουθες βασικές κατηγορίες.

- **Βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί:** είναι εκείνοι που αφορούν περιόδους μικρότερες ή ίσες του έτους (μηνιαίοι, τριμηνιαίοι, εξαμηνιαίοι κτλ). Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αναλύονται σε μηνιαίους και τριμηνιαίους. Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αναφέρονται στην βιβλιογραφία και ως λειτουργικοί προϋπολογισμοί (operational budgets) καλύπτοντας μια περίοδο ενός έτους που αντιστοιχεί στο οικονομικό έτος μιας εταιρίας. Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν ουσιαστικά τα εσωτερικά συμβόλαια μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των κέντρων ευθύνης της δηλαδή των κέντρων κόστους, των

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

κέντρων εσόδων, των κέντρων κέρδους και των κέντρων επενδύσεων. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό οργανισμών.

- **Κυλιόμενοι λειτουργικοί προϋπολογισμοί:** είναι οι 12μηνοι συνεχείς προϋπολογισμοί που κυλίνουν στον επόμενο μήνα (ή τρίμηνο), καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας (ή τρίμηνο). Ο υπολογισμός των κοντινών αυτών στοιχείων μπορεί να γίνει με μεγάλη ακρίβεια. Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορεί να εμφανίζονται στον προϋπολογισμό μόνο ως σύνολα τριμήνου. Η μέθοδος αυτή αναγκάζει τα στελέχη να εστιάσουν στο μέλλον με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός έτους.
- **Μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί:** είναι εκείνοι οι προϋπολογισμοί που αφορούν χρονικό διάστημα πλέον του ενός έτους και αναφέρονται συνήθως σε χρονικό διάστημα 5ετίας έως και 10ετίας. Οι εν λόγω προϋπολογισμοί αποτελούν σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης και ενσωματώνουν εκτιμήσεις για το ύψος των μελλοντικών επενδύσεων καθώς και τα χρηματοδοτικά σχέδια για την υλοποίησή τους.

Διαδικασία κατάστρωσης

Οι προϋπολογισμοί μπορούν είτε να συντάσσονται από τα στελέχη και εγκρίνονται από τη διοίκηση (bottom-up προσέγγιση) είτε να επιβάλλονται από τη διοίκηση στα στελέχη (top-down προσέγγιση).

Φιλοσοφία Προϋπολογιστικών Ποσών

Ο καθορισμός των προϋπολογιστικών ποσών δύναται να πραγματοποιηθεί με τους κάτωθι τρόπους:

- **Επαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting):** συντάσσεται από την οικονομική μονάδα λαμβάνοντας υπόψη κάποια ποσοστά προσαύξησης ή μείωσης επί των ποσών που είχαν εγκριθεί ή πραγματοποιηθεί κατά το προηγούμενο έτος, οι οποίες έχουν να κάνουν, μεταξύ άλλων, με την αύξηση των τιμών (πληθωρισμός) και τις μεταβολές του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
- **Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero-based budgeting):** η κατάρτιση προϋπολογισμών από μηδενική βάση εφαρμόζεται μόνο από επιχειρήσεις που διάγουν αξιοσημείωτες ανακατατάξεις στρατηγικού χαρακτήρα ή δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα. Η δυσκολία ευρείας εφαρμογής τους έγκειται α) στο υψηλό συνεπαγόμενο κόστος και β) στο γεγονός ότι σε επιχειρήσεις όπου γίνονται εσωτερικές προαγωγές, τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης μπορούν με ευκολία να ελέγξουν τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων του προϋπολογισμού και τη σκοπιμότητα κάθε κατηγορίας δαπανών χωρίς να απαιτείται ενδελεχής έλεγχος.
- **Προϋπολογισμός βάσης (base budgeting):** η διαφορά της εν λόγω κατηγορίας από αυτήν του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι ότι ο αρχικός προϋπολογισμός κάθε τμήματος καθορίζεται χρησιμοποιώντας ως

βάση ένα ποσό που εκφράζει τους ελάχιστους απαιτούμενους πόρους προκειμένου να λειτουργήσει το τμήμα στην ελάχιστη δυναμικότητά του.

Είδη Προϋπολογισμών

Μία άλλη κατηγοριοποίηση των προϋπολογισμών είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε σταθερούς ή στατικούς (static budgets) και σε ελαστικούς ή ευέλικτους προϋπολογισμούς (flexible budgets). Στατικοί είναι οι προϋπολογισμοί που αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αναφέρονται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, ένα ορισμένο όγκο παραγωγής, ένα προκαθορισμένο επίπεδο ωρών άμεσης εργασίας, κτλ. Αντίθετα, ελαστικοί είναι οι προϋπολογισμοί που αναφέρονται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας.

Στατικοί και ελαστικοί προϋπολογισμοί μπορούν να καταρτισθούν σε κάθε περίπτωση ανάπτυξης προϋπολογισμών σε μία επιχείρηση. Με άλλα λόγια σταθεροί και ελαστικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται για κέντρα κόστους ή τμήματα της επιχείρησης, για επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης (για παράδειγμα, τη λειτουργία της παραγωγής ή τη λειτουργία των πωλήσεων κτλ.) αλλά και για την επιχείρηση στο σύνολό της.

2.4 Χρησιμότητα και Πλεονεκτήματα των Προϋπολογισμών

Η ορθή χρήση των προϋπολογισμών προϋποθέτει την άρτια υλοποίηση των διαδικασιών κατάρτισης, έγκρισης, τροποποίησης, προσαρμογής ορισμένων στοιχείων και τελικά οριστικοποίησης και ενσωμάτωσής τους στους γενικότερους σχεδιασμούς και προγράμματα της επιχείρησης, διαδικασία που απαιτεί σημαντική προσπάθεια σε κόπο, χρόνο και δαπάνες. Για τον λόγο αυτό το ισοζύγιο οφέλους-κόστους της όλης διαδικασίας πρέπει να είναι θετικό.

Η χρήση του προϋπολογισμού ως εργαλείου διοίκησης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα μέσα από την πολυδιάστατη λειτουργία και πολύπλευρη συνεισφορά στη διαδικασία της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της κατάρτισης των προϋπολογισμών είναι τα ακόλουθα:

1. Ωθούν τα στελέχη να προγραμματίζουν
2. Αποκαλύπτουν νέα στοιχεία σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης και, συνακόλουθα, περιορίζουν τον κίνδυνο από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν.
3. Ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
4. Βοηθούν στην ταύτιση των στόχων
5. Παρέχουν ένα σχέδιο δράσης
6. Λειτουργούν ως βάση για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης συγκρινόμενοι με τον απολογισμό.

2.5 Σύνδεση με τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό

Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο εκφράζει την κατανομή των διαθέσιμων χρηματικών πόρων μιας επιχειρηματικής μονάδας για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων όλων των επιμέρους τμημάτων της με βασικό σκοπό την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματικού σχεδιασμού της μονάδας για την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Επειδή αυτή η διαδικασία εμπλέκει τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανογράμματος μιας μεγάλης επιχειρηματικής μονάδας, η θεσμοθέτηση μιας ομάδας εργασίας με αντιπροσώπους από όλα τα βασικά τμήματα της μονάδας με στόχο την κατάρτιση και το συντονισμό υλοποίησης του προϋπολογισμού είναι πολύ αποτελεσματική.

Επικεφαλής της ομάδας αυτής τίθεται ικανό στέλεχος με στόχο να υλοποιήσει τις στρατηγικές αποφάσεις του προϋπολογισμού και να επιβλέψει την συμμόρφωση των αποτελεσμάτων της καθημερινής δραστηριότητας με τους στόχους του. Τα σημαντικότερα καθήκοντα του επικεφαλής της ομάδας είναι τα ακόλουθα:

- Λειτουργία ως συντονιστής της ομάδας;
- Να επικοινωνεί και να εξηγεί τις οδηγίες για την υλοποίηση του προϋπολογισμού;
- Να συγκεντρώνει και να επεξεργάζεται δεδομένα ώστε να δημιουργεί χρήσιμες πληροφορίες για αξιολόγησή τους από τα μέλη της ομάδας;
- Να συντονίζει την κατάρτιση των επιμέρους τμηματικών προϋπολογισμών;
- Να καταρτίζει την πρόταση συνολικού προϋπολογισμού που θα παρουσιασθεί προς τελική έγκριση από τη διοίκηση.

Η ύπαρξη ενός εγχειριδίου με αναλυτική παρουσίαση των στόχων του προϋπολογισμού των διατιθέμενων πόρων, των αρχείων που πρέπει να κρατούνται και των αρμοδιοτήτων όλων των εμπλεκόμενων είναι πολύ υποβοηθητική για την ορθή υλοποίηση και αναθεώρηση του προϋπολογισμού.

Η κατάρτιση και παρακολούθηση της υλοποίησης προϋπολογισμού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση ακόμη και μικρών επιχειρήσεων. Πολλές φορές σε μικρές επιχειρήσεις προγραμματισμός γίνεται χωρίς να γίνεται συστηματική ποσοτικοποίηση των πόρων. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζει σίγουρα οφέλη αλλά αυτά απέχουν πολύ από τα επιτυγχανόμενα με την κατάρτιση και υλοποίηση ενός απλού συστήματος προϋπολογισμού.

Ένα καλό σύστημα προϋπολογιστικού ελέγχου αναγκάζει τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να κοιτάνε στο μέλλον και να χρησιμοποιούν επιστημονικές τεχνικές προβλέψεων των βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα απαραίτητο για την επιτυχή μελλοντική πορεία των μονάδων με δεδομένη τη μεγάλη μεταβλητότητα και περιβάλλοντος που επιχειρούν. Ακόμα και στην περίπτωση που οι προβλέψεις δεν είναι πολύ επιτυχημένες αυτές ο προϋπολογισμός αποτελεί μια πολλή καλή βάση για την αναθεώρησή του. Ο προϋπολογισμός πρέπει να καταρτίζεται με τρόπο ώστε να είναι ευέλικτος και να έχει δυνατότητα αναθεώρησης με βάση τις μεταβολές των βασικών παραμέτρων με τις οποίες συντάχθηκε.

Κεφάλαιο 3 : Κατάρτιση Προϋπολογισμών

3.1 Εισαγωγή

Η κατάρτιση προϋπολογισμού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα, η επιτυχία της οποίας βασίζεται στην αποφασιστικότητα και δέσμευση του κορυφαίου επίπεδου διοίκησης καθώς και στην ενεργό συμμετοχή των στελεχών της. Η διαδικασία ξεκινά με την ανάλυση των βασικών στρατηγικών στόχων της μονάδας, ακολουθεί ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών και τέλος διαμορφώνεται η ποσοτική έκφραση του τρόπου δράσης που επιλέγεται, που αποτελεί τον προϋπολογισμό της επιχειρησιακής μονάδας για την περίοδο μελέτης.

Η κατάρτιση και υλοποίηση του προϋπολογισμού σε μια επιχειρησιακή μονάδα απαιτεί πολλή διορατικότητα και ευαισθησία των διευθυντικών στελεχών. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού, όπως και κάθε διαδικασία διοίκησης, πρέπει να αξιοποιήσει σωστά τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού, να δώσει την ευκαιρία ενεργού συμμετοχής τους στην κατάρτιση, να λάβει υπόψη τις ιδέες τους και τις επιδιώξεις τους με βασικό στόχο την σύνθεσή τους με οδηγό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχειρησιακής μονάδας.

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελεί στην ουσία την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού πραγματοποιείται σταδιακά, σε βήματα, κάθε ένα από τα οποία απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις για 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. Με αυτόν τον τρόπο, επί του οποιουδήποτε αρχικού σχεδίου του συνολικού προϋπολογισμού λαμβάνει χώρα μια σειρά διαδοχικών αναμορφώσεων μέχρις ότου το κείμενο και το περιεχόμενο γενικότερα του συνολικού προϋπολογισμού να λάβει την τελική του μορφή και εγκριθεί.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού είναι η κοινοποίηση από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης των κύριων στόχων της, οι οποίοι μπορεί να είναι ευρείς και πολλές φορές εκφράζονται μέσω επιδιωκόμενων τιμών αριθμοδεικτών. 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 τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς στόχους, με τους τελευταίους να μετατρέπονται, εν γένει, 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 ανωτέρω στόχοι κρίνεται σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη κατά την κατάρτιση των προϋπολογισμών από τα επιμέρους 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.

3.2 Συνολικός Προϋπολογισμός

Ο συνολικός Προϋπολογισμός είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ορίζει διακριτούς στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Κατά κανόνα καταλήγει σε έναν Προϋπολογισμό Μετρητών, σε μια Προϋπολογισμένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και σε έναν Προϋπολογιζόμενο Ισολογισμό. Αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρίας για το μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν τα εν λόγω σχέδια.

Ο συνολικός Προϋπολογισμός αποτελείται από μια σειρά από χωριστούς, αλλά αλληλεξαρτώμενους προϋπολογισμούς. Στο ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζεται μια συνολική άποψη των διαφόρων μερών του συνολικού προϋπολογισμού και του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται.

Σε πρώτο επίπεδο τίθενται οι στόχοι του επόμενου έτους από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και ακολουθεί η κατάρτιση των αναλυτικών προϋπολογισμών. Οι επιμέρους αυτοί προϋπολογισμοί είτε αναπτύσσονται σειριακά είτε παράλληλα. Ειδικότερα, η σύνταξη ενός επιμέρους προϋπολογισμού, όπως για παράδειγμα η κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής, προϋποθέτει ότι έχει ήδη καταρτιστεί ένας άλλος προϋπολογισμός πάνω στον οποίο στηρίζεται αυτός, δηλαδή, ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Από το ανωτέρω γίνεται κατανοητό ότι η κατάρτιση των προϋπολογισμών συντελείται 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

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

γ) τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών, όπως τεχνικές προδιαγραφές, χρώμα, μέγεθος, κτλ.,

ο προϋπολογισμός των πωλήσεων προωθείται στο Τμήμα Παραγωγής.

Ακολούθως, το Τμήμα Παραγωγής παραλαμβάνοντας τον προϋπολογισμό των πωλήσεων πρέπει να εκτιμήσει τη δυνατότητα επίτευξής του. Στο συγκεκριμένο στάδιο προσδιορίζεται η πιθανή στενότητα σε δυναμικότητα σε πόρους, όπως μηχανολογικός εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό ή ακόμα και η περιοδική αδρανής δυναμικότητα. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις αυτές λαμβάνονται οι αναγκαίες αποφάσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν την αγορά νέου εξοπλισμού, την πρόσληψη εποχιακού ή μόνιμου προσωπικού, την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, κτλ.

