



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΚΟΝΤΟΜΑΡΗ ΚΥΡΙΑΚΗ Α.Μ 2005213

Υπεύθυνη Καθηγήτρια: ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΑΛΛΙΡΡΟΗ

Καλαμάτα, 2011



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την υλοποίηση της εργασίας ευχαριστίες απονέμονται στην καθηγήτρια κυρία Καλλιρρόη Γεωργιά για την συμβολή της στην ανεύρεση και συγκέντρωση των πληροφοριών που ήταν αναγκαίες για την περαίωση της εργασίας μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
----------------------	----------

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Γενικά περί προϋπολογισμών.....	10
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Είδη προϋπολογισμών.....	17
---	-----------

2.1 Λειτουργικός προϋπολογισμός.....	17
2.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων.....	20
2.3 Προϋπολογισμός παραγωγής.....	23
2.4 Ταμειακός προϋπολογισμός.....	26
2.5 Προϋπολογισμός επενδύσεων παγίου κεφαλαίου.....	33
2.6 Προϋπολογιστικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προβλήματα και αποκλίσεις προϋπολογισμών.....	41
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Χρήση προϋπολογισμών ως εργαλείο λήψης αποφάσεων.....	47
--	-----------

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση έρευνας.....	51
---	-----------

5.1 Θεωρητικά στοιχεία ερευνών.....	51
5.2 Αντικείμενο και μεθοδολογία έρευνας.....	54
5.3 Ταυτότητα έρευνας.....	55
5.4 Το προφίλ της έρευνας – Η ταυτότητα του δείγματος.....	56
5.5 Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί.....	61
5.6 Συμπεράσματα – περιορισμοί.....	75

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	80
----------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	84
-------------------------	-----------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Αριθμητικό παράδειγμα προϋπολογισμού παραγωγής	25
Πίνακας 2: Πρόγραμμα εισπράξεων	29
Πίνακας 3: Πρόγραμμα εκταμιεύσεων	30
Πίνακας 4 Ταμειακός Προϋπολογισμός:.....	31
Πίνακας 5: Ταμειακές εκροές και εισροές	37
Πίνακας 6: Προεξοφλημένες ταμειακές ροές	38
Πίνακας 7: Σωρευτικές ταμειακές προεξοφλημένες ταμειακές ροές	38
Πίνακας 8: Απολογιστικός πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων	46
Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση βαθμού εμπλοκής των διαφόρων τμημάτων στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού.....	71

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1: Τοποθέτηση προϋπολογισμού στην ιεραρχική δομή επιχείρησης.....	11
Γράφημα 2: Κύκλος προϋπολογιστικού προγράμματος.....	15
Γράφημα 3: Διαδικασία κατάρτισης λειτουργικού προϋπολογισμού.....	19
Γράφημα 4: Ταμειακός Κύκλος.....	27
Γράφημα 5: Ανάπτυξη Προϋπολογιστικών Καταστάσεων.....	39
Γράφημα 6: Έτος ίδρυσης εταιριών.....	56
Γράφημα 7: Κύρια δραστηριότητα επιχείρησης.....	57
Γράφημα 8: Αριθμός εργαζομένων.....	57
Γράφημα 9: Πωλήσεις 2008.....	58
Γράφημα 10: Πωλήσεις 2009.....	58
Γράφημα 11: Σύγκριση ετών 2008-2009.....	59
Γράφημα 12: Ύψος κερδών έτους 2008.....	59
Γράφημα 13: Ύψος κερδών 2009.....	60
Γράφημα 14: Σύγκριση ετών 2008-2009.....	60
Γράφημα 15: Πολυεθνικές ή εγχώριες εταιρίες.....	61
Γράφημα 16: Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στη σύνταξη προϋπολογισμού..	62
Γράφημα 17: Υπεύθυνο τμήμα για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού.....	63

Γράφημα 18: Προϋπολογισμός ενταγμένος στον μακροχρόνιο σχεδιασμό.....	63
Γράφημα 19: Εργαλεία προϋπολογισμών.....	64
Γράφημα 20: Είδος προϋπολογισμού εσόδων.....	65
Γράφημα 21: Είδος προϋπολογισμού εξόδων.....	65
Γράφημα 22: Σημαντικότητα προϋπολογισμών.....	66
Γράφημα 23: Στόχοι κατάρτισης προϋπολογισμών.....	67
Γράφημα 24: Χρόνος προετοιμασίας προϋπολογισμού σε μήνες.....	69
Γράφημα 25: Βαθμός εμπλοκής των τμημάτων της επιχείρησης στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού.....	70
Γράφημα 26: Αριθμός αναθεωρήσεων προϋπολογισμού.....	71
Γράφημα 27: Παρακολούθηση προϋπολογισμού.....	72
Γράφημα 28: Ύπαρξη αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών.....	72
Γράφημα 29: Τομείς βελτίωσης.....	73
Γράφημα 30: Είδος κινήτρων που παρέχεται στα στελέχη των επιχειρήσεων για την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού.....	74
Γράφημα 31: Τα όρια του ορισμού των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων.....	76

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει! Αυτή η φράση θα μπορούσε να αποτελέσει το έναυσμα για διάφορες μελέτες που να αφορούν την επιχειρηματικότητα, τη σωστή διαχείριση των εταιρικών θεμάτων, την προσπάθεια για αύξηση της περιουσίας των μετόχων και εν κατακλείδι τη σωστή λήψη αποφάσεων μέσα από τις οποίες μια επιχείρηση θα χτίσει ώστε να επιτύχει όλα τα παραπάνω.

Ένα οικονομικό περιβάλλον απομονωμένο από εξωτερικούς παράγοντες, προστατευμένο από εξωτερικούς κινδύνους και σε άνθιση δεν δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με τις αναγκαίες επιχειρηματικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν αφού κάθε κίνηση μπορεί να προβλεφθεί και να υπολογιστεί η συνέπεια που θα έχει στην εταιρική περιουσία. Όμως ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον είναι τελείως θεωρητικό και ουτοπικό. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια μετά την κρίση που ξέσπασε στα μέσα του 2008 βρισκόμαστε σε μια κατάσταση κοντά στο άλλο άκρο από τον ιδεατό κόσμο που περιγράφηκε παραπάνω. Οι κίνδυνοι πλέον είναι τεράστιοι, πολλοί κλάδοι αντιμετωπίζουν σημαντικά οικονομικά προβλήματα, η κατανάλωση έχει μειωθεί σε μεγάλο βαθμό και όχι μόνο στην Ελλάδα που βρίσκεται στο μάτι του κυκλώνα εδώ και 2 χρόνια αλλά και σε όλον τον ανεπτυγμένο κόσμο με λίγες φωτεινές εξαιρέσεις κυρίως κάποιων αναπτυσσόμενων κρατών που συνεχίζουν τη θετική πορεία τους. Επίσης, τα ποσοστά ανεργίας αυξάνονται μήνα με το μήνα με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι άνθρωποι να βρίσκονται χωρίς σταθερό εισόδημα. Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να τηρεί αμυντική στάση ιδιαίτερα στο θέμα της δανειοδότησης με συνέπεια να έχει στερέψει η αγορά από ρευστό και να μην μπορούν να ξεκινήσουν νέες δουλειές με προοπτικές. Όλα αυτά είναι ενδεικτικά της δυσμενούς κατάστασης που επικρατεί και της ρευστότητας των κλάδων. Συνέπεια όλων είναι το οικονομικό περιβάλλον όχι μόνο να μην προσφέρει έτοιμες λύσεις αλλά να εξαναγκάζει πολλές φορές τους επιχειρηματίες να προχωρούν σε επιχειρηματικές κινήσεις στα τυφλά, χωρίς να γνωρίζουν τις συνέπειες των πράξεών τους και χωρίς να μπορούν να υπολογίζουν ποιο το κόστος και ποιο το όφελος από αυτές.

Δεν υπάρχουν μαγικές λύσεις ή φάρμακα που να γιατρεύουν αυτές τις «ασθένειες». Ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να βασιστεί στην εμπειρία που έχει αποκτήσει και στο έμφυτο ένστικτο. Επίσης απαραίτητη είναι και η συνεχής

ενημέρωση για τα γεγονότα που τρέχουν ώστε να μπορούν να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις. Πέρα όμως από το ένστικτο ή την εμπειρία που σίγουρα παίζουν σημαντικό ρόλο, υπάρχουν κάποια χρηματοοικονομικά εργαλεία που προσφέρουν μια γενική κατεύθυνση. Δίνουν ποσοτικά κάποια οικονομικά δεδομένα ώστε να διαπιστωθεί η παρούσα κατάσταση αλλά και να αποφασιστούν τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ποιες αναμένεται να είναι οι συνέπειες και τα αποτελέσματα αυτών των βημάτων. Ένα από αυτά τα εργαλεία είναι οι προϋπολογισμοί πάσης φύσεως. Σύμφωνα με έναν από τους ορισμούς που βρίσκονται στην βιβλιογραφία, προϋπολογισμός (Μανουσόπουλος, 2008) είναι ο καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά συγχρόνως είναι ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό (Μανουσόπουλος, 2008). Ο παραπάνω ορισμός είναι αρκετά γενικός και καταδεικνύει το γενικό στόχο από την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Ένας άλλος πιο πρακτικός ορισμός λέει ότι προϋπολογισμός είναι ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών και αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και όλες οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που αναμένεται να έχει μια εταιρία σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Σαρσέντης, 1993). Ο δεύτερος ορισμός σχηματίζει μια καλύτερη εικόνα για το τι ακριβώς είναι ένας προϋπολογισμός υπό την έννοια ότι ο προϋπολογισμός δίνει το στίγμα για το ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης για το επόμενο χρονικό διάστημα και πως αυτοί θα πραγματοποιηθούν. Ο προϋπολογισμός αποτελεί την ποσοτική έκφραση του τρόπου δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης βάση των συγκεκριμένων πόρων που διαθέτει. Δηλαδή αφού καθοριστεί το σημείο που θέλει να πάει η επιχείρηση (βάση του προγραμματισμού της), ο προϋπολογισμός απαντά στο πώς θα φτάσει η επιχείρηση στο σημείο αυτό (τι μέσα θα χρησιμοποιήσει, ποιες ενέργειες θα λάβει, πότε θα τις πραγματοποιήσει). Το βασικό πλέγμα των καταστάσεων που απαιτούνται ονομάζεται λειτουργικός προϋπολογισμός, ο οποίος περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό πωλήσεων, παραγωγής, κόστους παραγωγής, διαφόρων εξόδων (διοίκησης, διάθεσης, έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ κτλ), ταμειακό προϋπολογισμό και προϋπολογισμό επενδύσεων. Από όλα τα παραπάνω προκύπτουν οι προϋπολογισθείσες λογιστικές καταστάσεις (αποτελέσματα χρήσης, ισολογισμός, κατάσταση ταμειακών ροών). Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί τόσο ο λειτουργικός προϋπολογισμός στο σύνολό του όσο και

τα επί μέρους στοιχεία του. Παρά το γεγονός ότι τα συστατικά είναι γνωστά, δεν υπάρχει ένα μοντέλο προϋπολογισμού αλλά υπάρχουν πολλοί προϋπολογισμοί που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες αλλά και με τον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που επιθυμεί να εξετάσει.

Ο σκοπός της εργασίας είναι να γίνει μια θεωρητική ανάλυση της έννοιας του προϋπολογισμού αλλά και σχετικών θεμάτων που αφορούν αυτό το ζήτημα. Επίσης, μέσα από την ερευνητική διαδικασία με χρήση ερωτηματολογίου, θα δοθεί μια εικόνα της ελληνικής πραγματικότητας ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις κάνουν χρήση αυτού του σημαντικού εργαλείου αλλά και να ρωτηθεί η γνώμη των στελεχών για τη χρησιμότητά του προϋπολογισμού. Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθεί η έννοια του προϋπολογισμού με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, θα αναφερθούν τα σημαντικότερα είδη προϋπολογισμών και η χρησιμότητά τους αλλά και η χρήση τους ως εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο σε ελληνικές επιχειρήσεις που θα αφορά τη χρήση αυτού του εργαλείου.

**ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η έννοια του προϋπολογισμού δεν έχει μια ερμηνεία αλλά έχει διάφορες πτυχές ανάλογα με τον τομέα της επιχειρηματικής δομής που ο ενδιαφερόμενος επιθυμεί να μελετήσει και να προγραμματίσει.

Ένα συνολικό πρόγραμμα προϋπολογισμού για μια επιχείρηση περιλαμβάνει πολλούς επιμέρους προϋπολογισμούς που πρέπει να συνταχθούν ξεχωριστά και στη συνέχεια να γίνει συνδυασμός των γνώσεων και συμπερασμάτων που προκύπτουν από τον κάθε έναν από αυτούς και να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις. Γίνεται δεκτό ότι το συνολικό πρόγραμμα περιλαμβάνει τους παρακάτω προϋπολογισμούς:

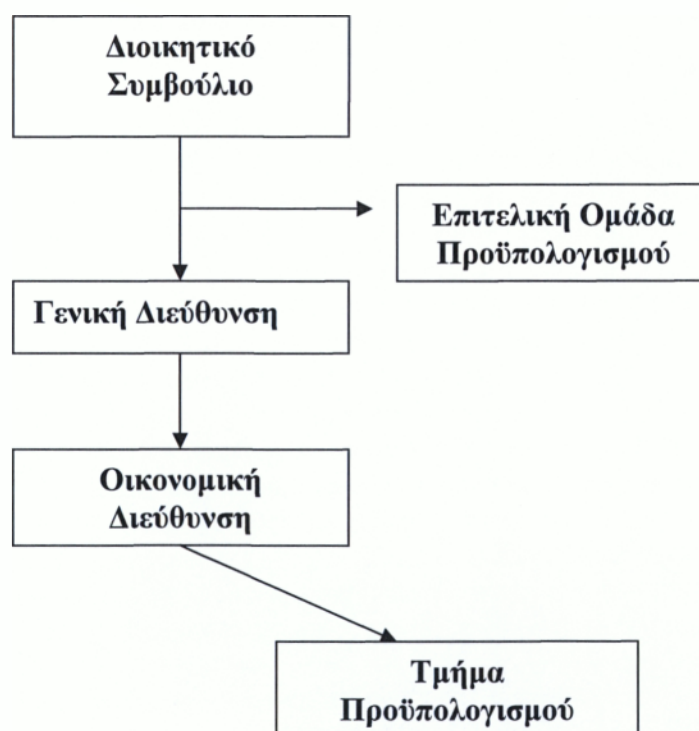
- Πρόγραμμα Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα Παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων

Παρατηρείται ότι καλύπτονται όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι αγορές, τα έξοδα διαφόρων λειτουργιών, οι πάγιες επενδύσεις, η ταμειακή κατάσταση μιας επιχείρησης, το κόστος παραγωγής αλλά και οι οικονομικές καταστάσεις που αποτελούν τον καθρέφτη για τους μελλοντικούς επενδυτές. Φυσικά, ανάλογα με τη φύση των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης

και ανάλογα με τις ανάγκες είναι χρήσιμο να συντάσσονται κάποιοι εκ των παραπάνω προϋπολογισμών.

Πριν αναλυθούν περαιτέρω λεπτομέρειες όσον αφορά τους προϋπολογισμούς, θα πρέπει να εξεταστεί η ένταξή τους σε μια επιχείρηση από οργανωτικής πλευράς. Αυτά που θα αναφερθούν στη συνέχεια αφορούν βέβαια κυρίως τις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν διάφορα τμήματα και διευθυντική ομάδα και όχι τις μικρομεσαίες. Η διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού δεν μπορεί να είναι ομοιόμορφη αφού πρέπει υποχρεωτικά να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Συνήθως όμως, την ευθύνη για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού έργου και τον συντονισμό των απαραίτητων εργασιών την έχει μια επιτελική ομάδα που υπάγεται τις περισσότερες φορές στη Γενική Διεύθυνση ή βρίσκεται μεταξύ της Γενικής Διεύθυνσης και του Διοικητικού Συμβουλίου. Το παρακάτω γράφημα είναι ενδεικτικό αυτής της ιεράρχησης.

Γράφημα 1: Τοποθέτηση προϋπολογισμού στην ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης



Πηγή: www.specisoft.gr

Το παραπάνω διάγραμμα προϋποθέτει ότι το τμήμα προϋπολογισμού βρίσκεται υπό την οικονομική διεύθυνση μιας επιχείρησης και παράγει όλα τα απαραίτητα ποσά και

δίνει τις αναγκαίες πληροφορίες αφού έχει άμεση πρόσβαση στα χρηματοοικονομικά δεδομένα όλων των τμημάτων. Η επιτελική ομάδα έχει την επίβλεψη, δίνει κατευθυντήριες γραμμές και τελικά έχει την ευθύνη για την τελική μορφή που θα έχουν οι προϋπολογισμοί της επιχείρησης αφού οι συμμετέχοντες σε αυτή την ομάδα λογοδοτούν στην διοίκηση.

Όσον αφορά την διαδικασία που ακολουθείται σε γενικές γραμμές μπορεί να διαχωριστεί σε δύο σκέλη (Σαρσέντης, 1993). Το πρώτο σκέλος αφορά την προπαρασκευαστική εργασία που πρέπει να γίνει. Συνήθως καταρτίζονται κάποιοι προϋπολογισμοί σε επιτελικό επίπεδο σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και τα προγράμματα δραστηριότητας. Τέτοιοι επιτελικοί προϋπολογισμοί μπορεί να είναι:

- Προϋπολογισμός πωλήσεων της εταιρίας
- Προϋπολογισμός δαπανών κεφαλαίου
- Προϋπολογισμός πιστώσεων ή κεφαλαίου κίνησης.

Το δεύτερο σκέλος είναι η τελική διαδικασία κατάρτισης των ειδικών προϋπολογισμών του κάθε τμήματος ανάλογα με τη φύση των εργασιών και τις ανάγκες. Η επιτελική ομάδα διοχετεύει τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες και κάθε τμήμα καταρτίζει τους προϋπολογισμούς που πρέπει.

Ένα ερώτημα που τίθεται στα παραπάνω είναι τι πληροφορίες απαιτούνται ώστε να καταρτιστεί ένα προϋπολογιστικό πρόγραμμα. Η απάντηση είναι ότι εξαρτάται από τις πηγές πληροφοριών που έχει επιλέξει η επιχείρηση και την βάση πάνω στην οποία θα χτιστούν όλοι οι προϋπολογισμοί. Οι πηγές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. **Ιστορική βάση**: σε αυτή την περίπτωση η πληροφόρηση προέρχεται από ιστορικά δεδομένα. Οι κύριες πηγές είναι τα ισοζύγια παρελθόντων ετών (πχ ισοζύγια πωλήσεων), ειδικές συμβάσεις που μπορεί να έχει συνάψει η επιχείρηση (πχ συμβάσεις πωλήσεων, αγορών) και τέλος κάποιες πολιτικές και κατευθύνσεις από την κεντρική διοίκηση που μπορεί να ακολουθεί μια επιχείρηση (πχ πολιτική πιστώσεων ή δαπάνες διαφήμισης). Το θετικό της κατηγορίας αυτής είναι ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται είναι πραγματικά και ακριβή αλλά μειονεκτεί στο γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη το παρόν και πολύ περισσότερο τις συνθήκες που αναμένεται να επικρατήσουν στο άμεσο μέλλον. Στην ουσία αποτελεί συνέχεια των προηγούμενων ετών με πρόσθεση κάποιων ποσών σε κάθε λογαριασμό.

Πλεονεκτήματα είναι η σταθερότητα και οι σταδιακές μεταβολές, η συνέχεια που δίνει στα διάφορα τμήματα, η απλή σύνταξή του, το γεγονός ότι αποφεύγονται διενέξεις μεταξύ των τμημάτων, απαιτεί ευκολότερη συνεργασία και τέλος, η επίδραση της όποιας αλλαγής αφομοιώνεται ευκολότερα. Μειονεκτήματα είναι ότι υποθέτει ότι οι δραστηριότητες θα έχουν μια συνέχεια, δεν δίνει κίνητρα για νέες ιδέες ή για μείωση του κόστους, μπορεί να μην λαμβάνει υπόψη πιθανές αλλαγές στις προτεραιότητες και δεν διορθώνει πιθανές παραλείψεις ή λάθη του παρελθόντος. Χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις για μεγαλύτερη ευκολία

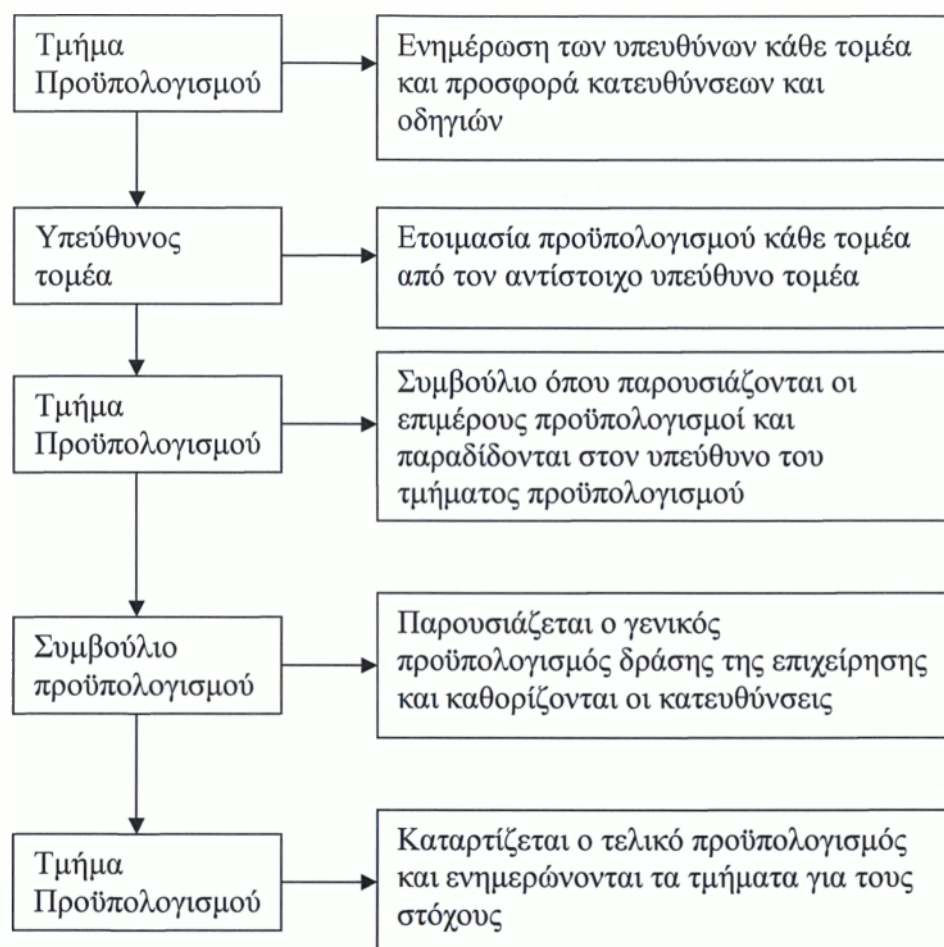
2. **Μηδενική βάση**: στη δεύτερη κατηγορία πηγών πληροφόρησης δεν λαμβάνεται υπόψη το παρελθόν. Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται με βάση πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης, δηλαδή το υφιστάμενο δυναμικό, τη δυνατότητα παραγωγής κτλ. Χωρίς να πρόκειται για πρότυπα παραγωγής, τα ποσά ορίζονται με βάση μελέτες δυνατοτήτων της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, διαπιστώνονται οι πραγματικές (το κατά δύναμιν) δυνατότητες της επιχείρησης και δεν λαμβάνονται υπόψη τυχόν δυσκολίες του παρελθόντος. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες και οφέλη μιας επιχείρησης, οδηγεί τους διοικούντες να εφευρίσκουν τρόπους βελτίωσης των λειτουργιών, ανακαλύπτει υπέρογκους προϋπολογισμούς, προσδίδει υψηλότερα κίνητρα στους εργαζομένους μέσα από τους στόχους κάθε χρονιάς, απομονώνει πιθανές ζημιογόνες δραστηριότητες, εμφανίζει ευκαιρίες για outsourcing, εξαναγκάζει τα κέντρα κόστους να αναγνωρίσουν την αποστολή τους και τη σχέση τους με τους κεντρικούς στόχους και εντοπίζει υπερβολικές πηγές εξόδων. Τα μειονεκτήματα από την άλλη είναι η δυσκολία κατάρτισης σχετικά με το χρόνο και το κόστος που απαιτείται, εξαναγκάζει σε δικαιολόγηση κάθε πηγής κόστους με αποτέλεσμα να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, απαιτεί ιδιαίτερες πρακτικές ικανότητες και γνώσεις από τους υπευθύνους, σε μεγάλες επιχειρήσεις ο όγκος πληροφοριών είναι μεγάλος με αποτέλεσμα να γίνεται ο προϋπολογισμός δύσχρηστος και τέλος απαιτεί την απόλυτη ειλικρίνεια και ρεαλισμό των managers πράγμα που υπόκειται στην υποκειμενικότητά τους. Είναι χρήσιμη για εταιρίες παροχής υπηρεσιών στις οποίες είναι δύσκολο να υπολογιστεί το τελικό αποτέλεσμα αλλά και για το δημόσιο τομέα.

3. **Πρότυπη βάση**: στις περιπτώσεις αυτές οι προϋπολογισμοί βασίζονται στα πρότυπα μεγέθη με πρώτο και βασικό αυτό του πρότυπου βαθμού απασχόλησης. Πηγές πληροφόρησης είναι τα προκαθορισμένα πρότυπα μεγέθη αναφορικά με κάθε διεύθυνση. Πλεονεκτήματα είναι ότι αναγκάζει τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης να μάθουν τις πραγματικές δυνατότητες που διαθέτουν, να θέσουν υψηλούς αλλά συνάμα πραγματοποιήσιμους στόχους και να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους. Από την άλλη απαιτεί χρόνο και χρήμα αφού θα πρέπει να καθοριστούν τα πρότυπα (σε περίπτωση που δεν υπάρχουν) και μπορεί να μην λαμβάνει την πραγματικότητα στην αγορά αφού η κάθε επιχείρηση δε λειτουργεί απομονωμένη αλλά εξαρτάται και από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι μια χρήσιμη μέθοδος για νέες επιχειρήσεις που βγαίνουν δυναμικά στην αγορά.

Αφού λοιπόν αποφασιστεί σε ποιες πληροφορίες θα βασιστεί η δημιουργία του προϋπολογιστικού προγράμματος της επιχείρησης και συγκεντρωθούν όλες οι πληροφορίες καταρτίζονται οι διάφοροι προϋπολογισμοί. Μετά από συζήτηση και αποδοχή από κάθε διεύθυνση και τμήμα, συγκεντρώνονται στην επιτελική μονάδα που έχει την ευθύνη του συντονισμού, της διεκπεραίωσης και του ελέγχου. Έπειτα, το θέμα εισάγεται σε ένα συμβούλιο οργανωμένο αποκλειστικά γι' αυτό το σκοπό. Στόχος του συμβουλίου είναι ο σχολιασμός των προϋπολογισμών, η αλληλοσύνδεσή τους, οι πιθανές αναγκαίες αναθεωρήσεις που απαιτούνται, η ανάλυση των εκθέσεων που συνοδεύουν τους προϋπολογισμούς αλλά και η εξέταση των αποκλίσεων και μείωση αυτών (το θέμα των αποκλίσεων θα αναφερθεί αναλυτικότερα στη συνέχεια). Το αποτέλεσμα όλων αυτών των διεργασιών και αλληλεπιδράσεων είναι η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού της επιχείρησης που περιλαμβάνει συνήθως τις προϋπολογιστικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις του έτους ενδιαφέροντος, δηλαδή τον προϋπολογιστικό ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσεως. Με αυτούς τους δύο επισυνάπτονται ένα σύνολο προϋπολογισμών με στόχο να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση. Αυτό το πακέτο αποτελείται από προϋπολογισμούς πωλήσεων (με ανάλυση που μπορεί να περιλαμβάνει κατηγορίες προϊόντων, περιοχές, κατηγορίες καταναλωτών), προϋπολογισμό παραγωγής, αγορών, αποθεμάτων, προϋπολογισμό κόστους παραγωγής, εξόδων εμπορικής και διοικητικής δραστηριότητας και ταμειακό προϋπολογισμό. Φυσικά, ανάλογα με την επιχείρηση μπορεί να παραλείπονται κάποιοι από τους παραπάνω ή να

περιλαμβάνονται μερικοί ακόμα. Το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει έναν ενδεικτικό κύκλο σχεδιασμού του προϋπολογιστικού προγράμματος μιας επιχείρησης.

Γράφημα 2: Κύκλος προϋπολογιστικού προγράμματος



Πηγή: www.specisoft.gr

Το παραπάνω διάγραμμά είναι ενδεικτικό της διαδικασίας αλλά δεν αποτελεί οδηγό για όλες τις επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή αφορά κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις με διάφορες διοικητικές ομάδες, τμήματα και ευρύ φάσμα εργασιών. Σε μικρότερες επιχειρήσεις, ο κύκλος είναι στενότερος αλλά τα βασικά βήματα πρέπει να ακολουθούνται, δηλαδή η κατάρτιση πρόχειρων και επιμέρους προϋπολογισμών, η εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτούς, η συγκέντρωσή τους και τελικά η κατάρτιση του τελικού προϋπολογισμού και ο προσδιορισμός των στόχων με βάση αυτόν.

Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αμφισβητείται ο ρόλος και η σημασία του προϋπολογισμού ακόμα και στις μικρές επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις χρεοκοπούν επειδή δεν συνέτασσαν προϋπολογισμούς και δεν ήξεραν που βρίσκονται και που επιθυμούν να βρεθούν. Μερικοί, πνιγμένοι και από τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις επιχειρήσεις τους, θεωρούν τον προϋπολογισμό γραφειοκρατικό και χρονοβόρο. Όμως ο προϋπολογισμός μπορεί να αποδειχθεί σημαντικός σύμμαχος στην προσπάθεια μιας μικρής επιχείρησης να ελαχιστοποιήσει τους χρόνους και να την προετοιμάσει για μελλοντικά προβλήματα που ίσως προκύψουν. Με τη βοήθεια ενός καλά καταρτισμένου προϋπολογισμού, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει ότι υπάρχουν χρήματα για μελλοντικές δραστηριότητες, να ελέγχει τα οικονομικά της και να παίρνει σιγουρότερες αποφάσεις μέσα σε αβέβαιο και επικίνδυνο περιβάλλον.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν κάποια βασικά είδη προϋπολογισμών ώστε να γίνει πιο κατανοητή η χρησιμότητα και οι λειτουργίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθούν κάποια βασικά είδη προϋπολογισμών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η κάθε εταιρία ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της πρέπει να καταρτίζει και τα κατάλληλα είδη προϋπολογισμού ώστε να οδηγείται στις σωστές αποφάσεις. Σε γενικές γραμμές οι προϋπολογισμοί μπορούν να καλύψουν σχεδόν όλο το φάσμα των εργασιών και αναγκών μιας επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις, μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, κεφάλαιο κίνησης κτλ).

2.1 Λειτουργικός Προϋπολογισμός

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί είναι σχέδια που προσδιορίζουν τις προβλεπόμενες λειτουργίες μιας επιχείρησης αλλά και τα αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Θεωρητικά καλύπτουν όλη τη δομή της επιχείρησης.

Οι στόχοι που καλύπτουν οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί είναι αρκετοί. Ο πρώτος είναι η ανάγκη της επιχείρησης για σχεδιασμό υπό την έννοια ότι είναι πιο εύκολο για τον επιχειρηματία, έχοντας στα χέρια του τον λειτουργικό προϋπολογισμό, να προβλέψει πιθανά μελλοντικά προβλήματα και να τα αντιμετωπίσει καλύτερα σε περίπτωση που τελικά προκύψουν. Άλλοι στόχοι είναι οι εξής (Hilton et al, 2000):

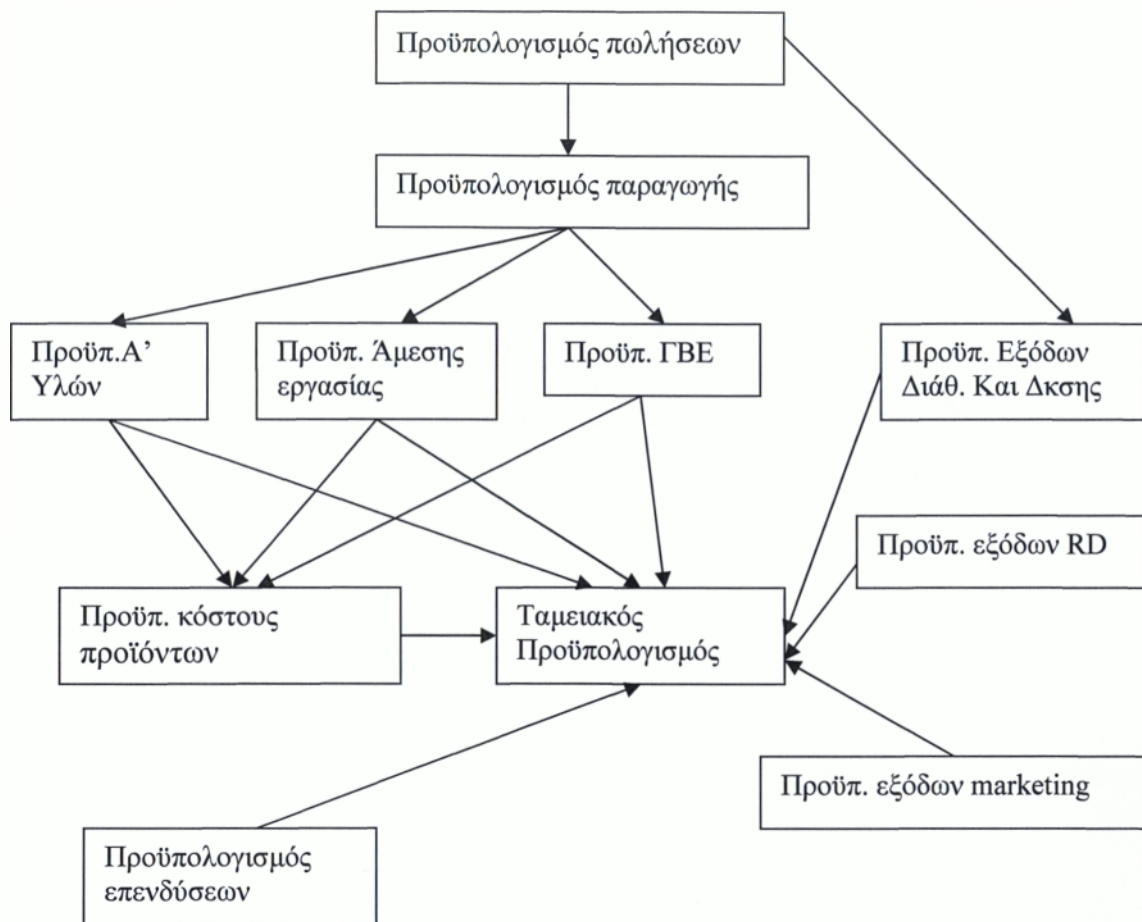
- Διευκολύνει την επικοινωνία και τον συντονισμό μέσα στην επιχείρηση: μέσα από τους προϋπολογισμούς, ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι του με συνέπεια να ξέρει με ποιους πρέπει να συνεργαστεί ώστε να τους επιτύχει αποτελεσματικότερα.
- Συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή πόρων: με βάση τους στόχους του κάθε τμήματος, όπως αυτοί αποτυπώνονται στους προϋπολογισμούς, γίνεται αποδοτικότερη κατανομή των περιορισμένων εκ των πραγμάτων πόρων που έχει μια επιχείρηση στη διάθεσή της.
- Βοηθάει στη διεύθυνση της απόδοσης της επιχείρησης: η επιχείρηση θέτει τους στόχους, τους ποσοτικοποιεί και μπορεί να υπολογίσει ποια θα είναι η αποδοτικότητα των κεφαλαίων της. Επίσης, διευκολύνει την διαπραγμάτευση αυτής της απόδοσης μέσω παρεμβάσεων στα νούμερα του προϋπολογισμού.

- Συμβάλλει στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην παροχή κινήτρων στο προσωπικό: με βάση την επίτευξη ή μη των στόχων του προϋπολογισμού, γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και υπάρχει επιβράβευση ή διόρθωση σε κάποιους από αυτούς.

Μέσα από τον λειτουργικό προϋπολογισμό, μια επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τι θα χρειαστεί ο οργανισμός σε σχέση με τους πόρους, πρώτες ύλες κτλ. Επίσης, γίνεται κατανοητό ότι μέσα από τους προϋπολογισμούς εκφράζονται εμμέσως και τα επιχειρηματικά πλάνα της επιχείρησης που μπορούν να εκφραστούν σε αυξημένη ή μειωμένη χρηματοδότηση ενός τομέα.

Όπως είναι αντιληπτό από τα παραπάνω, ο λειτουργικός προϋπολογισμός δεν είναι μία απλή κατάσταση που αποτυπώνεται στο χαρτί αλλά αποτελείται από ένα πλέγμα υποπροϋπολογισμών που πρέπει να συνταχθούν (ανάλογα και με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης). Σχηματικά, μπορεί να παρουσιαστεί η διαδικασία κατάρτισης του λειτουργικού προϋπολογισμού όπως φαίνεται παρακάτω.

Γράφημα 3: Διαδικασία κατάρτισης λειτουργικού προϋπολογισμού



Πηγή: Hilton et al (2000)

Όπως παρατηρεί κανείς στο γράφημα, το πρώτο βήμα είναι να γίνει μια πρόβλεψη των πωλήσεων για την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια, δημιουργείται ο προϋπολογισμός παραγωγής που στην ουσία αποτελείται από τα τρία συστατικά του κόστους παραγωγής (άμεσα υλικά, άμεση εργασία και γενικά βιομηχανικά έξοδα-ΓΒΕ) ώστε τελικά να υπάρχει μια πρόβλεψη για το συνολικό κόστος παραγωγής. Στη συνέχεια, προϋπολογίζονται όλα τα λοιπά έξοδα (διοίκησης, διάθεσης κτλ) και σε συνδυασμό με το κόστος παραγωγής δημιουργείται ο ταμειακός προϋπολογισμός που δανείζεται στοιχεία και από τον προϋπολογισμό μακροπρόθεσμων επενδύσεων. Το γράφημα παρουσιάζει το πλήρες μοντέλο του λειτουργικού προϋπολογισμού το οποίο καταλήγει στις προϋπολογιστικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Στη συνέχεια αναλύονται οι επί μέρους προϋπολογισμοί ώστε να δοθεί μια συνολική και πλήρης εικόνα της όλης διαδικασίας αλλά και των δεδομένων που είναι απαραίτητα.

2.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Σύμφωνα με το διάγραμμα που παρουσιάστηκε προηγουμένως, είναι ξεκάθαρο και απολύτως φυσιολογικό ότι μια επιχείρηση πρέπει να ξεκινάει την κατάρτιση του προγράμματος λειτουργικού προϋπολογισμού από τις πωλήσεις προσπαθώντας να υπολογίσει το ύψος των πωλήσεων και καταρτίζοντας τον αντίστοιχο υποπροϋπολογισμό.

Επειδή αποτελεί το πρώτο βήμα της όλης διαδικασίας είναι και από τα πιο σημαντικά αλλά και δύσκολα αφού σε περίπτωση σημαντικού λάθους επηρεάζεται όλος ο σχεδιασμός. Επίσης, οι πωλήσεις είναι από τα πιο ρευστά δεδομένα μιας επιχείρησης αφού επηρεάζονται από αρκετούς αστάθμητους παράγοντες που συνήθως δεν είναι στον έλεγχο της επιχείρησης. Εξαρτώνται από θέματα όπως η εποχικότητα, οι γενικές οικονομικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός (είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων στον κλάδο, μονοπωλιακή, oligοπωλιακή ή ανταγωνιστική αγορά), οι μεταβολές στη νομοθεσία, η εξάρτηση από τους προμηθευτές, οι δυνατότητες του τμήματος διαφήμισης και marketing της επιχείρησης κτλ. Είναι λογικό λοιπόν, να αποτελεί δύσκολο εγχείρημα. Υπό αυτή την έννοια, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεκτική και ρεαλιστική στους υπολογισμούς της και να μην επικεντρώνεται υπερβολικά στα αποτελέσματα των προβλέψεων αλλά να τα αντιμετωπίζει ως ένα χρήσιμο εργαλείο.

Πριν γίνει αναφορά στον προϋπολογισμό πωλήσεων, θα πρέπει να αναφερθούν εν συντομία μερικές από τις σημαντικότερες μεθόδους προβλέψεων πωλήσεων. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες μεθόδων. Η πρώτη κατηγορία είναι ποιοτικές μέθοδοι στις οποίες η πρόβλεψη γίνεται από γνώστες του αντικειμένου με βάση την πείρα, τη γνώση αλλά και το ένστικτο. Είναι υποκειμενικές μέθοδοι και υπό αυτή την έννοια ενέχουν το στοιχείο της προκατάληψης. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι ποσοτικές μέθοδοι που βασίζονται σε μαθηματικά μοντέλα οπότε μπορούν να χαρακτηριστούν ως αντικειμενικές. Το πρόβλημα είναι ότι για να «τρέξουν» αυτά τα μοντέλα, οι ποσοτικές μέθοδοι απαιτούν την διαθεσιμότητα διαφόρων αριθμητικών δεδομένων που δεν είναι πάντα διαθέσιμα ή αξιοποιήσιμα. Οι δύο υποκατηγορίες των ποσοτικών μεθόδων είναι αυτές που βασίζονται σε μοντέλα χρονοσειρών και αυτές που βασίζονται σε αιτιατά μοντέλα. Τα πρώτα προϋποθέτουν ότι η απαραίτητη πληροφορία για την πρόβλεψη περιέχεται στη χρονοσειρά των στοιχείων.

Χρονοσειρά είναι μια σειρά παρατηρήσεων που λαμβάνονται σε κανονικά διαστήματα μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, αν καταγράφουμε τις μηνιαίες τιμές του πετρελαίου για χρονικό διάστημα 5 ετών, τότε έχουμε στη διάθεσή μας μια χρονοσειρά των μηνιαίων τιμών του πετρελαίου. Τα αιτιατά μοντέλα χρησιμοποιούν μια αρκετά διαφορετική προσέγγιση για την δημιουργία πρόβλεψης: θεωρούν ότι η μεταβλητή για την οποία θέλουμε να κάνουμε πρόβλεψη είναι εξαρτημένη με κάποιο τρόπο από μία ή περισσότερες παραμέτρους. Η δυσκολία έγκειται στην εύρεση της μαθηματικής σχέσης με την οποία επηρεάζεται η ζητούμενη μεταβλητή από τις παραμέτρους αυτές.

Στη συνέχεια θα αναφερθούν κάποιες χαρακτηριστικές μέθοδοι (Chase et al, 1998) των παραπάνω κατηγοριών. Αρχικά οι ποιοτικές μέθοδοι:

- Πάνελ: ανοιχτές συζητήσεις μεταξύ ομάδας ατόμων που ανταλλάσσουν απόψεις από διαφορετικές σκοπιές. Το μειονέκτημα είναι ότι υποβαθμίζεται η άποψη κάποιων ατόμων λόγω ιεραρχίας.
- Μέθοδος Delphi: ζητείται η γνώμη κάποιων εμπειρογνομόνων πάνω στο αντικείμενο οι οποίοι τις εκφράζουν σε κάποιον συντονιστή που αναλαμβάνει να τις συνοψίσει. Έπειτα, επιστρέφουν στους εμπειρογνώμονες που επανατοποθετούνται. Αυτή η διαδικασία διαρκεί ώσπου να καταλήξουν σε μια κοινή γραμμή. Απαιτεί περισσότερο χρόνο αλλά είναι πιο αντικειμενική.
- Έρευνα αγοράς: προσέγγιση που χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις για τον καθορισμό των αναγκών, των προτιμήσεων και των επιλογών μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνήθως χρησιμοποιείται για την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος ή την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά μπορεί να δώσει ένα στίγμα για τις μελλοντικές πωλήσεις.

Παρά το γεγονός ότι οι ποιοτικές μέθοδοι φαίνονται ευκολότερες, πολλές φορές προτιμώνται οι ποσοτικές εξαιτίας της μεγαλύτερης αντικειμενικότητας που παρουσιάζουν. Μερικές από αυτές είναι οι εξής:

- Ανάλυση χρονοσειράς: εντοπίζονται τα μοτίβα των διαθέσιμων δεδομένων πωλήσεων ώστε να καταλάβουμε τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Πάνω σε αυτή τη συμπεριφορά βασίζονται οι προβλέψεις. Τα μοτίβα μπορεί να είναι επίπεδα (οι πωλήσεις να κυμαίνονται γύρω από μια μέση τιμή), να παρουσιάζουν μια τάση (ανοδική ή πτωτική, γραμμική ή εκθετική), να παρουσιάζουν εποχικότητα (συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα με αυξημένες

ή μειωμένες πωλήσεις), κυκλικά (αυξομειώσεις σε μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα σε σχέση με την εποχικότητα), τυχαία (να μην βγαίνει κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα). Στη συνέχεια αναλύονται οι χρονοσειρές με μεθόδους όπως ο απλός μέσος όρος (μέση τιμή δεδομένων) ή ο απλός κινούμενος μέσος όρος (λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία των τελευταίων περιόδων).

- Γραμμική παλινδρόμηση: σε αυτή τη στατιστική μέθοδο γίνεται προσπάθεια να βρεθεί κατά πόσο η διαμόρφωση των τιμών των πωλήσεων εξαρτάται από έναν αριθμό ανεξάρτητων μεταβλητών όπως η διαφήμιση, οι οικονομικές συγκυρίες κα. Η μαθηματική σχέση είναι γραμμική της μορφής $y = a + bx$

Όπου:

y η εξαρτημένη μεταβλητή (το μέγεθος που θέλουμε να προβλέψουμε),

x η ανεξάρτητη μεταβλητή (της οποίας τα δεδομένα γνωρίζουμε),

a και b σταθερές που υπολογίζονται με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

- Ανάλυση του κλάδου: με αυτή τη μέθοδο γίνεται σύγκριση της πορείας της συγκεκριμένης εταιρίας με την κατάσταση του κλάδου. Διερευνώνται οι προοπτικές και η κατάσταση του κλάδου, υπολογίζονται οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου για ένα έτος και προσδιορίζεται ένα ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων που αναμένει η επιχείρηση να επιτύχει. Για να έχει νόημα η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου, η εταιρία θα πρέπει να έχει ένα υπολογίσιμο μερίδιο της αγοράς του κλάδου.

Φυσικά υπάρχουν πολλές ακόμα μέθοδοι ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνδυασμός κάποιων εξ αυτών ώστε να έχει μια επιχείρηση πιο ακριβή αποτελέσματα.

Πέρα από τον υπολογισμό των πωλήσεων με μια από τις παραπάνω μεθόδους, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες τόσο του εσωτερικού της επιχείρησης όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στο εσωτερικό συμπεριλαμβάνονται ζητήματα όπως μεταβολές στα σημεία πώλησης, μεταβολές στην πολιτική προσωπικού, στη διαφοροποίηση των τιμών, οι προηγούμενες ανεκτέλεστες πωλήσεις, οι εκτιμήσεις των πωλητών, η παραγωγική δυναμικότητα, η φάση ζωής του κάθε προϊόντος και μεταβολές στη διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες. Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται θέματα που δεν ελέγχονται συνήθως από την επιχείρηση όπως η γενικότερη οικονομική κατάσταση, ο ανταγωνισμός, η ύπαρξη υποκατάστατων, οι κυβερνητικές πολιτικές κα.

Αφού ληφθούν υπόψη όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων για το χρονικό διάστημα που επιθυμεί. Η αποτύπωση μπορεί να είναι απλή με το μόνο στοιχείο που να δίνεται να είναι το ύψος των πωλήσεων (αρκετό για μικρές επιχειρήσεις). Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάζονται επιπλέον δεδομένα όπως η περίοδος εξόφλησης, το μέγεθος πωλήσεων του κάθε πωλητή, οι επισφάλειες στην είσπραξη των πιστώσεων ή και το κάθε προϊόν ξεχωριστά σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση πουλάει πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες. Μέσα από τον προϋπολογισμό πωλήσεων επιτυγχάνονται κάποιοι στόχοι (εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί τη βάση του λειτουργικού προϋπολογισμού). Μειώνεται η αβεβαιότητα σχετικά με τα έσοδα, λαμβάνονται υπόψη και ενσωματώνονται στο πρόγραμμα οι απόψεις των στελεχών και διευκολύνεται ο έλεγχος στον τομέα των πωλήσεων.

Έχοντας ολοκληρωθεί αυτό το κομμάτι, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στα επόμενα βήματα υλοποίησης του λειτουργικού προϋπολογισμού με πρώτο τον προϋπολογισμό παραγωγής.

2.3 Προϋπολογισμός παραγωγής

Εξίσου σημαντικός με την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ο προϋπολογισμός παραγωγής, ο οποίος μας δίνει το πιθανό ύψος του σημαντικότερου κόστους που έχει μια επιχείρηση, του κόστους πωληθέντων.

Δεν αποτελεί κομμάτι του οικονομικού προϋπολογισμού αλλά πάνω σε αυτόν βασίζονται όλες οι προϋπολογιστικές καταστάσεις. Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζεται η συνολική παραγωγή κατά είδος και κατά ποσότητα. Τα βασικά συστατικά του είναι οι προβλεπόμενες πωλήσεις, το απόθεμα ασφαλείας και το αρχικό απόθεμα. Τα επί μέρους στοιχεία του προϋπολογισμού παραγωγής είναι οι προϋπολογισμοί άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων, δηλαδή των τριών συστατικών του κόστους παραγωγής.

- Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας: Στον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας εμφανίζονται οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση τόσο σε αριθμό ατόμων όσο και σε χρηματικές μονάδες. Σε αυτόν τον προϋπολογισμό μπορεί η επιχείρηση να διαπιστώσει το κόστος της άμεσης εργασίας που χρειάζεται το κάθε προϊόν. Μεταφέροντας τις παραγόμενες ποσότητες από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής στο πρόγραμμα άμεσης εργασίας μπορεί να

υπολογιστεί ο απαραίτητος αριθμός εργαζομένων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραγωγικών αναγκών της οικονομικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση κάνει οικονομία τόσο σε πόρους παραγωγικούς αλλά πολύ περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η επιχείρηση αποφεύγει προβλήματα υπερωριακής απασχόλησης και υποαπασχόλησης, επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό των παραγωγικών της δραστηριοτήτων.

➤ Προϋπολογισμός άμεσων υλικών: Σε αυτόν εμφανίζονται στοιχεία όπως οι ανάγκες σε πρώτες και βοηθητικές ύλες, η προβλεπόμενη τιμή αγοράς αυτών, η αξία, ο προβλεπόμενος χρόνος εισαγωγής του υλικού στις αποθήκες της επιχείρησης (αρχή αναγνώρισης εσόδου-εξόδου) και η προβλεπόμενη αποπληρωμή των προμηθευτών. Ο προϋπολογισμός υλικών βασίζεται πάνω στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής. Η διαχείριση των υλικών και γενικότερα των αποθεμάτων προϋποθέτει χρήση λογικών ή μαθηματικών μοντέλων. Στον προϋπολογισμό αυτό συνήθως περιλαμβάνονται τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί, ανάλωσης πρώτων και βοηθητικών υλών, και το πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός αγορών. Τα προγράμματα αναφέρονται στα ποσοτικά προγράμματα ανάλωσης και αγορών, ενώ οι προϋπολογισμοί στη νομισματική αποτύπωση αυτών των προγραμμάτων. Οι οικονομικοί προϋπολογισμοί θα έπρεπε να αποτυπώνουν τα ακόλουθα: προϋπολογισμό αγορών (υποχρέωση προς προμηθευτή), προϋπολογισμό εκροών – πρόγραμμα πληρωμών προμηθευτών, προϋπολογισμό φόρων και εξόδων αγορών. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να γίνει τόσο αναλυτικός όσο το επιθυμεί η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

➤ Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων: τελευταίο συστατικό στοιχείο του κόστους παραγωγής είναι τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Με τον όρο αυτό εννοούμε όλες τις παραγωγικές δαπάνες εκτός από τις πρώτες ύλες και την άμεση εργασία. Υπάρχουν δύο κατηγορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού των ΓΒΕ, οι ελέγξιμες και οι μη ελέγξιμες δαπάνες. Οι πρώτες είναι εκείνες που εξυπηρετούν άμεσα την παραγωγή, όπως η αμοιβή του τεχνικού προσωπικού, οι δαπάνες συντήρησης και το ηλεκτρικό ρεύμα. Οι μη ελέγξιμες είναι δαπάνες που ξεφεύγουν από την ευθύνη της διοίκησης, όπως οι αποσβέσεις, οι τόκοι και οι φόροι. Για την

κατάρτιση του προϋπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων ακολουθούνται οι γενικές αρχές κατάρτισης προϋπολογισμών. Βασική προϋπόθεση όμως είναι ο καθορισμός του βαθμού απασχόλησης αφού επηρεάζεται ο βαθμός επιβάρυνσης του κόστους των προϊόντων με γενικά βιομηχανικά έξοδα. Βάση πρόβλεψης είναι τα ιστορικά στοιχεία και δεδομένα του παρελθόντος τα οποία έχουν υποστεί κριτική ανάλυση και προσαρμόζονται στις συνθήκες της περιόδου για την οποία γίνεται ο προϋπολογισμός. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού έχει αναγγείλει αυξήσεις στα τιμολόγια κατά 10%, οι δαπάνες για τον λογαριασμό του ηλεκτρικού θα πρέπει να προϋπολογιστούν με την ανάλογη αύξηση. Κάποιες από αυτές τις δαπάνες μπορεί να είναι σταθερές για μεγάλες χρονικές περιόδους (όπως οι αποσβέσεις ή οι τόκοι) και είναι πιο εύκολο να καθοριστούν. Αντίθετα, άλλες δαπάνες εξαρτώνται άμεσα από τον βαθμό απασχόλησης και μεταβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητος ο καθορισμός του βαθμού απασχόλησης

Αφού έχουν ελεγχθεί και υπολογιστεί και τα τρία τμήματα του κόστους παραγωγής, μπορεί να γίνει ένας υπολογισμός του κόστους παραγωγής της επιχείρησης για την εξεταζόμενη περίοδο και να προσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος για τον οποίο καταρτίζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής (πέραν του προσδιορισμού του κόστους) είναι η προσπάθεια να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε πιθανή αυξημένη ζήτηση και γενικότερα στις αναμενόμενες πωλήσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν χρησιμοποιούνται τόσο οικονομικά στοιχεία όσο μονάδες παραγωγής. Ένα απλό παράδειγμα είναι το εξής. Μία επιχείρηση παράγει και πουλά το προϊόν Α. Η διοίκηση επιθυμεί να δημιουργήσει έναν προϋπολογισμό παραγωγής με στόχο να γνωρίζει τα αποθέματά της κάθε στιγμή και να αποφασίζει αν θα πρέπει να παράγει περισσότερο ή όχι. Ένας απλός πίνακας που μπορεί να δημιουργηθεί είναι ο επόμενος.