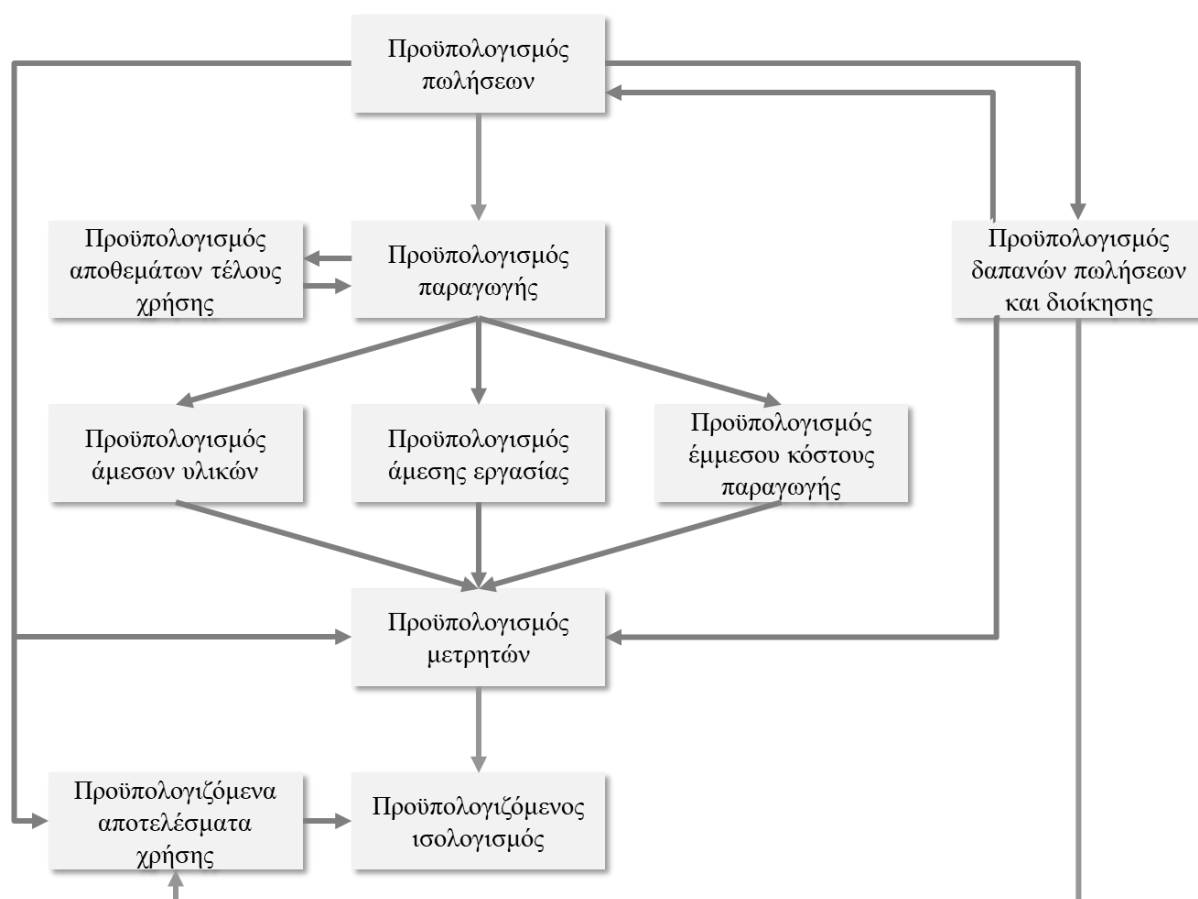
Επιπροσθέτως, το Τμήμα Παραγωγής θα ετοιμάσει τους επιμέρους προϋπολογισμούς αναφορικά με τις αναλώσεις και τις απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών, τον προϋπολογισμό των ωρών άμεσης εργασίας και τον προϋπολογισμό των απαιτούμενων γενικών βιομηχανικών εξόδων, σταθερών και μεταβλητών.

Πέραν του Τμήματος Παραγωγής, ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αποτελεί στοιχείο εισόδου και για τους προϋπολογισμούς άλλων Τμημάτων όπως Προώθησης και Διανομής, εφόσον επηρεάζει ανάλογα τις προμήθειες των πωλητών, τον απαιτούμενο αριθμό τους ή τα απαιτούμενα μέσα μεταφοράς.

Οι προϋπολογισμοί άλλων Τμημάτων (πχ, 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 η κατάρτισή τους δύναται να πραγματοποιηθεί παράλληλα με τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς (πωλήσεων, παραγωγής κτλ.).

Οι σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των επιμέρους προϋπολογισμών λαμβάνονται υπόψη όταν πραγματοποιούνται αναθεωρήσεις επί των αρχικών σχεδίων των προϋπολογισμών. Ως αποτέλεσμα, μία τροποποίηση του προϋπολογισμού των πωλήσεων οδηγεί σε αναθεώρηση του προϋπολογισμού παραγωγής καθώς και όλων των υπολοίπων προϋπολογισμών που επηρεάζονται από τον τελευταίο, Είναι σχεδόν βέβαιο ότι κάθε αναθεώρηση στοιχείων του συνολικού προϋπολογισμού επηρεάζει την προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και τον προϋπολογιστικό Ισολογισμό.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνθέτουν έναν τυπικό συνολικό προϋπολογισμό.



Εικόνα 3.1 Συνολικός και Επιμέρους Προϋπολογισμοί

Στις επιχειρήσεις, οι συνολικοί προϋπολογισμοί μπορεί να είναι περισσότερο περίπλοκοι, να απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό ανάλυσης και να περιλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών.

3.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αποτελεί τη βάση του συνολικού προϋπολογισμού, καταρτίζεται πριν από όλους του υπόλοιπους προϋπολογισμούς και η ακρίβεια του προϋπολογισμού των πωλήσεων επέχει ρόλο ουσιαστικής προϋπόθεσης για την αξιοπιστία του συνολικού προϋπολογισμού.

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων κατάρτισης προϋπολογισμών πωλήσεων, η διαδικασία προβλέψεων της αξίας των πωλήσεων έχει ως βάση το επίπεδο πωλήσεων του αμέσως προηγούμενου έτους και αξιοποιεί οικονομοτεχνικές και στατιστικές μεθόδους για την ανάλυση των δεδομένων, τη δημιουργία μοντέλων και την εξαγωγή των αναγκαίων προβλέψεων.

Μια υπερεκτίμηση της ζήτησης δύναται να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποθέματα και στην ανάλογη δέσμευση πόρων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με περισσότερο αποδοτικό τρόπο σε εναλλακτικές δράσεις. Αντιθέτως, υποεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία ικανοποιήσεις των αναγκών των πελατών

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

από την πλευρά της επιχείρησης και με τον τρόπο αυτό να απωλέσει τόσο κέρδη όσο και μέρος των πελατών της.

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, 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 (π.χ. εκπτώσεις) ανά προϊόν, ανά πελάτη και ανά μήνα.

3.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται, κατά κανόνα, από τον Διευθυντή παραγωγής σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο προϋπολογισμός παραγωγής βασίζεται στον προϋπολογισμό πωλήσεων λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο των τελικών αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων.

Οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες κατάρτισης ενός προϋπολογισμού παραγωγής είναι οι εξής:

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

Συγκεκριμένα, οι απαιτούμενες μονάδες παραγωγής ενός προϊόντος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη το αρχικό απόθεμα των ετοιμών προϊόντων στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου, τις αναμενόμενες πωλήσεις στη διάρκεια αυτής καθώς και το επιθυμητό τελικό απόθεμα στο τέλος της περιόδου μελέτης. Η χρονική βάση είναι συνήθως μηνιαία και με αντίστοιχη αναγωγή εξάγονται τα προϋπολογιστικά δεδομένα παραγωγής σε ετήσια βάση.

3.4 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Σε επιχειρήσεις που η παραγωγική διαδικασία συντελείται σε περισσότερα από ένα τμήματα, οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι των τμημάτων αυτών θα πρέπει να καταρτίσουν προϋπολογισμό των αναγκών που έχουν σε ώρες άμεσης εργασίας. Είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος κάθε τμήματος να κάνει ρεαλιστικούς προϋπολογισμούς για το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται προκειμένου να ικανοποιήσει τους ποσοτικούς στόχους της παραγωγής του.

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να γίνουν εκτιμήσεις το απαιτούμενο μόνιμο προσωπικό, το εποχιακό προσωπικό καθώς και για τις περιπτώσεις που απαιτείται υπερωριακή εργασία. Εάν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό απαιτούνται περισσότεροι εργαζόμενοι, τότε το Τμήμα Προσωπικού θα πρέπει αφενός να προβεί σε ενέργειες πρόσληψης νέου προσωπικού και αφετέρου να οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα για το εργατικό δυναμικό. Εάν όμως για το επόμενο έτος απαιτούνται λιγότεροι εργαζόμενοι απ' αυτούς που ήδη απασχολούνται, τότε το Τμήμα Προσωπικού θα πρέπει να συντάξει, σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης και με τα όσα προβλέπουν οι σχετικές συμβάσεις εργασίας, έναν κατάλογο με τους εργαζόμενους προς απόλυση να προτείνει τη μερική απασχόληση ορισμένων εργαζομένων. Ο προϋπολογισμός της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

3.5 Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών

Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό της ανάλωσης των πρώτων υλών, το Τμήμα Προμηθειών καταρτίζει τον προϋπολογισμό-αγοράς πρώτων υλών. Ο προϋπολογισμός αυτός λαμβάνει υπόψη τα αρχικά αποθέματα και τα επιθυμητά τελικά αποθέματα των πρώτων υλών.

Προκειμένου να καταρτισθεί ο εν λόγω προϋπολογισμός συνεκτιμάται το κόστος αγοράς των πρώτων υλών ανά μονάδα μέτρησης της πρώτης ύλης λαμβάνοντας υπόψη όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τη μεταφορά αυτών των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία (για παράδειγμα έξοδα μεταφοράς, έξοδα ασφάλειας, δασμοί, κτλ.).

3.6 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής

Ο προϋπολογισμός των γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) αφορά τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγής. Ο υπολογισμός των ΓΒΕ μπορεί να γίνει άμεσα από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος ή από διευθυντές που δεν σχετίζονται άμεσα με τα τμήματα αυτά. Παράδειγμα της δεύτερης περίπτωσης είναι όταν ένα κατ' είδος ΓΒΕ, όπως το ενοίκιο του εργοστασίου, ενώ επιβαρύνει όλα τα τμήματα, κύρια και βοηθητικά, συμφωνείται από τη διοίκηση της επιχείρησης και όχι από τους υπεύθυνους των τμημάτων. Σε κάθε περίπτωση οι δαπάνες των βοηθητικών κέντρων κόστους, αφού υπολογιστούν συγκεντρωτικά, επιμερίζονται τα κύρια κέντρα κόστους.

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι υπόλογοι για τα έξοδα του τμήματός τους που μπορούν να προϋπολογίσουν και να ελέγξουν. Οποιαδήποτε άλλα έξοδα που επιμερίζονται ή καταλογίζονται στα τμήματά τους, και για τα οποία δεν είναι υπεύθυνοι, πρέπει να εμφανίζονται χωριστά.

3.7 Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων και Διοίκησης

Τα έξοδα διοίκησης μπορούν να προϋπολογισθούν συγκεντρωτικά από τον αρμόδιο που έχει την υπευθυνότητα να τα υπολογίσει και στη συνέχεια να επιμεριστούν στα διάφορα κέντρα κόστους. Ο τρόπος εκτίμησης των μελλοντικών ποσών μπορεί να γίνει από μηδενική Βάση ή σε σχέση με τα απολογιστικά δεδομένα της προηγούμενης χρήσης.

Ο διευθυντής προσωπικού μπορεί να προϋπολογίσει δαπάνες διοίκησης που αφορούν στα εξής:

- Αμοιβές εργαζομένων (πλην παραγωγής).
- Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού.
- Στολές εργασίας.
- Τηλεφωνικά και ταχυδρομικά έξοδα.
- Έξοδα ταξιδίων διοικητικού προσωπικού.
- Έξοδα μεταφοράς εργαζομένων.
- Έξοδα καθαριότητας.
- Έξοδα ασφάλειας.
- Αμοιβές τρίτων.
- Έξοδα επιβατηγών αυτοκινήτων της επιχείρησης (καύσιμα, συντήρηση, επισκευές, τέλη).
- Ο οικονομικός διευθυντής μπορεί να προϋπολογίσει δαπάνες που αφορούν:
- Τις αμοιβές των ελεγκτών.
- Τη δημοσίευση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.
- Τα ενοίκια.
- Τα ασφάλιστρα.
- Τις αποσβέσεις.
- Δαπάνες που αφορούν αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου.

Ένα μέρος των παραπάνω δαπανών που έχουν προϋπολογίσει ο διευθυντής προσωπικού και ο οικονομικός διευθυντής αφορούν αμιγώς γενικά έξοδα διοίκησης, ενώ άλλα μπορούν να επιμεριστούν στα τμήματα παραγωγής (ΓΒΕ), τη λειτουργία των πωλήσεων ή τη χρηματοοικονομική λειτουργία.

Το Τμήμα Πωλήσεων καταρτίζει και αυτό προϋπολογισμό. Ακολούθως παρουσιάζονται ορισμένες δαπάνες οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην κατάρτισή του και αφορούν αποκλειστικά τη λειτουργία των πωλήσεων:

- Έξοδα κίνησης των πωλητών.
- Έξοδα κίνησης των πωλητών για παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση.
- Αναλώσιμα και υλικά για παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση (για συντήρηση που περιλαμβάνεται στην εγγύηση).
- Έξοδα εκθέσεων και προώθησης των πωλήσεων.

3.8 Ταμειακός Προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός (ή προϋπολογισμός μετρητών) είναι ένα εργαλείο καθοριστικής σημασίας για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Στόχος της διοίκησης είναι να διατηρεί ένα κατάλληλο ταμειακό υπόλοιπο προκειμένου η επιχείρηση να είναι πάντοτε σε θέση να εκπληρώνει τις ταμειακές της υποχρεώσεις. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην αποφυγή επικίνδυνων μεταβολών στο ύψος των διαθεσίμων που μπορούν να θέσουν σε αβεβαιότητα την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.

Οι ταμειακές εισροές προέρχονται, κατά κύριο λόγο για τις περισσότερες επιχειρήσεις από πωλήσεις με μετρητά και από πωλήσεις με πίστωση. Η χρονική κατανομή των ταμειακών ροών μπορεί να προσδιοριστεί, αναλύοντας τον τρόπο εισπράξεων της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη την πιστοδοτική πολιτική. Ταμειακές εισροές μπορούν να προκύψουν από χρηματοοικονομικά έσοδα, έσοδα από μισθώσεις, πωλήσεις παγίων, κτλ.

Σε επίπεδο ταμειακών εκροών, ύψιστης σημασίας αποτελεί η εξέλιξη των ταμειακών εκροών και, ιδιαίτερα, σε περιπτώσεις υψηλών ταμειακών εκροών όπως π.χ. εξόφληση τραπεζικών δανείων, εξαγορά άλλης επιχείρησης, εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, τμηματικές καταβολές φόρου εισοδήματος, κτλ.

3.8 Προϋπολογιζόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Τα τελικά αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης απεικονίζονται στους προϋπολογισμούς των πωλήσεων, του κόστους πωληθέντων προϊόντων, των εξόδων πώλησης, των εξόδων διοίκησης καθώς και στον ταμειακό προϋπολογισμό, εμφανίζεται στην προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων. Στην συγκεκριμένη κατάσταση αποτυπώνεται το καθαρό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών της περιόδου που καλύπτουν οι επιμέρους προϋπολογισμοί.

3.9 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής

Τέλος, η κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού ολοκληρώνεται με την σύνταξη του προϋπολογιστικού Ισολογισμού. Τα επιμέρους ποσά που συνθέτουν τον προϋπολογιστικό Ισολογισμό υπολογίζονται λαμβάνοντας υπόψη τόσο οι προϋπολογιστικές καταστάσεις της περιόδου του προϋπολογισμού όσο και τα υπόλοιπα των λογαριασμών κατά την έναρξη της περιόδου ανάλυσης.

Κεφάλαιο 4: Προϋπολογιστικός Έλεγχος

4.1 Ορισμός – Βήματα υλοποίησης

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μια μέθοδος διαχείρισης του κόστους και της λειτουργίας μιας επιχειρησιακής μονάδας μέσω της κατάρτισης και υλοποίησης προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός αποτελεί επομένως μόνο ένα μέρος του προϋπολογιστικού ελέγχου. Σύμφωνα με τον ορισμό του CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), «ο προϋπολογιστικός έλεγχος είναι η κατάρτιση προϋπολογισμού που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες των στελεχών μιας μονάδας και η συνεχής σύγκριση των πραγματικών με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα, είτε για να διασφαλιστεί με ατομική δράση, οι στόχοι της μονάδας είτε για να δημιουργηθεί βάση για την αναθεώρησή του».

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος συνεισφέρει στον συντονισμό των οικονομικών τάσεων, της οικονομικής θέσης, των πολιτικών, των σχεδίων και των ενεργειών μιας επιχειρηματικής μονάδας. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος βοηθά επίσης τη διοίκηση της μονάδας να διασφαλίζει και να ελέγχει την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου της μονάδας, πράγμα το οποίο καθίσταται δυνατό μέσω της συνεχούς σύγκρισης της πραγματικών μεγεθών με εκείνα που προβλέπονται στον προϋπολογισμό. Τα κύρια βήματα υλοποίησης του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι:

- Κατάρτιση προϋπολογισμών για κάθε επί μέρους τμήμα της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και του συνολικού προϋπολογισμού της;
- Παρακολούθηση και σύγκριση των πραγματικών επιδόσεων που επιτυγχάνονται κατά της λειτουργία της μονάδας με αυτές που προβλέπονται στον προϋπολογισμό σε συνεχή βάση;
- Ανάλυση των σημαντικών αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από αυτή της απόδοσης που έχει προϋπολογιστεί με στόχο τον εντοπισμό των αιτιών που τις προκαλούν;
- Λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο;
- Αναθεώρηση συνολικού προϋπολογισμού της μονάδας σε περιπτώσεις μεγάλων μεταβολών των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της μονάδας.

4.2 Στόχοι, επιδιωκόμενα αποτελέσματα

Ο βασικός στόχος του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι να συνεισφέρει στην αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχειρηματικής μονάδας έτσι ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της μονάδας σε σχέση με τους στόχους του επιχειρησιακού σχεδίου της. Οι σημαντικές επιδιώξεις του προϋπολογιστικού ελέγχου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Στρατηγική κατεύθυνση: Η διαδικασία προγραμματισμού στοχεύει στο σχεδιασμό μιας επιθυμητής μελλοντικής θέσης για μια επιχειρησιακή μονάδα και δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εκτελεί τις εργασίες με τον πιο

επαγγελματικό τρόπο, επειδή οι προϋπολογισμοί είναι προετοιμασμένοι για τη βέλτιστη χρήση των πόρων με βάση τους συνολικούς στόχους της μονάδας. Καταρτίζονται λεπτομερή σχέδια σχετικά με τις επιθυμητές πωλήσεις, την αντίστοιχη παραγωγή, τις απαιτήσεις σε πρώτες ύλες, τις ανάγκες ανθρώπινων πόρων, τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις κ.λπ. Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού πολλά προβλήματα εκτιμώνται πολύ πριν προκύψουν στην πράξη και έτσι σχεδιάζονται λύσεις μέσω προσεκτικής μελέτης. Οι διοικούντες αναγκάζονται να προβλέψουν και να προετοιμάσουν εναλλακτικές λύσεις για τις αναμενόμενες συνθήκες του ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο επιχειρούν. Ο προγραμματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρηση με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες;

- Επίτευξη συνολικών στόχων επιχειρησιακής μονάδας: Ο προϋπολογισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση του συντονισμού των ενεργειών των επικεφαλής όλων των τμημάτων της μονάδας. Ο προϋπολογισμός βοηθά τους διευθυντές των τμημάτων να συντονίσουν τις προσπάθειές τους έτσι ώστε τα προβλήματα της επιχείρησης να επιλύονται σε αρμονία με τους στόχους των τμημάτων της. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και οι επιχειρήσεις συμβάλλουν πολύ στην επίτευξη των συνολικών στόχων της μονάδας. Έλλειψη συντονισμού σε έναν οργανισμό παρατηρείται όταν επιτρέπεται σε έναν επικεφαλής τμήματος να διευρύνει το τμήμα μόνο για τις συγκεκριμένες ανάγκες αυτού του τμήματος, ενώ μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει αρνητικά άλλα τμήματα και να αλλάξει τις επιδόσεις τους. Επομένως, απαιτείται συντονισμός σε όλα τα κάθετα και οριζόντια επίπεδα;
- Αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων: Ο προϋπολογισμός είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ενθάρρυνση των διευθυντών και των ενδιαμέσων στελεχών διοίκησης να ολοκληρώσουν τα πράγματα σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η ενεργή συμμετοχή των στελεχών στην προετοιμασία των προϋπολογισμών λειτουργεί ως ισχυρή κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων. Σε πολλές εταιρείες, υπάρχει μια πρακτική επιβράβευσης των εργαζομένων με βάση τους στόχους χαμηλού προϋπολογισμού που έχουν επιτύχει ή η προαγωγή ενός διευθυντή συνδέεται με το ιστορικό επιτυχίας του προϋπολογισμού του. Η επιτυχία καθορίζεται συγκρίνοντας την απόδοση του παρελθόντος με την απόδοση μιας προηγούμενης περιόδου. Γενικά η ορθή υλοποίηση προϋπολογιστικού ελέγχου εξασφαλίζει ομαδική εργασία και έτσι ενθαρρύνει το πνεύμα υποστήριξης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ του προσωπικού;
- Διάχυση πληροφορίας και βελτίωση επικοινωνίας των στελεχών: Η διαδικασία άσκησης προϋπολογιστικού ελέγχου σε μια επιχειρησιακή μονάδα χρησιμεύει ως μέσο διάχυσης πληροφοριών εντός της μονάδας. Τα τυπικά αντίγραφα του προϋπολογισμού διανέμονται σε όλα τα στελέχη της διοίκησης που παρέχουν όχι μόνο επαρκή κατανόηση και γνώση των προγραμμάτων και των κατευθυντήριων γραμμών που πρέπει να ακολουθηθούν, αλλά επίσης παρέχουν γνώση σχετικά με τους περιορισμούς που πρέπει να τηρούνται;
- Αναθεώρηση στρατηγικής: Η μέτρηση των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα μεγέθη είναι απαραίτητη διαδικασία ελέγχου

για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται τα σχέδια και οι στόχοι που ορίζονται στον προϋπολογισμό. Ο έλεγχος, όταν εφαρμόζεται στον προϋπολογισμό, ως συστηματοποιημένη προσπάθεια είναι να ενημερώνεται η διοίκηση για το εάν η προγραμματισμένη απόδοση επιτυγχάνεται ή όχι και σε περιπτώσεις σημαντικών αποκλίσεων να εντοπίζονται οι αιτίες και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή να αναθεωρείται η συνολική στρατηγική της μονάδας εφόσον αυτό είναι αναγκαίο;

- Τέλος, η ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας προϋπολογιστικού ελέγχου είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί για την θετική αξιολόγηση αιτημάτων της μονάδας σε πολλούς πιστωτικούς φορείς.

4.3 Κρίσιμα σημεία επιτυχούς υλοποίησης

Η κατάρτιση προϋπολογισμού και η σωστή εφαρμογή προϋπολογιστικού ελέγχου για την λειτουργία μιας επιχειρησιακής μονάδας οδηγεί σε σημαντικά οφέλη για τη μονάδα τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω. Για την αποτελεσματική υλοποίηση της διαδικασίας, πρέπει να προσεχθούν τα ακόλουθα:

- Επιμελώς προετοιμασμένη διαδικασία υλοποίησης: Η απλή προετοιμασία του προϋπολογισμού δεν θα εξασφαλίσει την ορθή εκτέλεσή του. Δεδομένου ότι οι εκτιμήσεις του προϋπολογισμού αποτελούν ποσοτική έκφραση όλων των σχετικών δεδομένων και στόχων, υπάρχει η τάση να τους προσδίδεται κάποιου είδους ακαμψία στην επίτευξή τους, με αποτέλεσμα επιβλαβή λειτουργία της μονάδας. Είναι σημαντικό να ορίζονται διαστήματα τιμών στα οποία μπορεί να κινηθεί η τιμή ενός προϋπολογισθέντος μεγέθους στα οποία δεν γίνονται διορθωτικές κινήσεις και επιπλέον προδιαγραφή συγκεκριμένων τρόπων αντίδρασης όταν οι τιμές βρίσκονται εκτός του καθορισμένου επιτρεπόμενου διαστήματος.
- Εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό: 2. 3. Η εγκατάσταση και η λειτουργία ενός συστήματος προϋπολογιστικού ελέγχου είναι μια λεπτομερής διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και κόστος, δεδομένου ότι για την υλοποίησή της πρέπει να απασχοληθεί εξειδικευμένο προσωπικό όπως επίσης και πολλές ανθρωπόωρες για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Το υψηλό κόστος της διαδικασίας δυσκολεύει τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως καταφεύγουν στην εφαρμογή απλών και συνοπτικών διαδικασιών.
- Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων της μονάδας: Στην προσπάθειά τους να δείξουν μεγάλη επιτυχία του τμήματος τους στην υλοποίηση των στόχων του προϋπολογισμού της μονάδας, οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων προσπαθούν τόσο κατά την κατάρτιση, όσο και κατά την υλοποίηση του προϋπολογισμού να εξασφαλίσουν περισσότερους πόρους για το τμήμα τους. Αυτό οδηγεί μερικές φορές σε συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντών καθώς ο καθένας από αυτούς προσπαθεί να λάβει τα εύσημα για να επιτύχει τους στόχους του προϋπολογισμού. Υπάρχει επομένως ανάγκη για σωστή αξιολόγηση των προτάσεων με βάση τους

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

συνολικούς στόχους της μονάδας και αποτελεσματικός συντονισμός των διευθυντών από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης της μονάδας;

- Ορθή χρήση του προϋπολογισμού από τη διοίκηση της μονάδας: Ο προϋπολογισμός δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη διοίκηση, αλλά είναι μόνο ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο υποστήριξης των διοικούντων. Είναι εντελώς λανθασμένη η αντίληψη ότι η εισαγωγή του προϋπολογισμού και μόνο είναι αρκετή για να διασφαλίσει την επιτυχία και την ασφάλεια των μελλοντικών κερδών της μονάδας.

Κεφάλαιο 5: Μελέτη Περίπτωσης

Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου Κεφαλαίου θα εξεταστεί μια εκτεταμένη μελέτη περίπτωσης που αφορά στην κατάσταση του συνολικού Προϋπολογισμού ταμειακών διαθεσίμων και αποτελεσμάτων χρήσης καθώς και των επιμέρους προϋπολογισμών.

Ειδικότερα, μελετάται η περίπτωση εταιρείας η οποία παράγει και πωλεί αποκλειστικά ένα μόνο προϊόν, η παραγωγή του οποίου λαμβάνει χώρα σε ένα μόνο τμήμα. Για την παραγωγή του εν λόγω προϊόντος απαιτείται μια συγκεκριμένη πρώτη ύλη και η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα μόνο κανάλι διανομής.

Για τις ανάγκες της τρέχουσας ανάλυσης έχει καταρτιστεί ένα βασικό σενάριο αναφοράς και εξέλιξης των κύριων προσδιοριστικών παραγόντων του συνολικού προϋπολογισμού και των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας.

Επιπλέον, για λόγους πληρότητας της εν λόγω ανάλυσης, καταστρώθηκαν δύο επιπρόσθετα σενάρια (αισιόδοξο και απαισιόδοξο) που ενσωματώνουν εναλλακτικές τιμές των βασικών παραμέτρων επηρεαζόμενες από το οικονομικό κλίμα και τις εξελίξεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Τέλος, η τρέχουσα οικονομική ανάλυση ολοκληρώνεται με μια ενδελεχή ανάλυση ευαισθησίας των κύριων παραμέτρων και αποτύπωση της επίδρασής τους στα οικονομικά αποτελέσματα και τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας κατά το υπό μελέτη οικονομικό έτος.

Η εμπειριστατωμένη μελέτη περίπτωσης δημιουργήθηκε βασιζόμενη στο πρότυπο ανάλυσης και κατάστρωσης προϋπολογισμού που παρουσιάζεται στο βιβλίο «Διοικητική Λογιστική» των Γ. Βενιέρη και Σ. Κοέν, Εκδόσεις P.I. Publications.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διπλωματικής και σε συνέργεια με τις δραστηριότητες των ερευνητών του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (ΕΣΑΔ-ΕΜΠ) έχει διαμορφωθεί ένα αυτοματοποιημένο υπολογιστικό μοντέλο (σε περιβάλλον MS Office Excel) κατάστρωσης εμπειριστατωμένων προϋπολογιστικών καταστάσεων ταμειακών διαθεσίμων και οικονομικών αποτελεσμάτων καθώς και εφαρμογής ανάλυσης σεναρίων και ευαισθησίας των κύριων παραμέτρων του εν λόγω μοντέλου.

5.1. Μελέτη Περίπτωσης - Σενάριο Αναφοράς

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Η μέση τιμή πώλησης του προϊόντος κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου έτους αναμένεται να διαμορφωθεί, ανά τρίμηνο, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.1. Τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος

Τιμή (€/Προϊόν)	Πώλησης	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο
		100	120	150	140

Η εταιρεία εμπορεύεται το προϊόν της σε 5 διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις της εταιρείας για το έτος μελέτης εξήχθησαν μέσα από την εφαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων πρόβλεψης που έχουν διαμορφωθεί από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας και παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1.2.

Πίνακας 5.1.2. Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)

Προϋπολογισμός Πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)	Περιφέρεια	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
		1	600	700	1.000	800
2	700	750	900	900	3.250	
3	1.100	1.050	1.200	1.500	4.850	
4	500	550	700	650	2.400	
5	600	650	700	800	2.750	
Σύνολο		3.500	3.700	4.500	4.650	16.350

Λαμβάνοντας υπόψιν τις εκτιμώμενες τιμές πώλησης και μονάδες προϊόντων πώλησης, αποτιμώνται οι αναμενόμενες πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες (€) στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.1.3. Προϋπολογισμός πωλήσεων (€)

Προϋπολογισμός Πωλήσεων (€)	Περιφέρεια	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
		1	60.000	84.000	150.000	112.000
2	70.000	90.000	135.000	126.000	421.000	
3	110.000	126.000	180.000	210.000	626.000	
4	50.000	66.000	105.000	91.000	312.000	
5	60.000	78.000	105.000	112.000	355.000	

Σύνολο (€)		350.000	444.000	675.000	651.000	2.120.000
-------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

Επιπλέον, οι πωλήσεις του Δ' τριμήνου του προηγούμενου έτους ήταν αξίας 200.000€.

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Η εταιρεία διαθέτει ως πάγια τακτική της να διατηρεί στις αποθήκες της αποθέματα προϊόντων στο τέλος κάθε τριμήνου στο επίπεδο του 50% του προϋπολογιζόμενου όγκου πωλήσεων του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, οι εκτιμώμενες πωλήσεις του Α' τριμήνου του επόμενου έτους είναι 5.000.

Σύμφωνα με τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις και την πολιτική αποθεμάτων προϊόντων που τηρεί η εταιρεία, ο προϋπολογισμός παραγωγής της παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.1.4.