Πίνακας 1: Αριθμητικό παράδειγμα προϋπολογισμού παραγωγής

(Αριθ. Μονάδων)	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Αρχικό Απόθεμα	50	50	55
Επιπλέον παραγωγή	50	75	70
ελάχιστες πωλήσεις	50	70	60
Τελικό Απόθεμα	50	55	65

Γίνεται φανερό ότι πρέπει να γνωρίζει το αρχικό της απόθεμα κάθε μήνα, την παραγωγή του μήνα, να ορίζει ένα ελάχιστο όριο πωλήσεων, στοιχεία που προέρχονται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων, και τέλος να υπολογίζει το τελικό απόθεμα προσθέτοντας το αρχικό και την επιπλέον παραγωγή και αφαιρώντας τις πωλήσεις. Έτσι, αποκτά μια εικόνα των αποθεμάτων της για κάθε μήνα και γνωρίζει μέχρι τι μέγεθος επιπλέον ζήτησης μπορεί να καλύψει.

2.4 Ταμειακός Προϋπολογισμός

Αναφέρθηκε νωρίτερα ότι έχει σημασία ο χρονικός ορίζοντας τον οποίον εξετάζει ένας επιχειρηματίας. Ανάλογα με το εύρος υπάρχουν διάφορα είδη προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός επενδύσεων πάγιων κεφαλαίων, που θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, αφορά μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Αντίθετα, ο ταμειακός προϋπολογισμός που εξετάζεται σε αυτή την ενότητα αφορά χρονικό ορίζοντα ενός έτους και αποτελεί μια από τις τεχνικές πρόβλεψης των ρευστών διαθεσίμων της επιχείρησης.

Όσο σημαντικές είναι οι μακρόπνοες επενδύσεις μιας επιχείρησης για την κερδοφορία και ανταγωνιστικότητά της άλλο τόσο σημαντική είναι και η διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων μιας επιχείρησης που καθορίζουν τα επίπεδα ρευστότητας. Η ρευστότητα (Ευθύμογλου και Λαζαρίδης, 2000) της επιχείρησης στην ουσία είναι ο βαθμός βραχυπρόθεσμου κινδύνου επιβίωσης της. Αποτελεί μία από τις κύριες συνθήκες χρηματοοικονομικής λειτουργίας και στην ουσία φανερώνει κατά πόσο η επιχείρηση είναι (και θα είναι στο άμεσο μέλλον) σε θέση να εξοφλεί τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της, τους προμηθευτές και γενικότερα τους τρέχοντες λογαριασμούς ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία των εργασιών της. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση (ή ένα άτομο) πρέπει να διατηρεί σε ικανοποιητικά επίπεδα τα ρευστά διαθέσιμα είναι οι εξής τέσσερις:

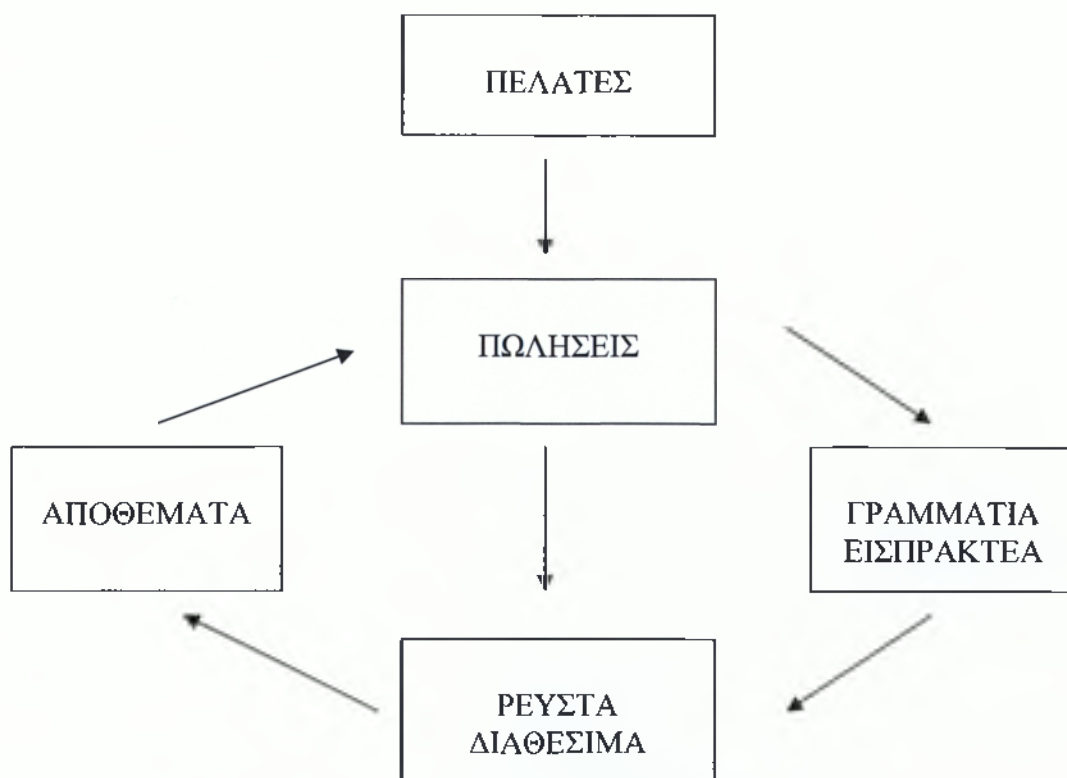
1. Καταναλωτικές ανάγκες: αγορά εφοδίων, πρώτων υλών, κεφαλαίου, εξοπλισμού, πληρωμή φόρων κτλ
2. Ανάγκες πρόληψης και ασφάλειας: αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών και προβλημάτων που δεν προκύπτουν στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης και δεν μπορούν να προβλεφθούν με κάποιο τρόπο.

3. Κερδοσκοπικές ανάγκες: εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται ξαφνικά και απαιτούν την άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης ώστε να μην εξανεμιστούν.
4. Ανάγκες κάλυψης αντισταθμιστικών καταθέσεων: όταν οι επιχειρήσεις παίρνουν βραχυπρόθεσμα δάνεια χωρίς υποθήκες, οι τράπεζες κρατούν ένα ποσοστό του κεφαλαίου του δανείου ως ασφάλεια.

Σε γενικές γραμμές, οι παραπάνω τέσσερις λόγοι συνοψίζουν το λόγο για τον οποίο ο έλεγχος της ρευστότητας μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Όπως αναφέρθηκε, ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι μια τεχνική πρόβλεψης χρηματοροών. Ασχολείται με τις εισπράξεις και τις πληρωμές μιας χρονικής περιόδου μέχρι ένα έτος. Είναι πιθανό να αφορά και μικρότερα χρονικά διαστήματα ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Είναι ένα επίσημο πρόγραμμα για την πρόβλεψη των μελλοντικών εισπράξεων και εκταμιεύσεων και αντανακλά τον ταμειακό κύκλο μιας επιχείρησης. Ένας πολύ απλός ταμειακός κύκλος παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα ώστε να γίνει αντιληπτή η θέση των ρευστών σε μια επιχείρηση και πως αυτά δημιουργούνται και καταναλώνονται.

Γράφημα 4: Ταμειακός Κύκλος



Πηγή: Σημειώσεις Αικ. Λυρούδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2003

Οι πελάτες τροφοδοτούν το ύψος των πωλήσεων και πληρώνουν είτε με μετρητά είτε αφήνοντας πιστώσεις (γραμμάτια εισπρακτέα). Έπειτα τα ρευστά μετατρέπονται σε αποθέματα τα οποία είτε πηγαίνουν κατευθείαν στις πωλήσεις αυτούσια είτε μετά από επεξεργασία ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Όλη αυτή η διαδικασία (ακόμα και στην απλοποιημένη μορφή που αναλύθηκε από το παραπάνω διάγραμμα) είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια επιχείρηση αφού από την εύρυθμη λειτουργία αυτής εξαρτάται η ικανότητα της επιχείρησης να είναι συνεπής στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο ρόλος του ταμειακού προϋπολογισμού, ο οποίος μας δίνει πληροφορίες για την μελλοντική ρευστότητα μιας επιχείρησης και την μελλοντική ικανότητα αποπληρωμής των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Για να γίνει ένας τέτοιος υπολογισμός πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες οι μελλοντικές χρηματορροές, όχι σε συνολικά μεγέθη, αλλά αναλυτικά σε μηνιαία βάση ώστε να μπορούν να εντοπιστούν εκτός από ποσοτικά και χρονικά οι πιθανές ανάγκες σε ρευστά ή τα πιθανά πλεονάσματα ρευστών. Γνωρίζοντας αυτά τα στοιχεία μπορεί ο επιχειρηματίας να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για μείωση του κόστους χρηματοδότησης και αύξησης της αποδοτικότητας ώστε να αυξηθεί ο πλούτος της επιχείρησης.

Υπάρχουν κάποια βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να δημιουργηθεί μια ταμειακή προϋπολογιστική κατάσταση. Καταρχάς, πρέπει να καθοριστούν τρία βασικά συστατικά. Το πρώτο είναι το χρονικό διάστημα για το οποίο θα προϋπολογιστούν οι ταμειακές ανάγκες της επιχείρησης. Συνήθως, οι ταμειακοί προϋπολογισμοί αφορούν τρίμηνα, εξάμηνα ή ετήσια χρονικά διαστήματα. Βέβαια, όσο μικρότερο το χρονικό παράθυρο τόσο πιο ακριβής μπορεί να είναι ένας ταμειακός προϋπολογισμός. Το δεύτερο στοιχείο που πρέπει να καθοριστεί είναι το επίπεδο των ρευστών διαθέσιμων που επιθυμεί μια επιχείρηση να διατηρεί στα ταμεία της ανάλογα με τις ανάγκες. Τέλος, απαιτούνται, όπως θα δούμε παρακάτω κάποιες υποθέσεις για το ύψος των πωλήσεων, τα διάφορα κόστη και έξοδα, τις πιστώσεις και γενικά τα τρέχοντα θέματα της επιχείρησης. Τα αναμενόμενα έσοδα/ ταμειακές εισροές μπορεί να περιλαμβάνουν τις πωλήσεις, τις εισπράξεις από πιστώσεις, τα υπάρχοντα διαθέσιμα και άλλες πηγές εισοδήματος. Τα αναμενόμενα έξοδα αφορούν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, το κόστος πρώτων υλών, εργασίας αλλά και άμεσα έξοδα όπως το κόστος διαφήμισης, κόστος πωλήσεων, διοικητικό κόστος, πάγια έξοδα και άλλα.

Με βάση τα παραπάνω είναι εμφανές ότι για να συνταχθεί ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι απαραίτητα τα προγράμματα μηνιαίων εισπράξεων και μηνιαίων εκταμιεύσεων αλλά και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστών διαθεσίμων (άριστο ή ελάχιστο) που επιθυμεί να διατηρεί η επιχείρηση κάθε μήνα. Είναι χρήσιμο να παρουσιαστεί ο ταμειακός προϋπολογισμός μέσα από ένα σχετικά απλό παράδειγμα ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητός. Ο πρώτος πίνακας παρουσιάζει το πρόγραμμα εισπράξεων όπως έχει υπολογιστεί από την επιχείρηση αλλά και μια πρόβλεψη ότι το 20% θα προέρχονται από πωλήσεις του τρέχοντος μηνός και το υπόλοιπο 80% από πωλήσεις προηγούμενου μήνα.

Πίνακας 2: Πρόγραμμα εισπράξεων

(σε χιλ. ευρώ)	Δεκ.	Ιαν.	Φεβρ.	Μάρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούνιος
Πωλήσεις	12	15	25	15	25	15	20
Εισπράξεις							
A) 20% τρεχουσών πωλήσεων		3	5	3	5	3	4
B) 80% προηγούμενου μήνα		9,6	12	20	12	20	12
Συνολικές εισπράξεις		12,6	17	23	17	23	16

Στη συνέχεια, και αφού έχει υπολογιστεί το μέσο μηνιαίο κόστος παραγωγής, συντάσσεται το πρόγραμμα εκταμιεύσεων που αποτελεί τον δεύτερο προπαρασκευαστικό πίνακα για τον ταμειακό προϋπολογισμό. Σε αυτόν τον πίνακα περιλαμβάνονται οι μηνιαίες αγορές, οι πληρωμές των πρώτων υλών, το κόστος εργασίας, διάφορα άλλα έξοδα (διοικητικά και μη), χρηματοοικονομικά έξοδα, φόροι, μερίσματα πιθανές αγορές παγίων και γενικότερα όσα υπολογίζει να ξοδέψει η επιχείρηση σε αυτό το διάστημα. Ο πίνακας 2.2 αποτελεί ένα υπόδειγμα προγράμματος εκταμιεύσεων. Να σημειωθεί ότι είναι αναμενόμενο η επιχείρηση να αγοράζει πρώτες ύλες με πίστωση (στο παράδειγμα θεωρείται ότι κάθε μήνα πληρώνει τις πρώτες ύλες του προηγούμενου μήνα).

Πίνακας 3: Πρόγραμμα εκταμιεύσεων

Σε χιλ. ευρώ	Δεκ.	Ιαν.	Φεβρ.	Μαρτ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.
αγορές α' υλών	4,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
Πληρωμές α' υλών		4,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
Κόστος εργασίας		2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Διάφορα έξοδα		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Διοικητικά έξοδα		2	2	2	2	2	2
Φόροι				2,5			2,5
Αγορά παγίων			8				
Σύνολο		16,8	26	20,5	18	18	20,5

Έχοντας τα δεδομένα από τους δύο προηγούμενους πίνακες είναι εφικτός ο καταρτισμός του ταμειακού προϋπολογισμού. Να σημειωθεί ότι η επιχείρηση επιθυμεί να έχει στο ταμείο κάθε μήνα € 5000. Έτσι, όταν πέφτει από αυτό το όριο αναγκάζεται να προσφύγει σε βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό. Ένας ενδεικτικός τρόπος κατάρτισης είναι ο παρακάτω.

Πίνακας 4: Ταμειακός Προϋπολογισμός

Σε χιλ. ευρώ	Ιαν.	Φεβρ.	Μαρτ.	Απρ.	Μάιος	Ιούνιος
Εισπράξεις	12,6	17	23	17	23	16
Εκταμιεύσεις	16,8	26	20,5	18	18	20,5
Καθαρές Χρηματοροές	-4,2	-9	2,5	-1	5	-4,5
Αρχικά διαθέσιμα	5	5	5	5	5	5
Συνολικά διαθέσιμα	0,8	-4	7,5	4	10	0,5
Μηνιαίο δάνειο ή αποπληρωμή	4,2	9	-2,5	1	-5	4,5
Συνολικό δάνειο	4,2	13,2	10,7	11,7	6,7	11,2
Τελικά διαθέσιμα	5	5	5	5	5	5

Παρατηρείται ότι πάντα στο ταμείο υπάρχουν €5.000 τα οποία προέρχονται είτε από δανεισμό είτε από την κανονική λειτουργία της επιχείρησης βάσει πάντα της πολιτικής της επιχείρησης. Τα δάνεια αποπληρώνονται μόλις η επιχείρηση βρει τους απαιτούμενους πόρους και δε συσσωρεύονται. Φυσικά, είναι μια φανταστική περίπτωση ιδιαίτερα απλουστευμένη που έχει στόχο να παρουσιάσει τις γενικές αρχές σύνταξης ενός ταμειακού προϋπολογισμού.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να χαρακτηριστεί και ως σχέδιο διοίκησης. Πολλές μικρές επιχειρήσεις, παρότι μπορούν να επιβιώσουν για κάποιο χρονικό διάστημα χωρίς να καταρτίζουν ταμειακό προϋπολογισμό, το επιχειρούν με σκοπό να βρίσκονται πάντα σε πλεονεκτική θέση σε περίπτωση που παρουσιαστούν απρόβλεπτες υποχρεώσεις ή παρουσιάσουν απρόβλεπτη υστέρηση τα υπολογισμένα έσοδα. Όπως φάνηκε και από το παράδειγμα, η βάση για την κατάρτιση ενός τέτοιου σχεδίου είναι κυρίως οι υπολογισμοί ή οι υποθέσεις για το ύψος που μπορεί να έχουν κάποιοι λογαριασμοί τη δεδομένη χρονική περίοδο που εξετάζεται. Τέτοιοι

λογαριασμοί είναι οι πωλήσεις, οι οποίες επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η εποχικότητα, το γενικότερο οικονομικό κλίμα και η δυναμικότητα της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει να υπολογιστούν τα πιθανά κόστη τα οποία βέβαια μπορούν να προσεγγιστούν σε μεγαλύτερο βαθμό αφού τα κοστολόγια δεν αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Τέλος, οι πιστώσεις αποτελούν ακόμα έναν αμφίβολο παράγοντα και ο μόνος τρόπος για να βγουν αξιόπιστα αποτελέσματα είναι να στηριχθούν οι προβλέψεις στο κοντινό παρελθόν αλλά και στην γενικότερη οικονομική κατάσταση.

Έχοντας δημιουργήσει η επιχείρηση τον ταμειακό προϋπολογισμό της μπορεί να βαδίσει με πιο σίγουρα βήματα για τους επόμενους μήνες. Όμως, δεν πρέπει να μένει σε αυτό. Όπως σε κάθε επιχειρηματική προσπάθεια, είναι αναγκαίος ο έλεγχος και η επαλήθευση. Κατά τη διάρκεια λοιπόν, της χρονικής περιόδου του προϋπολογισμού (3μηνο, 6μηνο, 12μηνο) θα πρέπει η επιχείρηση να συγκρίνει συνεχώς τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα με τα προϋπολογισμένα ώστε να διαπιστωθεί πόσο ακριβής είναι ο προϋπολογισμός και σε περίπτωση αποκλίσεων να υπολογιστούν οι οικονομικές συνέπειες (θετικές ή αρνητικές) σε σχέση με τα τελικά διαθέσιμα που είχαν υπολογιστεί. Πρακτικά αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία ενός πίνακα στον οποίο θα υπάρχουν τέσσερις στήλες. Η πρώτη θα περιέχει τους διάφορους λογαριασμούς του προϋπολογισμού. Η δεύτερη τα προϋπολογισμένα ποσά και η τρίτη τα πραγματικά ποσά. Τέλος μια τέταρτη στήλη θα περιλαμβάνει την ποσοστιαία απόκλιση των δύο ποσών. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους κατάρτισης των προϋπολογισμών της αφού μπορεί να διαπιστωθεί σε ποια σημεία υπάρχει πρόβλημα.

Οι ενέργειες που περιγράφηκαν στην συγκεκριμένη ενότητα αποτελούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία ελέγχου των ταμειακών διαθεσίμων μιας επιχείρησης, των οποίων τονίστηκε η μεγάλη σημασία, με κεντρικό τον ρόλο του προϋπολογισμού και του ελέγχου αυτού. Ενώ για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη αυτή η διαδικασία, οι μικρές επιχειρήσεις παρότι μπορούν να διαχειριστούν τα ρευστά διαθέσιμα με μεγαλύτερη ευκολία χωρίς τον προϋπολογισμό, πρέπει να προχωρούν σε έναν υπολογισμό των προβλεπόμενων εισπράξεων και πληρωμών ώστε να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη ετοιμότητα τα πιθανά προβλήματα.

2.5 Προϋπολογισμός Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου

Μία από τις βασικότερες υποχρεώσεις των εταιριών (ιδιαίτερα των μεγάλων) είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Είναι η διαδικασία εντοπισμού, επιλογής, υλοποίησης και ελέγχου των βασικών κατευθύνσεων δράσης της επιχειρηματικής οντότητας (Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2002). Η επιλογή της στρατηγικής αναφέρεται στον προσδιορισμό των διάφορων στρατηγικών κατευθυντήριων δράσεων που είναι διαθέσιμοι, τον τρόπο αξιολόγησης της κάθε δράσης και την επιλογή μίας η περισσότερων εξ αυτών. Όπως γίνεται αντιληπτό, μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους είναι οι διαθέσιμοι πόροι που υπάρχουν στην επιχείρηση και πως είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να τους κατανείμει. Σε αυτό το κομμάτι υπεισέρχεται το προϋπολογιστικό σύστημα που αποτελεί μία από τις μεθόδους κατανομής των διαθέσιμων πόρων και η αντίστοιχη προϋπολογιστική κατάσταση εντάσσεται στο γενικότερο πλάνο του λειτουργικού προϋπολογισμού (σύμφωνα με το γράφημα 3 που αναφέρθηκε προηγουμένως).

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο που παρουσιάζει την απόκτηση και χρησιμοποίηση των χρηματοοικονομικών κυρίως αλλά και άλλων πόρων για κάποιο δεδομένο χρονικό διάστημα. Άρα το επόμενο ερώτημα που τίθεται είναι πως καθορίζεται αυτό το χρονικό διάστημα. Ουσιαστικά η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και τον βραχυχρόνιο σχεδιασμό. Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθεί ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, ο οποίος περιλαμβάνει τη σύνταξη των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων για πενταετή ακόμα και δεκαετή περίοδο. Ο συντονισμός όλων των παραπάνω δράσεων γίνεται με τον προϋπολογισμό επενδύσεων παγίου κεφαλαίου που παρουσιάζει με λεπτομέρεια τις σχεδιαζόμενες δαπάνες για κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό, προώθηση νέων προϊόντων και άλλες μακροπρόθεσμες επενδύσεις (συγχωνεύσεις και εξαγορές, αύξηση παραγωγικής δυναμικότητας, κάθετη ενοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας). Ένας ορισμός που δίνεται από τους Λαζαρίδη και Παπαδόπουλο (2002) είναι ο εξής: «το σύνολο των επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, τέτοιων όπως η απόκτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, εισαγωγή νέων γραμμών προϊόντων, βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων που αναλαμβάνεται από την επιχειρηματική οντότητα σε δεδομένη χρονική στιγμή γιατί η αποδοτικότητά τους κρίνεται ικανοποιητική και αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων της

οντότητας». Οι δύο βασικές πληροφορίες που θα πρέπει να περιλαμβάνει είναι το εκτιμώμενο κόστος πραγματοποίησης της κάθε επένδυσης και το σχετικό χρονοδιάγραμμα στο οποίο να φαίνεται η διάθεση του χρηματικού κεφαλαίου που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε επένδυσης.

Πριν γίνει αναφορά στις λεπτομέρειες που αφορούν τον προϋπολογισμό επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, πρέπει να αποσαφηνιστεί ο όρος «επένδυση πάγιου κεφαλαίου». Ο συγκεκριμένος όρος, λοιπόν, αναφέρεται στη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με την ελπίδα ότι θα αποκομιστούν οφέλη τα οποία θα πραγματοποιηθούν είτε σταδιακά είτε μία φορά κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου στο μέλλον. Με λίγα λόγια περιλαμβάνεται η θυσία κάτι άμεσου και βέβαιου (όπως είναι το χρηματικό κεφάλαιο που απαιτείται) σε αντάλλαγμα κάποιου μελλοντικού αναμενόμενου καθαρού οφέλους. Όσον αφορά τις διακρίσεις των επενδύσεων που μπορεί να γίνουν είναι οι εξής: επενδύσεις τακτικής δράσης (διατήρηση θέσης της επιχείρησης, μικρή οικονομική θυσία), επενδύσεις στρατηγικής δράσης (επέκταση εργασιών), κερδοσκοπικές (αποφέρουν άμεσα κέρδος), συμπληρωματικές (διατήρηση απόδοσης υφιστάμενων επενδύσεων), εξισωτικές (δεν αποφέρουν κέρδος αλλά είναι απαραίτητες για τη γενική λειτουργία της επιχείρησης), αναγκαστικές ή κοινωνικού χαρακτήρα (χωρίς σημαντικό όφελος). Φυσικά υπάρχουν ακόμα περισσότερες διακρίσεις με βάση διάφορα κριτήρια αλλά η περαιτέρω ανάλυση δεν εμπίπτει στους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας.

Το πρώτο σημαντικό βήμα πριν αποφασιστεί η κατάρτιση ενός τέτοιου προϋπολογισμού (ή οποιουδήποτε προϋπολογισμού) είναι να εξεταστεί η σπουδαιότητα ενός τέτοιου προϋπολογισμού ώστε να διαπιστωθεί η αξία που μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση. Καταρχάς, η σημασία των επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση είναι τεράστια γιατί αφορά την μακροχρόνια βιωσιμότητα και κερδοφορία της ενώ ταυτόχρονα απαιτεί θυσία μεγάλων χρηματικών και μη πόρων που σημαίνει ότι και η αποδοτικότητά της θα πρέπει να είναι τέτοια που να αξίζει να αναληφθεί. Αναλυτικότερα, οι λόγοι που κάνουν τον σχεδιασμό και τον έλεγχο του προϋπολογισμού επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου αναγκαίο σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να αναλάβει μακροχρόνια ρίσκα είναι οι εξής:

1. Οι μακροχρόνιες συνέπειες του προϋπολογισμού πάνω στην επιχειρηματική δραστηριότητα: η άμεση ταμειακή εκροή που συνήθως απαιτείται και το γεγονός ότι θα περάσει κάποιο χρονικό διάστημα ώστε να φανούν τα οφέλη αναγκάζει τον επιχειρηματία να χάσει ένα μέρος από την ευελιξία του. Έτσι,

θα πρέπει τα όποια βήματα να γίνονται με βάση μια πρόβλεψη των πωλήσεων για αρκετά μεγάλο χρονικό ορίζοντα (διάρκεια ζωής επένδυσης) ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις είτε υπερεπένδυσης (μεγάλα σταθερά έξοδα χωρίς αντίκρισμα) είτε υποεπένδυσης (μείωση ανταγωνιστικής ικανότητας και απώλεια μεριδίου αγοράς).

2. ο κατάλληλος χρόνος στον οποίο τα κεφαλαιουχικά αγαθά θα πρέπει να βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης: αναφέρθηκε ότι ένα από τα βασικά συστατικά είναι το χρονοδιάγραμμα. Από τη στιγμή που η κάθε επιχείρηση είναι μια μηχανή είναι απαραίτητο το κάθε εξάρτημα να τίθεται σε λειτουργία την κατάλληλη στιγμή ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζονται περίοδοι με αυξημένη ζήτηση ή περίοδοι με μειωμένη ζήτηση.
3. Η ποιότητα των κεφαλαιουχικών αγαθών: όσο καλύτερα προγραμματισμένη είναι η παραγγελία και παραλαβή των κεφαλαιουχικών αγαθών που είναι πιθανό να χρειαστεί η επιχείρηση στην περίπτωση μιας νέας επένδυσης τόσο συντομότερα θα τα έχει στη διάθεσή της και τόσο καλύτερης ποιότητας θα είναι αφού θα υπάρχει ο χρόνος να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις ώστε να διασφαλιστεί αυτό.
4. Η εξεύρεση του απαιτούμενου κεφαλαίου: η εξεύρεση των απαιτούμενων χρηματικών κεφαλαίων απαιτεί την έγκαιρη εντόπιση των πηγών χρηματοδότησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν καθώς και τον προσδιορισμό της ποσοτικής συμβολής της κάθε πηγής. Από τη στιγμή που απαιτούνται συνήθως μεγάλα χρηματικά ποσά για μια επένδυση παγίων κεφαλαίων συνηθίζεται να υπάρχει διασπορά των πηγών χρηματοδότησης (ίδια κεφάλαια μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, τραπεζικός δανεισμός, έκδοση εμπορικού ομολόγου κτλ).
5. Επίδραση στην ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης: ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρηματικών αποτυχιών οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις υποεπένδυσαν και δεν κατάφεραν να εκμεταλλευτούν πιθανές ευκαιρίες της αγοράς τη στιγμή που οι ανταγωνιστές τους απέφυγαν αυτό το σφάλμα. Άρα δε θα πρέπει να κυριαρχεί η άποψη ότι αφού δε ρισκάρω κάνοντας επενδύσεις τώρα που θα αποδώσουν στο μέλλον, δεν κινδυνεύω σε περίπτωση αποτυχίας. Υπάρχει ο ίδιος ή και μεγαλύτερος κίνδυνος σε περίπτωση που μια επιχείρηση δεν ακολουθήσει το ρεύμα.

Οι πέντε λόγοι που αναφέρθηκαν συνοψίζουν τους λόγους για τους οποίους η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού με τον οποίον θα αξιολογούνται πιθανές μακροπρόθεσμες επενδύσεις είναι ιδιαίτερης σημασίας για μια επιχείρηση.

Το επόμενο βήμα, αφού διαπιστωθεί η αναγκαιότητα μιας τέτοιας κίνησης είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Υπάρχουν κάποια γενικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να καταλήξει ο ενδιαφερόμενος σε ένα σωστό και αξιόπιστο αποτέλεσμα. Μια συστηματική αλλά και θεωρητική προσέγγιση στο θέμα προτείνει τα εξής βήματα:

- Ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων (ποσοτικών)
- Η δημιουργική αναζήτηση για την αναγνώριση νέων επενδυτικών ευκαιριών
- Ο διαχωρισμός των έργων και ο καθορισμός των οικονομικών και στατιστικών μεταβλητών
- Ο υπολογισμός και πρόβλεψη της παρούσας αξίας και των μελλοντικών αξιών
- Ένα κατάλληλο επιχειρηματικό πλαίσιο ικανό να μεταφέρει με ακρίβεια τις απαιτούμενες πληροφορίες στο επίπεδο αποφάσεων
- Ο έλεγχος των εξόδων και η διαχείριση σημαντικών πτυχών του έργου
- Ένα σύνολο κανόνων με βάση τους οποίους θα αποφασίζεται ποιες είναι οι αποδεκτές εναλλακτικές.

Μία παρόμοια διαδικασία που προτείνεται είναι η παρακάτω (Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2002):

- Μελέτη του τι επενδύσεις μπορούν να γίνουν: θα πρέπει με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και της πρόβλεψης για πιθανές μελλοντικές ευκαιρίες ή ανάγκες να επιλεγούν οι κατάλληλες κατηγορίες επενδύσεων (επενδύσεις αντικατάστασης και μείωσης κόστους, επενδύσεις επέκτασης, επενδύσεις που αφορούν την παραγωγή νέων προϊόντων, λοιπές επενδύσεις). Ανάλογα την κατηγορία, διαφέρει και ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος. Για παράδειγμα, οι επενδύσεις της τρίτης κατηγορίας ενέχουν μεγάλο κίνδυνο αφού δεν μπορεί να γνωρίζει η εταιρία πως θα γίνει δεκτό το νέο προϊόν από την αγορά, ειδικά στην περίπτωση που είναι εντελώς καινοτόμο.
- Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων που συνδέονται με τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας κάθε μίας από τις προτεινόμενες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου: περιλαμβάνει τον ακριβή προσδιορισμό της ταμειακής εκροής που θα απαιτηθεί στην αρχή για την ανάληψη της επένδυσης, τον προσδιορισμό

των καθαρών ετήσιων ταμειακών εισροών ή εκροών και τέλος, το κόστος χρήσης κεφαλαίου για την ανεύρεση του χρηματικού ποσού που θα απαιτηθεί.

- Προσδιορισμός της αποδοτικότητας των μελετώμενων επενδύσεων και επιλογή εκείνων που συμβάλλουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου της επιχείρησης: γίνεται αξιολόγηση και κατάταξη των μελετώμενων επενδύσεων με τη βοήθεια διάφορων τεχνικών (μέθοδος επανείσπραξης αρχικής επένδυσης, μέθοδος λογιστικού ποσοστού απόδοσης, μέθοδος προεξόφλησης ταμειακής ροής κτλ) ενώ στη συνέχεια επιλέγονται αυτές που τελικά θα πραγματοποιηθούν.
- Σύνταξη του προϋπολογισμού επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου: κατάρτιση ενός αναλυτικού προϋπολογισμού που θα περιλαμβάνει πληροφορίες για το αρχικά δεσμευμένο ποσό που θα απαιτηθεί, για το συνολικό κόστος της επένδυσης και χρονοδιαγράμματα εργασιών.
- Έλεγχος και επανεξέταση επενδύσεων κατά την εκτέλεσή τους: παροχή πληροφοριών σε σχέση με την πορεία των εργασιών που γίνεται από τον υπεύθυνο προϋπολογισμού όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο.
- Εξέταση αποτελεσμάτων των επενδύσεων μετά την ολοκλήρωσή τους: με αυτόν τον τρόπο εξετάζεται κατά πόσο τα στοιχεία του προϋπολογισμού ήταν εν τέλει ακριβή.

Τέλος, αξίζει να παρουσιαστεί ένα απλό αριθμητικό παράδειγμα δημιουργίας ενός προϋπολογισμού για μια επένδυση πάγιου κεφαλαίου συνοπτικά. Θεωρούμε ότι μια επιχείρηση αξιολογεί μία επένδυση Α και δημιουργεί τον παρακάτω συνοπτικό πίνακα με τις ετήσιες καθарές ταμειακές ροές. Το έτος 0 γίνεται μία και μοναδική εκροή ύψους € 600.000 ενώ για τα επόμενα 5 έτη αναμένονται ταμειακές εισροές.

Πίνακας 5: Ταμειακές εκροές και εισροές

ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5
ΕΠΕΝΔΥΣΗ Α	-600	300	200	160	80	10

Στη συνέχεια με βάση το υπολογισμένο κόστος κεφαλαίου ποσοστού 5% υπολογίζονται οι προεξοφλημένες ταμειακές ροές με βάση τον τύπο:

$$Π.Τ.Ρ. = Υψος\ εισροής / (1+Κ.Ε.)^ν$$

Όπου ν = έτος. Οπότε προκύπτει ο επόμενος πίνακας.

Πίνακας 6: Προεξοφλημένες ταμειακές ροές

ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5
ΕΠΕΝΔΥΣΗ Α	-600	285,72	181,4	138,21	65,82	7,84

Τέλος, δημιουργείται και ένας τρίτος πίνακας με τις σωρευτικές ετήσιες προεξοφλημένες ταμειακές ροές.

Πίνακας 7: Σωρευτικές ταμειακές προεξοφλημένες ταμειακές ροές

ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5
ΕΠΕΝΔΥΣΗ Α	-600	-314,28	-132,88	5,33	71,15	18,99

Τα παραπάνω νούμερα είτε χρησιμοποιούνται για σύγκριση με αντίστοιχους υπολογισμούς άλλων επενδυτικών προτάσεων ώστε να επιλεγεί η καλύτερη είτε χρησιμοποιούνται αυτούσια αν η επένδυση Α είναι αυτή που έχει επιλεχθεί.

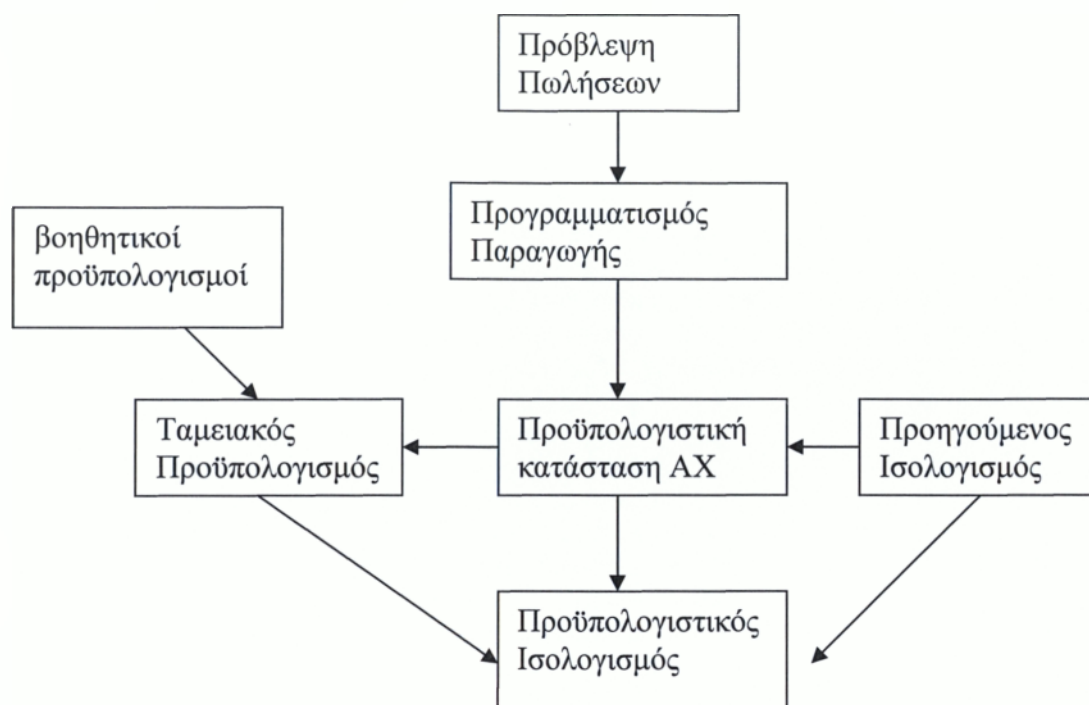
Φυσικά, το παραπάνω παράδειγμα είναι πολύ ενδεικτικό αφού δεν είναι τόσο εύκολο να εξαχθούν αυτά τα νούμερα. Επίσης, ένας κανονικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει αναλυτικά όλα τα ποσά ώστε να προκύψουν οι τελικές ταμειακές ροές. Το συμπέρασμα που προκύπτει από όλα τα παραπάνω είναι ότι τελικά ο προϋπολογισμός επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου παρά τις δυσκολίες κατάρτισής του είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να μειώσει κάπως το ρίσκο ανάληψης μιας μεγάλης επένδυσης με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

2.6 Προϋπολογιστικές Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

Ένα από τα τελευταία στάδια δημιουργίας του προϋπολογιστικού σχεδίου μιας εταιρίας είναι η ανάπτυξη των προϋπολογιστικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Αποτελεί ίσως μια από τις ευκολότερες εργασίες που γίνονται κατά τη διάρκεια κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού. Όπως φαίνεται και στο γράφημα 5, ο προϋπολογιστικός ισολογισμός αντλεί πληροφορίες από όλα τα προηγούμενα στάδια και όλους τους επιμέρους προϋπολογισμούς που έχουν καταρτιστεί.

Γράφημα 5: Ανάπτυξη Προϋπολογιστικών Καταστάσεων



Πηγή: Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2002

Ενδεικτικά, στη συνέχεια, αναφέρονται οι πηγές πληροφόρησης για κάθε ένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε έναν ισολογισμό.

- Ταμείο - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- Λογαριασμοί εισπρακτέοι - Προϋπολογισμός πωλήσεων (πρόγραμμα τιμολογιακής πολιτικής)
- Αποθέματα - Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής (προϋπολογισμός αγορών και πρόγραμμα εξόφλησης προμηθευτών – πολιτική χρηματοοικονομικής διαχείρισης)
- Προκαταβολές (ασφαλιστρών, ενοικίου κλπ) - Προϋπολογισμός γενικών και διοικητικών εξόδων
- Τεχνικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός - Προηγούμενο Ισολογισμό προσαρμοσμένο από το προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών
- Λογαριασμοί πληρωτέοι - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μετοχικό κεφάλαιο - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών

- Παρακρατηθέντα κέρδη για σχηματισμό αποθεματικών - Από τον προηγούμενο ισολογισμό σε σχέση με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι απλά συγκεντρώνονται τα παραπάνω στοιχεία, τα οποία έχουν ήδη υπολογιστεί και καταρτίζεται ένα προσχέδιο του ισολογισμού. Στην ουσία, με βάση τον τελευταίο πραγματικό ισολογισμό, υπολογίζονται οι διάφορες μεταβολές στους λογαριασμούς και προσαρμόζονται όλα τα στοιχεία.

Όσον αφορά τα προϋπολογιστικά αποτελέσματα χρήσεως, ακολουθείται το υπόδειγμα της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως αφού στην ουσία όλα τα απαιτούμενα στοιχεία έχουν υπολογιστεί και πρέπει απλά να συγκεντρωθούν στην κατάσταση ώστε να εξαχθεί το προϋπολογισθέν μικτό αλλά και καθαρό κέρδος. Το απλό υπόδειγμα είναι το εξής:

Πωλήσεις

- Κόστος πωληθέντων

Μικτό αποτέλεσμα

-Εξοδα διοίκησης, διάθεσης κτλ

-Αποσβέσεις

-Φόροι, τόκοι

Καθαρό αποτέλεσμα

Όπως γίνεται αντιληπτό, όλα τα απαραίτητα δεδομένα είναι ήδη υπολογισμένα στους επί μέρους προϋπολογισμούς με συνέπεια η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης να αποτελεί απλή υπολογιστική διαδικασία.

Με την κατάρτιση των παραπάνω καταστάσεων ουσιαστικά κλείνει η διαδικασία κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού της επιχείρησης, η οποία πλέον μπορεί να γνωρίζει που θα κινηθεί όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά της αποτελέσματα και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Όπως έγινε αντιληπτό στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διαδικασία κατάρτισης ενός γενικού προϋπολογισμού είναι μια πολύπλοκη και σχετικά υποκειμενική δραστηριότητα αφού τα περισσότερα δεδομένα αφορούν προβλέψεις που γίνονται από τους ίδιους τους managers, πολλές φορές χωρίς τη χρήση κάποιας επιστημονικής μεθόδου. Εξαιτίας αυτού, υπάρχουν αρκετά προβλήματα που αφορούν τους προϋπολογισμούς και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην τελική χρήση των προϋπολογισμών για τη λήψη των όποιων αποφάσεων μέσα σε μια εταιρία.

Ένα από τα βασικά προβλήματα των προϋπολογισμών είναι η γραφειοκρατία που τους συνοδεύει. Μάλιστα, αρκετοί επιχειρηματίες (ιδιαίτερα μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων) διστάζουν να κάνουν χρήση των προϋπολογισμών εξαιτίας αυτού του ζητήματος που κοστίζει και σε χρήμα και σε χρόνο. Με βάση τα χαρακτηριστικά των προϋπολογισμών μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα επί του θέματος. Η διαδικασία σύνταξης ενός γενικού προϋπολογισμού απαιτεί πολύ χρόνο και μάλιστα αρκετές φορές ολοκληρώνεται αφού έχει ξεκινήσει η υπό εξέταση περίοδος, μην επιτρέποντας την πλήρη αξιοποίηση των ωφελειών που προσφέρει σε μια επιχείρηση. Ο λόγος είναι ότι απαιτείται η συμμετοχή σχεδόν όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης και η συλλογή πολλών ιστορικών δεδομένων ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προβλέψεις. Επίσης, απαιτείται η σπατάλη χρόνου από πλευράς κάποιων εργαζομένων ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές και διορθώσεις κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου. Έτσι, σπαταλούνται πολύτιμες εργατοώρες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε πιο παραγωγικές εργασίες μέσα στην επιχείρηση.

Ένα ακόμα πρόβλημα είναι το λεγόμενο budgetary slack ή χάσμα προϋπολογισμού. Το συγκεκριμένο πρόβλημα προέρχεται από το γεγονός ότι συνήθως οι προϋπολογισμοί συνδυάζονται με μόνους για τα στελέχη που διευθύνουν την επιχείρηση. Σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού, αποδίδονται και τα αντίστοιχα οφέλη στους διευθυντές. Έτσι, πολλές φορές λαμβάνουν αποφάσεις με βάση το δικό τους συμφέρον και όχι βάσει του στόχου μεγιστοποίησης των κερδών της επιχείρησης.

Αυτό μέσα από τον προϋπολογισμό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους (Rwita et al, 1999): είτε με υποτίμηση των εσόδων είτε με υπερεκτίμηση των εξόδων. Με αυτόν τον τρόπο αναγκαστικά τίθενται στόχοι χαμηλότερου επιπέδου και δυσκολίας με αποτέλεσμα οι διευθυντές να καταφέρνουν να τους επιτυγχάνουν με ευκολία και να τους ξεπερνούν αποκομίζοντας υψηλά μόνους. Οι χαμηλοί στόχοι επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων αφού οι εργαζόμενοι βλέποντας την ευκολία με την οποία τους επιτυγχάνουν, μειώνουν την προσπάθεια τους πάνω στην εργασία με αποτέλεσμα την χαμηλή παραγωγικότητα. Το συγκεκριμένο χάσμα συμβαίνει κυρίως σε επιχειρήσεις όπου η κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού είναι συλλογική προσπάθεια αφού μπορεί να δεχτεί τις παρεμβάσεις από διαφορετικούς εργαζομένους που είναι υπεύθυνοι για διάφορους υποπροϋπολογισμούς με σωρευτικές συνέπειες στο τελικό σχέδιο.

Ένα ακόμα θέμα που μπορεί να δημιουργηθεί με τους προϋπολογισμούς είναι η προσπάθεια για μείωση του κόστους. Σε αρκετές περιπτώσεις, ένας από τους βασικούς στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις μέσα από την κατάρτιση ενός προϋπολογιστικού πλάνου είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας τους. Έτσι, ο προϋπολογισμός μετατρέπεται σε εργαλείο μείωσης εξόδων και χάνει τα υπόλοιπα οφέλη που μπορεί να παρέχει. Αυτό οδηγεί και σε πλήρη αποπροσανατολισμό των εργαζομένων οι οποίοι εργάζονται έχοντας στο μυαλό τους όχι την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας αλλά την μείωση του κόστους και τον περιορισμό των εξόδων (λειτουργικών και μη). Απόρροια αυτού του προβλήματος είναι και η σύγκρουση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των τμημάτων και των υποπροϋπολογισμών που ανήκουν στη δικαιοδοσία τους.

Το ζήτημα της σύγκρουσης των στόχων δεν περιορίζεται όμως στον περιορισμό του κόστους εις βάρος της παραγωγικότητας. Η ιδεατή κατάσταση θεωρητικά είναι η απόλυτη σύμπτωση των στόχων (οικονομικών, προσωπικών κτλ) του προσωπικού με τη διοίκηση. Κάτι τέτοιο σπάνια συμβαίνει. Συνήθως οι στόχοι είναι δομημένοι με τέτοιο τρόπο ώστε να συγκρούονται. Μερικά παραδείγματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

- Σπατάλη των πόρων του υπόλοιπου του προϋπολογισμού προς το τέλος της περιόδου ώστε να παραμείνει τουλάχιστον στο ίδιο ύψος και για την επόμενη περίοδο.

- Προσπάθεια για παρουσίαση μειωμένων κερδών σε μια περίοδο ώστε να τεθούν ευκολότεροι στόχοι στην επόμενη.
- Δραστικός περιορισμός δαπανών που δεν περιλαμβάνονται στις άμεσα λειτουργικές αλλά αποτελούν σημαντικό κομμάτι του προϋπολογισμού και της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Γίνεται φανερό ότι απαιτείται ο καλύτερος δυνατός συντονισμός αλλά και έλεγχος των εργαζομένων μιας επιχείρησης, από την υψηλότερη μέχρι την χαμηλότερη βαθμίδα. Επίσης, είναι απαραίτητος ο συνετός προσδιορισμός των στόχων ώστε αφενός να είναι επιτεύξιμοι αφετέρου να απαιτούν κάποια προσπάθεια. Επιπλέον, πρέπει να χρησιμοποιούνται οικονομικά κριτήρια για τη μέτρηση και την ανταμοιβή των στελεχών ώστε να διασφαλίζεται η όσον το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοκρατία.

Εξαιτίας των αντικρουόμενων στόχων αλλά και του υποκειμενικού στοιχείου που επικρατεί σε αρκετά σημεία του προϋπολογισμού υπάρχουν αποκλίσεις. Οι αποκλίσεις (Πάγγειος, 1993) αποτελούν και το πιο πολυσυζητημένο πρόβλημα των προϋπολογισμών. Ο τρόπος ελαχιστοποίησής τους αλλά και οι κινήσεις για την διαχείριση αυτών που θα προκύψουν είναι σημαντικό κομμάτι της όλης διαδικασίας που ξεκινάει με την προετοιμασία των υποπροϋπολογισμών και ολοκληρώνεται με τον έλεγχο στο τέλος της αναφερόμενης περιόδου. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες αποκλίσεων. Οι αποκλίσεις μπορεί να είναι ευμενείς ή δυσμενείς για την επιχείρηση και μπορεί να αφορούν αποκλίσεις στον όγκο (η επιχείρηση παρήγαγε ή πούλησε διαφορετικό αριθμό μονάδων σε σχέση με αυτόν που είναι προϋπολογίσει) ή αποκλίσεις στη δαπάνη (παραγωγή με μικρότερο ή μεγαλύτερο κόστος από το υπολογισθέν). Πέραν από τον απόλυτο καθορισμό της απόκλισης (ευμενούς ή δυσμενούς), η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει από πού προέρχεται αυτή η απόκλιση. Για παράδειγμα, η επίτευξη μικρότερου κόστους μπορεί να ακούγεται ως κάτι θετικό αλλά αν προέρχεται από μειωμένη παραγωγική δραστηριότητα υποδεικνύει μια προβληματική περιοχή της επιχείρησης, ειδικά σε περίπτωση που η μείωση αυτή στην παραγωγικότητα δεν ήταν προγραμματισμένη αλλά έγινε λόγω αδυναμίας.

Οι παραπάνω δυσκολίες επιβάλλουν τη δημιουργία ελαστικών προϋπολογισμών που να δέχονται συνεχώς τον έλεγχο των υπευθύνων και να τροποποιούνται ανάλογα και αφορούν κατά κύριο λόγο την παραγωγική διαδικασία.

Πρόκειται για προϋπολογισμούς που προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης για διάφορα επίπεδα παραγωγικής δραστηριότητας. Για την κατάρτιση τους λαμβάνονται υπόψη τα μεταβλητά κόστη, που μεταβάλλονται ανάλογα με τον όγκο δραστηριότητας καθώς και τα σταθερά κόστη τα οποία ως γνωστό δεν μεταβάλλονται στα πλαίσια ενός καθορισμένου επιπέδου δραστηριότητας. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αποτελούν ισχυρά εργαλεία ελέγχου, αφού επιτρέπουν στα στελέχη να υπολογίσουν τα κόστη σε οποιοδήποτε επίπεδο παραγωγικής δραστηριότητας. Έτσι είναι πιθανότερο να προσεγγιστεί η πραγματικότητα με μεγαλύτερη επιτυχία. Βέβαια, δεν μπορούν να θεωρηθούν όλες οι αποκλίσεις σημαντικές. Πολλές επιχειρήσεις θέτουν κάποια όρια (παράδειγμα 5% ή 10% σε σχέση με το πραγματοποιηθέν) ώστε να θεωρηθεί μια απόκλιση σημαντική ανάλογα με τη φύση του λογαριασμού που εξετάζεται. Για παράδειγμα, μια απόκλιση 20% σε κάποια κόστη θα μπορούσε να είναι λιγότερο σημαντική από μια απόκλιση 5% σε κάποια άλλα κόστη. Για παράδειγμα, τα κόστη συντήρησης είναι πολύ σημαντικά σε μια αυτοματοποιημένη επιχείρηση αφού σε περίπτωση βλάβης μιας μηχανής, μπορεί να καθυστερήσει όλη η παραγωγή. Έτσι, μια μικρή απόκλιση του κόστους συντήρησης (απόκλιση προς τα κάτω) μπορεί να σημαίνει ότι ένα μηχάνημα δεν συντηρήθηκε σωστά ή ότι οι μηχανικοί που πραγματοποίησαν τη συντήρηση ήταν πιο φθινοί λόγω μικρότερων δυνατοτήτων. Η σημαντικότητα του κάθε κόστους προσδιορίζεται από τη φύση των εργασιών της επιχείρησης. Είναι λογικό ότι το κόστος συντήρησης που αναφέρθηκε παραπάνω δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Επίσης, σημαντικό είναι να εξετάζεται η επιμονή μιας απόκλισης, ακόμα και αν δεν χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι αν μια απόκλιση εμφανίζεται σε διαδοχικές περιόδους μπορεί να σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός είναι εν τέλει εκτός πραγματικότητας αφού αποτυγχάνει να αποτυπώσει κάποια σταθερά γεγονότα. Απαιτείται λοιπόν, η προσαρμογή σε περισσότερο τρέχουσες συνθήκες γεγονός που θα βελτιώνει τον προγραμματισμό του κέρδους.

Για την κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι παράγοντες που αφορούν την παραγωγή (Σαρσέντης, 1993). Για παράδειγμα, ο βαθμός απασχόλησης, δηλαδή η ένταση με την οποία λειτουργεί η παραγωγική μονάδα. Η ένταση απασχόλησης αφορά τις μονάδες έτοιμων προϊόντων που παράγονται, τις ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, τις ώρες απασχόλησης των εργαζομένων ή τις πρώτες ύλες που αναλύσκονται.