Πίνακας 5.1.4. Προϋπολογισμός παραγωγής (μονάδες)

Μονάδες Προϊόντος	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμός πωλήσεων	3.500	3.700	4.500	4.650	16.350
Επιθυμητό τελικό απόθεμα	1.850	2.250	2.325	2.500	2.500
Προϊόντα διαθέσιμα προς πώληση	5.350	5.950	6.825	7.150	25.275
Αρχικό απόθεμα	1.750	1.850	2.250	2.325	1.750
Σύνολο	3.600	4.100	4.575	4.825	17.100

Με βάση τον ανωτέρω προϋπολογισμό παραγωγής συντίθενται και οι προϋπολογισμοί πρώτων υλών (χρησιμοποίησης και αγοράς), άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) οι οποίοι και παρουσιάζονται ακολούθως.

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Στον τομέα της παραγωγής, 2 μονάδες πρώτης ύλης απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Οι τιμές της πρώτης ύλης αναμένεται να διαμορφωθούν ανά τρίμηνο όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.1.5. Τιμή αγοράς πρώτων υλών

Τιμή Αγοράς Πρώτων Υλών	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο
Τιμή αγοράς πρώτων υλών (€/μονάδα)	12,0	15,0	20,0	18,0

Επιπλέον, η μέθοδος FIFO (First In – First Out) ακολουθείται από την εταιρεία κατά την ανάλωση των πρώτων υλών.

Βάσει των ανωτέρω, ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών για τις αντίστοιχες μονάδες πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.6. Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Αξία Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	7.200	8.200	9.150	9.650	34.200
Κόστος ανά μονάδα πρώτων υλών (€/μονάδα)	10,6	12,9	16,5	19,4	15,21
Σύνολο (€)	76.320	105.780	150.975	187.210	520.285

Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Όσον αφορά στις πρώτες ύλες, η εταιρεία διατηρεί στις αποθήκες της τελικά αποθέματα πρώτων υλών, ανά τρίμηνο, που αντιστοιχούν στο 70% της ποσότητας απαιτούμενων πρώτων υλών του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, η τιμή αγοράς των πρώτων υλών διαμορφώθηκε σε 10€/μονάδα κατά το Δ΄ τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Στον Πίνακα 5.1.7 παρουσιάζονται οι προϋπολογισμοί αγοράς πρώτων υλών, όπου καταγράφονται οι απαιτούμενες αγορές σε πρώτες ύλες, το σχετικό κόστος αγοράς τους σε τριμηνιαία βάση και συνολικά για το έτος 2022.

Πίνακας 5.1.7. Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Αγορά Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	7.200	8.200	9.150	9.650	34.200
Συν: Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών	5.740	6.405	6.755	7.000	7.000
Μερικό αποτέλεσμα	12.940	14.605	15.905	16.650	41.200
Μείον: Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών	5.040	5.740	6.405	6.755	5.040

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Απαιτούμενες αγορές (μονάδες πρώτων υλών)	7.900	8.865	9.500	9.895	36.160
Τιμή ανά μονάδα πρώτων υλών	12,0	15,0	20,0	18,0	16,48
Κόστος αγοράς πρώτων υλών (€)	94.800	132.975	190.000	178.110	595.885

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές της εταιρείας και την αντίστοιχη πληροφόρηση που παρέχει ο υπεύθυνος παραγωγής του εργοστασίου, κάθε μονάδα ετοιμού προϊόντος απαιτεί 3 ανθρωποώρες άμεσης εργασίας. Επίσης, το ημερομίσθιο για το 1ο τρίμηνο του 2022 διαμορφώνεται σε 6 €, για το οποίο προβλέπεται να παρουσιάσει αύξηση κατά 1 € / ώρα και να παραμείνει σταθερό κατά τα επόμενα τρία (3) τρίμηνα του έτους. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας της εταιρείας, ο οποίος και παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.1.8.

Πίνακας 5.1.8. Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	3.600	4.100	4.575	4.825	17.100
Ώρες άμεσης εργασίας	10.800	12.300	13.725	14.475	51.300
Ωρομίσθιο (€)	6,0	7,0	7,0	7,0	6,8
Κόστος άμεσης εργασίας (€)	64.800	86.100	96.075	101.325	348.300

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ)

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της ενότητας, η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας λαμβάνει χώρα σε ένα μόνο τμήμα παραγωγής. Τα ΓΒΕ της εταιρείας αποτελούνται από δύο (2) κύριες συνιστώσες, τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα. Τα μεταβλητά έξοδα είναι άμεσα σχετιζόμενα με τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας και οι συντελεστές κόστους ανά ώρα άμεσης εργασίας που απαιτείται σε κάθε επιμέρους συνιστώσα ΓΒΕ παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.9. Μεταβλητά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητό Κόστος (€/ώρα άμεσης εργασίας)
Εμμεση εργασία	2

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Εργοδοτικές εισφορές	1
Συντήρηση	1
Θέρμανση και φωτισμός	0,5
Ενέργεια	0,5
Διάφορα έξοδα	0,75

Επίσης, η σταθερή συνιστώσα των επιμέρους ΓΒΕ παρουσιάζεται, ανά τρίμηνο, στον Πίνακα 5.1.10.

Πίνακας 5.1.10. Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ (€)
Έμμεσα υλικά	5.000
Έμμεση εργασία	6.000
Εποπτεία	3.000
Εργοδοτικές εισφορές	
Συντήρηση	2.000
Θέρμανση και φωτισμός	5.000
Ενέργεια	3.000
Ασφάλιστρα	2.500
Ανταλλακτικά	4.000
Αποσβέσεις	1.500
Διάφορα έξοδα	

Στον Πίνακα 5.1.11 παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός ΓΒΕ για το σύνολο του έτους.

Πίνακας 5.1.11. Προϋπολογισμός Ετήσιων ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα	Σύνολο (€)
Έμμεσα υλικά	20.000	0	20.000
Έμμεση εργασία	24.000	102.600	126.600
Εποπτεία	12.000	0	12.000
Εργοδοτικές εισφορές	0	51.300	51.300
Συντήρηση	8.000	51.300	59.300

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Θέρμανση και φωτισμός	20.000	25.650	45.650
Ενέργεια	12.000	25.650	37.650
Ασφάλιστρα	10.000	0	10.000
Ανταλλακτικά	16.000	0	16.000
Αποσβέσεις	6.000	0	6.000
Διάφορα έξοδα	0	38.475	38.475
Σύνολο Ετήσιων ΓΒΕ	128.000	294.975	422.975

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Τα έξοδα πωλήσεων της εταιρείας είναι τόσο σταθερά όσο και μεταβλητά φύσεως. Σχετικά με τα μεταβλητά έξοδα, αυτά είναι άμεσα σχετιζόμενα με την αξία των πωλήσεων και οι αντίστοιχοι συντελεστές αποτίμησης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.12. Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων (% επί των μικτών πωλήσεων)
Προμήθειες	7%
Ταξίδια	3%
Διαφημίσεις	1%
Επισφάλειες	2%

Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων παρουσιάζονται, σε τριμηνιαία βάση, στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.13. Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων (€)
Μισθοί	12.000
Αποσβέσεις	4.000
Διάφορα έξοδα	3.000

Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Τα έξοδα διοίκησης της εταιρείας αποτελούνται από επιμέρους συνιστώσες κόστους και παρουσιάζονται προϋπολογιστικά, για κάθε τρίμηνο, στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.1.14. Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Είδος Δαπάνης	Αξία (€)
Μισθοί διοίκησης	15.000
Μισθοί προσωπικού	4.000
Ασφάλιστρα	2.000
Φόροι	1.000
Αποσβέσεις	5.000
Διάφορα έξοδα	3.000
Σύνολο εξόδων διοίκησης	30.000

Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Όσον αφορά στα τελικά αποθέματα, η εταιρεία υιοθετεί όπως ήδη έχει αναφερθεί τη μέθοδο FIFO. Ειδικότερα, ο προϋπολογισμός της αξίας του τελικού αποθέματος των πρώτων υλών, ετοιμών προϊόντων καθώς και το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, ανά τρίμηνο, παρουσιάζονται στους Πίνακες 5.1.15-5.1.17.

Πίνακας 5.1.15. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Πρώτων Υλών

Τελικό Απόθεμα Πρώτων Υλών	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α΄ Τρίμηνο	5.740	12,00	68.880
Β΄ Τρίμηνο	6.405	15,00	96.075
Γ΄ Τρίμηνο	6.755	20,00	135.100
Δ΄ Τρίμηνο	7.000	18,00	126.000
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	5.040	10,00	50.400

Πίνακας 5.1.16. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Ετοιμών Προϊόντων

Τελικό Απόθεμα Ετοιμών Προϊόντων	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α΄ Τρίμηνο	1.850	65,34	120.877
Β΄ Τρίμηνο	2.250	71,85	161.673
Γ΄ Τρίμηνο	2.325	78,24	181.919
Δ΄ Τρίμηνο	2.500	83,68	209.205
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	1.750	40,00	70.000

Πίνακας 5.1.17. Κόστος ανά Μονάδα Προϊόντος

Κόστος ανά μονάδα προϊόντος	Κόστος Παραγωγής (€)	Μονάδες Παραγωγής	Κόστος (€/μονάδα)
Α΄ Τρίμηνο	235.220	3.600	65,34
Β΄ Τρίμηνο	294.605	4.100	71,85
Γ΄ Τρίμηνο	357.969	4.575	78,24
Δ΄ Τρίμηνο	403.766	4.825	83,68

Σημειώνεται ότι το κόστος παραγωγής Δ΄ Τριμήνου του προηγούμενου έτους ανέρχεται σε 200.000€.

Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Λαμβάνοντας υπόψιν τους ανωτέρω προϋπολογισμούς που καταρτίστηκαν σε συνδυασμό με τη μεταβολή μεταξύ των αρχικών και των τελικών αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων (Πίνακας 5.1.18).

Πίνακας 5.1.18. Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων Προϊόντων

Προϋπολογισμοί (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμοί ανάλωσης πρώτων υλών	76.320	105.780	150.975	187.210	520.285
Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας	64.800	86.100	96.075	101.325	348.300
Προϋπολογισμός ΓΒΕ	94.100	102.725	110.919	115.231	422.975
Σύνολο Κόστους Παραγωγής	235.220	294.605	357.969	403.766	1.291.560
Συν: Απόθεμα έτοιμων προϊόντων - Αρχικό	70.000	120.877	161.673	181.919	70.000
Κόστος Προϊόντων Διαθέσιμων προς Πώληση	305.220	415.482	519.642	585.685	1.361.560
Μείον: Απόθεμα έτοιμων προϊόντων - Τελικό	120.877	161.673	181.919	209.205	209.205
Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων	184.343	253.808	337.724	376.479	1.152.355

Ταμειακός Προϋπολογισμός

Η εταιρεία προϋπολογίζει ότι εισπράττει κατά τη διάρκεια ενός τριμήνου το 15% των πωλήσεων με πίστωση του τριμήνου αυτού, το 70% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου και το 10% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου. Επιπλέον, εκτιμάται ότι το 5% της αξίας των πωλήσεων της δεν θα εισπραχθεί.

Οι πωλήσεις με μετρητά παρουσιάζονται, ανά τρίμηνο, στον ακόλουθο Πίνακα.

Πίνακας 5.1.19. Πωλήσεις με Μετρητά

Πωλήσεις με Μετρητά	Αξία (€)
Πωλήσεις με μετρητά – Δ΄ Τρίμηνο προηγούμενου έτους	75.000
Πωλήσεις με μετρητά – Α΄ Τρίμηνο	100.000
Πωλήσεις με μετρητά – Β΄ Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Γ΄ Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Δ΄ Τρίμηνο	150.000

Κατά την διάρκεια του έτους μελέτης δεν αναμένονται άλλες ταμειακές εισροές πλέον των εισπράξεων από την πώληση των προϊόντων που παράγει η εταιρεία.

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εισροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1.20.

Πίνακας 5.1.20. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εισροών

Εισπράξεις (€)	% Πωλήσεις	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου προηγ. έτους, 200.000-75.000=125.000	70%	87.500			
	10%		12.500		
Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου, 350.000-100.000=250.000	15%	37.500			
	70%		175.000		
	10%			25.000	
Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου, 444.000-150.000=294.000	15%		44.100		
	70%			205.800	
	10%				29.400

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου, 675.000-150.000=525.000	επί Γ'	15%			78.750	
		70%				367.500
		10%				
Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου, 651.000-150.000=501.000	επί Δ'	15%				75.150
		70%				
		10%				
Συνολικές προβλεπόμενες εισπράξεις από πωλήσεις επί πιστώσει			125.000	231.600	309.550	472.050
Πωλήσεις μετρητοίς	τοίς		100.000	150.000	150.000	150.000
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εισροές			225.000	381.600	459.550	622.050

Σχετικά με την καταβολή των αγορών πρώτων υλών στους προμηθευτές, η εταιρεία καταβάλει το 60% της αξίας αγοράς εντός του τρέχοντος τριμήνου και το υπόλοιπο (40%) εντός του επόμενου τριμήνου.

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εκροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1.21.

Πίνακας 5.1.21. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εκροών (Αγορές Πρώτων Υλών)

Πληρωμές (€)	% Αγορών	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο
Για αγορές Δ' Τριμήνου προηγ. Έτους	40%	36.000			
Αγορές Α' Τριμήνου	60%	56.880			
	40%		37.920		
Αγορές Β' Τριμήνου					
	60%		79.785		

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

	40%			53.190	
Αγορές Γ΄ Τριμήνου	60%			114.000	
	40%				76.000
Αγορές Δ΄ Τριμήνου	60%				106.866
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εκροές		92.880	117.705	167.190	182.866

Σε επίπεδο ταμειακών εκροών, η εταιρεία αναμένεται να καταβάλει, για την αποπληρωμή του φόρου εισοδήματος, τα ποσά των 25.000€ και 15.000€ κατά το Α΄ και Β΄ τρίμηνο του έτους, αντίστοιχα. Επιπλέον, προγραμματίζεται για την αρχή του έτους η αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού αξίας 100.000€ με εξόφληση τοις μετρητοίς.

Προκειμένου η εταιρεία να ανταπεξέλθει στις ταμειακές της υποχρεώσεις, έχει εξασφαλίσει ένα μακροπρόθεσμο δάνειο 120.000€ με ετήσιο επιτόκιο της τάξεως του 5%.

Τέλος, η εταιρεία διαθέτει στην αρχή του έτους ταμειακά ρευστά διαθέσιμα συνολικής αξίας 200.000€.