Υπάρχουν τέσσερις διαβαθμίσεις στον βαθμό απασχόλησης. Ο βαθμός θεωρητικής απασχόλησης (πόσο έντονα μπορούν να απασχοληθούν οι συντελεστές παραγωγής σε θεωρητικό επίπεδο), πρακτικής απασχόλησης (πόσο έντονα μπορούν να απασχοληθούν ρεαλιστικά), αναμενόμενης απασχόλησης (πόσο έντονα αναμένεται να απασχοληθούν) και κανονικής απασχόλησης (πόσο έντονα απασχολούνται συνήθως). Ένας ακόμα παράγοντας είναι η συμπεριφορά του κόστους (ποια είναι τα σταθερά, τα μεταβλητά ή τα ημιμεταβλητά). Η κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών βασίζεται στην ανάλυση και διάσπαση των ημιμεταβλητών κοστών σε σταθερό και μεταβλητό τμήμα. Για να γίνει αυτό χρησιμοποιούνται δύο βασικές ομάδες μεθόδων. Η πρώτη ομάδα είναι αυτή της ιστορικής βάσης αφού οι υπολογισμοί στηρίζονται σε παρελθοντικά στοιχεία. Τέτοιες μέθοδοι είναι η μέθοδος ελάχιστου και μέγιστου ύψους δαπάνης και βαθμού απασχόλησης η οποία μας δίνει το κατά μονάδα βαθμό απασχόλησης μεταβλητό κόστος, η μέθοδος διαχωρισμού των μεταβλητών και σταθερών εξόδων με «ελεύθερο χέρι» σύμφωνα με την οποία στο σύστημα συντεταγμένων εμφανίζονται τα κόστη και ο βαθμός απασχόλησης και οι μηνιαίες ενδείξεις αυτών και τέλος η στατιστική μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων. Η δεύτερη ομάδα μεθόδων αφορά την αναλυτική προσέγγιση όπου τα έξοδα προσδιορίζονται μετά από ανάλυση τόσο των ιστορικών στοιχείων όσο και των δεδομένων συνθηκών που επικρατούν αλλά και αυτών που αναμένεται να διαμορφωθούν. Επίσης, ακολουθούν αναλύσεις στατιστικής συσχέτισης.

Μια άλλη παράμετρος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον υπολογισμό και σχολιασμό των αποκλίσεων είναι η δυνατότητα ελέγχου που έχει η διοίκηση σε κάποιες κατηγορίες κόστους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι λογαριασμοί κοινής ωφέλειας (ηλεκτρικό, νερό, τηλέφωνο) τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως. Θα μπορούσε να παρατηρηθεί μια ξαφνική αύξηση των τιμολογίων, την οποία η επιχείρηση θα ήταν αδύνατο να προβλέψει και να αποτυπώσει στον προϋπολογισμό. Έτσι, δεν έχει νόημα η επιχείρηση να ασχολείται πολύ με αυτού του είδους τις αποκλίσεις, αν και πρέπει να τις αποτυπώνει αφού επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά τον τρόπο παρουσίασης των αποκλίσεων, αυτός είναι απλός και κατανοητός. Στο τέλος της περιόδου που αφορά ο προϋπολογισμός καταρτίζεται μια κατάσταση στην οποία παρουσιάζονται τα προϋπολογισθέντα ποσά, τα πραγματικά (απολογιστικά) μεγέθη και η διαφορά με την ένδειξη Δ ή Ε ανάλογα αν είναι δυσμενής ή ευνοϊκή για το τελικό αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

Για παράδειγμα, παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός πωλήσεων για έναν δεδομένο μήνα, για μια επιχείρηση που πουλάει τρία προϊόντα.

Πίνακας 8: Απολογιστικός πίνακας προϋπολογισμού πωλήσεων

(€)	Προϋπολογισθέντα Μεγέθη	Πραγματικά Μεγέθη	Απόκλιση	Αποτέλεσμα
Προϊόν Α	500	450	- 50	Δ
Προϊόν Β	600	620	20	Ε
Προϊόν C	400	500	100	Ε

Έπειτα, η επιχείρηση μπορεί να κρίνει κατά πόσο οι συγκεκριμένες αποκλίσεις είναι σημαντικές, τι επίδραση έχουν στο τελικό αποτέλεσμα και τι μπορεί να γίνει ώστε να διορθωθούν (αν είναι δυσμενείς) ή να διατηρηθούν (αν είναι ευνοϊκές). Το δυσκολότερο ζήτημα είναι να αξιολογηθεί κατά πόσο μια ευνοϊκή απόκλιση μπορεί να επηρεάσει εν τέλει αρνητικά την επιχείρηση. Οι αποκλίσεις συνήθως υπολογίζονται στο κόστος παραγωγής που αποτελεί και τη βασικότερη πηγή κόστους για μια επιχείρηση. Οι τύποι υπολογισμού είναι αρκετά απλοί (Σαρσέντης, 1993). Για παράδειγμα, για την απόκλιση στο κόστος πρώτων υλών χρησιμοποιείται ο τύπος (αντίστοιχοι είναι και οι τύποι για τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους παραγωγής)

$$\text{Απόκλιση πρώτων υλών} = (\text{πραγματική τιμή} - \text{προβλεπόμενη τιμή}) * \text{ποσότητα}$$

Γίνεται φανερό ότι η απόκλιση μπορεί να οφείλεται σε διαφορά τιμής αγοράς, μεταβολές όρων πληρωμής, απρόβλεπτες συνθήκες ζήτησης, λάθος στον προϋπολογισμό ή σφάλματα στην παραγωγική διαδικασία.

Πρέπει όλα τα παραπάνω ζητήματα να λαμβάνονται υπόψη ώστε να μπορεί μια επιχείρηση να κάνει σωστή χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου διοίκησης. Επίσης, είναι εμφανές ότι η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και ελέγχου αφού η ρευστότητα και η αβεβαιότητα που την περιβάλλει είναι σημαντική και πολλές φορές επικίνδυνη αφού μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε εντελώς λανθασμένες στρατηγικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως φάνηκε ξεκάθαρα στα προηγούμενα κεφάλαια, η διαδικασία κατάρτισης ενός ολοκληρωμένου προϋπολογιστικού προγράμματος για μια επιχείρηση είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε ώρες και χρήμα. Το γεγονός όμως ότι αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο στα χέρια των επιχειρηματιών αποδεικνύει ότι προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και βοηθάει από πολλές πλευρές στη διαχείριση της επιχείρησης.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού είναι ότι αποτελεί εργαλείο στοχοθέτησης θέτοντας στόχους μάλιστα σε αμιγώς ποσοτικό επίπεδο και όχι σε θεωρητική βάση. Από την παραπάνω ανάλυση φάνηκε ότι η επιχείρηση στη προσπάθειά της να δημιουργήσει έναν γενικό προϋπολογισμό δεν προβλέπει μόνο τα διάφορα μεγέθη, όπως οι πωλήσεις, τα λειτουργικά έξοδα, τα έξοδα παγίων επενδύσεων κτλ, αλλά θέτει τα διάφορα μεγέθη ως στόχους για τη νέα χρήση προσπαθώντας πάντα να παραμένει σε ρεαλιστικά επίπεδα και επιτεύξιμα, όσο αυτό είναι δυνατό. Αυτός ο συνδυασμός αποτελεί και το κριτήριο για την επιτυχία ενός προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός δίνει μια εικόνα της επιχείρησης μετά από μια δεδομένη χρονική περίοδο και δίνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Υπό αυτή την έννοια αποτελεί εργαλείο λήψης αποφάσεων (λειτουργικών αλλά και στρατηγικών). Απαιτείται φυσικά μεγάλη προσοχή στον καθορισμό των στόχων αλλά και στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν. Για παράδειγμα, ένας στόχος για αύξηση των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Θα πρέπει να εξετάζονται οι συνέπειες της κάθε λύσης (μέσα από τα προϋπολογιστικά προγράμματα) και να επιλέγεται η καλύτερη. Μια μείωση της τιμής θα αποτελούσε την εύκολη λύση αλλά ενδεχομένως να είχε αρνητικές συνέπειες στα κέρδη. Η βελτίωση της ποιότητας ή η εκτεταμένη διαφημιστική προώθηση θα ήταν δύο ακόμα λύσεις που όμως θα αύξαναν το κόστος παραγωγής (άμεσο ή έμμεσο). Στο τέλος, επιλέγεται η λύση που έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να προσφέρει θετικό ισοζύγιο στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντική η συμβολή των προϋπολογισμών που δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα της κάθε λύσης.

Μία ακόμα σημαντική συνεισφορά του προϋπολογιστικού προγράμματος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η έννοια του ελέγχου. Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι των ευθυνών της διοίκησης ενώ ταυτόχρονα είναι ένα από τα πιο δύσκολα. Αυτό που επιτυγχάνεται με τον προϋπολογισμό είναι ότι διενεργείται ουσιαστικά προκαταβολικός έλεγχος σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πρέπει βέβαια να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός στηρίζεται σε παρελθοντικά στοιχεία και σε προβλέψεις για το μέλλον. Επίσης, εκτός από τον αρχικό προέλεγχο, οι εταιρίες συνήθως διενεργούν συνεχείς ελέγχους κατά τη διάρκεια μιας περιόδου πάντα σε συνδυασμό με το προϋπολογιστικό σχέδιο που αναπροσαρμόζεται συνεχώς ανάλογα με τα πραγματικά δεδομένα. Τα χαρακτηριστικά του αυστηρού ελέγχου του προϋπολογισμού από τη διοίκηση έχουν αναλυθεί από αρκετούς ερευνητές και είναι σε γενικές γραμμές τα παρακάτω (Van Strede, 2001):

1. Δίνει μεγάλη έμφαση στην επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού
2. Δέχεται με μεγάλη δυσκολία αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού στη διάρκεια της περιόδου
3. Δίνει μεγάλη σημασία στους επιμέρους στόχους
4. Δεν ανέχεται εύκολα αποκλίσεις από τους επιμέρους στόχους
5. Γίνονται προσπάθειες για όσο το δυνατόν καλύτερη επικοινωνία των στόχων μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Είναι προφανής η επιμονή στην έννοια του στόχου αλλά και στην επικοινωνία αυτών ιδιαίτερα στους εργαζομένους αφού αυτοί είναι οι υπεύθυνοι για την επίτευξή τους.

Πέρα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας εταιρίας, οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν αφορούν και εσωτερικά ζητήματα όπως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και οι αμοιβές. Όπως θα φανεί και από την έρευνα που θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, αρκετές επιχειρήσεις επιχειρούν να συνδέσουν τους στόχους του προϋπολογισμού με την παροχή επιπρόσθετων αμοιβών, διαφόρων άλλων παροχών ή ακόμα και προαγωγών. Αυτές οι αποφάσεις παίρνονται με βάση την αξιολόγηση των υπαλλήλων σε συνάρτηση με τους στόχους. Η επίτευξη αυτών των στόχων είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την απονομή αυτών των παροχών. Όπως γίνεται κατανοητό, το προϋπολογιστικό πρόγραμμα κατέχει ουσιαστική θέση σε όλη αυτή τη διαδικασία για τη λήψη των συγκεκριμένων αποφάσεων. Η συγκεκριμένη συσχέτιση (αμοιβών και στόχων) ενέχει αρκετούς κινδύνους για την επιχείρηση αφού κάποιοι εργαζόμενοι ενδεχομένως να προτιμήσουν να προωθήσουν

τα προσωπικά τους συμφέροντα και οφέλη έναντι των στόχων της ίδια της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χειραγώγηση του ύψους των πωλήσεων από στελέχη που σχετίζονται με το τμήμα πωλήσεων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του προϋπολογισμού και να καρπωθούν τα σχετικά μόνους. Έτσι, πρέπει να γίνεται προσεχτικός έλεγχος των πεπραγμένων του κάθε τμήματος και να τοποθετούνται τα διάφορα επιτεύγματα σε συνάρτηση με τη γενική εικόνα της επιχείρησης και των γενικών στρατηγικών στόχων.

Τα παραπάνω αποτελούν απόδειξη ότι το προϋπολογιστικό πρόγραμμα έχει ουσιαστική συμβολή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο όσον αφορά τους γενικούς, στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όσο και σε εσωτερικά ζητήματα (όπως αυτό των αμοιβών). Το συμπέρασμα αυτό θα υποστηριχθεί και από τα ευρήματα της έρευνας που θα ακολουθήσει.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Θεωρητικά στοιχεία ερευνών

Ξεκινώντας την ανάλυση του ερευνητικού μέρους της εργασίας, αξίζει να αναφερθούν κάποια θεωρητικά στοιχεία για τις έρευνες γενικότερα και ποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα παρουσιάζουν.

Σύμφωνα με έναν γενικό και αποδεκτό ορισμό, η έρευνα είναι μια λεπτομερειακή μελέτη ενός αντικειμένου, ειδικά για να αποκαλυφθούν νέες πληροφορίες ή να δοθεί μια νέα οπτική πλευρά του συγκεκριμένου αντικειμένου. Ο παραπάνω ορισμός είναι πολύ περιεκτικός και περιλαμβάνει το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ορίζεται η έρευνα. Αποτελεί την αναζήτηση γνώσης που πρέπει να βασίζεται στο ανοιχτό μυαλό και στη δεκτικότητα ώστε να ερμηνεύονται τα δεδομένα με σωστό τρόπο. Η ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιείται για την επίλυση νέων ή παλαιών προβλημάτων, την απόδειξη νέων ιδεών που δεν έχουν δοκιμαστεί στην πράξη ή την ανάπτυξη νέων θεωριών με χρήση επιστημονικών μεθόδων.

Υπάρχουν αρκετές κατηγορίες ερευνών. Η πρώτη κατηγορία είναι η βασική έρευνα ή πρωταρχική που έχει ως βασικούς σκοπούς την ανακάλυψη, επεξήγηση και ανάπτυξη μεθόδων για την εξέλιξη της ανθρώπινης γνώσης για ένα πλήθος επιστημονικών θεμάτων. Συνήθως δεν έχει άμεσα εμπορικά οφέλη και γίνεται πολλές φορές ακόμα και για λόγους ικανοποίησης της περιέργειας. Η αξία φαίνεται μακροπρόθεσμα και γι' αυτό το λόγο διεξάγεται κυρίως από πανεπιστήμια για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Πιο εξειδικευμένη κατηγορία αποτελούν οι επιστημονικές έρευνες που βασίζονται στην επιστημονική μέθοδο και προσφέρουν επιστημονικές γνώσεις για διάφορα φαινόμενα που παρατηρούνται στην κοινωνία. Η φύση τους είναι πιο πρακτική και τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα ακόμα και για εμπορικούς σκοπούς. Συνέπεια αυτού είναι το γεγονός ότι μπορούν να διεξάγονται από ιδιωτικούς, κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή ακόμα και από ιδιωτικές εταιρίες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

- Χαρακτηρισμοί: παρατηρήσεις, ορισμοί, μετρήσεις
- Υποθέσεις: θεωρητικές, υποθετικές επεξηγήσεις και παραδοχές για το υπό μελέτη αντικείμενο

- Προβλέψεις: αιτιολογήσεις που αποτελούν λογικές επαγωγικές σκέψεις με βάση τις υποθέσεις ή την ιστορία
- Πειράματα: δοκιμές όλων των παραπάνω.

Η γενική διαδικασία που ακολουθείται στις επιστημονικές έρευνες είναι ο καθορισμός ενός ερωτήματος, η συλλογή πληροφοριών και πηγών, η δημιουργία μιας υπόθεσης, ο πειραματισμός με σκοπό τη συλλογή δεδομένων και τον έλεγχο της υπόθεσης, η ανάλυση των δεδομένων, η εξαγωγή συμπερασμάτων, η δημοσιοποίηση των ευρημάτων και συχνά ο επανέλεγχος μέσα από την διεξαγωγή νέων ερευνών, συνήθως από άλλους επιστήμονες. Άλλη κατηγορία ερευνών είναι η καλλιτεχνική έρευνα που αφορά κυρίως έργα της διάνοιας που θεωρούνται τόσο η ερευνητική διαδικασία όσο και το ίδιο το αντικείμενο της έρευνας. Η βασική διαφορά με τις άλλες κατηγορίες είναι η εισδοχή του υποκειμενικού στοιχείου αφού η τέχνη έχει πολλές όψεις. Τελευταία βασική κατηγορία ερευνών είναι οι ιστορικές έρευνες που με χρήση ιστορικών μεθόδων βοηθάει στην ανακάλυψη και γραφή της ιστορίας.

Οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες του ερευνητή αλλά και τη φύση του αντικειμένου της έρευνας. Σχετικά με τη δομή της έρευνας μπορεί να διαχωριστεί σε επεξηγηματική έρευνα (που δομεί και αναγνωρίζει νέα προβλήματα), σε δομική έρευνα (που αναπτύσσει λύσεις για προβλήματα) και εμπειρική έρευνα (που εξετάζει την δυνατότητα εφαρμογής μιας λύσης με χρήση εμπειρικών δεδομένων). Επίσης, μπορεί να είναι πρωταρχική (η συλλογή δεδομένων να είναι καινούργια) και δευτερεύουσα (τα δεδομένα υπάρχουν από παλαιότερες έρευνες). Όσον αφορά τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται, οι έρευνες μπορούν να διαχωριστούν σε ποσοτικές και ποιοτικές.

Οι έρευνες έχουν τα πλεονεκτήματά τους που πρέπει να γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους ερευνητές ώστε να καταλήγουν σε αξιόπιστα συμπεράσματα αλλά και μειονεκτήματα που δημιουργούν κινδύνους στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Μερικά από τα πλεονεκτήματα έχουν αναφερθεί εμμέσως ήδη. Η εκπαιδευτική αξία είναι ένα από τα σημαντικότερα. Επίσης, η δυνατότητα για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων δημιουργεί ευκαιρίες για αντιμετώπιση δυσκολιών. Αναφέρθηκε επίσης η εμπορική αξία που μπορεί να έχουν οι έρευνες με αποτέλεσμα να επιφέρουν σημαντικά κέρδη στους οργανισμούς που τις οργανώνουν και τις διεκπεραιώνουν. Αρκετά είναι και τα μειονεκτήματα αλλά και οι αδυναμίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Μερικά από τα πιο βασικά είναι η λανθασμένη επιλογή του δείγματος που μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα εντελώς διαφορετικά από

την πραγματικότητα, η υποκειμενικότητα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο χρόνος και το κόστος που απαιτούνται για την διεκπεραίωση κάποιων ερευνών και οι κρυμμένες ατζέντες ή συμφέροντα που εξυπηρετούνται από τις έρευνες με αποτέλεσμα να προκύπτουν πλαστά συμπεράσματα και καθοδηγούμενα αποτελέσματα.

Για να γίνει μια έρευνα απαιτούνται κάποια εργαλεία ώστε να γίνει η συλλογή των δεδομένων και να προχωρήσει η όλη διαδικασία. Η χρήση ερωτηματολογίων είναι μια από τις πιο συνηθισμένες και πιο προσιτές τεχνικές που χρησιμοποιούνται. Η έρευνα που θα ακολουθήσει βασίστηκε στην συγκεκριμένη τεχνική, όπως θα φανεί παρακάτω. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να περιέχουν ερωτήσεις κλειστού τύπου (με δοσμένες τις πιθανές απαντήσεις), ανοιχτού τύπου (όπου ο ερωτώμενος πρέπει να αναπτύξει την άποψή του), ερωτήσεις ναι/όχι, με πολλαπλά σκέλη ή ερωτήσεις πληροφοριακού χαρακτήρα (κοινωνική ομάδα ατόμου, οικονομική επιφάνεια κτλ). Το βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να στοχεύσει ακριβώς σε αυτά που επιθυμεί να μάθει (ειδικά με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου) αλλά από την άλλη είναι περιοριστικά (μια από τις βασικές αρχές που ακολουθούνται είναι το γεγονός ότι πρέπει να είναι συνοπτικά ώστε να μην κουράζουν τους ερωτώμενους) και μπορεί να μην περιλαμβάνουν όλες τις πλευρές ενός θέματος. Ένα άλλο εργαλείο είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις από τις οποίες μπορούν να αντληθούν αξιόπιστα δεδομένα κατευθείαν από την πηγή. Είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία και το δείγμα σπάνια είναι πολύ μεγάλο. Ένα ακόμα εργαλείο είναι η συλλογή κυρίως ποσοτικών δεδομένων από ειδικές βάσεις που βρίσκονται κυρίως στο διαδίκτυο ώστε να ακολουθήσει στατιστική επεξεργασία τους και εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Έχοντας ολοκληρώσει τη συνοπτική περιγραφή των ερευνών, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αλλά και των εργαλείων συλλογής δεδομένων, θα ακολουθήσει η ανάλυση της συγκεκριμένης έρευνας που αφορά τους προϋπολογισμούς και τη χρήση τους από ελληνικές επιχειρήσεις.

5.2 Αντικείμενο και μεθοδολογία έρευνας

Εξαιτίας της πολυπλοκότητας του θέματος των προϋπολογισμών αλλά και των πολλαπλών χρήσεων που παρουσιάζουν σε διοικητικό επίπεδο, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή μιας έρευνας με κύριο στόχο την διαπίστωση κατά πόσο οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις και για ποιους σκοπούς. Έτσι, συμπληρώνονται ιδανικά οι πληροφορίες που δόθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας.

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε είναι αυτή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνηθούν όσον το δυνατόν περισσότερες πτυχές της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Συνολικά αποτελείται από 22 ερωτήσεις. Οι πρώτες ερωτήσεις αφορούν κάποια γενικά στοιχεία σχετικά με την ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά της εταιρίας που λαμβάνει μέρος στην έρευνα (ονομασία εταιρίας, κλάδος λειτουργίας, κύρια δραστηριότητα, κύκλος εργασιών, έτος ίδρυσης, αριθμός εργαζομένων, πωλήσεις, κέρδη και ενεργητικό). Οι παραπάνω ερωτήσεις δίνουν μια εικόνα του μεγέθους των εταιριών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο επικεντρώνεται στον λειτουργικό προϋπολογισμό. Αρχικά, διερευνάται το γενικό πλαίσιο κατάρτισης (αριθμός ατόμων που ασχολούνται με αυτό το θέμα, τμήμα που έχει την βασική ευθύνη σχεδιασμού, χρονοδιαγράμματα που καλύπτονται). Έπειτα, εξειδικεύονται οι ερωτήσεις ως προς το είδος του προϋπολογισμού που καταρτίζεται (στατικός, ελαστικός, κυλιόμενος), ειδικότερα για τα έσοδα και τα έξοδα αλλά και με ποιον τρόπο γίνεται η κατάρτιση [χειρόγραφα, με ειδικό πρόγραμμα ή με πρόγραμμα ERP (διαχειριστικά πληροφοριακά προγράμματα που λειτουργούν σε πραγματικό χρόνο και περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, οικονομικά, παραγωγή, ανθρώπινοι πόροι, σχέσεις με πελάτες.)] Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν τη σημαντικότητα του προϋπολογισμού στη γενική λειτουργία της επιχείρησης αλλά και τους σκοπούς που εξυπηρετούνται. Στη συνέχεια, ερευνώνται τα κίνητρα που δίνονται για την επίτευξη των στόχων, για το διάστημα που διαρκεί η προετοιμασία του λειτουργικού προϋπολογισμού (ώστε να δοθεί μια ιδέα για το κόστος σε χρόνο), ποια τμήματα εμπλέκονται στην διαδικασία και σε ποιο βαθμό, πόσες φορές αναθεωρείται ο προϋπολογισμός μέχρι την ολοκλήρωσή του, πόσο συχνά παρακολουθείται η πορεία του και αν υπάρχουν

αποκλίσεις (και σε τι ποσοστό σε σχέση με τους αρχικούς στόχους). Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου με πολλαπλές επιλογές να δίνονται ενώ κάποιες απαντώνται με την παράθεση ενός απλού αριθμού.

5.3. Ταυτότητα της έρευνας

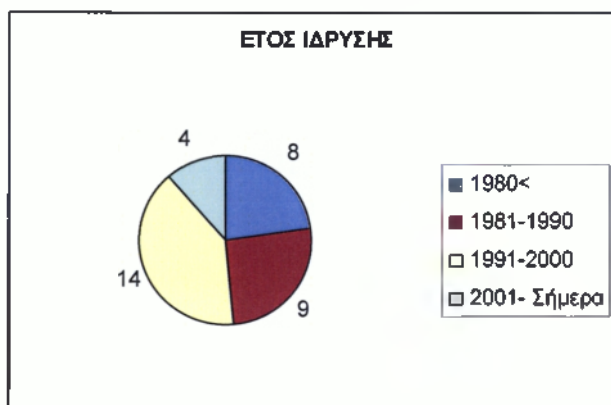
Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι εταιρίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Ούσες οι εταιρίες αυτές στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών πληρούν τις προϋποθέσεις στις οποίες στηρίχτηκε η έρευνα και οι οποίες αναφέρονται διεξοδικά παρακάτω. Το σύνολο των εταιριών από τις οποίες ζητήθηκε να λάβουν μέρος στην έρευνα απαντώντας στο ερωτηματολόγιο ήταν 170 εταιρίες. 45 εταιρίες απάντησαν ότι επειδή βρίσκονταν στη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών τους καταστάσεων δεν μπορούσαν να ασχοληθούν με το θέμα. 50 αρνήθηκαν εξ αρχής. Τέλος, 40 παρότι απάντησαν αρχικά θετικά, στη συνέχεια δεν έστειλαν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο. Έτσι, το αποτέλεσμα των απαντημένων ερωτηματολογίων το οποίο παρελήφθη είναι από 35 εταιρίες. Παρατηρώντας το ποσοστό ανταπόκρισης αντιλαμβάνεται κανείς ότι ανέρχεται στο 20,59% των σταλθέντων ερωτηματολογίων/εταιριών. Η επιλογή των εταιριών έγινε με στόχο να περιλαμβάνει το δείγμα εταιρίες από όλους τους κλάδους, διαφορετικών μεγεθών ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερα της ελληνικής πραγματικότητας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Ιούνιος – Ιούλιος 2011 και τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με email, fax ή ταχυδρομείο. Η συνέλιξη των στοιχείων επικοινωνίας έγινε μέσω του internet, οικονομικών εφημερίδων και περιοδικών. Η διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε ήταν η εξής: αρχικά υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με την κάθε εταιρία ξεχωριστά όπου μιλώντας με τους υπεύθυνους για τον προϋπολογισμό ή για τα οικονομικά, εξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας. Παίρνοντας λοιπόν την συγκατάθεσή τους, τους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο με τη συνοδευτική επιστολή στην οποία εξηγούνταν ο σκοπός της έρευνας και θέτονταν τα χρονικά περιθώρια απάντησης αυτού.

Στις επόμενες ενότητες θα αναλυθούν τα συγκεντρωτικά στοιχεία από κάθε ερώτηση, θα παρουσιαστούν με τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων τα ποσοτικά δεδομένα που προέρχονται από τις απαντήσεις και θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα.

5.4 Το προφίλ της έρευνας – η ταυτότητα του δείγματος

Αρχικά, θα δοθούν τα στοιχεία που αφορούν την ταυτότητα και το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να μπορέσει να διευκρινιστεί το προφίλ τους. Το πρώτο δεδομένο που προκύπτει είναι η «ηλικία» των εταιριών που συμμετέχουν στην έρευνα.