Συνολικά, η κατάσταση αναμενόμενων ταμειακών ροών, ανά τρίμηνο και συνολικά για το εξεταζόμενο έτος, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.22. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Ροών

Ταμειακές εισροές – Εισπράξεις (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Αρχικό υπόλοιπο διαθεσίμων	200.000	89.720	60.950	32.066	200.000
Πωλήσεις επί πιστώσει	125.000	231.600	309.550	472.050	1.138.200
Πωλήσεις τοις μετρητοίς	100.000	150.000	150.000	150.000	550.000
Συνολικές ταμειακές εισροές	225.000	381.600	459.550	622.050	1.688.200
Συνολικό ύψος διαθεσίμων	425.000	471.320	520.500	654.116	2.070.936

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Ταμειακές εκροές (Πληρωμές)					
Πρώτες ύλες	92.880	117.705	167.190	182.866	560.641
Άμεση εργασία	64.800	86.100	96.075	101.325	348.300
Γ.Β.Ε.	92.600	101.225	109.419	113.731	416.975
Έξοδα πωλήσεων	53.500	63.840	89.250	86.610	293.200
Έξοδα διοίκησης	25.000	25.000	25.000	25.000	100.000
Φόρος εισοδήματος	25.000	15.000	0	0	40.000
Αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού	100.000	0	0	70.000	170.000
Συνολικές ταμειακές εκροές	453.780	408.870	486.934	579.532	1.929.116
Πλεόνασμα(ή έλλειμμα) διαθεσίμων	-28.780	62.450	33.566	74.584	
Αναγκαία χρηματοδότηση					
Δανεισμός, αρχή του Α' τριμήνου	120.000				
Εξόφληση τιμήματος δανείου, τέλος τριμήνου				-12.000	
Τόκος, (ετήσιο επιτόκιο 5%)	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	
Επίδραση χρηματοδότησης	118.500	-1.500	-1.500	-13.500	
Τελικό υπόλοιπο διαθεσίμων	89.720	60.950	32.066	61.084	61.084

Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Λαμβάνοντας υπόψιν τις ανωτέρω προϋπολογιστικές καταστάσεις που καταρτίστηκαν, η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για κάθε τρίμηνο του έτους και συνολικά για το υπό ανάλυση έτος παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1.23. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

ΚΑΧ (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Πωλήσεις	350.000	444.000	675.000	651.000	2.120.000
Κόστος πωληθέντων	184.343	253.808	337.724	376.479	1.152.355
Μικτό κέρδος	165.657	190.192	337.276	274.521	967.645
Έξοδα εκμετάλλευσης					0
Έξοδα πωλήσεων	62.500	73.720	103.750	100.630	340.600
Έξοδα διοίκησης	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Τόκοι	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Συνολικά έξοδα εκμετάλλευσης	94.000	105.220	135.250	132.130	466.600
Καθαρά κέρδη προ φόρων	71.657	84.972	202.026	142.391	501.045
Φόρος εισοδήματος (22%)	15.765	18.694	44.446	31.326	110.230
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	55.892	66.278	157.581	111.065	390.815

5.2 Μελέτη Περίπτωσης - Απαισιόδοξο Σενάριο

Πέραν του σεναρίου αναφοράς που παρουσιάστηκε στην Ενότητα 5.1, εξετάστηκε επιπροσθέτως η περίπτωση ενός απαισιόδοξου σεναρίου που αντικατοπτρίζει ένα δυσμενές οικονομικό κλίμα, επηρεαζόμενο από τις έντονες πληθωριστικές τάσεις οι οποίες αποτελούν, εν γένει, απόρροια της πρωτοφανούς, κατά τον 21ο αιώνα, ενεργειακής κρίσης που βρίσκεται σε εξέλιξη.

Κατά το τρέχον σενάριο θεωρήθηκε ότι οι αναμενόμενες τιμές αγοράς των πρώτων υλών και η αξία των σταθερών συνιστωσών των γενικών βιομηχανικών εξόδων (πέραν των αποσβέσεων) διαμορφώθηκαν σε επίπεδα αυξημένα κατά 35% και 50%, αντιστοίχως, σε σχέση με το σενάριο αναφοράς και σε τριμηνιαία βάση. Επιπλέον, οι προβλεπόμενες μονάδες πώλησης εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν αξιοσημείωτη μείωση κατά 25% ωθούμενες και από τις τιμές πώλησης του προϊόντος οι οποίες αναμένεται να αυξηθούν κατά 10% έναντι του σεναρίου αναφοράς για κάθε τρίμηνο του εξεταζόμενου έτους. Ακολούθως, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Η μέση τιμή πώλησης του προϊόντος κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου έτους αναμένεται να διαμορφωθεί, ανά τρίμηνο, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.1. Τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος

Τιμή Πώλησης (€/Προϊόν)	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο
	120	144	180	168

Η εταιρεία εμπορεύεται το προϊόν της σε 5 διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις της εταιρείας για το έτος μελέτης εξήχθησαν μέσα από την εφαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων πρόβλεψης που έχουν διαμορφωθεί από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας και παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.2.2.

Πίνακας 5.2.2. Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)

Προϋπολογισμός Πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)	Περιφέρεια	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
	1	450	525	750	600	2.325
2	525	563	675	675	2.438	
3	825	788	900	1.125	3.638	
4	375	413	525	488	1.800	
5	450	488	525	600	2.063	
Σύνολο		2.625	2.775	3.375	3.488	12.263

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Λαμβάνοντας υπόψιν τις εκτιμώμενες τιμές πώλησης και μονάδες προϊόντων πώλησης, αποτιμώνται οι αναμενόμενες πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες (€) στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.2.3. Προϋπολογισμός πωλήσεων (€)

	Περιφέρεια	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
	Προϋπολογισμός Πωλήσεων (€)	1	54.000	75.600	135.000	100.800
2		63.000	81.000	121.500	113.400	378.900
3		99.000	113.400	162.000	189.000	563.400
4		45.000	59.400	94.500	81.900	280.800
5		54.000	70.200	94.500	100.800	319.500
Σύνολο (€)		315.000	399.600	607.500	585.900	1.908.000

Επιπλέον, οι πωλήσεις του Δ΄ τριμήνου του προηγούμενου έτους ήταν αξίας 200.000€.

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Η εταιρεία διαθέτει ως πάγια τακτική της να διατηρεί στις αποθήκες της αποθέματα προϊόντων στο τέλος κάθε τριμήνου στο επίπεδο του 50% του προϋπολογιζόμενου όγκου πωλήσεων του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, οι εκτιμώμενες πωλήσεις του Α΄ τριμήνου του επόμενου έτους είναι 5.000.

Σύμφωνα με τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις και την πολιτική αποθεμάτων προϊόντων που τηρεί η εταιρεία, ο προϋπολογισμός παραγωγής της παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.2.4.

Πίνακας 5.2.4. Προϋπολογισμός παραγωγής (μονάδες)

Μονάδες Προϊόντος	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμός πωλήσεων	2.625	2.775	3.375	3.488	12.263
Επιθυμητό τελικό απόθεμα	1.388	1.688	1.744	2.500	2.500
Προϊόντα διαθέσιμα προς πώληση	4.013	4.463	5.119	5.988	19.581
Αρχικό απόθεμα	1.313	1.388	1.688	1.744	1.313
Σύνολο	2.700	3.075	3.431	4.244	13.450

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Με βάση τον ανωτέρω προϋπολογισμό παραγωγής συντίθενται και οι προϋπολογισμοί πρώτων υλών (χρησιμοποίησης και αγοράς), άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) οι οποίοι και παρουσιάζονται ακολούθως.

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Στον τομέα της παραγωγής, 2 μονάδες πρώτης ύλης απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Οι τιμές της πρώτης ύλης αναμένεται να διαμορφωθούν ανά τρίμηνο όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.2.5. Τιμή αγοράς πρώτων υλών

Τιμή Αγοράς Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Τιμή αγοράς πρώτων υλών (€/μονάδα)	16,2	20,3	27,0	24,3

Επιπλέον, η μέθοδος FIFO (First In – First Out) ακολουθείται από την εταιρεία κατά την ανάλωση των πρώτων υλών.

Βάσει των ανωτέρω, ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών για τις αντίστοιχες μονάδες πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.6. Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Αξία Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	5.400	6.150	6.863	8.488	26.900
Κόστος ανά μονάδα πρώτων υλών (€/μονάδα)	11,86	17,415	22,275	26,2	20,31
Σύνολο (€)	64.044	107.102	152.862	222.288	546.296

Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Όσον αφορά στις πρώτες ύλες, η εταιρεία διατηρεί στις αποθήκες της τελικά αποθέματα πρώτων υλών, ανά τρίμηνο, που αντιστοιχούν στο 70% της ποσότητας απαιτούμενων πρώτων υλών του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, η τιμή αγοράς των πρώτων υλών διαμορφώθηκε σε 10€/μονάδα κατά το Δ΄ τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Στον Πίνακα 5.2.7 παρουσιάζονται οι προϋπολογισμοί αγοράς πρώτων υλών, όπου καταγράφονται οι απαιτούμενες αγορές σε πρώτες ύλες, το σχετικό κόστος αγοράς τους σε τριμηνιαία βάση και συνολικά για το έτος 2022.

Πίνακας 5.2.7. Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Αγορά Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	5.400	6.150	6.863	8.488	26.900
Συν: Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών	4.305	4.804	5.941	7.000	7.000
Μερικό αποτέλεσμα	9.705	10.954	12.804	15.488	33.900
Μείον: Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών	3.780	4.305	4.804	5.941	3.780
Απαιτούμενες αγορές (μονάδες πρώτων υλών)	5.925	6.649	8.000	9.546	30.120
Τιμή ανά μονάδα πρώτων υλών	16,2	20,3	27,0	24,3	22,53
Κόστος αγοράς πρώτων υλών (€)	95.985	134.637	216.000	231.974	678.596

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές της εταιρείας και την αντίστοιχη πληροφόρηση που παρέχει ο υπεύθυνος παραγωγής του εργοστασίου, κάθε μονάδα ετοιμού προϊόντος απαιτεί 3 ανθρωποώρες άμεσης εργασίας. Επίσης, το ημερομίσθιο για το 1ο τρίμηνο του 2022 διαμορφώνεται σε 6 €, για το οποίο προβλέπεται να παρουσιάσει αύξηση κατά 1 € / ώρα και να παραμείνει σταθερό κατά τα επόμενα τρία (3) τρίμηνα του έτους. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας της εταιρείας, ο οποίος και παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.2.8.

Πίνακας 5.2.8. Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	2.700	3.075	3.431	4.244	13.450
Ώρες άμεσης εργασίας	8.100	9.225	10.294	12.731	40.350
Ωρομίσθιο (€)	6,0	7,0	7,0	7,0	6,8

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Κόστος άμεσης εργασίας (€)	48.600	64.575	72.056	89.119	274.350
-----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ)

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της ενότητας, η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας λαμβάνει χώρα σε ένα μόνο τμήμα παραγωγής. Τα ΓΒΕ της εταιρείας αποτελούνται από δύο (2) κύριες συνιστώσες, τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα. Τα μεταβλητά έξοδα είναι άμεσα σχετιζόμενα με τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας και οι συντελεστές κόστους ανά ώρα άμεσης εργασίας που απαιτείται σε κάθε επιμέρους συνιστώσα ΓΒΕ παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.9. Μεταβλητά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητό Κόστος (€/ώρα άμεσης εργασίας)
Έμμεση εργασία	2
Εργοδοτικές εισφορές	1
Συντήρηση	1
Θέρμανση και φωτισμός	0,5
Ενέργεια	0,5
Διάφορα έξοδα	0,75

Επίσης, η σταθερή συνιστώσα των επιμέρους ΓΒΕ παρουσιάζεται, ανά τρίμηνο, στον Πίνακα 5.2.10.

Πίνακας 5.2.10. Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ (€)
Έμμεσα υλικά	7.500
Έμμεση εργασία	9.000
Εποπτεία	4.500
Εργοδοτικές εισφορές	
Συντήρηση	3.000
Θέρμανση και φωτισμός	7.500
Ενέργεια	4.500
Ασφάλιστρα	3.750
Ανταλλακτικά	6.000
Αποσβέσεις	1.500

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Διάφορα έξοδα	7.500
---------------	-------

Στον Πίνακα 5.2.11 παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός ΓΒΕ για το σύνολο του έτους.

Πίνακας 5.2.11. Προϋπολογισμός Ετήσιων ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα	Σύνολο (€)
Έμμεσα υλικά	30.000	0	30.000
Έμμεση εργασία	36.000	80.700	116.700
Εποπτεία	18.000	0	18.000
Εργοδοτικές εισφορές	0	40.350	40.350
Συντήρηση	12.000	40.350	52.350
Θέρμανση και φωτισμός	30.000	20.175	50.175
Ενέργεια	18.000	20.175	38.175
Ασφάλιστρα	15.000	0	15.000
Ανταλλακτικά	24.000	0	24.000
Αποσβέσεις	6.000	0	6.000
Διάφορα έξοδα	0	30.263	30.263
Σύνολο Ετήσιων ΓΒΕ	189.000	232.013	421.013

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Τα έξοδα πωλήσεων της εταιρείας είναι τόσο σταθερές όσο και μεταβλητής φύσεως. Σχετικά με τα μεταβλητά έξοδα, αυτά είναι άμεσα σχετιζόμενα με την αξία των πωλήσεων και οι αντίστοιχοι συντελεστές αποτίμησης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.12. Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων (% επί των μικτών πωλήσεων)
Προμήθειες	7%
Ταξίδια	3%
Διαφημίσεις	1%
Επισφάλειες	2%

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων παρουσιάζονται, σε τριμηνιαία βάση, στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.13. Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων (€)
Μισθοί	12.000
Αποσβέσεις	4.000
Διάφορα έξοδα	3.000

Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Τα έξοδα διοίκησης της εταιρείας αποτελούνται από επιμέρους συνιστώσες κόστους και παρουσιάζονται προϋπολογιστικά, για κάθε τρίμηνο, στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.2.14. Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Είδος Δαπάνης	Αξία (€)
Μισθοί διοίκησης	15.000
Μισθοί προσωπικού	4.000
Ασφάλιστρα	2.000
Φόροι	1.000
Αποσβέσεις	5.000
Διάφορα έξοδα	3.000
Σύνολο εξόδων διοίκησης	30.000

Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Όσον αφορά στα τελικά αποθέματα, η εταιρεία υιοθετεί όπως ήδη έχει αναφερθεί τη μέθοδο FIFO. Ειδικότερα, ο προϋπολογισμός της αξίας του τελικού αποθέματος των πρώτων υλών, ετοιμών προϊόντων καθώς και το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, ανά τρίμηνο, παρουσιάζονται στους Πίνακες 5.2.15-5.2.17.

Πίνακας 5.2.15. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Πρώτων Υλών

Τελικό Απόθεμα Πρώτων Υλών	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α΄ Τρίμηνο	4.305	16,20	69.741
Β΄ Τρίμηνο	4.804	20,25	97.276
Γ΄ Τρίμηνο	5.941	27,00	160.414

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Δ' Τρίμηνο	7.000	24,30	170.100
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	3.780	10,00	37.800

Πίνακας 5.2.16. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Ετοιμών Προϊόντων

Τελικό Απόθεμα Ετοιμών Προϊόντων	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α' Τρίμηνο	1.388	76,47	106.102
Β' Τρίμηνο	1.688	88,45	149.252
Γ' Τρίμηνο	1.744	96,57	168.395
Δ' Τρίμηνο	2.500	101,76	254.410
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	1.313	40,00	52.500

Πίνακας 5.2.17. Κόστος ανά Μονάδα Προϊόντος

Κόστος ανά μονάδα προϊόντος	Κόστος Παραγωγής (€)	Μονάδες Παραγωγής	Κόστος (€/μονάδα)
Α' Τρίμηνο	206.469	2.700	76,47
Β' Τρίμηνο	271.971	3.075	88,45
Γ' Τρίμηνο	331.358	3.431	96,57
Δ' Τρίμηνο	431.861	4.244	101,76

Σημειώνεται ότι το κόστος παραγωγής Δ' Τριμήνου του προηγούμενου έτους ανέρχεται σε 200.000€.

Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Λαμβάνοντας υπόψιν τους ανωτέρω προϋπολογισμούς που καταρτίστηκαν σε συνδυασμό με τη μεταβολή μεταξύ των αρχικών και των τελικών αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων (Πίνακας 5.2.18).

Πίνακας 5.2.18. Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων Προϊόντων

Προϋπολογισμοί (€)	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμοί ανάλωσης πρώτων υλών	64.044	107.102	152.862	222.288	546.296

Προϋπολογισμός εργασίας	άμεσης	48.600	64.575	72.056	89.119	274.350
Προϋπολογισμός ΓΒΕ		93.825	100.294	106.439	120.455	421.013
Σύνολο Κόστους Παραγωγής		206.469	271.971	331.358	431.861	1.241.659
Συν: Απόθεμα προϊόντων - Αρχικό	έτοιμων	52.500	106.102	149.252	168.395	52.500
Κόστος Προϊόντων Διαθέσιμων προς Πώληση		258.969	378.073	480.610	600.256	1.294.159
Μείον: Απόθεμα προϊόντων - Τελικό	έτοιμων	106.102	149.252	168.395	254.410	254.410
Κόστος Προϊόντων	Πωληθέντων	152.867	228.821	312.215	345.846	1.039.749

Ταμειακός Προϋπολογισμός

Η εταιρεία προϋπολογίζει ότι εισπράττει κατά τη διάρκεια ενός τριμήνου το 15% των πωλήσεων με πίστωση του τριμήνου αυτού, το 70% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου και το 10% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου. Επιπλέον, εκτιμάται ότι το 5% της αξίας των πωλήσεων της δεν θα εισπραχθεί.

Οι πωλήσεις με μετρητά παρουσιάζονται, ανά τρίμηνο, στον ακόλουθο Πίνακα.

Πίνακας 5.2.19. Πωλήσεις με Μετρητά

Πωλήσεις με Μετρητά	Αξία (€)
Πωλήσεις με μετρητά – Δ' Τρίμηνο προηγούμενου έτους	75.000
Πωλήσεις με μετρητά – Α' Τρίμηνο	100.000
Πωλήσεις με μετρητά – Β' Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Γ' Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Δ' Τρίμηνο	150.000

Κατά την διάρκεια του έτους μελέτης δεν αναμένονται άλλες ταμειακές εισροές πλέον των εισπράξεων από την πώληση των προϊόντων που παράγει η εταιρεία.

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εισροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.2.20.

Πίνακας 5.2.20. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εισροών

Εισπράξεις (€)	% Πωλήσεις	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου έτους,	επί Δ' προηγ.					
		70%	87.500			
		10%		12.500		
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Α'					
		15%	32.250			
		70%		150.500		
	10%			21.500		
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Β'					
		15%		37.440		
		70%			174.720	
	10%				24.960	
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Γ'					
		15%			68.625	
		70%				320.250
	10%					
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Δ'					
		15%				65.385
		70%				
	10%					
Συνολικές προβλεπόμενες εισπράξεις πωλήσεις πιστώσει	από επί		119.750	200.440	264.845	410.595
Πωλήσεις μετρητοίς	τους		100.000	150.000	150.000	150.000
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εισροές			219.750	350.440	414.845	560.595

Σχετικά με την καταβολή των αγορών πρώτων υλών στους προμηθευτές, η εταιρεία καταβάλει το 60% της αξίας αγοράς εντός του τρέχοντος τριμήνου και το υπόλοιπο (40%) εντός του επόμενου τριμήνου.

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εκροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.2.21.

Πίνακας 5.2.21. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εκροών (Αγορές Πρώτων Υλών)

Πληρωμές (€)	% Αγορών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Για αγορές Δ΄ Τριμήνου προηγ. Έτους	40%	36.000			
Αγορές Α΄ Τριμήνου	60%	57.591			
	40%		38.394		
Αγορές Β΄ Τριμήνου	60%		80.782		
	40%			53.855	
Αγορές Γ΄ Τριμήνου	60%			129.600	
	40%				86.400
Αγορές Δ΄ Τριμήνου	60%				139.184
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εκροές		93.591	119.176	183.455	225.584

Σε επίπεδο ταμειακών εκροών, η εταιρεία αναμένεται να καταβάλει, για την αποπληρωμή του φόρου εισοδήματος, τα ποσά των 25.000€ και 15.000€ κατά το Α΄ και Β΄ τρίμηνο του έτους, αντίστοιχα. Επιπλέον, προγραμματίζεται για την αρχή του έτους η αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού αξίας 100.000€ με εξόφληση τοις μετρητοίς.

Προκειμένου η εταιρεία να ανταπεξέλθει στις ταμειακές της υποχρεώσεις, έχει εξασφαλίσει ένα μακροπρόθεσμο δάνειο 120.000€ με ετήσιο επιτόκιο της τάξεως του 5%.

Τέλος, η εταιρεία διαθέτει στην αρχή του έτους ταμειακά ρευστά διαθέσιμα συνολικής αξίας 200.000€.

Συνολικά, η κατάσταση αναμενόμενων ταμειακών ροών, ανά τρίμηνο και συνολικά για το εξεταζόμενο έτος, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.22. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Ροών

Ταμειακές εισροές – Εισπράξεις (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Αρχικό υπόλοιπο διαθεσίμων	200.000	104.084	71.523	17.593	200.000
Πωλήσεις επί πιστώσει	119.750	200.440	264.845	410.595	995.630
Πωλήσεις μετρητοίς	100.000	150.000	150.000	150.000	550.000
Συνολικές ταμειακές εισροές	219.750	350.440	414.845	560.595	1.545.630
Συνολικό ύψος διαθεσίμων	419.750	454.524	486.368	578.188	1.938.830
Ταμειακές εκροές (Πληρωμές)					
Πρώτες ύλες	93.591	119.176	183.455	225.584	621.807
Άμεση εργασία	48.600	64.575	72.056	89.119	274.350
Γ.Β.Ε.	92.325	98.794	104.939	118.955	415.013
Έξοδα πωλήσεων	49.650	58.956	81.825	79.449	269.880
Έξοδα διοίκησης	25.000	25.000	25.000	25.000	100.000
Φόρος εισοδήματος	25.000	15.000	0	0	40.000
Αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού	100.000	0	0	70.000	170.000
Συνολικές ταμειακές εκροές	434.166	381.501	467.275	608.107	1.891.049
Πλεόνασμα(ή έλλειμμα) διαθεσίμων	-14.416	73.023	19.093	-29.919	
Αναγκαία χρηματοδότηση					
Δανεισμός, αρχή του Α΄ τριμήνου	120.000				
Εξόφληση τμήματος δανείου, τέλος τριμήνου				-12.000	

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Τόκος, (ετήσιο επιτόκιο 5%)	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	
Επίδραση χρηματοδότησης	118.500	-1.500	-1.500	-13.500	
Τελικό υπόλοιπο διαθεσίμων	104.084	71.523	17.593	-43.419	-43.419

Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Λαμβάνοντας υπόψιν τις ανωτέρω προϋπολογιστικές καταστάσεις που καταρτίστηκαν, η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για κάθε τρίμηνο του έτους και συνολικά για το υπό ανάλυση έτος παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.2.23. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

ΚΑΧ (€)	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Πωλήσεις	315.000	399.600	607.500	585.900	1.908.000
Κόστος πωληθέντων	152.867	228.821	312.215	345.846	1.039.749
Μικτό κέρδος	162.133	170.779	295.285	240.054	868.251
Έξοδα εκμετάλλευσης					0
Έξοδα πωλήσεων	57.950	67.948	94.975	92.167	313.040
Έξοδα διοίκησης	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Τόκοι	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Συνολικά έξοδα εκμετάλλευσης	89.450	99.448	126.475	123.667	439.040
Καθαρά κέρδη προ φόρων	72.683	71.331	168.810	116.387	429.211
Φόρος εισοδήματος (22%)	15.990	15.693	37.138	25.605	94.427
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	56.693	55.638	131.672	90.782	334.785

5.3. Μελέτη Περίπτωσης – Αισιόδοξο Σενάριο

Πέραν του σεναρίου αναφοράς που παρουσιάστηκε στην Ενότητα 5.1, εξετάστηκε επιπροσθέτως η περίπτωση ενός αισιόδοξου σεναρίου που αντικατοπτρίζει ένα βελτιωμένο οικονομικό κλίμα και επίδοση της εταιρείας.

Κατά το τρέχον σενάριο θεωρήθηκε ότι οι αναμενόμενες τιμές αγοράς των πρώτων υλών και η αξία των σταθερών συνιστωσών των γενικών βιομηχανικών εξόδων (πέραν των αποσβέσεων) διαμορφώθηκαν σε ένα μειωμένο επίπεδο της τάξεως του 10% σε σχέση με το σενάριο αναφοράς. Επιπλέον, οι προβλεπόμενες μονάδες πώλησης εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν αύξηση κατά 10% ωθούμενες και από τις τιμές πώλησης του προϊόντος που αναμένεται να μειωθούν κατά 5% έναντι του σεναρίου αναφοράς για κάθε τρίμηνο του εξεταζόμενου έτους. Ακολούθως, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Η μέση τιμή πώλησης του προϊόντος κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου έτους αναμένεται να διαμορφωθεί, ανά τρίμηνο, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.1. Τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος

Τιμή (€/Προϊόν)	Πώλησης	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
		95,0	114,0	142,5	133,0

Η εταιρεία εμπορεύεται το προϊόν της σε 5 διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις της εταιρείας για το έτος μελέτης εξήχθησαν μέσα από την εφαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων πρόβλεψης που έχουν διαμορφωθεί από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας και παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3.2.

Πίνακας 5.3.2. Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)

Προϋπολογισμός Πωλήσεων (μονάδες προϊόντος)	Περιφέρεια	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
	1	660	770	1.100	880	3.410
2	770	825	990	990	3.575	
3	1.210	1.155	1.320	1.650	5.335	
4	550	605	770	715	2.640	
5	660	715	770	880	3.025	
Σύνολο		3.850	4.070	4.950	5.115	17.985

Λαμβάνοντας υπόψιν τις εκτιμώμενες τιμές πώλησης και μονάδες προϊόντων πώλησης, αποτιμώνται οι αναμενόμενες πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες (€) στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.3.3. Προϋπολογισμός πωλήσεων (€)

	Περιφέρεια	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμός Πωλήσεων (€)	1	62.700	87.780	156.750	117.040	424.270
	2	73.150	94.050	141.075	131.670	439.945
	3	114.950	131.670	188.100	219.450	654.170
	4	52.250	68.970	109.725	95.095	326.040
	5	62.700	81.510	109.725	117.040	370.975
Σύνολο (€)		365.750	463.980	705.375	680.295	2.215.400

Επιπλέον, οι πωλήσεις του Δ΄ τριμήνου του προηγούμενου έτους ήταν αξίας 200.000€.

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Η εταιρεία διαθέτει ως πάγια τακτική της να διατηρεί στις αποθήκες της αποθέματα προϊόντων στο τέλος κάθε τριμήνου στο επίπεδο του 50% του προϋπολογιζόμενου όγκου πωλήσεων του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, οι εκτιμώμενες πωλήσεις του Α΄ τριμήνου του επόμενου έτους είναι 5.000.

Σύμφωνα με τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις και την πολιτική αποθεμάτων προϊόντων που τηρεί η εταιρεία, ο προϋπολογισμός παραγωγής της παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.3.4.

Πίνακας 5.3.4. Προϋπολογισμός παραγωγής (μονάδες)

Μονάδες Προϊόντος	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμός πωλήσεων	3.850	4.070	4.950	5.115	17.985
Επιθυμητό τελικό απόθεμα	2.035	2.475	2.558	2.500	2.500
Προϊόντα διαθέσιμα προς πώληση	5.885	6.545	7.508	7.615	27.553
Αρχικό απόθεμα	1.925	2.035	2.475	2.558	1.925
Σύνολο	3.960	4.510	5.033	5.058	18.560

Με βάση τον ανωτέρω προϋπολογισμό παραγωγής συντίθενται και οι προϋπολογισμοί πρώτων υλών (χρησιμοποίησης και αγοράς), άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) οι οποίοι και παρουσιάζονται ακολούθως.

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Στον τομέα της παραγωγής, 2 μονάδες πρώτης ύλης απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Οι τιμές της πρώτης ύλης αναμένεται να διαμορφωθούν ανά τρίμηνο όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.3.5. Τιμή αγοράς πρώτων υλών

Τιμή Αγοράς Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Τιμή αγοράς πρώτων υλών (€/μονάδα)	10,8	13,5	18,0	16,2

Επιπλέον, η μέθοδος FIFO (First In – First Out) ακολουθείται από την εταιρεία κατά την ανάλωση των πρώτων υλών.

Βάσει των ανωτέρω, ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών για τις αντίστοιχες μονάδες πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.6. Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών

Αξία Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	7.920	9.020	10.065	10.115	37.120
Κόστος ανά μονάδα πρώτων υλών (€/μονάδα)	10,24	11,61	14,85	17,5	13,79
Σύνολο (€)	81.101	104.722	149.465	176.608	511.896

Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Όσον αφορά στις πρώτες ύλες, η εταιρεία διατηρεί στις αποθήκες της τελικά αποθέματα πρώτων υλών, ανά τρίμηνο, που αντιστοιχούν στο 70% της ποσότητας απαιτούμενων πρώτων υλών του επόμενου τριμήνου. Επιπλέον, η τιμή αγοράς των πρώτων υλών διαμορφώθηκε σε 10€/μονάδα κατά το Δ΄ τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Στον Πίνακα 5.3.7 παρουσιάζονται οι προϋπολογισμοί αγοράς πρώτων υλών, όπου καταγράφονται οι απαιτούμενες αγορές σε πρώτες ύλες, το σχετικό κόστος αγοράς τους σε τριμηνιαία βάση και συνολικά για το έτος 2022.

Πίνακας 5.3.7. Προϋπολογισμός Αγοράς Πρώτων Υλών

Αγορά Πρώτων Υλών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Απαιτούμενες μονάδες πρώτων υλών	7.920	9.020	10.065	10.115	37.120
Συν: Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών	6.314	7.046	7.081	7.000	7.000
Μερικό αποτέλεσμα	14.234	16.066	17.146	17.115	44.120
Μείον: Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών	5.544	6.314	7.046	7.081	5.544
Απαιτούμενες αγορές (μονάδες πρώτων υλών)	8.690	9.752	10.100	10.035	38.576
Τιμή ανά μονάδα πρώτων υλών	10,8	13,5	18,0	16,2	14,77
Κόστος αγοράς πρώτων υλών (€)	93.852	131.645	181.800	162.559	569.856

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές της εταιρείας και την αντίστοιχη πληροφόρηση που παρέχει ο υπεύθυνος παραγωγής του εργοστασίου, κάθε μονάδα ετοιμού προϊόντος απαιτεί 3 ανθρωποώρες άμεσης εργασίας. Επίσης, το ημερομίσθιο για το 1ο τρίμηνο του 2022 διαμορφώνεται σε 6 €, για το οποίο προβλέπεται να παρουσιάσει αύξηση κατά 1 € / ώρα και να παραμείνει σταθερό κατά τα επόμενα τρία (3) τρίμηνα του έτους. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας της εταιρείας, ο οποίος και παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.3.8.

Πίνακας 5.3.8. Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	3.960	4.510	5.033	5.058	18.560
Ωρες άμεσης εργασίας	11.880	13.530	15.098	15.173	55.680
Ωρομίσθιο (€)	6,0	7,0	7,0	7,0	6,8
Κόστος άμεσης εργασίας (€)	71.280	94.710	105.683	106.208	377.880

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ)

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της ενότητας, η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας λαμβάνει χώρα σε ένα μόνο τμήμα παραγωγής. Τα ΓΒΕ της εταιρείας αποτελούνται από δύο (2) κύριες συνιστώσες, τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα. Τα μεταβλητά έξοδα είναι άμεσα σχετιζόμενα με τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας και οι συντελεστές κόστους ανά ώρα άμεσης εργασίας που απαιτείται σε κάθε επιμέρους συνιστώσα ΓΒΕ παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.9. Μεταβλητά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητό Κόστος (€/ώρα άμεσης εργασίας)
Έμμεση εργασία	2
Εργοδοτικές εισφορές	1
Συντήρηση	1
Θέρμανση και φωτισμός	0,5
Ενέργεια	0,5
Διάφορα έξοδα	0,75

Επίσης, η σταθερή συνιστώσα των επιμέρους ΓΒΕ παρουσιάζεται, ανά τρίμηνο, στον Πίνακα 5.3.10.