Γράφημα 6: Έτος ίδρυσης εταιριών (N=35)



Όπως φαίνεται στο γράφημα 6, οι περισσότερες εταιρίες έχουν ιδρυθεί τη δεκαετία του '90 (που θεωρείται αρκετά καλή δεκαετία για την ελληνική οικονομία), μόλις 4 τη δεκαετία '00 και αρκετές (8 εταιρίες) έχουν κλείσει τουλάχιστον 30 έτη λειτουργίας. Μάλιστα η πιο παλιά ιδρύθηκε το 1911.

Όσον αφορά την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, οι πιθανές απαντήσεις ήταν η παραγωγή, το εμπόριο, οι κατασκευές, παροχή υπηρεσιών και λοιπές δραστηριότητες. Ταυτόχρονα υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα.

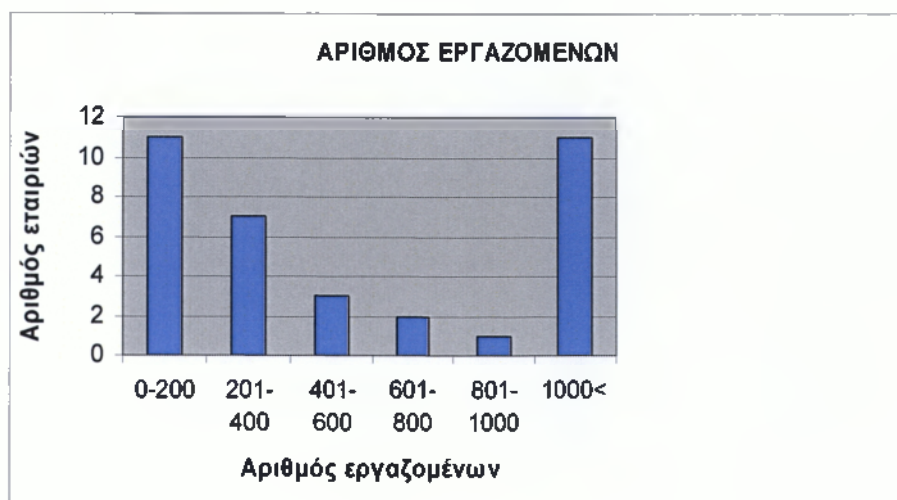
Γράφημα 7: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης (N=35)



Οι περισσότερες εταιρίες ασχολούνται με την παραγωγή και το εμπόριο, 2 στις 10 με τις κατασκευές, το 17% με την παροχή υπηρεσιών ενώ καμία δεν έδωσε άλλη απάντηση. Αρκετές από αυτές συνδυάζουν την παραγωγή με το εμπόριο ή τις κατασκευές με το εμπόριο. Το συνολικό ποσοστό υπερβαίνει το 100% γιατί κάποιες εταιρίες έδωσαν περισσότερες από μία απαντήσεις.

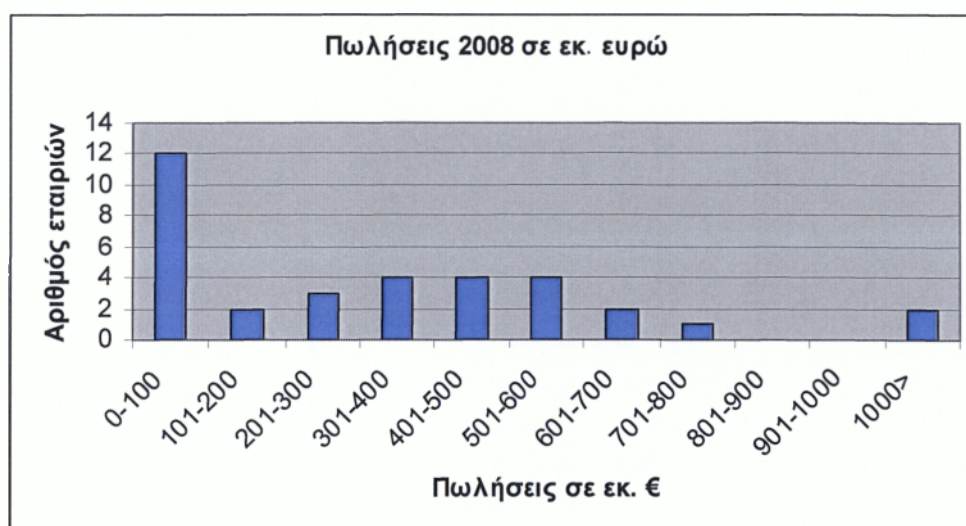
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τον αριθμό των εργαζομένων. Ο μέσος όρος είναι 1083 εργαζόμενοι περίπου ενώ η τυπική απόκλιση 1697. Παρόλα αυτά, όπως θα φανεί και στο παρακάτω διάγραμμα υπάρχουν πολλές εταιρίες με λίγους εργαζομένους (μέχρι 200) και εξίσου πολλές με πάνω από 1000 εργαζομένους.

Γράφημα 8: Αριθμός εργαζομένων (N=35)

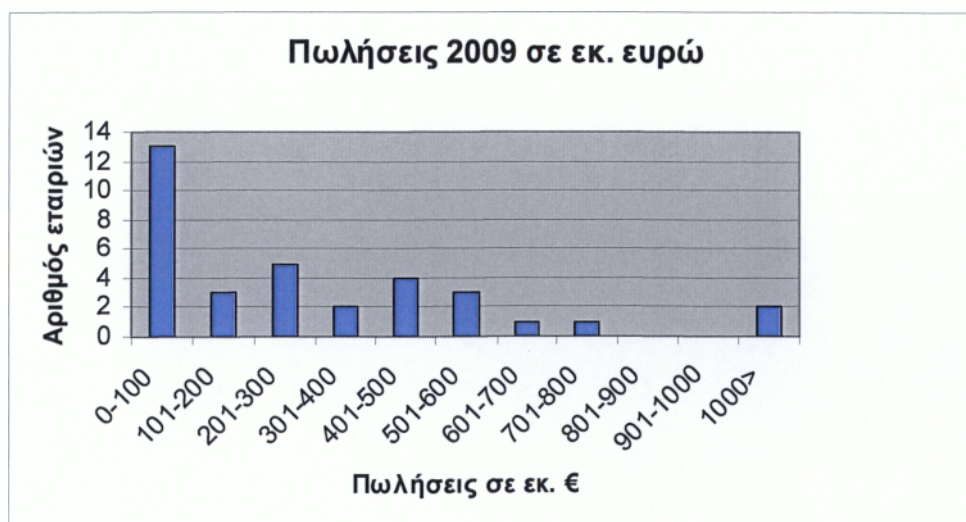


Από το σύνολο των 35 εταιριών, οι 11 ανήκουν στην πρώτη κλάση και άλλες τόσες στην τελευταία κλάση. Συνολικά δηλαδή, αναφερόμαστε σε ένα ποσοστό 63% επί του συνόλου των εταιριών. Αντίθετα στις μεσαίες κλάσεις υπάρχουν λίγες εταιρίες. Αυτό αποδεικνύει το γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και αρκετές μεγάλες (συνήθως παραρτήματα πολυεθνικών). Ένα ακόμα ενδεικτικό στοιχείο που δείχνει το μέγεθος των εταιριών είναι το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποίησαν τα έτη 2008 και 2009. Τα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζουν τις πωλήσεις σε εκατομμύρια ευρώ.

Γράφημα 9: Πωλήσεις 2008 (N=34)



Γράφημα 10: Πωλήσεις 2009 (N=34)

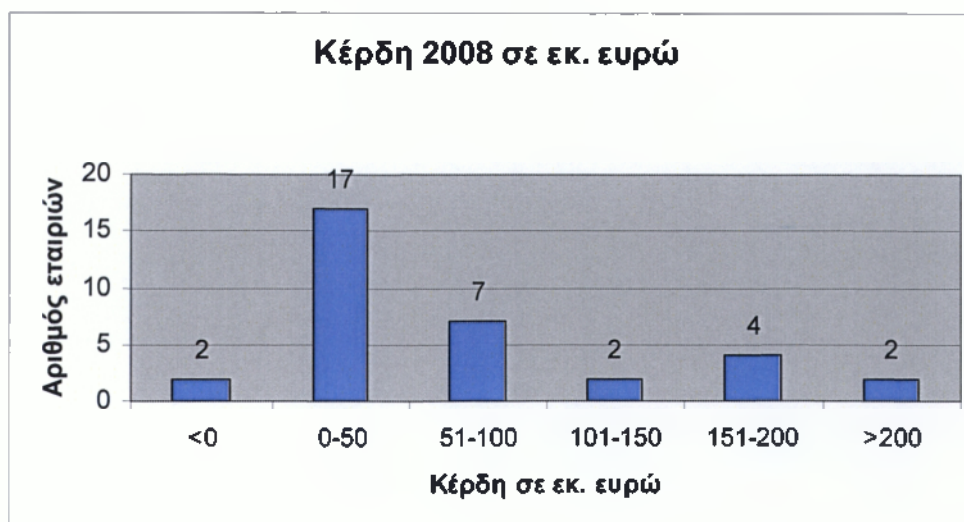


Γράφημα 11: Σύγκριση ετών 2008-2009 (N=34)

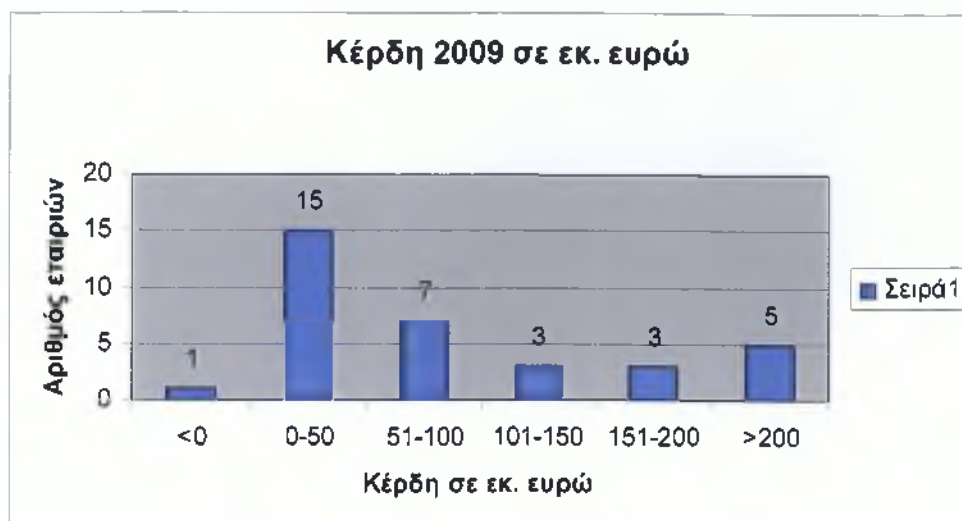


Συγκρίνοντας τα δύο έτη για τις εταιρίες του δείγματος δεν διαπιστώνονται σημαντικές μεταβολές. Υπάρχει βεβαίως μια μικρή κάμψη των πωλήσεων αφού διαπιστώνεται ότι οι πρώτες κλάσεις συγκεντρώνουν περισσότερες εταιρίες το 2009 σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενώ οι υψηλότερες κλάσεις παρουσιάζουν κάμψη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το 2009 αποτελεί την πρώτη χρονιά κατά την οποία η παγκόσμια οικονομική κρίση άρχισε να επηρεάζει την ελληνική αγορά. Παρατηρείται ότι το πάνω από το 1/3 των εταιριών βρίσκονται στην πρώτη κλίμακα πωλήσεων, δηλαδή μέχρι 100 εκ. ευρώ ενώ μόλις 2 εταιρίες ξεπερνούν το 1 δις ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν δεδομένα από 34 εταιρίες. Ενδιαφέροντα δεδομένα εξάγονται και από τα άλλα δύο ποσοτικά στοιχεία που ζητήθηκαν από τις εταιρίες, το σύνολο των κερδών και το ενεργητικό τους.

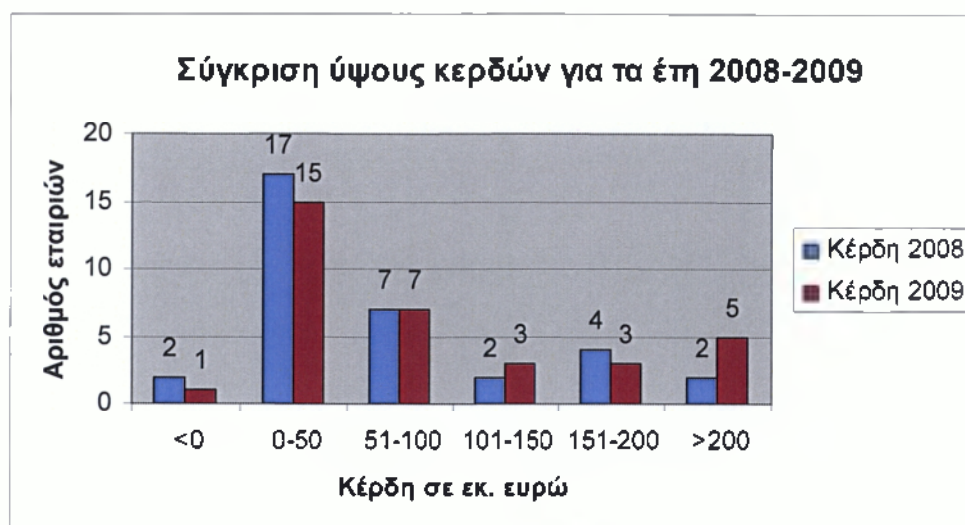
Γράφημα 12: Έγος κερδών έτους 2008 (N=34)



Γράφημα 13: Ύψος κερδών 2009 (N=34)



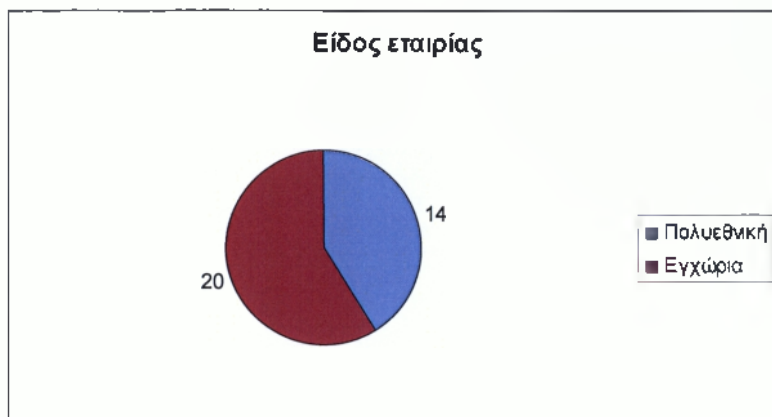
Γράφημα 14: Σύγκριση ετών 2008-2009 (N=34)



Όσον αφορά τα κέρδη, ο μέσος όρος για τα έτη 2008 και 2009 ήταν 64 εκ. και 94 εκ. περίπου αντίστοιχα ενώ το ύψος του ενεργητικού 389 εκ. και 392 εκ αντίστοιχα. Για τα κέρδη, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και τα δύο έτη βρίσκεται μεταξύ 0-100 εκ. ευρώ. Επίσης, συγκρίνοντας τα δύο έτη διαπιστώνεται ότι δεν παρατηρήθηκε ιδιαίτερη μείωση των κερδών. Αντιθέτως, περισσότερες εταιρίες εμφάνισαν κέρδη μεγαλύτερα των 200 εκ. ενώ μόλις μία είχε ζημίες (το 2008 ήταν 2 οι ζημιογόνες εταιρίες). Σε συνδυασμό με τις πωλήσεις συμπεραίνεται ότι παρότι οι πωλήσεις είχαν αρχίσει να μειώνονται σταδιακά το 2009, οι επιχειρήσεις κατάφεραν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τα κέρδη τους (πιθανώς μειώνοντας τις δαπάνες ή αυξάνοντας τα περιθώρια κέρδους τους).

Τέλος, οι 14 εταιρίες είναι πολυεθνικές (ποσοστό 40% επί του συνόλου) και οι 20 είναι ελληνικές ενώ ακόμα μία δεν έδωσε απάντηση.

Γράφημα 15: Πολυεθνικές ή εγχώριες εταιρίες (N=34)



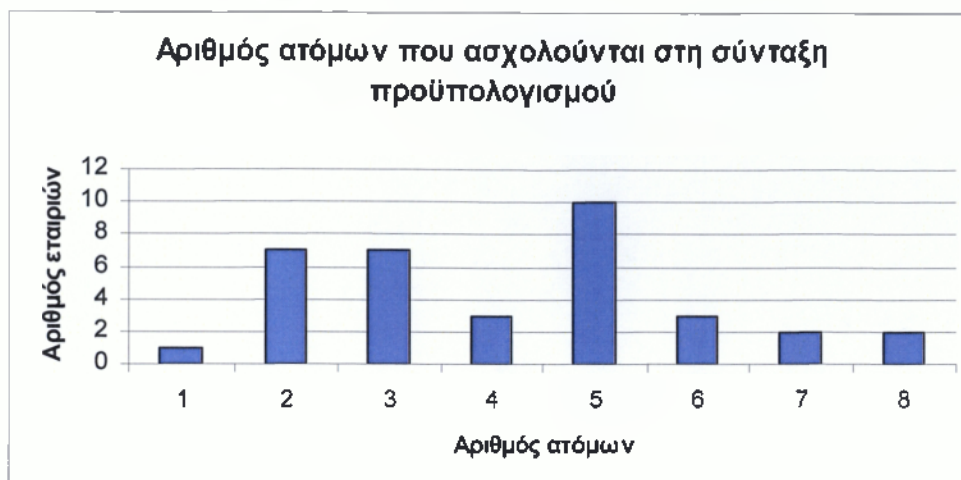
Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι η ελληνική αγορά αποτελείται από αρκετές μικρές ή μεγάλες εταιρίες με απουσία των μικρομεσαίων. Εντονότερη παρουσία έχουν οι εγχώριες έναντι των πολυεθνικών ενώ τέλος, οι ελληνικές εταιρίες μέχρι το 2009 δεν είχαν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την κρίση.

5.5 Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την κύρια ενότητα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς, τη βαρύτητα που έχουν για τις ελληνικές επιχειρήσεις και πώς χρησιμοποιούνται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σε μια προσπάθεια να γίνει αντιληπτό το μέγεθος του έργου που έπρεπε να διεκπεραιώσουν οι εταιρίες ώστε να καταρτιστούν οι προϋπολογισμοί ερωτήθηκαν για τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στο σχεδιασμό και κατάρτιση των προϋπολογισμών.

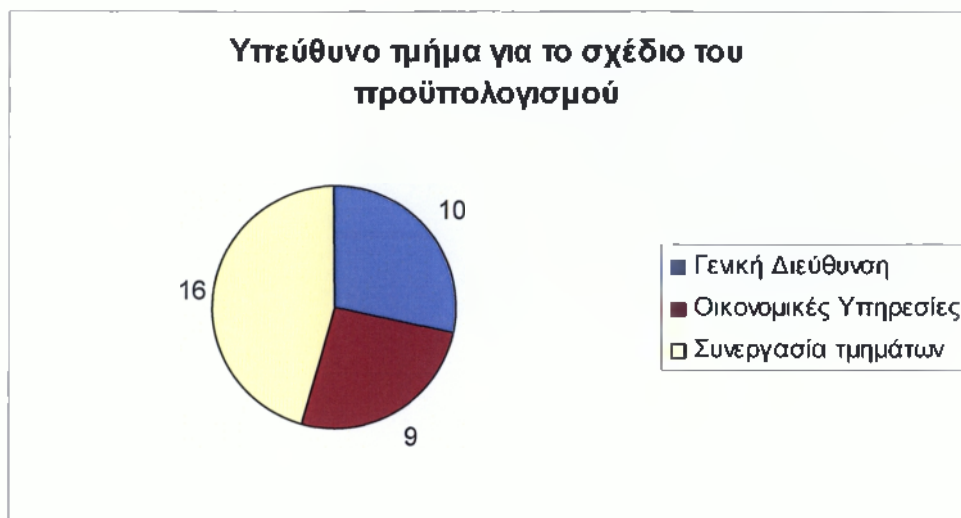
Γράφημα 16: Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στη σύνταξη του προϋπολογισμού (N=35)



Παρατηρείται ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τουλάχιστον 2 άτομα ενώ στο 50% των εταιριών απασχολούνται τουλάχιστον 5 άτομα γεγονός που αποδεικνύει τη δυσκολία αλλά και τη σημασία που έχει ο προϋπολογισμός στην οργάνωση μιας εταιρίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μέσος όρος ατόμων που απασχολούνται στους προϋπολογισμούς είναι 4,2 άτομα περίπου και η τυπική απόκλιση 1,84.

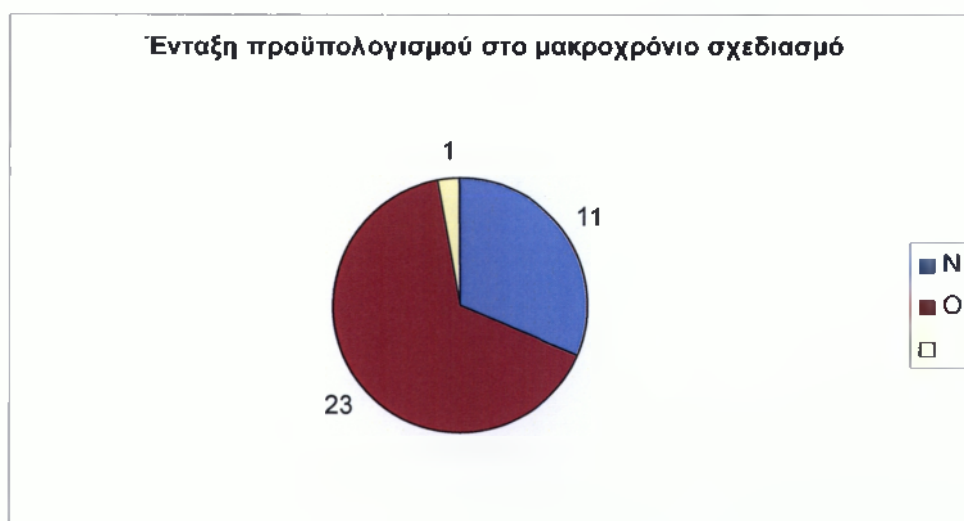
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το τμήμα που έχει τη βασική ευθύνη για τη σύνταξη του προϋπολογισμού. Οι πιθανές απαντήσεις ήταν αρκετές (τμήμα προϋπολογισμού, λογιστήριο, γενική διεύθυνση, οικονομικές υπηρεσίες, εντεταλμένο στέλεχος, επιτροπή προϋπολογισμού, άλλο). Από αυτές όμως, μόλις οι δύο επιλέχθηκαν από τις 35 εταιρίες. Συγκεκριμένα 10 εταιρίες απάντησαν ότι την ευθύνη την έχει η γενική διεύθυνση, σε 9 εταιρίες οι οικονομικές υπηρεσίες και σε 16 εταιρίες συνδυασμός των παραπάνω επιλογών με τις οικονομικές υπηρεσίες να παρέχουν τα αναγκαία δεδομένα και τη γενική διεύθυνση να έχει την ευθύνη σύνταξης και ελέγχου του προϋπολογισμού

Γράφημα 17: Υπεύθυνο τμήμα για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού (N=35)



Το σύνολο των εταιριών (34 αφού μία δεν έδωσε απάντηση) καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς με ετήσιο (12μηνο) ορίζοντα ενώ παράλληλα σε 11 από αυτές (ποσοστό 31%) ο προϋπολογισμός καταρτίζεται με βάση τον μακροχρόνιο σχεδιασμό, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 18: Προϋπολογισμός ενταγμένος στον μακροχρόνιο σχεδιασμό (N=35)

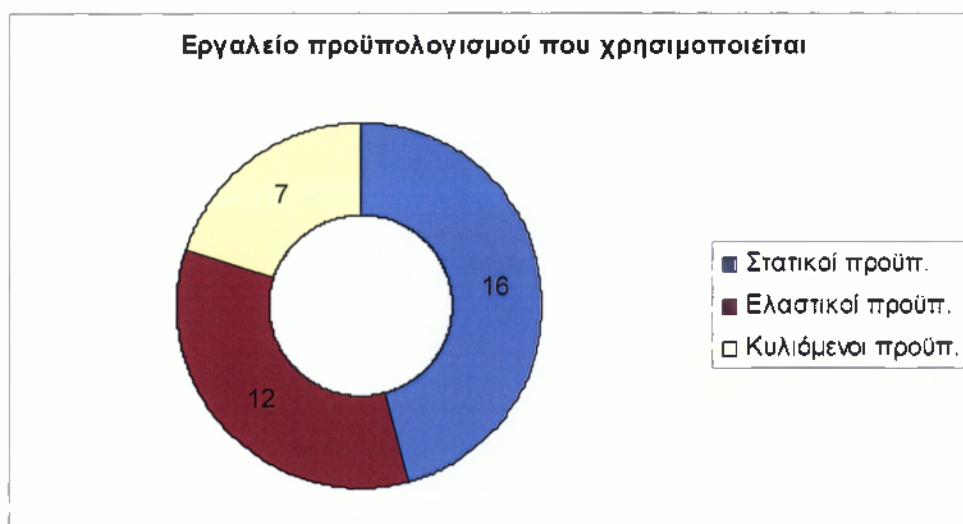


Συμπληρωματικά, οι 11 εταιρίες που απάντησαν θετικά στην παραπάνω ερώτηση κλήθηκαν να προσδιορίσουν το χρονικό διάστημα που καλύπτει ο μακροχρόνιος σχεδιασμός. Από αυτές, οι 6 απάντησαν ότι καλύπτει 3 έτη και οι υπόλοιπες 5, 2 έτη. Στην ουσία αναφερόμαστε σε μεσοπρόθεσμα προγράμματα και όχι μακροπρόθεσμα,

ενδεικτικό ίσως της νοοτροπίας που επικρατεί στην ελληνική αγορά αφού οι περισσότερες εταιρίες αποφεύγουν να βλέπουν πολύ μπροστά στο μέλλον.