Πίνακας 5.3.10. Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα ΓΒΕ (€)
Έμμεσα υλικά	4.500
Έμμεση εργασία	5.400
Εποπτεία	2.700
Εργοδοτικές εισφορές	
Συντήρηση	1.800
Θέρμανση και φωτισμός	4.500
Ενέργεια	2.700
Ασφάλιστρα	2.250
Ανταλλακτικά	3.600
Αποσβέσεις	1.500
Διάφορα έξοδα	

Στον Πίνακα 5.3.11 παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός ΓΒΕ για το σύνολο του έτους.

Πίνακας 5.3.11. Προϋπολογισμός Ετήσιων ΓΒΕ

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα	Σύνολο (€)
Έμμεσα υλικά	18.000	0	18.000
Έμμεση εργασία	21.600	111.360	132.960
Εποπτεία	10.800	0	10.800
Εργοδοτικές εισφορές	0	55.680	55.680
Συντήρηση	7.200	55.680	62.880
Θέρμανση και φωτισμός	18.000	27.840	45.840
Ενέργεια	10.800	27.840	38.640
Ασφάλιστρα	9.000	0	9.000
Ανταλλακτικά	14.400	0	14.400
Αποσβέσεις	6.000	0	6.000
Διάφορα έξοδα	0	41.760	41.760
Σύνολο Ετήσιων ΓΒΕ	115.800	320.160	435.960

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Τα έξοδα πωλήσεων της εταιρείας είναι τόσο σταθερές όσο και μεταβλητής φύσεως. Σχετικά με τα μεταβλητά έξοδα, αυτά είναι άμεσα σχετιζόμενα με την αξία των πωλήσεων και οι αντίστοιχοι συντελεστές αποτίμησης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.12. Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων (% επί των μικτών πωλήσεων)
Προμήθειες	7%
Ταξίδια	3%
Διαφημίσεις	1%
Επισφάλειες	2%

Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων παρουσιάζονται, σε τριμηνιαία βάση, στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.13. Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων

Είδος Δαπάνης	Σταθερά Έξοδα Πωλήσεων (€)
---------------	----------------------------

Μισθοί	12.000
Αποσβέσεις	4.000
Διάφορα έξοδα	3.000

Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Τα έξοδα διοίκησης της εταιρείας αποτελούνται από επιμέρους συνιστώσες κόστους και παρουσιάζονται προϋπολογιστικά, για κάθε τρίμηνο, στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.3.14. Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Είδος Δαπάνης	Αξία (€)
Μισθοί διοίκησης	15.000
Μισθοί προσωπικού	4.000
Ασφάλιστρα	2.000
Φόροι	1.000
Αποσβέσεις	5.000
Διάφορα έξοδα	3.000
Σύνολο εξόδων διοίκησης	30.000

Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Όσον αφορά στα τελικά αποθέματα, η εταιρεία υιοθετεί όπως ήδη έχει αναφερθεί τη μέθοδο FIFO. Ειδικότερα, ο προϋπολογισμός της αξίας του τελικού αποθέματος των πρώτων υλών, ετοιμών προϊόντων καθώς και το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, ανά τρίμηνο, παρουσιάζονται στους Πίνακες 5.3.15-5.3.17.

Πίνακας 5.3.15. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Πρώτων Υλών

Τελικό Απόθεμα Πρώτων Υλών	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α΄ Τρίμηνο	6.314	10,80	68.191
Β΄ Τρίμηνο	7.046	13,50	95.114
Γ΄ Τρίμηνο	7.081	18,00	127.449
Δ΄ Τρίμηνο	7.000	16,20	113.400
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	5.544	10,00	55.440

Πίνακας 5.3.16. Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος Ετοιμών Προϊόντων

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Τελικό Απόθεμα Ετοιμών Προϊόντων	Μονάδες	Κόστος (€/κιλό)	Ποσό (€)
Α΄ Τρίμηνο	2.035	63,04	128.288
Β΄ Τρίμηνο	2.475	67,89	168.025
Γ΄ Τρίμηνο	2.558	73,70	188.494
Δ΄ Τρίμηνο	2.500	78,89	197.235
1 ^η Ιανουαρίου (αρχικό απόθεμα)	1.925	40,00	77.000

Πίνακας 5.3.17. Κόστος ανά Μονάδα Προϊόντος

Κόστος ανά μονάδα προϊόντος	Κόστος Παραγωγής (€)	Μονάδες Παραγωγής	Κόστος (€/μονάδα)
Α΄ Τρίμηνο	249.641	3.960	63,04
Β΄ Τρίμηνο	306.180	4.510	67,89
Γ΄ Τρίμηνο	370.908	5.033	73,70
Δ΄ Τρίμηνο	399.007	5.058	78,89

Σημειώνεται ότι το κόστος παραγωγής Δ΄ Τριμήνου του προηγούμενου έτους ανέρχεται σε 200.000€.

Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Λαμβάνοντας υπόψιν τους ανωτέρω προϋπολογισμούς που καταρτίστηκαν σε συνδυασμό με τη μεταβολή μεταξύ των αρχικών και των τελικών αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων (Πίνακας 5.3.18).

Πίνακας 5.3.18. Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων Προϊόντων

Προϋπολογισμοί (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμοί <small>ανάλωσης</small> πρώτων υλών	81.101	104.722	149.465	176.608	511.896
Προϋπολογισμός <small>άμεσης</small> εργασίας	71.280	94.710	105.683	106.208	377.880
Προϋπολογισμός ΓΒΕ	97.260	106.748	115.761	116.192	435.960
Σύνολο Κόστους Παραγωγής	249.641	306.180	370.908	399.007	1.325.736

Συν: Απόθεμα έτοιμων προϊόντων - Αρχικό	77.000	128.288	168.025	188.494	77.000
Κόστος Προϊόντων Διαθέσιμων προς Πώληση	326.641	434.467	538.934	587.502	1.402.736
Μείον: Απόθεμα έτοιμων προϊόντων - Τελικό	128.288	168.025	188.494	197.235	197.235
Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων	198.353	266.442	350.439	390.266	1.205.501

Ταμειακός Προϋπολογισμός

Η εταιρεία προϋπολογίζει ότι εισπράττει κατά τη διάρκεια ενός τριμήνου το 15% των πωλήσεων με πίστωση του τριμήνου αυτού, το 70% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου και το 10% των πωλήσεων με πίστωση του προηγούμενου τριμήνου. Επιπλέον, εκτιμάται ότι το 5% της αξίας των πωλήσεών της δεν θα εισπραχθεί.

Οι πωλήσεις με μετρητά παρουσιάζονται, ανά τρίμηνο, στον ακόλουθο Πίνακα.

Πίνακας 5.3.19. Πωλήσεις με Μετρητά

Πωλήσεις με Μετρητά	Αξία (€)
Πωλήσεις με μετρητά – Δ΄ Τρίμηνο προηγούμενου έτους	75.000
Πωλήσεις με μετρητά – Α΄ Τρίμηνο	100.000
Πωλήσεις με μετρητά – Β΄ Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Γ΄ Τρίμηνο	150.000
Πωλήσεις με μετρητά – Δ΄ Τρίμηνο	150.000

Κατά την διάρκεια του έτους μελέτης δεν αναμένονται άλλες ταμειακές εισροές πλέον των εισπράξεων από την πώληση των προϊόντων που παράγει η εταιρεία.

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εισροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3.20.

Πίνακας 5.3.20. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εισροών

Εισπράξεις (€)	% Πωλήσεις	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Πωλήσεις επί πιστώσει Τριμήνου έτους, προηγ.					
	70%	87.500			
	10%		12.500		

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Α΄	15%	39.863			
		70%		186.025		
		10%			26.575	
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Β΄	15%		47.097		
		70%			219.786	
		10%				31.398
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Γ΄	15%			83.306	
		70%				388.763
		10%				
Πωλήσεις πιστώσει Τριμήνου,	επί Δ΄	15%				79.544
		70%				
		10%				
Συνολικές προβλεπόμενες εισπράξεις πωλήσεις πιστώσει	από επί		127.363	245.622	329.667	499.705
Πωλήσεις μετρητοίς	τοίς		100.000	150.000	150.000	150.000
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εισροές			227.363	395.622	479.667	649.705

Σχετικά με την καταβολή των αγορών πρώτων υλών στους προμηθευτές, η εταιρεία καταβάλει το 60% της αξίας αγοράς εντός του τρέχοντος τριμήνου και το υπόλοιπο (40%) εντός του επόμενου τριμήνου.

Η κατάσταση των αναμενόμενων ταμειακών εκροών συνολικά για το συγκεκριμένο έτος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3.21.

Πίνακας 5.3.21. Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Εκροών (Αγορές Πρώτων Υλών)

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Πληρωμές (€)	% Αγορών	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο
Για αγορές Δ΄ Τριμήνου προηγ. Έτους	40%	36.000			
Αγορές Α΄ Τριμήνου	60%	56.311			
	40%		37.541		
Αγορές Β΄ Τριμήνου	60%		78.987		
	40%			52.658	
Αγορές Γ΄ Τριμήνου	60%			109.080	
	40%				72.720
Αγορές Δ΄ Τριμήνου	60%				97.535
Συνολικές αναμενόμενες ταμειακές εκροές		92.311	116.528	161.738	170.255

Σε επίπεδο ταμειακών εκροών, η εταιρεία αναμένεται να καταβάλει, για την αποπληρωμή του φόρου εισοδήματος, τα ποσά των 25.000€ και 15.000€ κατά το Α΄ και Β΄ τρίμηνο του έτους, αντίστοιχα. Επιπλέον, προγραμματίζεται για την αρχή του έτους η αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού αξίας 100.000€ με εξόφληση τοις μετρητοίς.

Προκειμένου η εταιρεία να ανταπεξέλθει στις ταμειακές της υποχρεώσεις, έχει εξασφαλίσει ένα μακροπρόθεσμο δάνειο 120.000€ με ετήσιο επιτόκιο της τάξεως του 5%.

Τέλος, η εταιρεία διαθέτει στην αρχή του έτους ταμειακά ρευστά διαθέσιμα συνολικής αξίας 200.000€.

Συνολικά, η κατάσταση αναμενόμενων ταμειακών ροών, ανά τρίμηνο και συνολικά για το εξεταζόμενο έτος, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.22. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αναμενόμενων Ταμειακών Ροών

Ταμειακές εισροές – Εισπράξεις (€)	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
------------------------------------	------------	------------	------------	------------	--------------

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης

Αρχικό υπόλοιπο διαθεσίμων		200.000	81.279	52.878	31.772
Πωλήσεις επί πιστώσει		127.363	245.622	329.667	499.705
Πωλήσεις τοις μετρητοίς		100.000	150.000	150.000	150.000
Συνολικές ταμειακές εισροές		227.363	395.622	479.667	649.705
Συνολικό ύψος διαθεσίμων		427.363	476.901	532.545	681.477
Ταμειακές εκροές (Πληρωμές)					
Πρώτες ύλες		92.311	116.528	161.738	170.255
Άμεση εργασία		71.280	94.710	105.683	106.208
Γ.Β.Ε.		95.760	105.248	114.261	114.692
Έξοδα πωλήσεων		55.233	66.038	92.591	89.832
Έξοδα διοίκησης		25.000	25.000	25.000	25.000
Φόρος εισοδήματος		25.000	15.000	0	0
Αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού		100.000	0	0	70.000
Συνολικές ταμειακές εκροές		464.584	422.523	499.272	575.987
Πλεόνασμα(ή έλλειμμα) διαθεσίμων		-37.221	54.378	33.272	105.490
Αναγκαία χρηματοδότηση					
Δανεισμός, αρχή του Α' τριμήνου		120.000			
Εξόφληση τιμήματος δανείου, τέλος τριμήνου					-12.000
Τόκος, (ετήσιο επιτόκιο 5%)		-1.500	-1.500	-1.500	-1.500

Επίδραση χρηματοδότησης		118.500	-1.500	-1.500	-13.500
Τελικό υπόλοιπο διαθεσίμων		81.279	52.878	31.772	91.990

Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Λαμβάνοντας υπόψιν τις ανωτέρω προϋπολογιστικές καταστάσεις που καταρτίστηκαν, η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για κάθε τρίμηνο του έτους και συνολικά για το υπό ανάλυση έτος παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3.23. Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

ΚΑΧ (€)	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Πωλήσεις	365.750	463.980	705.375	680.295	2.215.400
Κόστος πωληθέντων	198.353	266.442	350.439	390.266	1.205.501
Μικτό κέρδος	167.397	197.538	354.936	290.029	1.009.899
Έξοδα εκμετάλλευσης					0
Έξοδα πωλήσεων	64.548	76.317	107.699	104.438	353.002
Έξοδα διοίκησης	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Τόκοι	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Συνολικά έξοδα εκμετάλλευσης	96.048	107.817	139.199	135.938	479.002
Καθαρά κέρδη προ φόρων	71.349	89.721	215.737	154.090	530.897
Φόρος εισοδήματος (22%)	15.697	19.739	47.462	33.900	116.797
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	55.652	69.982	168.275	120.191	414.100

Στους Πίνακες 5.3.24-5.3.25 παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά τριμηνιαία αποτελέσματα σχετικά με τα ταμειακά διαθέσιμα και τα αποτελέσματα χρήσης για το εξεταζόμενο έτος βάσει και των τριών σεναρίων που υιοθετήθηκαν.

Πίνακας 5.3.24. Συγκριτική Αξιολόγηση Ταμειακών Διαθεσίμων (€) των Εξεταζόμενων Σεναρίων

Σενάρια	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Αναφοράς	89.720	60.950	32.066	61.084	61.084
Απαισιόδοξο	104.084	71.523	17.593	-43.419	-43.419
Αισιόδοξο	81.279	52.878	31.772	91.990	91.990

Πίνακας 5.3.25. Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων Χρήσης (€) των Εξεταζόμενων Σεναρίων

Σενάρια	Α΄ Τρίμηνο	Β΄ Τρίμηνο	Γ΄ Τρίμηνο	Δ΄ Τρίμηνο	Σύνολο Έτους
Αναφοράς	55.892	66.278	157.581	111.065	390.815
Απαισιόδοξο	56.693	55.638	131.672	90.782	334.785
Αισιόδοξο	55.652	69.982	168.275	120.191	414.100

Τα ανωτέρω αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι στην περίπτωση του απαισιόδοξου σεναρίου τα ρευστά διαθέσιμα είναι σημαντικά μειωμένα έναντι των δύο άλλων σεναρίων και δεν επαρκούν για την αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού κατά το 4ο τρίμηνο του έτους, καθιστώντας την αναγκαία να επανεξεταστεί κατά το επόμενο έτος. Επιπλέον, στο συγκεκριμένο σενάριο τα κέρδη της χρήσης διαμορφώνονται σε επίπεδα, περίπου, 15% μειωμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα του σεναρίου αναφοράς. Τέλος, κατά το αισιόδοξο σενάριο, τα αποτελέσματα εμφανίζονται αυξημένα κατά περίπου 5% σε σχέση με το πλέον αναμενόμενο σενάριο.

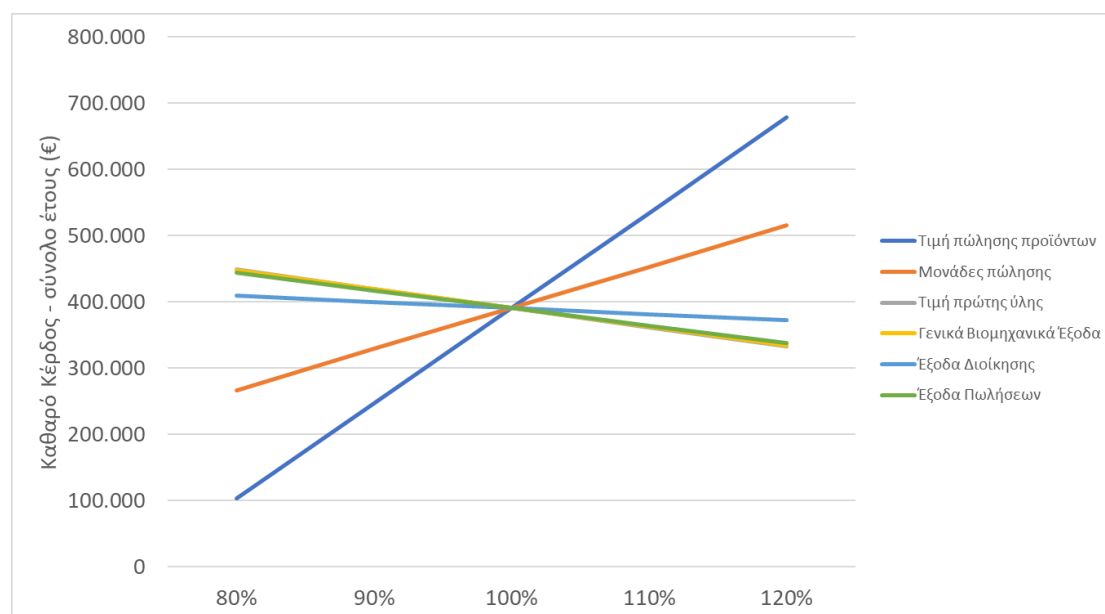
5.4. Μελέτη Περίπτωσης – Ανάλυση Ευαισθησίας

Για λόγους πληρότητας της ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων, ο υπεύθυνος λογιστηρίου προχώρησε σε υλοποίηση μιας εμπειριστατωμένης ανάλυσης ευαισθησίας.

Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίστηκαν οι κύριες παράμετροι που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας (καθαρό κέρδος και ταμειακά διαθέσιμα), ως ακολούθως:

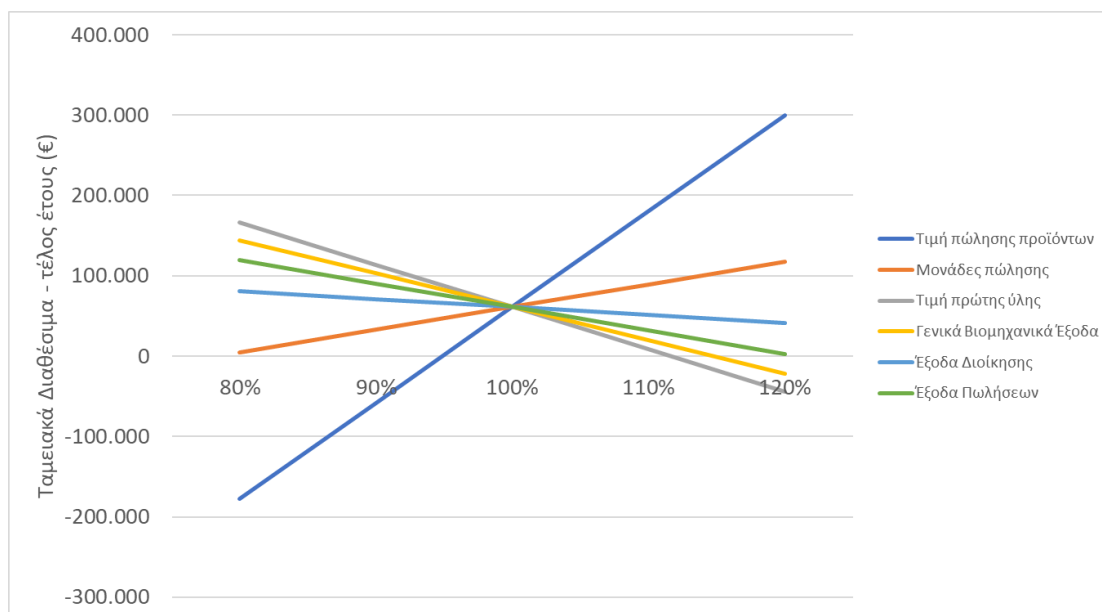
- Τιμή πώλησης προϊόντων
- Μονάδες πώλησης
- Τιμή πρώτης ύλης
- Αξία ΓΒΕ
- Έξοδα Διοίκησης
- Έξοδα Πωλήσεων

Για κάθε μια από τις ανωτέρω μεταβλητές θεωρήθηκε εύρος τιμών +20% και -20% σε σχέση με τις βασικές θεωρήσεις τιμών των παραμέτρων που παρουσιάστηκαν στην τρέχουσα ενότητα και αποτιμήθηκαν τόσο το καθαρό κέρδος για το σύνολο του έτους όσο και τα ταμειακά διαθέσιμα στο τέλος του έτους. Η γραφική απεικόνιση των εν λόγω αποτελεσμάτων παρουσιάζονται στις εικόνες 1 και 2.



Εικόνα 1. Ανάλυση Ευαισθησίας – Καθαρό Κέρδος (ετήσια βάση)

Ο Προϋπολογισμός ως αποτελεσματικό εργαλείο άσκησης Διοίκησης



Εικόνα 2. Ανάλυση Ευαισθησίας – Ταμειακά Διαθέσιμα (τέλος έτους)

Συμπερασματικά, η τιμή πώλησης επέχει τον βασικότερο ρόλο στην διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, ακολουθούμενη από το πλήθος των μονάδων πώλησης. Σε επίπεδο σημαντικότητας, ακολουθούν η τιμή πρώτης ύλης και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Τέλος, τα έξοδα διοίκησης και πωλήσεων κρίνονται ως παράγοντες αντίστοιχης σημαντικότητας.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προοπτικές

Στο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επιχειρούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απολύτως απαραίτητος για την βιωσιμότητα τους, την ανάπτυξή τους και την επίτευξη των στόχων τους. Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού αναλύονται οι διάφορες παράμετροι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι προοπτικές της μονάδας και καθορίζονται οι βασικοί της στόχοι σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Με στόχο την επίτευξη των στόχων αυτών, υλοποιείται η βασική λειτουργία του προγραμματισμού που περιλαμβάνει σχέδιο για τον καθορισμό των δράσεων, την ανάθεσή τους στο κατάλληλο προσωπικό και την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων. Στο πλαίσιο αυτό βασική διαδικασία είναι η κατάρτιση και υλοποίηση προϋπολογισμού, ο οποίος αποτελεί μια ποσοτική έκφραση του προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο συντονισμού και εφαρμογής του προγράμματος δράσης της μονάδας.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται στη διαδικασία κατάρτισης και υλοποίησης ενός αποτελεσματικού προϋπολογισμού είναι: α) να εκφράζονται ικανοποιητικά οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού της μονάδας, β) να αναλύεται ο συνολικός προϋπολογισμός σε επιμέρους για κάθε τμήμα της μονάδας και να συμμετέχουν ενεργά στην κατάρτιση του τα αρμόδια στελέχη, γ) οι στόχοι να είναι οριακά πραγματοποιήσιμοι ώστε να αυξάνεται η προσπάθεια των στελεχών, δ) να είναι προσαρμόσιμοι σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ε) να υποστηρίζονται αποτελεσματικά από φιλικά προς το χρήστη υπολογιστικά περιβάλλοντα, στ) να συνεργάζεται με το υπάρχον σύστημα κοστολόγησης και τέλος ζ) να χρησιμοποιείται αποτελεσματικά για τη λειτουργία ελέγχου της μονάδας.

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν, τη διαδικασία κατάστρωσης, ή τέλος τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιζόμενων ποσών. Οσον αφορά στο χρονικό διάστημα κάλυψης, διακρίνονται σε βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς που καλύπτουν περιόδους μικρότερες ή ίσες του έτους, σε κυλιόμενους που καλύπτουν περίοδο 12 μηνών σε συνεχή χρόνο και σε μακροχρόνιους που αφορούν περιόδους μεγαλύτερες του έτους. Οσον αφορά στη διαδικασία κατάστρωσης διακρίνονται σε αυτούς που καταρτίζονται και επιβάλλονται από το ψηλότερο επίπεδο της διοίκησης (top down) και σε αυτούς καταρτίζονται από τα στελέχη (bottom up) και εγκρίνονται από αυτό. Οσον αφορά στη φιλοσοφία των προϋπολογιζόμενων ποσών διακρίνονται σε επαυξητικούς, οι οποίοι συντάσσονται με βάση ποσοστιαίες αυξήσεις των μεγεθών του προηγούμενου έτους, σε μηδενικής βάσης, όπου γίνεται υπολογισμός των ποσών χωρίς βάση, και τους προϋπολογισμούς βάσης όπου ως βάση θεωρούνται τα ελάχιστα ποσά με τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν τα διάφορα τμήματα της επιχειρησιακής μονάδας.

Η ορθή κατάρτιση και υλοποίηση προϋπολογισμού ως εργαλείου διοίκησης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως ότι παρέχει ένα συνολικό σχέδιο δράσης, αναγκάζει τα στελέχη να προγραμματίζουν, ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, μειώνει τον κίνδυνο και λειτουργεί ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης και για την ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περιπτώσεις σημαντικής απόκλισης από τους στόχους.

Η επιτυχία της κατάρτισης και υλοποίησης του προϋπολογισμού σε μια επιχειρησιακή μονάδα βασίζεται στην αποφαστικότητα και τη δέσμευση του

κορυφαίου επίπεδου διοίκησης της καθώς και στην ενεργό συμμετοχή των στελεχών της. Η κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται σταδιακά με βάση τους στρατηγικούς στόχους της μονάδας και αποτελεί τη σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών όλων των τμημάτων. Η κατάρτιση ξεκινά με τον προϋπολογισμό πωλήσεων, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα μεγέθη των υπολοίπων. Ακολουθεί η σύνταξη του προϋπολογισμού παραγωγής, αυτού των αποθεμάτων, των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας, του έμμεσου κόστους παραγωγής και των δαπανών πωλήσεων και διοίκησης. Με βάση τα ποσά των επιμέρους προϋπολογισμών καταρτίζεται ο ταμειακός προϋπολογισμός και τέλος συντάσσονται προϋπολογιζόμενος ισολογισμός και κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης της μονάδας για τη περίοδο αυτή.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος (budgetary control) μια επιχειρησιακής μονάδας αποτελείται από την κατάρτιση και την υλοποίηση του προϋπολογισμού και έχει στόχο την υποστήριξη της διοίκησης της μονάδας για την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου της. Τα βασικά βήματα υλοποίησης του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι η κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών κάθε τμήματος, η παρακολούθηση των πραγματικών επιδόσεων κατά τη λειτουργία, η αξιολόγηση των σημαντικών αποκλίσεων από τα προϋπολογισθέντα μεγέθη, η λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και τέλος η αναθεώρηση του συνολικού προϋπολογισμού σε περίπτωση μεγάλων μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της μονάδας. Τα κρίσιμα στοιχεία επιτυχούς υλοποίησης προϋπολογιστικού ελέγχου σε μια μονάδα είναι η καλά προετοιμασμένη διαδικασία υλοποίησης, το εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων από το κορυφαίο επίπεδο διοίκησης και τέλος η ορθή χρήση του εργαλείου αυτού από τη διοίκηση.

Η μελέτη περίπτωσης που περιγράφεται στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζει αναλυτικά τη διαδικασία κατάστροφης προϋπολογισμού και αναδεικνύει τα θέματα που ανακύπτουν. Παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα της εξέτασης τριών σεναρίων και συγκεκριμένα του σεναρίου αναφοράς και δύο επιπλέον σεναρίων το πρώτο με αισιόδοξες εκτιμήσεις για σημαντικές παραμέτρους που σχετίζονται με το οικονομικό κλίμα και το δεύτερο με απαισιόδοξες. Το αυτοματοποιημένο υπολογιστικό εργαλείο που αναπτύχθηκε σε συνεργασία με ερευνητές του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του ΕΜΠ λειτούργησε υποδειγματικά για την υποστήριξη της διαδικασίας. Συνολικά τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης υποστηριζόμενα και από το υπολογιστικό εργαλείο αποτελούν κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό για την κατανόηση των προϋπολογισμών που ήταν και ο βασικός στόχος της εργασίας.

Καταλήγοντας αξίζει να τονισθεί η μεγάλη αξία της ορθής χρησιμοποίησης προϋπολογιστικού ελέγχου για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας σύγχρονης επιχειρησιακής μονάδας. Επομένως πρόκληση για τη διοίκηση μιας μονάδας είναι να επιλέξει, να διαμορφώσει και να εφαρμόσει τη μέθοδο εκείνη που εξυπηρετεί κατά τον καλύτερο τρόπο τη διαδικασία λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων στο περιβάλλον της και τη σωστή κινητοποίηση και ενεργό συμμετοχή των στελεχών της. Πρόκληση για την επιστημονική κοινότητα είναι η έρευνα για τη βελτίωση των μεθόδων και εργαλείων υποστήριξης της υλοποίησης προϋπολογιστικού ελέγχου σε συσχέτιση και με την ραγδαία εξέλιξη των σημερινών τεχνολογικών δυνατοτήτων.

Βιβλιογραφία

1. Ι. Ψαρράς, Σημειώσεις μαθήματος «Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης
2. R. Garrison – E. Noreen – P. Brewer, “Managerial accounting” 15th Edition, 2015
3. Jae k. Shim, Joel G. Siegel, “Budgeting Basics & Beyond”, Second Edition, John Wiley and Sons, 2005
4. Γ. Βενιέρη και Σ. Κοέν «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις P.I. Publications, Αθήνα 2007
5. Γ. Βενιέρης, “Λογιστική Κόστους”, Εκδόσεις P.I. Publishing, Αθήνα, 2005.
6. Δημοπούλου – Δημάκη, Ι., “Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση, Προϋπολογισμοί, Λήψη Αποφάσεων”, Εκδόσεις Φαίδιμος, 2013.
7. Δημοπούλου – Δημάκη, Ι., “Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση, Προϋπολογισμοί, Λήψη Αποφάσεων”, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2006.
8. Management Accounting: Budgeting, Study Text, Published by Kaplan Publishing, UK, 2019
9. Μπάλλας, Α. και Δημητράς, Α., “Διοικητική Λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο”, Εκδόσεις Gutenberg, 2010.
10. Πεχλιβανίδη, Π., “Ο Βραχυχρόνιος προγραμματισμός της λειτουργίας των επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004.
11. Τσακλαγκάνος, Α., “Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων”, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, 2015.
12. Αναστάσιος Φράγιος Ο ρόλος και η σημασία του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση παραγωγής σποροφύτων, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Θεσσαλονίκη 2015
13. Vera L. Nazarova etal. “Budgeting Systems in the Strategic Management Accounting”, Indian Journal of Science and Technology, Vol9(5), 2016
14. Ε. Λέτσιος, Οικονομικός Προγραμματισμός“Εργαλείο Σχεδιασμού και Οργάνωσης, Διατριβή Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής
15. Wikipedia/Budgeting Control