Η επόμενη κατηγορία ερωτήσεων αφορά τις μορφές προϋπολογισμού που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση τόσο για την κατάρτιση των λειτουργικών προϋπολογισμών όσο και για τα έσοδα και έξοδα ειδικότερα. Οι τρεις κατηγορίες προϋπολογισμών που χρησιμοποιούνται είναι οι στατικοί¹, οι ελαστικοί² και οι κυλιόμενοι³. Στην ερώτηση, λοιπόν, ποιο από τα παραπάνω εργαλεία προϋπολογισμών χρησιμοποιούν οι εταιρίες οι απαντήσεις δόθηκαν όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Γράφημα 19: Εργαλεία προϋπολογισμών(N=35)



Σχεδόν οι μισές εταιρίες (46% επί του συνόλου) χρησιμοποιούν τους στατικούς προϋπολογισμούς, 12 εταιρίες (34%) χρησιμοποιούν τους ελαστικούς προϋπολογισμούς και οι υπόλοιπες 7, τους κυλιόμενους προϋπολογισμούς. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι στατικοί προϋπολογισμοί είναι πιο εύκολοι και απαιτούν λιγότερο χρόνο ώστε να καταρτιστούν. Οι ελαστικοί απαιτούν τον υπολογισμό διάφορων επιπέδων δραστηριότητας με αποτέλεσμα να είναι πιο χρήσιμοι στις εταιρίες αφού τις προετοιμάζουν για διάφορα σενάρια. Τέλος, οι κυλιόμενοι, από τη στιγμή που απαιτούν συνεχές επαναπροσδιορισμό, καταναλώνουν αρκετές εργατοώρες αν και είναι οι πιο ρεαλιστικοί αφού προσαρμόζονται τα δεδομένα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.. Παρόλα αυτά δεν προτιμώνται από τις

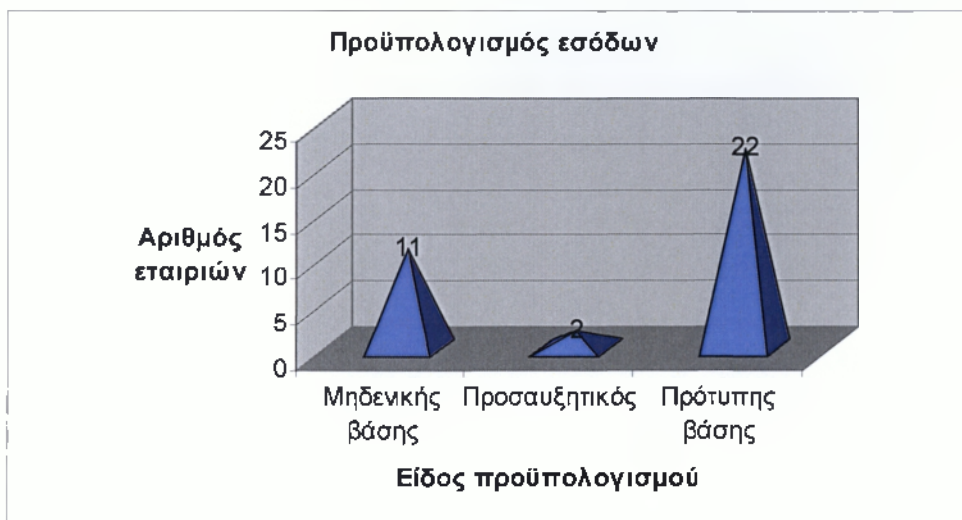
¹ Στατικοί προϋπολογισμοί: αναφέρονται σε συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας

² Ελαστικοί προϋπολογισμοί: αναφέρονται σε εναλλακτικά επίπεδα δραστηριότητας

³ Κυλιόμενοι προϋπολογισμοί: υπολογίζεται ο προϋπολογισμός εκ νέου μετά από ένα μικρό διάστημα και ανανεώνεται το 12μηνο

επιχειρήσεις. Όσον αφορά τα έσοδα και τα έξοδα ερωτήθηκαν ποιο από τα τρία είδη προϋπολογισμών χρησιμοποιούν (μηδενικής βάσης⁴, προσαυξητικός⁵ ή πρότυπης βάσης⁶). Τα δύο επόμενα διαγράμματα αποτυπώνουν τις απαντήσεις των εταιριών.

Γράφημα 20: Είδος προϋπολογισμού εσόδων (N= 35)



Γράφημα 21: Είδος προϋπολογισμού εξόδων (N=35)



Το λογικό αποτέλεσμα αυτής της ερώτησης θα ήταν οι εταιρίες να χρησιμοποιούν το ίδιο μοντέλο προϋπολογισμού για τα έσοδα και τα έξοδα. Παρόλα αυτά παρατηρείται ότι όσον αφορά τα έσοδα, επικρατεί ο προϋπολογισμός πρότυπης βάσης (22 εταιρίες ή 63%), δηλαδή οι επιχειρήσεις θέτουν έναν στόχο εσόδων και δομούν τα υπόλοιπα

⁴ Μηδενικής βάσης: τα επί μέρους στοιχεία αρχικά τίθενται με μηδενική τιμή μέχρι να αποφασιστεί το ύψος τους

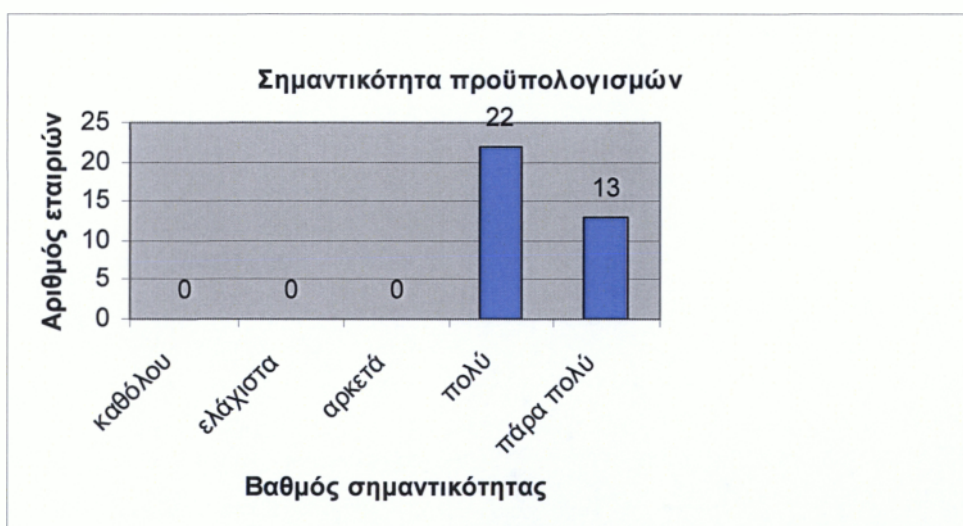
⁵ Προσαυξητικός: μεταβάλλονται οι τιμές του προηγούμενου προϋπολογισμού

⁶ Πρότυπης βάσης: με βάση επιθυμητούς και ρεαλιστικούς στόχους

στοιχεία με βάση αυτό το στόχο ενώ στα έξοδα υπάρχει σχετική ισορροπία μεταξύ προϋπολογισμών μηδενικής και πρότυπης βάσης (18 εταιρίες έναντι 16 εταιριών). Κοινό στοιχείο είναι ότι δεν χρησιμοποιούνται σχεδόν καθόλου οι προσαυξητικοί προϋπολογισμοί, γεγονός που προκαλεί επίσης έκπληξη αν λάβει κανείς υπόψη ότι είναι οι πιο εύκολοι και σύντομοι προϋπολογισμοί αφού όλα τα δεδομένα στηρίζονται σε παλαιότερους προϋπολογισμούς και απλά γίνονται τροποποιήσεις.

Η επόμενη ερώτηση αφορά την άποψη των εταιριών για την σημαντικότητα των προϋπολογισμών. Με βάση τις προηγούμενες ερωτήσεις, αναμένεται ότι θεωρούνται σημαντικό κομμάτι του διοικητικού προγραμματισμού μιας εταιρίας αφού αφιερώνονται αρκετοί πόροι (οικονομικοί και ανθρώπινοι). Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλίμακα 5 βαθμίδων (το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «καθόλου» και το 5 στην απάντηση «πάρα πολύ»). Το μέσο σκορ των επιχειρήσεων ήταν 4,37 ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν είτε «πολύ σημαντικοί» είτε «πάρα πολύ σημαντικοί» (δηλαδή σκορ 4 και 5). Ήδη από τις απαντήσεις των εταιριών μέχρι εδώ φαίνεται ότι πλέον οι προϋπολογισμοί έχουν γίνει ένα απαραίτητο και υπερπολύτιμο εργαλείο στα χέρια κάθε διοίκησης.

Γράφημα 22: Σημαντικότητα προϋπολογισμών (N=35)



Στη συνέχεια εξειδικεύοντας τις ερωτήσεις, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να διευκρινίσουν τους στόχους που επιδιώκουν να επιτύχουν μέσα από την κατάρτιση των προϋπολογισμών. Όπως κατέστη σαφές στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, οι προϋπολογισμοί εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς ανάλογα με τις ανάγκες και επιθυμίες των χρηστών. Έτσι, κρίθηκε αναγκαία η ύπαρξη αυτής της ερώτησης στα πλαίσια της

έρευνας ώστε να διαπιστωθεί ποιοι από αυτούς τους σκοπούς θεωρούνται πρωταρχικής σημασίας σε μια επιχείρηση. Δόθηκαν 11 πιθανές απαντήσεις σε μια προσπάθεια να καλυφθεί όλο το φάσμα και ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τους τρεις σημαντικότερους λόγους για τους οποίους καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς. Αυτό έγινε γιατί αναγνωρίζεται τόσο από την πλευρά του ερευνητή όσο και από την πλευρά των ερωτώμενων, η πολυχρησιμότητα των προϋπολογισμών. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τις πιθανές απαντήσεις αλλά και το πλήθος των εταιριών που επέλεξαν την κάθε μία ώστε να διαπιστωθούν οι κύριοι στόχοι κατάρτισης των προϋπολογισμών.

Γράφημα 23: Στόχοι κατάρτισης προϋπολογισμών (N=35)

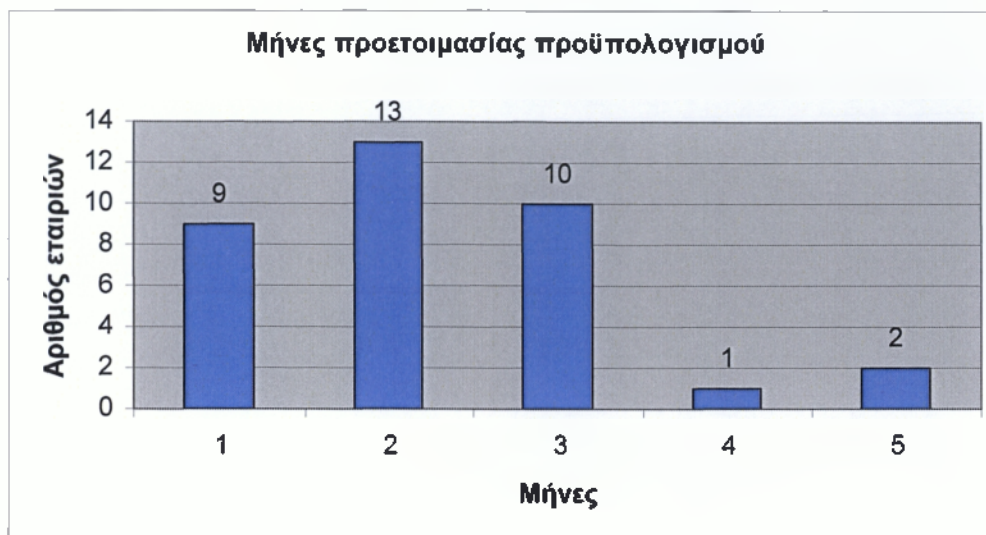


Παρατηρείται ότι 8 στις 10 επιχειρήσεις θεωρούν ότι ένας από τους σημαντικότερους στόχους για την κατάρτιση των προϋπολογισμών είναι η αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων, δηλαδή η έγκαιρη προετοιμασία και πρόβλεψη πιθανών μελλοντικών δυσκολιών και η πρόληψη αυτών. Το 66% των επιχειρήσεων θεωρεί εξίσου σημαντική την αναγνώριση των επιχειρηματικών αναγκών σε κεφάλαια ώστε να γίνονται έγκαιρα όλες οι απαραίτητες κινήσεις για την εξεύρεση αυτών μόλις γίνουν απαιτητά. Σημαντικός στόχος θεωρείται επίσης από το 57% των επιχειρήσεων η στοχοθέτηση των επόμενων περιόδων ώστε να προετοιμαστούν τα επιχειρηματικά βήματα εκ των προτέρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σημαντική επίσης θεωρείται και η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης (43%) που στην ουσία είναι απόρροια του καλύτερου προγραμματισμού που επιτυγχάνεται σε όλα τα επίπεδα αλλά και η ελαχιστοποίηση του χρόνου αντιμετώπισης πιθανών προβλημάτων (37%), από τη στιγμή που είχε προβλεφθεί ένα σχετικό σενάριο μέσα από τη διαδικασία

κατάρτισης του προϋπολογισμού. Λιγότερο σημαντικοί στόχοι είναι η αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης (20%), ο έλεγχος κόστους (14%), ο γενικότερος αποτελεσματικός έλεγχος (11%), η υλοποίηση της στρατηγικής (8,6%) και η αξιολόγηση αλλά και αύξηση των πωλήσεων (5,7%). Θα πρέπει να τονιστεί για ακόμα μία φορά ότι οι επιχειρήσεις επωφελούνται σε πολλά επίπεδα από την κατάρτιση ενός προϋπολογιστικού προγράμματος αλλά η απόφαση για υιοθέτηση της χρήσης αυτού του εργαλείου λήψης αποφάσεων γίνεται με βάση κάποιους από τους παραπάνω στόχους, όπως αυτοί αξιολογήθηκαν και ιεραρχήθηκαν. Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν απόλυτα με την βιβλιογραφία όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Έχει διαπιστωθεί ότι ο προγραμματισμός και ότι θετικό τον ακολουθεί αλλά και η στοχοθέτηση είναι δύο από τους βασικούς λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να αφιερώσει πόρους για την σύνταξη ενός προϋπολογιστικού σχεδίου. Αυτό διαπιστώνεται και στην έρευνα από τις απαντήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων.

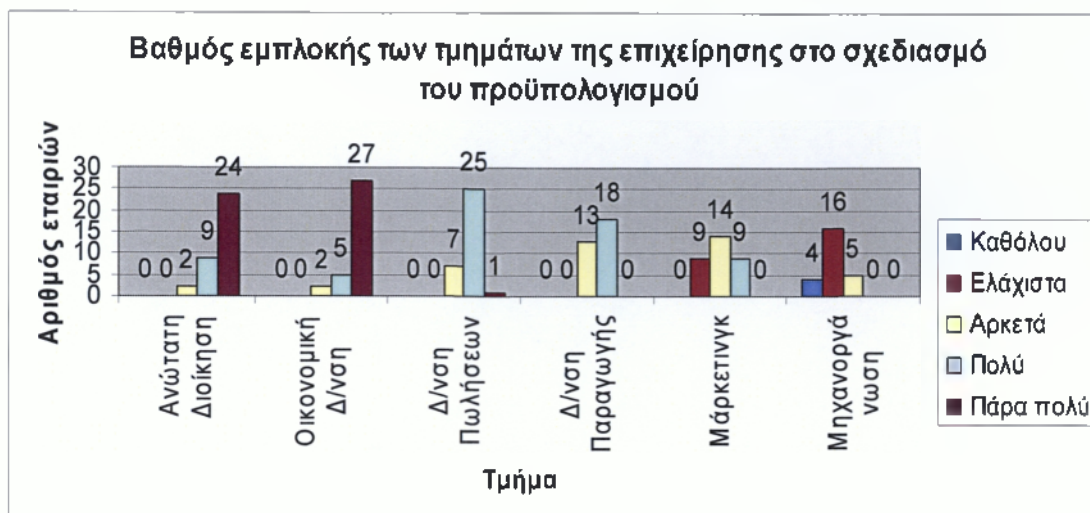
Είναι λογικό ότι μια τόσο πολύτιμη διαδικασία απαιτεί χρόνο και ιδιαίτερη προσοχή ώστε να καταρτιστεί με αντικειμενικό, ρεαλιστικό και ακριβή τρόπο. Η επόμενη ερώτηση αφορά τον χρόνο που απαιτείται σε κάθε επιχείρηση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Ο μέσος όρος με βάση τις απαντήσεις των εταιριών είναι 2,26 μήνες ενώ κάποιες επιχειρήσεις απάντησαν ότι χρειάζονται μέχρι και 5 μήνες ώστε να οργανώσουν το προϋπολογιστικό τους πρόγραμμα. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν ακόμα μια απόδειξη της σημαντικότητας των προϋπολογισμών αλλά και της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κατάρτισής τους.

Γράφημα 24: Χρόνος προετοιμασίας προϋπολογισμού σε μήνες (N=35)



Για να γίνει καλύτερα αντιληπτός ο προσανατολισμός του προϋπολογιστικού προγράμματος, οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν για την ένταση της συμμετοχής διαφόρων τμημάτων τους στη διαδικασία σχεδίασης και κατάρτισής του. Όπως είναι λογικό, κάποιες από τις επιχειρήσεις δεν είχαν όλα τα τμήματα (εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης), οπότε υπάρχουν κενά στη συγκεκριμένη ερώτηση. Τα τμήματα που θεωρήθηκε ότι είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και περιλήφθηκαν στην ερώτηση είναι η ανώτατη διοίκηση, η οικονομική διεύθυνση, η διεύθυνση πωλήσεων, παραγωγής, το τμήμα marketing και η μηχανοργάνωση. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να βαθμολογήσουν την συμμετοχή σε κλίμακα από «καθόλου εμπλοκή» (σκορ 1) μέχρι «πάρα πολύ» (σκορ 5). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Γράφημα 25: Βαθμός εμπλοκής των τμημάτων της επιχείρησης στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού (N=35)



Καταρχάς, συγκρίνοντας τον αριθμό των εταιριών στον οποίο λειτουργεί το κάθε τμήμα, παρατηρείται ότι μόνο η ανώτατη διοίκηση επιλέχθηκε και από τις 35 εταιρίες του δείγματος. Τα υπόλοιπα τμήματα δεν συναντώνται σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι 34 εξ αυτών έχουν οικονομική διεύθυνση, 33 τμήμα πωλήσεων, 31 τμήμα παραγωγής, 32 τμήμα marketing και 25 τμήμα μηχανογράφησης. Μια γρήγορη ματιά στο διάγραμμα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι την μεγαλύτερη εμπλοκή στην κατάρτιση του προϋπολογιστικού προγράμματος την έχει η ανώτατη διοίκηση και η οικονομική διεύθυνση αφού συγκέντρωσαν σε ποσοστά 69% και 79% την απάντηση «πάρα πολύ». Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμμετοχή των τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής (ποσοστά 76% και 58% απάντησαν «πολύ»). Στον αντίποδα βρίσκεται το τμήμα μηχανογράφηση που συγκεντρώνει ποσοστό 64% στην απάντηση «ελάχιστα». Αξίζει να αναφερθούν και οι μέσοι όροι και η τυπική απόκλιση των σκορ για το κάθε τμήμα όπου τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται καλύτερα.

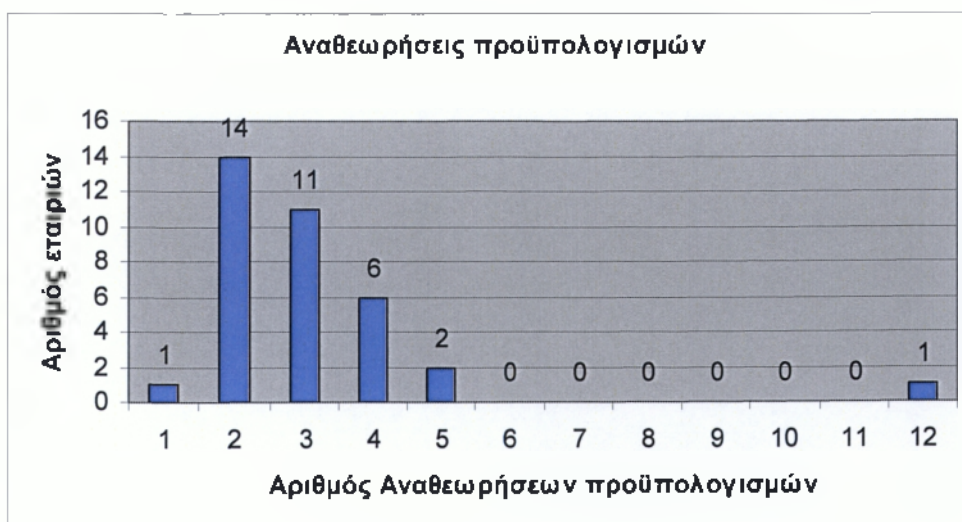
Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση βαθμού εμπλοκής των διαφόρων τμημάτων στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού

ΤΜΗΜΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Ανώτατη διοίκηση	4,63	0,60
Οικονομική διεύθυνση	4,74	0,57
Διεύθυνση πωλήσεων	3,82	0,46
Διεύθυνση παραγωγής	3,58	0,50
Μάρκετινγκ	3	0,76
Μηχανογράφηση	2,04	0,61

Η οικονομική διεύθυνση έχει τον υψηλότερο βαθμό εμπλοκής, ακολουθείται από την ανώτατη διοίκηση ενώ την μικρότερη συμμετοχή έχει το τμήμα μηχανογράφησης.

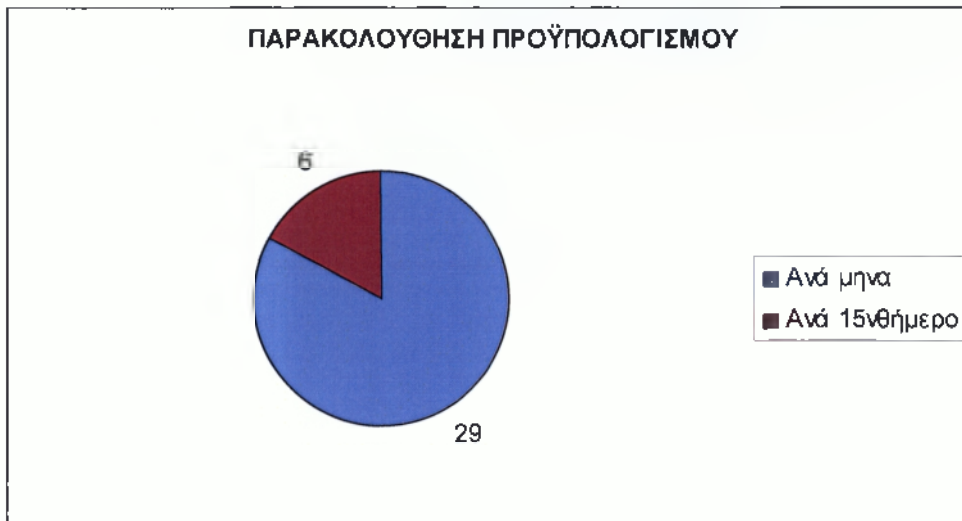
Η διαδικασία, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, δεν ολοκληρώνεται με την κατάρτιση του προϋπολογιστικού προγράμματος αλλά συνεχίζεται με συνεχή έλεγχο, τις απαραίτητες αναθεωρήσεις και γενικότερα την παρακολούθηση της πορείας του. Αρχικά, οι εταιρίες ρωτήθηκαν πόσες φορές αναθεωρούν τον λειτουργικό προϋπολογισμό τους μέχρι την ολοκλήρωση του. Οι απαντήσεις είχαν μεγάλο εύρος από 1 φορά μέχρι και 12 φορές. Ο μέσος όρος αναθεωρήσεων που δέχεται ο λειτουργικός προϋπολογισμός είναι 3 φορές με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων να παρατηρείται στην περιοχή των 2-5 φορές

Γράφημα 26: Αριθμός αναθεωρήσεων προϋπολογισμού (N=35)



Επίσης, αρκετά συχνά γίνεται παρακολούθηση και αναθεώρηση στις αρχικές εκτιμήσεις του λειτουργικού προϋπολογισμού. Από το σύνολο των 35 εταιριών, οι 29 αναθεωρούν τους προϋπολογισμούς σε μηνιαία βάση και οι υπόλοιπες 6 σε 15νθήμερη βάση, απόδειξη των συχνών αλλαγών στις συνθήκες.

Γράφημα 27: Παρακολούθηση προϋπολογισμού (N=35)



Όπως γίνεται κατανοητό, η διαδικασία του ελέγχου και οι πιθανές αναθεωρήσεις οφείλονται στην πιθανότητα ύπαρξης αποκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό.

Σε σχετική ερώτηση, 7 από τις 35 εταιρίες υποστήριξαν ότι διαπιστώνουν αποκλίσεις από τον αρχικό προϋπολογισμό.

Γράφημα 28: Ύπαρξη αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών (N=35)



Μόλις 1 εταιρία από τις 7 υποστήριξε ότι οι αποκλίσεις είναι ευμενείς (δηλαδή τα πραγματικά μεγέθη ήταν καλύτερα από τα προϋπολογιζόμενα) και συγκεκριμένα στην αξία και στον όγκο των πωλήσεων. Ακόμα μία εταιρία δεν έδωσε λεπτομέρειες ενώ οι υπόλοιπες 5 παρατήρησαν δυσμενείς αποκλίσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι 3 στην αξία πωλήσεων, 4 στον όγκο των πωλήσεων και 2 σε εξωτερικούς παράγοντες.

Η επόμενη ερώτηση δίνει την ευκαιρία στις εταιρίες να αναγνωρίσουν τις όποιες ατέλειες υπάρχουν στη διαδικασία κατάρτισης του λειτουργικού προϋπολογισμού και να εντοπίσουν τα στοιχεία που χρειάζονται βελτίωση. Το επόμενο γράφημα παρουσιάζει τις πιθανές απαντήσεις για τις θετικές αποκρίσεις των εταιριών σε κάθε μία από αυτές.

Γράφημα 29: Τομείς βελτίωσης



Παρατηρείται ότι οι αποκρίσεις των εταιριών μοιράζονται στις περισσότερες πιθανές απαντήσεις που προτάθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Η μόνη που δεν συγκεντρώνει σημαντικό αριθμό θετικών αποκρίσεων είναι ο καθορισμός των ατομικών στόχων. Το μεγαλύτερο ποσοστό εταιριών θεωρεί ότι η εκτίμηση των δαπανών και των εσόδων πρέπει να γίνεται με πιο αξιόπιστο και ρεαλιστικό τρόπο ενώ παράλληλα αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ότι σημαντική βελτίωση πρέπει να επιτευχθεί στους τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων η οποία θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελούνται τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η ίδια η εταιρία. Με μικρότερη συχνότητα εμφανίζονται οι τομείς που αφορούν την εκτίμηση των χρηματικών ροών και του όγκου των πωλήσεων.

Η τελευταία ερώτηση αφορούσε τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους σε περίπτωση που επιτύχουν τους στόχους του προϋπολογισμού. Το συγκεκριμένο θέμα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο αφού τα χρηματικά και μη κίνητρα μπορούν να αποπροσανατολίσουν τους εργαζόμενους, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, βάζουν το προσωπικό όφελος πάνω από αυτό της εταιρίας. Η ερώτηση αφορούσε το είδος των κινήτρων που δίνονται από τις εταιρίες. Απάντησαν όλες οι επιχειρήσεις αλλά κάποιες έδωσαν αρνητικές απαντήσεις για όλα τα πιθανά κίνητρα. Το παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζει τις απαντήσεις συνοπτικά.

Γράφημα 30: Είδος κινήτρων που παρέχεται στα στελέχη των επιχειρήσεων για την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού



Καταρχάς, από τις 35 εταιρίες, οι 19 παρέχουν κάποιας μορφής κίνητρα. Τα πιο δημοφιλή κίνητρα είναι τα χρηματικά είτε με τη μορφή μόνους (13 εταιρίες ή ποσοστό 37% επί του συνόλου και 68% επί των θετικών απαντήσεων) είτε με σταθερές αυξήσεις μισθών (9 εταιρίες ή 26% επί του συνόλου και 47% επί των θετικών απαντήσεων), με τις οποίες το όφελος των εργαζομένων είναι μικρότερο αλλά μονιμότερο και σε βάθος χρόνου. Άλλες 6 εταιρίες απάντησαν ότι προσφέρουν τη δυνατότητα προαγωγών και 3 άλλες εμπράγματα παροχές (πχ ταξίδια, αυτοκίνητα κτλ). Να σημειωθεί ότι υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων από τις εταιρίες.

Σε αυτό το σημείο, ολοκληρώνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τις εταιρίες στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε.

Παρά το γεγονός ότι το δείγμα δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο, παρόλα αυτά μπορούν να εξαχθούν κάποια γενικά συμπεράσματα και να φανεί η τάση που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά στη χρησιμοποίηση των λειτουργικών προϋπολογισμών λαμβάνοντας υπόψη πάντα τους περιορισμούς της έρευνας. Τα συγκεκριμένα ζητήματα θα αναπτυχθούν στην επόμενη ενότητα.

5.6 Συμπεράσματα και περιορισμοί

Η αναλυτική περιγραφή των αποτελεσμάτων και η παράθεση διαφόρων γραφημάτων είναι χρήσιμη για την εξέταση των επιμέρους στοιχείων ενός θέματος (στη συγκεκριμένη περίπτωση της χρησιμότητας των προϋπολογισμών στις ελληνικές εταιρίες). Παρόλα αυτά, δεν έχουν σημαντική αξία αν δεν εξαχθούν κάποια γενικότερα συμπεράσματα που θα αποτελέσουν το έναυσμα για μελλοντικές έρευνες και προσπάθειες βελτίωσης. Επίσης, θα πρέπει να είναι γνωστά τα όρια και οι περιορισμοί της έρευνας ώστε τα συμπεράσματα να αποκτούν την πραγματική τους διάσταση και να μην υπερεκτιμούνται ή υποεκτιμούνται.

Τα πρώτα γενικά συμπεράσματα που εξάγονται από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούν την ταυτότητα των εταιριών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι περισσότερες εταιρίες είναι μικρομεσαίες (τουλάχιστον για τα ευρωπαϊκά δεδομένα) αν και στην Ελλάδα θεωρούνται μεγάλες. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση⁷, μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που απασχολούν το πολύ 250 εργαζομένους, έχουν κύκλο εργασιών μικρότερο των 50 εκ. ευρώ ή σύνολο ετήσιου ισολογισμού μικρότερο από 43 εκ. ευρώ. Χαρακτηριστικός είναι ο παρακάτω πίνακας που αποτυπώνει τις κατηγορίες των εταιριών.

⁷ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) «Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ – Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης», Εκδόσεις για τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις, 06/06/2006

Γράφημα 31: Τα όρια του ορισμού των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολομένων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 40 εκατ. EUR)	≤ 43 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 27 εκατ. EUR)
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 7 εκατ. EUR)	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 5 εκατ. EUR)
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθορίζεται πολλαπλάσια)	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθορίζεται πολλαπλάσια)

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ», 2006

Άλλωστε όλες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Βρίσκονται κυρίως στον κλάδο της παραγωγής και του εμπορίου και απασχολούν πάνω από 1000 εργαζομένους κατά μέσο όρο, αν και το συγκεκριμένο στοιχείο πρέπει να προσεχθεί αφού υπάρχουν κάποιες ακραίες τιμές προς τα πάνω. Τέλος, οι περισσότερες αποτελούν εγχώριες εταιρίες και μόλις το 40% εξ αυτών ανήκουν σε πολυεθνικές. Το δείγμα, όσον αφορά το μέγεθος των εταιριών, μπορεί να χαρακτηριστεί αρκετά αντιπροσωπευτικό αφού αυτά είναι τα χαρακτηριστικά των κυρίαρχων εταιριών που δρουν στον ελληνικό χώρο.

Το δεύτερο και σημαντικότερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τον λειτουργικό προϋπολογισμό. Η σημασία που δίνουν πλέον οι ελληνικές εταιρίες σε αυτό το πολύτιμο εργαλείο διοίκησης φαίνεται σε όλες τις σχετικές ερωτήσεις. Αρχικά, ο αριθμός των εργαζομένων που ασχολούνται με την κατάρτισή του κρίνεται ικανοποιητικό αφού κατά μέσο όρο 4 άτομα απασχολούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία. Παρά το χρόνο που καταναλώνεται για την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού, οι εταιρίες δεν έχουν ειδικό τμήμα που να ασχολείται με αυτόν, αλλά η ευθύνη μοιράζεται κυρίως μεταξύ της γενικής διοίκησης και των οικονομικών

υπηρεσιών. Το διάστημα που καλύπτεται είναι 12 μήνες, δηλαδή όσο διαρκεί μια διαχειριστική χρήση ενώ συνήθως δεν εντάσσεται στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των επιχειρήσεων και όταν αυτό γίνεται καλύπτει μόλις 2 με 3 έτη. Αυτή αποτελεί μια από τις παθογένειες των ελληνικών επιχειρήσεων αφού σπάνια σχεδιάζουν με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και οι αποφάσεις παίρνονται συνήθως με γνώμονα τα βραχυχρόνια οφέλη.

Η οικονομική επιστήμη προσφέρει μια ποικιλία από εργαλεία προϋπολογισμού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τους στατικούς προϋπολογισμούς και σε μικρότερο βαθμό τους ελαστικούς και κυλιόμενους, πιθανότατα για εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Όσον αφορά δύο από τις σημαντικότερες κατηγορίες λογαριασμών που περιλαμβάνονται στον λειτουργικό προϋπολογισμό, για τα έσοδα προτιμώνται οι προϋπολογισμοί πρότυπης βάσης ενώ για τα έξοδα υπάρχει ισορροπία μεταξύ των προϋπολογισμών πρότυπης και μηδενικής βάσης. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις εστίασαν στους στόχους της επιχείρησης. Καταρχάς, οι εταιρίες θεωρούν ότι οι προϋπολογισμοί είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντικοί στην επίτευξη των στόχων τους. Στη συνέχεια ζητήθηκε να διευκρινιστούν αυτοί οι στόχοι. Οι πιο δημοφιλείς απαντήσεις αφορούσαν τη στοχοθέτηση επόμενων χρήσεων, την αναγνώριση επιχειρηματικών αναγκών σε κεφάλαια και την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων. Στην ουσία, από τις απαντήσεις φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογισμούς αρχικά για να μπορέσουν να θέσουν κάποιους ποσοτικούς στόχους για το μέλλον, στη συνέχεια να διαπιστώσουν τι κεφάλαια χρειάζονται για την επίτευξη αυτών των στόχων και τέλος, να αναγνωρίσουν τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και να προετοιμαστούν κατάλληλα ώστε να τα αντιμετωπίσουν επιτυχώς σε μικρό χρονικό διάστημα.

Η χρονική διάρκεια που απαιτείται για την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού είναι 2-3 μήνες, γεγονός που καταδεικνύει τις δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις ώστε να έχουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Την ευθύνη μπορεί να την έχει η κεντρική διοίκηση και οι οικονομικές υπηρεσίες αλλά τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης πρέπει να εμπλακούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό γεγονός που αποδεικνύεται και από σχετική ερώτηση όπου αναδεικνύεται ο ρόλος του τμήματος παραγωγής και πωλήσεων. Η ρευστή κατάσταση φαίνεται από το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός αναθεωρείται 3-4 φορές κατά μέσο όρο μέχρι την ολοκλήρωσή του αφού επανεξετάζονται στοιχεία και

προκύπτουν νέα δεδομένα λόγω του ασταθούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Εκεί οφείλεται και το γεγονός ότι ο λειτουργικός προϋπολογισμός αναθεωρείται τουλάχιστον σε μηνιαία βάση από τις εταιρίες. Οι συχνές αναθεωρήσεις αλλά και ο αποτελεσματικός έλεγχος, κατά τα φαινόμενα, έχει ως αποτέλεσμα να μην παρατηρούνται συχνά αποκλίσεις των πραγματικών δεδομένων με των προϋπολογισμένων στοιχείων. Μόλις 7 εταιρίες παρατήρησαν αποκλίσεις που οφείλονται κυρίως στον όγκο και στην αξία των πωλήσεων. Παρόλα αυτά οι εταιρίες θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στη διαδικασία κατάρτισης του λειτουργικού προϋπολογισμού σε μια σειρά από τομείς όπως είναι η εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών, η ανάγκη για σωστή υποκίνηση των εργαζομένων και σε μικρότερο βαθμό η εκτίμηση των χρηματορροών. Το τελευταίο ζήτημα που διερευνήθηκε είναι αυτό της παροχής κινήτρων προς τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων του λειτουργικού προϋπολογισμού. Αποτελεί ένα πολύ ευαίσθητο θέμα αφού μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνεία των στόχων και εκμετάλλευση των εταιρικών πόρων προς ίδιον όφελος από την πλευρά των εργαζομένων. Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν τα κίνητρα στόχων βασίζονται κυρίως σε χρηματικά κίνητρα με προσωρινό χαρακτήρα (μπόνους). Σε δευτερεύοντα βαθμό σε μόνιμα χρηματικά κίνητρα (αυξήσεις μισθών) που μπορεί να συνοδεύονται και από προαγωγές ενώ λίγες εταιρίες επιλέγουν μη χρηματικά κίνητρα (εμπράγματα ωφέλειες).

Σημαντική είναι και η παράμετρος των περιορισμών της έρευνας. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να παρερμηνευθούν τα αποτελέσματά της. Ο πρώτος και σημαντικότερος περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος. Οι 35 εταιρίες που απάντησαν στα ερωτηματολόγια δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως επαρκής αριθμός για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Φυσικά, τα συμπεράσματα που αναλύθηκαν παραπάνω μπορούν να χαρακτηριστούν περισσότερο ως τάσεις και όχι ως καταληκτικές διαπιστώσεις. Ένας ακόμα περιορισμός αφορά το ίδιο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Έγινε σαφές ότι το ζήτημα κατάρτισης των προϋπολογισμών είναι πολύπλοκο και δαιδαλώδες. Υπό αυτή την έννοια οι ερωτήσεις δεν καλύπτουν όλες τις σχετικές πτυχές του θέματος. Έπρεπε να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερο είναι ένα ερωτηματολόγιο τόσο περισσότερες αντιστάσεις συναντά ο μελετητής από την πλευρά των ερωτηθέντων. Επίσης, τα μεγάλα ερωτηματολόγια τείνουν να μην είναι τελείως αξιόπιστα αφού κουράζουν και προς το τέλος οι απαντήσεις είναι ανακριβείς. Έτσι, προτιμήθηκε η

αξιοπιστία των λίγων σχετικά ερωτήσεων παρά η ευρύτητα ενός μεγαλύτερου ερωτηματολογίου. Με αυτό το δεδομένο, δόθηκε έμφαση σε συγκεκριμένα θέματα που θεωρήθηκαν πιο ουσιώδη. Ένας ακόμα περιορισμός που μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός είναι η χρονική περίοδος στην οποία διεξήχθη η έρευνα σχετικά με τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν. Η οικονομική κρίση έχει χτυπήσει τους περισσότερους κλάδους (και ιδιαίτερα το λιανικό εμπόριο και την παραγωγή) με αποτέλεσμα οι εταιρίες να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα ζητήματα άμεσης επιβίωσής τους και όχι τόσο για πιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια να περιθωριοποιείται ο ρόλος των προϋπολογισμών παρά το γεγονός ότι οι ελληνικές εταιρίες αντιλαμβάνονται πλέον τον εξέχοντα ρόλο που πρέπει να παίζουν στην γενικότερο προγραμματισμό. Τέλος, η χρονική περίοδος κατά την οποία διεξήχθη η έρευνα χαρακτηρίζεται από μεγάλο φόρτο εργασίας για αυτές λόγω της προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με αποτέλεσμα να μην μπορέσουν να συμμετάσχουν περισσότερες. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η επανάληψη της έρευνας σε μια άλλη περίοδο μέσα στην διαχειριστική χρήση.

Ολοκληρώνοντας το ερευνητικό μέρος της εργασίας, πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αλλά και οι περιορισμοί ώστε να γίνει μια σωστή αξιολόγηση και να χρησιμοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα σε μελλοντικές περιπτώσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η κοινωνική και οικονομική συγκυρία της εποχής απαιτούν την τεράστια προσπάθεια των επιχειρηματιών ώστε να διατηρήσουν τα κεκτημένα ή ακόμα χειρότερα να επιβιώσουν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Είναι απαραίτητο οι επιχειρηματίες να χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία της οικονομικής επιστήμης για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ένα τέτοιο εργαλείο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι οι προϋπολογιστικές καταστάσεις. Οι προϋπολογισμοί παρουσιάζουν μια εικόνα από το μέλλον και θέτουν τους στόχους αλλά και το μονοπάτι πάνω στο οποίο θα βαδίσει μια επιχείρηση. Το πόσο ακριβής θα είναι αυτή η εικόνα βασίζεται στην αξιοπιστία των δεδομένων που έχει στη διάθεσή της η κάθε επιχείρηση αλλά και στις προβλέψεις που μπορεί να κάνει για μια σειρά από λογαριασμούς όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη, τα διάφορα κόστη, τα έξοδα των τμημάτων (διοίκησης, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης) και του προγράμματος επενδύσεων. Το συνολικό πρόγραμμα του λειτουργικού προϋπολογισμού περιλαμβάνει μια σειρά από υποπροϋπολογισμούς που αφορούν όλα τα παραπάνω στοιχεία. Ο συνδυασμός αυτών καταλήγει στην κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και εν τέλει των προϋπολογιστικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων (ισολογισμού, αποτελεσμάτων χρήσεως). Με βάση αυτές τις καταστάσεις η επιχείρηση μπορεί να πάρει μια σειρά από αποφάσεις όπως η ανάγκη για ανεύρεση πόρων, ο καθορισμός των οικονομικών στόχων και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ενδοεταιρικές αποφάσεις που αφορούν τους εργαζομένους και πολλά παρόμοια θέματα. Η ρευστότητα όμως των δεδομένων και το γεγονός ότι στηρίζονται σε προβλέψεις δημιουργούν την ανάγκη για συνεχή επανέλεγχο και ανακαθορισμό των στόχων. Είναι σύνηθες να παρατηρούνται αποκλίσεις των προϋπολογιστικών στοιχείων και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Το ζητούμενο είναι ο περιορισμός του εύρους των αποκλίσεων γιατί σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος να οδηγηθεί η επιχείρηση σε επικίνδυνα μονοπάτια με ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Σε υποστήριξη αυτών των θεωρητικών δεδομένων, κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια μιας έρευνας με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που αποτελούταν από γενικές ερωτήσεις για την ταυτότητα της κάθε επιχείρησης και ερωτήσεις σχετικές με τον λειτουργικό προϋπολογισμό. Επιλέχθηκαν εταιρίες εισηγμένες στο

Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και τελικά συλλέχθηκαν δεδομένα από 35 εξ αυτών. Τα συμπεράσματα αναλύθηκαν διεξοδικά σε προηγούμενη ενότητα. Οι περισσότερες εταιρίες μπορούν να χαρακτηριστούν μικρομεσαίες για τα ευρωπαϊκά δεδομένα αν και για την Ελλάδα θεωρούνται μεγάλες. Συμμετέχουν τόσο ελληνικές όσο και πολυεθνικές ενώ οι περισσότερες δραστηριοποιούνται στον κλάδο του εμπορίου και της παραγωγής. Διαπιστώθηκε ότι πλέον οι περισσότερες ελληνικές εταιρίες αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα της κατάρτισης των λειτουργικών προϋπολογισμών. Αφιερώνουν αρκετές εργατοώρες σε αυτή την εργασία. Την ευθύνη την έχει κυρίως η κεντρική διοίκηση μιας εταιρίας ή το οικονομικό τμήμα αλλά συμμετέχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σχεδόν όλα τα τμήματα (παραγωγής, πωλήσεων, λογιστήριο, μάρκετινγκ). Επίσης, γίνεται συχνή παρακολούθηση της πορείας του προϋπολογισμού αλλά και αρκετές αναθεωρήσεις για το χρονικό διάστημα που διαρκεί (12μηνο συνήθως). Δεν παρατηρούνται αποκλίσεις στις περισσότερες των περιπτώσεων γεγονός που δείχνει ότι η ποιότητά τους είναι αρκετά καλή ενώ παράλληλα στις περιπτώσεις που υπάρχουν αποκλίσεις αυτές αναφέρονται κυρίως στις πωλήσεις. Αναγνωρίζεται η ανάγκη για βελτίωση κάποιων διαδικασιών όπως η εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών. Τέλος, είναι συχνή η συσχέτιση των στόχων των προϋπολογισμών με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Η επίτευξη των στόχων συνδέεται με την παροχή διαφόρων ωφελειών όπως μόνους, αυξήσεις μισθών, προαγωγές, δώρων κτλ. Τα συμπεράσματα της έρευνας σε γενικές γραμμές συμφωνούν με τις αναφορές της βιβλιογραφίας όπως αυτή αναπτύχθηκε στις πρώτες ενότητες. Ιδιαίτερα στα κίνητρα αλλά και στη χρησιμότητα των προϋπολογισμών η ταύτιση είναι σημαντική. Πρέπει φυσικά να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί ώστε να γίνουν οι κατάλληλες συσχετίσεις.

Αναφέρθηκαν επίσης οι περιορισμοί της έρευνας ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να διαπιστώσει την αξιοπιστία και την βαρύτητα των συμπερασμάτων. Χρήσιμη θα ήταν και η σύγκριση με παρόμοιες έρευνες τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στην παγκόσμια ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι ελληνικές εταιρίες. Το πεδίο είναι πλούσιο σε θεωρητικές και ερευνητικές εργασίες αλλά υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω μελέτη αφού όπως τονίστηκε το θέμα των προϋπολογισμών είναι ανεξάντλητο και ιδιαίτερα ευρύ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ευθύμογλου, Π., Λαζαρίδης Ι., (2000) «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Πειραιάς,

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) «Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ – Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης», Εκδόσεις για τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις, 06/06/2006

Λαζαρίδης, Γ., Παπαδόπουλος, Δ. (2000), «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Μακροχρόνιος χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και χρηματοοικονομική ανάλυση επενδύσεων παγίου κεφαλαίου της επιχείρησης – Τεύχος Β'», Θεσσαλονίκη,

Λυρούδη Αι. (2003), Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθημάτων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,

Μανουσόπουλος Γ. «Προϋπολογισμός, η πυξίδα της επιχείρησης», www.specisoft.gr

Πάγγγιος Γιάννης (1993) «Θεωρία Κόστους – Τεύχος 2», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, Πειραιάς

Σαρσέντη, Β.Ν. «Λογισμός Επιχειρηματικής Δραστηριότητας – Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Πειραιάς 1993

Τσαγκλάγκανος Α., (2005) «Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε.

Al Rwita, Saad, Saleh “Budgetary slack: The Effects of Truth-Inducing Schemes on Slack and Performance”, 1999

Chase, R., Aquilano, N., Jacobs, R. (1998). «Production and Operations Management: Manufacturing and Service», 8th edition, Irwin McGraw-Hill

Hilton, Maher, Selto (2000) “Cost Management – Strategies for business decisions-Third Edition”, McGraw-Hill International Edition

Van Der Strede W. (2001) “Measuring tight budgetary control”, Management Accounting Research, 12, 2001

Zions Business Resource Center, (2005), “How to prepare a cash budget”, Edward Low Foundation

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Cambridge Dictionaries Online, Cambridge University Press, 2003

<http://www.fao.org/docrep/w4343e/w4343e07.htm#capital%20budgeting%20versus%20current%20expenditures>

http://en.wikipedia.org/wiki/Zero-based_budgeting

[Http://bizhelp365.net](http://bizhelp365.net), «Η σημασία του προϋπολογισμού για μια μικρή επιχείρηση», 26/10/2009

www.ase.gr

www.wikipedia.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Προς

Καλαμάτα

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι προϋπολογισμοί αποτελούν ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία για τη διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίζεται επαρκής προγραμματικός και έλεγχος των δραστηριοτήτων της, ειδικά στο δυσχερές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται σήμερα.

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας της φοιτήτριας του τμήματος Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας, κας Κοντομάρη Κυριακής, επιχειρείται μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς ως εργαλείο διοίκησης και των απόψεων των στελεχών τους για τη χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα που αυτοί προσφέρουν, αλλά και τις δυσκολίες που συναντούν κατά την κατάρτιση και εφαρμογή τους.

Θα σας παρακαλούσαμε θερμά να συμβάλλετε στην έρευνά μας και να μας αποστείλετε συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί στο fax ή στο e-mail Για οποιεσδήποτε απορίες ή διευκρινίσεις μπορείτε να επικοινωνείτε με την κα Κοντομάρη Κυριακή στο e-mail

Οι πληροφορίες που θα ληφθούν από την επιχείρησή σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνάς μας εντός των ορίων του χρονοδιαγράμματός μας, παρακαλούμε να έχουμε τις απόψεις σας επί του ερωτηματολογίου μέχρι τις 31/07/2011.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Καλλιρρόη Γεωργιά
Εργαστηριακή Συνεργάτης
Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας

Κυριακή Κοντομάρη
Φοιτήτρια τμήματος ΧΡΗΜ.Ε.
Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας

Επωνυμία Επιχείρησης:

Υπεύθυνος Συμπλήρωσης:

Θέση στην Επιχείρηση:

Η συμπλήρωση των παραπάνω στοιχείων είναι προαιρετική

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων και των πρακτικών που ακολουθούν τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων κατά το σχεδιασμό και την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν σχετίζονται με την εμπειρία της επιχείρησής σας στο συγκεκριμένο θέμα.

Ενότητα Α: Γενικά στοιχεία για την επιχείρησή σας

Ερώτηση Α1: Κύριος κλάδος λειτουργίας της επιχείρησης:

Ερώτηση Α2: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης

Παραγωγή

Εμπόριο

Υπηρεσίες

Κατασκευές

Άλλο

Ερώτηση Α3: Έτος Ίδρυσης της επιχείρησης:

Ερώτηση Α4: Αριθμός Εργαζομένων στο σύνολο της επιχείρησης: _____ άτομα

Ερώτηση Α5: Βασικά μεγέθη επιχείρησης

	Πωλήσεις	Κέρδη	Ενεργητικό
2008			
2009			

Ερώτηση Α6: Ανήκει η επιχείρησή σας σε κάποιο πολυεθνικό όμιλο;

Ναι

Όχι

Ενότητα Β: Στοιχεία για τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς

Ερώτηση Β1: Αριθμός ατόμων με βασικό αντικείμενο τη σύνταξη του προϋπολογισμού: _____

Ερώτηση Β2: Ποιος έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό του προϋπολογισμού;

Τμήμα Προϋπολογισμού

Λογιστήριο

Γενική Διεύθυνση

Οικονομικές Υπηρεσίες

- Εντεταλμένο Στέλεχος
- Επιτροπή Προϋπολογισμού
- Άλλο

Ερώτηση B3: Ο λειτουργικός προϋπολογισμός στην επιχείρησή σας καλύπτει: _____ μήνες

Ερώτηση B4: Καταρτίζετε προϋπολογιστικό πρόγραμμα με βάση το μακροχρόνιο σχεδιασμό και αν με τι διάρκεια;

Ναι Όχι

Διάρκεια: _____

Ερώτηση B5: Η επιχείρηση κάνει χρήση των παρακάτω εργαλείων:

- Στατικοί Προϋπολογισμοί
- Ελαστικοί Προϋπολογισμοί
- Κυλιόμενοι Προϋπολογισμοί

Ερώτηση B6: Τι είδους προϋπολογισμό χρησιμοποιείται για τα έσοδα;

- Μηδενικής Βάσης
- Προσαυξητικό
- Πρότυπης Βάσης

Ερώτηση B7: Τι είδους προϋπολογισμό χρησιμοποιείται για τα έξοδα;

- Μηδενικής Βάσης
- Προσαυξητικό
- Πρότυπης Βάσης

Ερώτηση B8: Είναι σημαντικοί οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης;

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

Ερώτηση B9: Ποιους στόχους επιδιώκετε με την κατάρτιση του προϋπολογισμού; (Επιλέξτε μέχρι 3 απαντήσεις).

- Στοχοθέτηση επόμενων περιόδων
- Αναγνώριση επιχειρηματικών αναγκών σε κεφάλαια
- Αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων
- Ελαχιστοποίηση χρόνου αντιμετώπισης προβλημάτων
- Αύξηση κερδοφορίας

- Έλεγχος κόστους
- Αξιολόγηση απόδοσης της επιχείρησης
- Αξιολόγηση πωλήσεων
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αποτελεσματικός έλεγχος
- Άλλο

Παρακαλώ αναφέρετε συνοπτικά:

.....

Ερώτηση B10: Πόσο διάστημα διαρκεί η προετοιμασία του λειτουργικού προγραμματισμού;
 μήνες

Ερώτηση B11: Ποια τμήματα εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού του λειτουργικού προϋπολογισμού;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ανώτατη διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικονομική Διεύθυνση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διεύθυνση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διεύθυνση Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μαρκετινγκ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μηχανογράφηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση B12: Πόσες φορές αναθεωρείται ο λειτουργικός προϋπολογισμός μέχρι την ολοκλήρωσή του; _____ φορές

Ερώτηση B13: Πόσο συχνά παρακολουθείται η πορεία του λειτουργικού προϋπολογισμού;

- Σε εβδομαδιαία βάση
- Σε 15νθήμερη βάση
- Σε μηνιαία βάση
- Σε τριμηνιαία βάση
- Σε εξαμηνιαία βάση
- Κατά περίπτωση

Ερώτηση B14: Υπήρχαν αποκλίσεις στο τελευταίο πραγματοποιημένο προϋπολογισμό; Αν ναι που οφείλονταν;

Δεν υπήρχαν

Υπήρχαν και οφείλονταν σε:

	Ευμενείς	Δυσμενείς
Αποκλίσεις Πωλήσεων (Αξία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποκλίσεις Πωλήσεων (Όγκος)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφορετικό μίγμα προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφορετικό κόστος προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφορές σε έξοδα Μάρκετινγκ, Διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση B15: Σε ποια από τα παρακάτω στοιχεία εκτιμάτε ότι πρέπει να βελτιωθεί ο προϋπολογισμός στην επιχείρησή σας;

Εκτίμηση χρηματικών ροών

Εκτίμηση εσόδων

Εκτίμηση δαπανών

Εκτίμηση όγκου πωλήσεων

Καθορισμός ατομικών στόχων

Υποκίνηση εργαζομένων

Άλλο

Παρακαλώ αναφέρετε συνοπτικά:

.....
.....

Ερώτηση B16: Δίνονται κίνητρα για την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού;

Αύξηση αμοιβής

Bonus

Εμπράγματα παροχές (π.χ.

Προαγωγές

Άλλο

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!!!

Παρακαλούμε επιστρέψτε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο μέχρι την

Αποστέλλοντάς το στον αριθμό fax: (Υπόψη κας Κοντομάρη)

Είτε ταχυδρομώντας το στην ακόλουθη διεύθυνση:

Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση: