

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΛΕΤΣΙΟΣ Α ΛΕΥΤΕΡΗΣ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



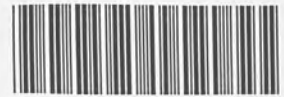
00139457

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
39457
23167
330 ΛΕΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ  
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΛΕΤΣΙΟΣ Α ΛΕΥΤΕΡΗΣ  
ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



00139457

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΠΣ	39457
ΟΠΣ	23167 ή 2265
ΤΑΞΗ	330 ΛΕΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	4
BUDGET: PLANNING & CONTROL .....	4
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	5
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΣ.....	5
1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΗ ΥΛΗ.....	9
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	12
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	17
2.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	17
2.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	20
2.2.1 Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΩΣ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	20
2.2.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	21
2.2.3 ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ.....	24
2.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	25
2.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	25
2.2.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ.....	26
2.3 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	27
2.3.1 Προετοιμασία για την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού πωλήσεων.....	27
2.3.2 Ο προϋπολογισμός πωλήσεων ως εργαλείο ελέγχου.....	28
2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	29
2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	29
2.4.1.1 Σχεδιασμός του προγράμματος παραγωγής.....	30
2.4.1.2 Προϋπολογισμός των πρώτων υλών και των συναφών υλικών παραγωγής.....	31
2.4.1.3 Προϋπολογισμός του κόστους εργασίας.....	31
2.4.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ.....	33
2.4.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ.....	37

2.4.4	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	39
2.4.4.1	Προετοιμασία του οικονομικού προγραμματισμού των γενικών και διοικητικών εξόδων	39
2.5	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	42
2.5.1	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	42
2.5.2	Στόχοι Κυκλοφοριακής Ταχύτητας των Αποθεμάτων	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.5.3	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	46
2.5.4	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ	49
2.5.4.1	Πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων	49
2.5.4.2	Πρόβλεψη των εκταμιεύσεων	50
2.5.5	Οικονομικός προγραμματισμός κεφαλαιακών δαπανών και προϋπολογισμοί χρηματοοικονομικών μεγεθών	52
2.6	ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	54
2.6.1	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	54
2.7	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	56
2.7.1	Χρηματοοικονομικοί δείκτες	56
2.7.2	Κατάρτιση του προϋπολογιστικού ισολογισμού	57
2.7.3	Μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης	59
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup>	79
3.1	Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	79
3.1.1	Η σημασία της καθολικής συμμετοχής στη διαδικασία του οικονομικού προγραμματισμού	80
3.1.2	Έλεγχος του προϋπολογισμού πωλήσεων	81
3.1.3	Έλεγχος του προϋπολογισμού δαπανών	82
3.1.4	Διαδικασίες ελέγχου των προϋπολογισμών	82
3.1.5	Σύνταξη εκθέσεων για την πορεία υλοποίησης του προϋπολογισμού	83
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup>	84
4.1	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	84
4.2	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	86

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΙ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ

BUDGET: PLANNING & CONTROL

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΣ

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται αναγκαία η εξέλιξη των επιχειρήσεων σε σχέση με τις επιταγές της τεχνολογίας και της αγοράς. Ο εκσυγχρονισμός τους κι οι προθέσεις των διοικήσεων είναι επιβεβλημένο να τις καθοδηγούν σε νέους δρόμους, ώστε να τις καθιστούν πρωτίστως υγιείς και κατ' επέκταση ανταγωνιστικές, με την προοπτική της ανάπτυξης και της ευημερίας. Με αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές οι επιχειρήσεις μετεξελίσσονται κι οδηγούνται σε νέες μεθόδους διοίκησης κι ελέγχου. Οι τελευταίες αποτελούν, στην απόλυτη πλειοψηφία τους, συνέχεια των παλαιότερων δοκιμασμένων.

Ο βασικός κορμός στη λειτουργία οποιασδήποτε μορφής επιχείρησης είναι ο προγραμματισμός είτε χρονικός είτε οικονομικός. Στη συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθούμε με τον οικονομικό προγραμματισμό, παρουσιάζοντάς τον σαν εργαλείο οργάνωσης κι ελέγχου ικανού να θέσει τις βάσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Πρέπει όμως να επισημάνουμε από την αρχή, ότι η συνταξη του οικονομικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης γίνεται από ανθρώπους επιρρεπείς σε υποκειμενικές παραμέτρους. Ακόμη, ο χειρισμός των συγκεντρωτικών στοιχείων, που εμπεριέχονται στο τελικό του κείμενο εξαρτάται από την ομάδα διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης, όπως και τα μηνύματα που θα μεταδοθούν στους εκάστοτε κρατούντες μπορεί να είναι τελείως διαφορετικά. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι παρόλη τη χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού, δεν αποτελεί τίποτα περισσότερο από ένα εργαλείο στην υπηρεσία της διοίκησης, η οποία είναι υπεύθυνη για την πορεία της επιχείρησης.

Βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι είναι η κατανόηση των διεργασιών κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού των επιχειρήσεων, τα συστατικά στοιχεία για την επιτυχία του κι η φιλοσοφία αντιμετώπισης των αποτελεσμάτων του για την ευρύτερη αξιοποίησή τους, με σκοπό την επίτευξη του προσδοκόμενου για κάθε εταιρεία, που είναι η ανάπτυξη κι η ευημερία.

Ο καθορισμός του οικονομικού προγραμματισμού έχει άμεση επίπτωση στη λειτουργία και τον έλεγχο μιας επιχείρησης. Η σχέση είναι αμφίδρομη κι η ανάδραση, που δέχεται ο προϋπολογισμός, από τα πρακτέα στοιχεία της επιχείρησης, είναι καθοριστική για τη συνεχή

μορφοποίησή του. Στην κατεύθυνση αυτή συνεισφέρουν τα χρηματοοικονομικά μοντέλα σε υπολογιστή, υποβοηθώντας την εύκολη και τάχιση προσαρμογή των δεδομένων με προοπτική τη δημιουργία βέλτιστου πλάνου δράσης των διαχειριστών. Το αμφίδρομο της σχέσης είναι αναγκαίο να τονιστεί, καθώς από τον προϋπολογισμό λαμβάνονται τα απαιτούμενα στοιχεία για τον προσδιορισμό των εσόδων – εξόδων, της απόδοσης μιας επένδυσης και το χρόνο πραγματοποίησής της, καθώς και μια πλειάδα από πληροφορίες, που αφορούν στο κόστος σε διάφορα στάδια κι επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο οικονομικός προγραμματισμός μιας επιχείρησης εκτείνεται χρονικά με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και τη διοικητική πολιτική, που ακολουθείται. Ξεκινάει από τη διάρκεια του ενός έτους, οπότε καταλήγουμε στον ετήσιο προϋπολογισμό, με τις προφανείς και γνωστές χρησιμότητες που παρέχει για όλες τις διεργασίες, που αφορούν στην επιχείρηση. Το μέγιστο ενδεικνυόμενο χρονικό διάστημα του οικονομικού προγραμματισμού είναι από τρία ως πέντε χρόνια για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών τα τρία χρόνια. Εξαιρεση αποτελούν βιομηχανίες κι εταιρείες παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, των οποίων το φάσμα οικονομικού προγραμματισμού εξαρτάται απόλυτα από τις τρέχουσες εξελίξεις στην τεχνολογία και τις επενδύσεις στην έρευνα. Επίσης, συναντάται αρκετά συχνά, η κατάρτιση, ανεξάρτητου με την επιχείρηση, οικονομικού προγραμματισμού μιας επένδυσης της. Το τελευταίο εμφανίζεται σε επενδύσεις μεγάλης και μικρής κλίμακας με τάσεις ανεξαρτητοποίησης από τις βασικές παραγωγικές διαδικασίες μιας εταιρείας. Γίνεται κατανοητό, ότι ανεξαρτήτως του οικονομικού κλάδου στον οποίο κινείται μια επιχείρηση είναι αναγκασμένη να οδηγηθεί στο συντονισμό για τη μορφοποίηση του οικονομικού προγραμματισμού με βάση τη βέλτιστη χρονική διάρκεια, όπως αυτή έχει προδιαγραφεί από τους οικονομικούς κύκλους της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Ακόμη, εμφανίζεται η αναγκαιότητα του παρά την κατάρτιση των δραστηριοτήτων, για να επιτυγχάνεται ο κεντρικός έλεγχος και να αυτοματοποιούνται οι παραγωγικές διαδικασίες. Επιπρόσθετα, αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου βαθμίδας έρχονται σ' επαφή κι ανταλλάσσουν απόψεις κι ιδέες γι' αυτήν, με αποτέλεσμα τη σύμφιση των ενδοεταιρικών σχέσεων και την κατανόηση της πραγματικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται μια επιχείρηση.

Ο ρόλος της κατάρτισης του προϋπολογισμού στη χρηματοοικονομική διοικητική γίνεται ευκολότερα κατανοητός αν τον συσχετίσουμε με τα τρία θεμελιώδη στοιχεία της διοικητικής διαδικασίας, που είναι

- ο σχεδιασμός
- η υλοποίηση



- ΚΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Αρχικά ο οικονομικός προγραμματισμός θεωρείται ως ο καθορισμός ενός μοτίβου ή κάποιων στοιχείων, δηλαδή αποτελεί ένα εν δυνάμει σύστημα σχεδιασμού κι ελέγχου κι όχι απλά ένα μηχανισμό πρόβλεψης. Βοηθάει τη διαχείριση να αναλύσει, να μεταφράσει και να αξιοποιήσει τις παραμέτρους του για την πρόοδο της εταιρείας. Η ομάδα, που εργάζεται στη διαμόρφωσή του είναι επιφορτισμένη με την ευθύνη για τη συλλογή όλων των στοιχείων των πωλήσεων, της παραγωγής, των πρώτων υλών, των εργατικών, των γενικών και διοικητικών εξόδων, των κεφαλαιουχικών δαπανών, των νέων επενδύσεων και των χρηματοροών, και τη μετάφρασή τους σε αριθμητικές και χρηματοοικονομικές παραμέτρους.

Οι διαδικασίες, που πρέπει να δρομολογηθούν, για την αξιοπιστη απεικόνιση της πραγματικότητας στον οικονομικό προγραμματισμό έχουν ως εξής:

- Η προπαρασκευαστική φάση συνίσταται από τη δουλειά που πρέπει να γίνει την περίοδο πριν την λήξη της τρέχουσας περιόδου, με σκοπό τη σχηματοποίηση των κατευθυντήριων γραμμών και των περιορισμών μέσα στους οποίους θα κινηθεί η εταιρεία. Περιλαμβάνει ανάλυση παρελθόντων χρήσεων, την οικονομική συγκυρία και προοπτική στον κλάδο και στην ευρύτερη αγορά και των στόχων της εταιρείας. Έτσι δημιουργείται το συγκριτικό πλεονέκτημα κι η δυνατότητα για προγραμματισμό για τα επόμενα πέντε χρόνια, τουλάχιστον. Στην ολοκλήρωση της φάσης αυτής συμβάλλει ολόκληρος ο ιστός της παραγωγικής διαδικασίας, από τα ανώτατα στελέχη ως τα κατώτερα. Ο καθένας έχει αποκομίσει μια εμπειρία κι έχει διαμορφώσει μια αποψη για τη λειτουργικότητα της υφισταμένης κατάστασης με αποτέλεσμα να του δίνεται η δυνατότητα για την έκφραση δημιουργικών ιδεών. Με τον τρόπο αυτό οι επικεφαλές ομάδες των επί μέρους τμημάτων συγκροτούν τον οικονομικό προγραμματισμό για το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
- Στη συνέχεια γίνεται η συλλογή των παραπάνω εκτιμώμενων οικονομικών προγραμματισμών, οι οποίοι έχουν σχηματιστεί αποκλειστικά και μόνο λαμβάνοντας υπ' όψιν της ανάγκες του κάθε τμήματος. Ακολουθεί μια αυτοτροφοδοτούμενη διαδικασία κατά την οποία τίθενται περιορισμοί από την υπεύθυνη για το γενικό οικονομικό προγραμματισμό, ομάδα, προς τις επιμέρους, περιορισμοί που αφορούν στο μέγεθος των απαιτήσεων και στη διαδικασία των χρηματοροών. Επιστρέφονται οι κατά τμήματα παρατηρήσεις και με τη συνεχή αυτή διαδικασία πραγματοποιείται ο οικονομικός προγραμματισμός. Καιρία είναι η

παρουσία των δικλείδων, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη βελτιστοποίηση των διεργασιών χωρίς τον ευτελισμό τους.

- Έπεται η φάση της παρακολούθησης του προσχεδιασμένου οικονομικού προγράμματος όπως προσεγγίζεται στην πράξη. Έχει τελειώσει η δουλειά των αναλυτών κι αποκλειστική ευθύνη για την καθοδήγηση και τροποποίηση του οικονομικού προγραμματισμού έχουν οι διαχειριστές, οι οποίοι ανάλογα με τα τρέχοντα στοιχεία αναμορφώνουν τα επιμέρους του προϋπολογισμού διατηρώντας το στόχο κατά το δυνατόν αναλλοίωτο. Καταλήγωντας, επιτυγχάνεται έλεγχος της επιχείρησης και σωστή διαχείριση των πραγματικών στοιχείων κι επενδυτικών προτάσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΗ ΥΛΗ

Κατά αρχήν οι περιορισμοί που τίθενται στην ανάπτυξη της εργασίας αφορούν στην εμβάθυνση σε σχέσεις και τύπους, ώστε να γίνουν κατανοητές έννοιες, ενώ θεωρήθηκε περιττό να παρουσιαστούν επαναληπτικά γνωστές διαδικασίες, οι οποίες εμπίπτουν σε διαφορετικό επιστημονικό πεδίο, όπως η δεικνότητα κι η ανάλυση της ευαισθησίας διαφόρων αριθμοδεικτών κ.α.

Είναι, επίσης, κατανοητό ότι οι δεν είναι δυνατόν να εξεταστούν όλες οι παράμετροι της κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού, αφού ο όγκος είναι απαγορευτικός στα πλαίσια της εργασίας μας.

Βασικοί τιθέμενοι περιορισμοί είναι:

- Η εξέταση μόνο των μεταποιητικών και μη επιχειρήσεων, μεγάλης ως επί το πλείστον κλίμακας
- Η κοινωνία της πληροφορίας στη διοικητική επιστήμη
- Οι μέθοδοι και τα μοντέλα λήψης αποφάσεων, τομέας, ο οποίος από μόνος του αποτελεί θέμα μεταπτυχιακού
- Ο γραμμικός κι ο δυναμικός προγραμματισμός κι η επιρροή του πάνω στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σαν εργαλείο ελέγχου και λήψης αποφάσεων
- Προβλήματα, που παρουσιάζονται στη δικτυακή λειτουργική μορφή των εταιρειών
- Η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή στην όλη διαδικασία

Θέτοντας τα βασικά που αφορούν τον οικονομικό προγραμματισμό μιας επιχείρησης στη συνέχεια τις εργασίες θα πραγματευτούμε διεξοδικότερα ενότητες, που αφορούν στους διακεκριμένους οικονομικούς προγραμματισμούς των μεταποιητικών και μη μεταποιητικών επιχειρήσεων. Πριν γίνει αυτό θα ασχοληθούμε με τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού των πωλήσεων μέσω της πρόβλεψης των πωλήσεων, ένα θέμα πολύ σημαντικό για την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού. Αυτό μας οδηγεί στην ανάλυση των διαδικασιών

- της πρόβλεψης της τάσης των πωλήσεων
- της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές
- της αξιοποίησης της γνώμης των διευθυντικών στελεχών

- της κλαδικής ανάλυσης
- της ανάλυσης συσχέτισης

Κατόπιν εμφανίζονται τα στοιχεία, που θα καταστήσουν τον προϋπολογισμό των πωλήσεων σαν εργαλείο ελέγχου και περαιτέρω έρευνας.

Ακολουθεί η πραγμάτευση της διαδικασίας σύνταξης του οικονομικού προγραμματισμού των μεταποιητικών επιχειρήσεων, ξεκινώντας από την ανάλυση του οικονομικού προγραμματισμού κόστους, μέσω του σχεδιασμού του προγράμματος παραγωγής, του προϋπολογισμού των πρώτων υλών και των συναφών υλικών παραγωγής και του προϋπολογισμού του κόστους εργασίας. Στη συνέχεια παρατίθενται η κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού των γενικών βιομηχανικών αξόδων, των δαπανών διάθεσης και γενικών και διοικητικών εξόδων.

Έπειτα περνάμε στη δεύτερη ενότητα, η οποία αφορά στις μη μεταποιητικές επιχειρήσεις, σ' αυτές δηλαδή, που κύρια δραστηριότητά τους είναι η παροχή υπηρεσιών. Και σ' αυτή την περίπτωση αναλύουμε τις διαδικασίες πρόβλεψης των πωλήσεων και κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού κεφαλαιακών δαπανών και χρηματοοικονομικών μεγεθών. Αυτό γίνεται με την ανάλυση των

- προβλέψεων των ταμειακών εισπράξεων
- προβλέψεων των εκταμιεύσεων
- προϋπολογιζόμενων μεγεθών των κεφαλαιακών δαπανών και των χρηματοοικονομικών μεγεθών

Στη συνέχεια συσχετίζοντας τα αποτελέσματα από τις προαναφερθείσες διεργασίες προσπαθούμε να συντάξουμε τις προϋπολογιστικές λογιστικές καταστάσεις, οι οποίες είναι

- η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και
- ο προϋπολογιστικός ισολογισμός

και να εξαγάγουμε χρήσιμους χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζουμε τον οικονομικό προγραμματισμό σαν εργαλείο άσκησης διευθυντικού ελέγχου, ακολουθεί εξειδίκευση ανάλογα αν προκειται για



- έλεγχο του προϋπολογισμού πωλήσεων ή
- έλεγχο του προϋπολογισμού δαπανών

και παρουσιάζονται διάφορες διαδικασίες ελέγχου των προϋπολογισμών.

Για την καλύτερη κατανόηση των προηγούμενων θεματικών ενοτήτων σ' αυτό το σημείο παρατίθεται με την πρέπουσα λεπτομέρεια η μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης κι επίτευξη των στόχων του οικονομικού προγραμματισμού σαν εργαλείο άσκησης διοίκησης κι ελέγχου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρτίθενται γενικά συμπεράσματα, που απορρέουν από την εργασία και από την εφαρμογή του οικονομικού προγραμματισμού στην πράξη, όπως εμφανίζονται στα διάφορα εγχειρίδια, ενώ αναφέρονται οι περαιτέρω έρευνες κι εμβαθύνσεις, που μπορούν να γίνουν, με την άρση των προϋποτιθέμενων περιορισμών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



### 1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα αποτελέσματα από την ορθολογική πραγματοποίηση του οικονομικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης είναι πασιφανή στη διαδικασία της επίτευξης των στόχων της και θα παρουσιαστούν σαν απόφθευγμα της εργασίας στο τέλος της. Ο ρόλος του στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης γίνεται κατανοητός, αν ο οικονομικός προγραμματισμός συνδεθεί άμεσα με τις βασικές αρχές της διαχείρισης, που συνοψίζονται

- στο σχεδιασμό
- στην εκτέλεση μιας διαδικασίας και
- στο συνεχή έλεγχο και προσαρμογή της στα πραγματικά δεδομένα που ανακύπτουν

Είναι, λοιπόν, δεδομένο ότι πρέπει αν βρεθούν τα κατάλληλα εργαλεία για τη σύζευξη των προδιαγεγραμμένων στρατηγικών με την πραγμάτωσή τους και τη βιωσιμότητά τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο όρος οικονομικός προγραμματισμός προσδιορίζεται σαν ένα πολυμεταβλητό σύστημα σχεδιασμού κι ελέγχου αντικειμενικών στόχων.

Στο συγκεκριμένο σημείο, θα πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητό ότι ο οικονομικός προγραμματισμός δεν είναι μία απλή γραφειοκρατική διαδικασία, που αφορά μόνο τους χρηματοοικονομικούς διαχειριστές και τους λογιστές, οι οποίοι καταγράφουν κι αναφέρουν τα αριθμητικά (μονοδιάστατα και συγκριτικά) στοιχεία των πλάνων. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε στον αφάνισμο του από τις διοικητικές διεργασίες των εταιρειών, αφού θα αποτελούσε τροχοπέδη στην εξέλιξή τους. Αντιθέτως, αποτελεί εργαλείο για την παραγωγή του οποίου συμβάλλει όλο το παραγωγικό φάσμα και τα αποτελέσματά του, επίσης, τα χρησιμοποιεί το τελευταίο. Επίσης, δεν αποτελεί μια διαδικασία πρόβλεψης με την έννοια ότι το μόνο ενδιαφέρον στοιχείο είναι το αποτέλεσμα, αλλά μια δυναμική διεργασία σχεδιασμού, ελέγχου και προσαρμοστικότητας για την εξαγωγή του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Η συνδρομή του σ' αυτή την κατεύθυνση συνίσταται κυρίως από τα πραγματικά και κυρίως πρακτικά στοιχεία, που παρέχει, βοηθώντας τους διαχειριστές να αναλύουν, να μεταφραζουν και να δρουν ανάλογα.

Από τα προηγούμενα φαίνεται ότι ο ρόλος του οικονομικού διαχειριστή στη διαμόρφωση του οικονομικού προγραμματισμού είναι υποδιέστερος άλλων παραγόντων και δεν αποτελεί τη

λύδια λίθο στη διαδικασία κατάρτισης. Αντίθετα ο ρόλος του στη είναι πολύ σημαντικός, καθώς είναι ένα από τα ισοβαρή μεγέθη οργάνωσης της δομής του. Αυτό συμβαίνει γιατί λαμβάνει τα επιχειρηματικά πλάνα από τον επικεφαλής του κάθε τμήματος της επιχείρησης και τα μελετά από το δικό του πρίσμα αντίληψης. Επίσης, είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη να τα απεικονίσει σε κατανοητούς χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς όρους και λειτουργικά αποτελέσματα, να τα κάνει αριθμούς πλήρως κατανοητούς κι επεξεργασίμους από την ομάδα διοίκησης. Καθίσταται εμφανές, λοιπόν, ότι ο οικονομικός προγραμματισμός δεν μπορεί να γίνει κατανοητός, να εφαρμοστεί, να τροποποιηθεί και να εξελιχθεί χωρίς τον προαναφερθέν συνδυαστικό κρικο.

Ο ρόλος των λογιστών, επίσης, είναι σημαντικός αφού μεταφράζουν όλες τις ενέργειες για την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων αποτελεσμάτων σε πραγματικά κόστη τα οποία και προσαρμόζουν στο γράμμα του νόμου. Αυτή η κωδικοποίηση, η οποία συνίσταται από περιοδικές δηλώσεις της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας, οι οποίες με τη σειρά τους εξάγουν θεμελιώδεις χρηματοοικονομικούς δείκτες, ουσιαστικά καταλήγει στον προϋπολογισμό της επιχείρησης κι οδηγεί σε μια μορφοποίηση διαδικασιών ελέγχου. Παραμένουμε στα αποτελέσματα της διαδικασίας αριθμοποίησης των εννοιών του οικονομικού πογγραμματος, καθώς αποτελεί το μόνο αξιόπιστο μεταφραστή των σημάτων της αγοράς και της παραγωγικής διαδικασίας προς τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης

Ας σχηματοποιήσουμε τα προαναφερθέντα θεωρώντας μια εικονική βιομηχανική επιχείρηση κι ακολουθώντας τη διαδικασία ελέγχου των λειτουργιών της μέσω του οικονομικού προγραμματισμού και του συστήματος εσωτερικής διαχείρισης.

Αρχικά, είναι επιβεβλημένο να έχουν τεθεί στόχοι αποδοτικότητας για όλες τις παραγωγικές διαδικασίες κι αυτές του τομέα παροχής υπηρεσιών. Αυτές έχουν μεταφραστεί σε αριθμητικά δεδομένα, τα οποία είναι αποφασισμένη η επιχείρηση να πετύχει στο σύνολο της και σε κάθε τομέα ξεχωριστά. Γι' αυτή τη λειτουργία υπεύθυνοι είναι

- ο οικονομικός διαχειριστής κι
- ο τομέας του λογιστηρίου

Καιρία είναι η συνεισφορά στην επιχείρηση της γνώσης της αγοράς στην οποία απευθύνεται, ώστε οι προβλέψεις των πωλήσεων και τα προσδοκόμενα κέρδη να ανταποκρίνονται κατά το δυνατόν στην πραγματικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται με την κλιμακωτή στο χρόνο διάρθρωση των πωλήσεων ώστε να εξακριβωθεί μια εμφανή και

πρωτογενής τάση. Με βάση αυτή και τους παράγοντες της κάθε περιόδου τα αποτελέσματα συγκρίνονται με προηγούμενες αντίστοιχες περιόδους και τίθενται στόχοι.

Επιπρόσθετα τα έξοδα των πωλήσεων ελέγχονται μέσω του οικονομικού προγραμματισμού και της λογιστικής απεικόνισής τους. Στη συνέχεια αποδίδονται σε διάφορους όρους της παραγωγικής και λειτουργικής διαδικασίας της επιχείρησης όπως

- στο προσωπικό
- στο μηχανολογικό εξοπλισμό
- στην εκπαίδευση κ.α.

Κατόπιν οι μετρήσεις των πωλήσεων και των εξόδων, που απορρέουν από αυτές, οδηγούν σε αποτελεσματικό έλεγχο των εσόδων.

Το κόστος της παραγωγής εκτιμάται από ελέγχους στα κόστη

- της πρώτης ύλης
- του εργατικού δυναμικού
- της διαδικασίας παραγωγής

Κατά τη διενέργεια του προσδιορισμού του κόστους ζητείται ενημέρωση γίνεται από όλους τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης. Επίσης, πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η κατάλληλη εκτίμηση των προβλέψεων, για το λόγο ότι προέρχονται όλα τα επίπεδα διαχείρισης, από τον απλό επιστάτη ως τον πρόεδρό της κι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση των πολυπληθών παραγόντων.

Στα παραπάνω δεν αναφερθήκαμε καθόλου στον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται και ενημερώνονται τα διάφορα στρώματα διοίκησης και παραγωγής μιας επιχείρησης, ώστε να αποφεύγονται τυχόν παρανοήσεις κι άσχημες εντυπώσεις. Η διαδικασία εσωτερικής ενημέρωσης είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να αποτελεί στοιχείο επικοινωνίας των διάφορων τμημάτων της κι η διάρθρωσή της πρέπει να είναι κατάλληλη για να προάγει τις πληροφορίες, που χρειάζεται το κάθε στέλεχος και να συμβάλλει στη δομημένη λειτουργία της.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε επιγραμματικά τις αρμοδιότητες των στελεχών των επιχειρήσεων τα οποία συμβάλλουν στη μορφοποίηση του οικονομικού προγραμματισμού



της. Ο διακριτός τους ρόλος πρέπει να γίνει κατανοητός κι ο μετέπειτα συγκερασμός τους να οδηγήσει στη βέλτιστη για την εταιρεία πορεία.

- Κατ' αυτόν τον τρόπο ξεχωριστός είναι ο ρόλος του προέδρου, ο οποίος προσδιορίζεται στη συλλογή των τελικών εισηγήσεων από το κάθε τμήμα και στη λήψη των τελικών αποφάσεων προώθησης συγκεκριμένης στρατηγικής και τροποποίησή της, ανάλογα με τους δείκτες ελέγχου, που προκύπτουν από εκτεταμένη ανάλυση ευαισθησίας
- Σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι συλλέγουν κι επεξεργάζονται τα δεδομένα και τις προβλέψεις για τους τομείς τους, με συνέπεια τη συμβολή στην τελική διαμόρφωση του προϋπολογισμού

Γίνεται άμεσα κατανοητό, ότι ο ετήσιος οικονομικός προγραμματισμός, ο οποίος εκφράζεται ποσοτικά με τον ετήσιο προϋπολογισμό είναι ένα κυλιόμενο αρθρωτό σενάριο, ένας μηχανισμός που αποτυπώνει το σχέδιο δράσης, το οποίο θα προσεγγίσει ασφαλέστερα το βέλτιστο αποτέλεσμα. Αυτό το επιτυγχάνει προσδιορίζοντας τα πολλά κέντρα κόστους, τις διαρκώς παρουσιαζόμενες ευκαιρίες κέρδους και τους κλιμακούμενους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Ανακεφαλαιώνοντας προϋποθέτουμε ότι για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο προϋπολογισμός είναι απαραίτητα να έχει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις, που απορρέουν από τον μακροχρόνιο οικονομικό προγραμματισμό της εταιρείας και να τυχάνει της συνολικής αποδοχής από τα στελέχη της εταιρείας.

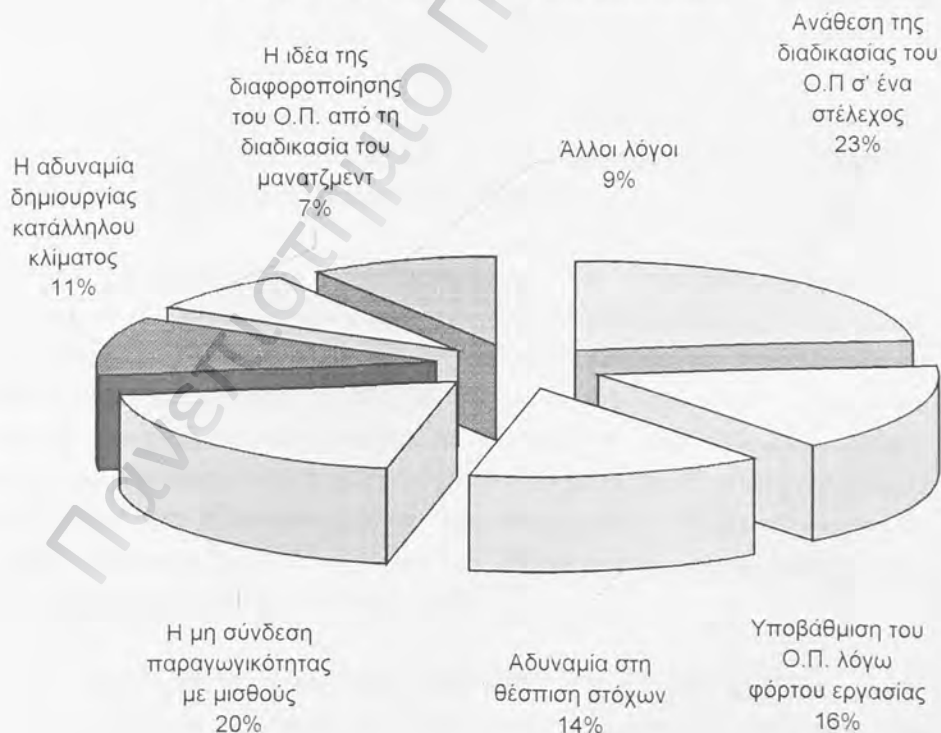
Με την κατάρτιση του ετήσιου οικονομικού προγράμματος μιας επιχείρησης, ορίζουμε τα εξής:

- την ποσοτική έκφραση των επιχειρησιακών σχεδίων της επόμενης περιόδου συσχετιζόμενη με την προδιαγεγραμμένη πορεία της
- τη λειτουργική, χρονική κι αριθμητική καταγραφή όλων των οικονομικών πράξεων και συναλλαγών της επιχείρησης για την επόμενη περίοδο
- τη θέσπιση διαδικασίας διαχειριστικού ελέγχου

Σύνηθεις παγίδες, που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία του οικονομικού προγραμματισμού φαίνονται με τις οι αντίστοιχες πιθανότητές τους στο διάγραμμα, που ακολουθεί:

- Ανάθεση της διαδικασίας του Ο.Π σ' ένα στέλεχος
- Υποβάθμιση του Ο.Π. λόγω φόρτου εργασίας
- Αδυναμία στη θέσπιση στόχων
- Η μη σύνδεση παραγωγικότητας με μισθούς
- Η αδυναμία δημιουργίας κατάλληλου κλίματος
- Η ιδέα της διαφοροποίησης του Ο.Π. από τη διαδικασία του μανατζμεντ
- Άλλοι λόγοι

## ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ





## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι προϋπολογισμοί εκφράζουν τα επιχειρηματικά σχέδια σε ποσοτικούς όρους και βοηθούν στην αξιολόγηση αυτών των σχεδίων επιτελώντας δυο βασικές διοικητικές λειτουργίες

- τη διατύπωση του προγράμματος μελλοντικής δράσης και
- τον έλεγχο αυτού με βάση τα πεπραγμένα

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι ο προϋπολογισμός μιας εταιρείας είναι ένα καλά καταρτισμένο επιχειρησιακό οικονομικό πρόγραμμα, που αφορά σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ενώ ο έλεγχος της εφαρμογής των προϋπολογισμών αποτελεί το μέσο με το οποίο επιδιώκεται η συγκράτηση των προϋπολογισμένων μεγεθών σε επιτρεπτά όρια αποκλίσεων. Αφορά στη σύγκριση των προγραμματικών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης από τους εμπλεκόμενους φορείς. Από την άλλη θα ήταν υπερφίαλο να θεωρήσουμε την ύπαρξη οικονομικού προγραμματισμού σε μια επιχείρηση σαν πανάκεια στο δρόμο για την επίτευξη των στόχων της.

Σημαντικός παράγοντας για την διαμόρφωση ενός επιτυχημένου οικονομικού προγραμματισμού, ο οποίος θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένος κι εξαρτώμενος από χρονικούς περιορισμούς, είναι η καθολική συμμετοχή των στελεχών και των παραγόντων της επιχείρησης. Ειδικότερα αυτό πρέπει να επιδιώκεται στο χαμηλότερο εμποπτικό και συμμετοχικό επίπεδο, στην κατάρτισή του. Με δεδομένη την, κατά το δυνατόν ευρύτερη, συμμετοχή των εργαζομένων ξεδιπλώνονται τα πλεονεκτήματα, που δύναται να εκμυευτούν από τον οικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης, καθότι δεσμεύει την εταιρεία να ερευνήσει σημαντικούς, για τους εργαζομένους παράγοντες, τους οποίους πιθανόν να μη γνωρίζει ή να τους υποεκτιμά, παράγοντες, όπως:

1. Η εκτίμηση του όγκου των πωλήσεων σε ποσοτικά και χρηματικά μεγέθη, αναλύοντας ενδελεχώς τους εσωτερικούς κι εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκεκριμένη διαδικασία.

2. Η εκτίμηση του κόστους παραγωγής σαν κόστος υλικών, εργασίας κι ανθρωπίνου δυναμικού.
3. Η εκτίμηση των εξόδων διοίκησης και διανομής για την προϋπολογιζόμενη περίοδο.
4. Ο προσδιορισμός των διαθέσιμων και προβλέψιμων οικονομικών πόρων κι ο προγραμματισμός της διάθεσής τους.

Επιπρόσθετα, κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού προάγεται η συνεργασία κι ομαδική δουλειά για έναν κοινό σκοπό, που αποτελεί την πεμπτούσια της εταιρικής λειτουργίας. Ακόμη, οι ελεγκτικές λειτουργίες, που υποθάλλπει, δίνουν στη διοίκηση τη δυνατότητα να επεμβαινει και να αλλάζει την τροπή των πραγμάτων στην προσπάθεια για την σύγκλιση προς τους τιθεμενους στόχους. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία του δομικού πλαισίου για την ορθολογικότερη χρήση των πόρων. Ο ουσιαστικός αντίκτυπος των προαναφερόμενων αλληλοεπιδρούμενων διαδικασιών είναι η εξοικονόμηση χρόνου και κεφαλαίων προς την καλύτερευση των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Καθίσταται λοιπόν, αποδεκτό, το γεγονός της αναγκαιότητας του οικονομικού προγραμματισμού σε μια επιχείρηση. Αποτελει δε αναπόσπαστο τμήμα της, ανεξαρτήτως του μεγέθους της. Το τελευταίο δεν αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του οικονομικού προγραμματισμού, παρά μόνο απλουστεύει (για επιχείρηση μικρού μεγέθους) ή περιπλέκει (για επιχείρηση μεγάλου μεγέθους) τις επιμέρους διαδικασίες.

Το βασικό μειονέκτημα στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ότι σε μεγάλο ποσοστό βασίζεται σε προβλέψεις, οι οποίες, βεβαια, δε δυνάται να αποτελουν πληρως εφαρμοσιμα και βασικά στοιχεία σχεδιασμού. Παρ' όλη την αβεβαιότητα, που προσδίδει το σημείο αυτό στα αποτελέσματα του οικονομικού προγραμματισμού, πρέπει να αναλογιστουμε ότι αποτελεί το γεννεσιουργό αίτιο της κατάρτισής του, καθώς υποχρεώνεται η διοίκηση να στραφει προς το μέλλον και να χρησιμοποιήσει όλες τις διαθέσιμες τεχνικές για την επιβίωση κι ανάπτυξη της εταιρείας.

Καμία επιχείρηση ή κλάδος δεν παραμένει στατικός και για το λόγο αυτό επιδιωκεται η ακριβής εκτίμηση της πορείας των μελλοντικών, κατά το δυνατό προβλέψιμων, γεγονότων. Ακόμη κι αν μια πρόβλεψη αποτύχει, μπορεί να προσφέρει μια βάση για αναθεώρηση των πραγμάτων. Αυτό εξασφαλίζεται με την ελαστικότητα και μεταβλητότητα, που πρέπει να προσδίδεται στον προϋπολογισμό, έτσι ώστε να λειτουργεί σαν εργαλείο προσδιορισμού ευελικτων στρατηγικών για την πραγματοποίηση του βέλτιστου εφικτού αποτελέσματος.

Είναι καταφανές ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για τον οικονομικό προγραμματισμό της. Αυτό καθίσταται σαφές, καθώς είναι πρακτικά ανέφικτο μια ομάδα ανθρώπων χωρίς συγκεκριμένα εργαλεία να καθοδηγεί μεγάλα σχήματα, τα οποία εμπεριέχουν μεγάλα κεφάλαια, είτε ανθρώπινου δυναμικού, είτε χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

### 2.2.1 Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΩΣ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί για τις εταιρείες το σημείο εκκίνησης για τη σύνταξη του γενικού και των επί μέρους προϋπολογισμών. Τα στάδια που οδηγούν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

1. ταξινόμηση των προϊόντων σε ομάδες
2. αναλυτική εκτίμηση των ενδογενών κι εξωγενών παραγόντων, που συμβάλλουν στην τελική διαμόρφωση των προϊόντων
3. επιλογή της κατάλληλης μεθόδου πρόβλεψης για κάθε ομάδα
4. συλλογή κι εξέταση των δεδομένων που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων
5. διατύπωση των αριθμητικών μεγεθών, βάσει υποθέσεων για παράγοντες που δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να μετρηθούν
6. εξειδίκευση των προβλέψεων για συγκεκριμένες ομάδες, προϊόντα και γεωγραφικές περιοχές
7. περιοδική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης κι αναθεώρηση των προβλέψεων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Ξεκινώντας από την ταξινόμηση των προϊόντων σε ομάδες, γίνεται αμέσως κατανοητό ότι ιδιαίτερα σε εταιρείες που διαθέτουν πολλαπλές γραμμές παραγωγής προϊόντων δεν είναι δυνατόν οι αγορές τους να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Πολύ δε περισσότερο να αυξάνονται ή να μειώνονται με τον ίδιο ρυθμό. Για παράδειγμα, μια πληθυσμιακή μεταβολή, η οποία επιδρά αρνητικά στις πωλήσεις σχολικών βιβλίων για το δημοτικό, δε θα έχει τον ίδιο αντίκτυπο στις πωλήσεις πανεπιστημιακών βιβλίων της ίδιας εταιρείας. Αυτές τις ανισορροπίες κι εξάρσεις στις διάφορες αγορές προσπαθεί να προκαταβάλει η ταξινόμηση των προϊόντων σε ομάδες, σχηματοποιώντας την παραγωγή ανάλογα με τις κινήσεις και προσαγές της αγοράς.

Κατά το δεύτερο στάδιο της πρόβλεψης των πωλήσεων, απαιτείται ο υπολογισμός των παραγόντων, που συμβάλλουν στην τελική διαμόρφωση των προϊόντων. Παράγοντες οι οποίοι εμφανίζονται στην κάθε γραμμή παραγωγής ξεχωριστά, αφού έχει προηγηθεί η ταξινόμηση σε ομάδες.



Στην πορεία της πρόβλεψης των πωλήσεων ακολουθεί η επιλογή της μεθόδου πρόβλεψης τους, η οποία μπορεί να μην ενίαι ενιαία για κάθε γραμμή παραγωγής. Είναι ευνόητο ότι το κάθε προϊόν παρουσιάζει ιδιαιτερότητες τόσο όσον αφορά στην παραγωγική του διαδικασία, όσο και στην αποκρίση που δείχνει η αγορά προς αυτό. Οι πιο εύχρηστες κι αξιόπιστες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων παρατίθενται στη συνέχεια.

1. προβολή της τάσης των πωλήσεων
2. ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές
3. γνώμες διευθυντικών στελεχών
4. κλαδική ανάλυση
5. ανάλυση συσχέτισης
6. πολλαπλή προσέγγιση

Το κρίσιμο ερώτημα είναι από τι εξαρτάται η μέθοδος πρόβλεψης και πως αυτή επηρεάζει την εν λόγω διαδικασία.

Η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος, σύμφωνα με επιστάμενες ερευνες που έχουν γίνει, είναι αυτή της προβολής κι επικουρικά χρησιμοποιούνται πληροφορίες, που προέρχονται από τις πωλήσεις καθώς και τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών.

Σε επιχειρήσεις μικρού βεληνεκούς ενδεικνύται η κλαδική ανάλυση, ενώ εναλλακτικές προτάσεις πρόβλεψης είναι η προβολή της τάσης των πωλήσεων κι αυτή που πραγματεύεται τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών. Υπολείπεται σε σπουδαιότητα η μέθοδος της ανάλυσης των πληροφοριών, που προέρχονται από τους πωλητές, γιατί τα ανώτερα στελέχη έχουν πολύ στενότερη σχέση με αυτές, απ' ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις, με συνέπεια την πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την αγορά.

Αναφορικά με τις προδιαγεγραμμένες μεθόδους έχουμε τα παρακάτω

## 2.2.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι τάσεις των πωλήσεων μιας οποιασδήποτε επιχείρησης επηρεάζονται από:

- τις μακροπρόθεσμες τάσεις ανάπτυξης της
- τις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας



- τις εποχικές διακυμάνσεις.

Οι παράμετροι αυτές επηρεάζονται από:

- τις γενικές οικονομικές συνθήκες
- τις κυβερνητικές αποφάσεις
- τη δραστηριότητα του ανταγωνισμού
- τις απεργίες
- τις καιρικές συνθήκες.

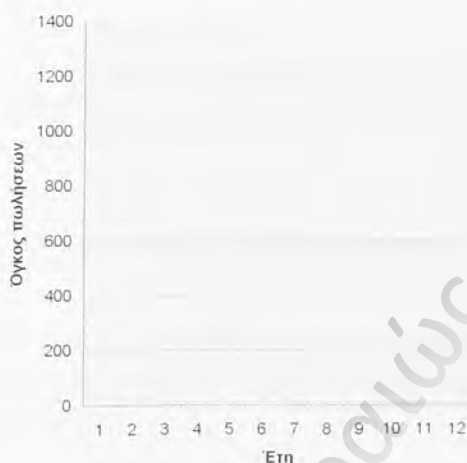
Παρ' όλη τη δυσκολία για την οποία προδιαθέτει η μέθοδος, είναι μια απλή τεχνική πρόβλεψης με σημαντική αξιοπιστία.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι κάθε προϊόν έχει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Όταν η οικονομική απόδοση του προϊόντος πέσει κάτω από ένα ορισμένο σημείο, τότε η παραγωγή κι εμπορία του πρέπει να διακόπτονται κι η αξιοποίηση των επενδεδυμένων σ' αυτο κεφαλαίων να επαναπροσανατολίζεται προς την παραγωγή του νέου προϊόντος, που θα το αντικαταστήσει. Αυτή η έννοια είναι η πεμπτούσια της αυτής μεθόδου πρόβλεψης. Επιπρόσθετα με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας, την οποία θα ακολουθήσει ένας εν δυνάμει μηδενισμός των πωλήσεων, ενώ αντιθέτως δίνεται το εναυσμα για μια νέα ανανεωτική πορεία.

Η διάρκεια για την οποία μιλάμε φαίνεται στην καμπύλη S του παρακάτω διαγράμματος, όπου η πορεία των πωλήσεων αυξάνει σταδιακά από τη φάση εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά, επιταχύνει κατά το μεσοδιάστημα και μετά τη σταθεροποίηση στην κορυφή, ακολουθεί φθίνουσα πορεία.

Με βάση την καμπύλη S και κατά τη μέθοδο της προβολής προβάλλεται το σημείο στο οποίο βρίσκεται μια χρονική στιγμή η φάση των πωλήσεων του προϊόντος μιας γραμμής παραγωγής.

### ΚΑΜΠΥΛΗ S



Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για την εκτίμηση των πωλήσεων με την εν λόγω μέθοδο κατατάσσονται όπως παρακάτω:

- οικονομική συγκυρία
- πληθωρισμός και χρηματοοικονομικά στοιχεία της οικονομίας
- δραστηριότητα του ανταγωνισμού
- κυβερνητικά μέτρα για τη δημοσιονομική κι εξαγωγική πολιτική

Τα τρία W κατά τα αμερικάνικα λογοπαίγνια (war, wages, weather) μπορούν να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην προβολή της τάσης των πωλήσεων των παρελθόντων ετών στο μέλλον.

Ας εξετάσουμε το παράδειγμα των έντονα εποχικών πωλήσεων των ανεμιστήρων. Οι κατασκευαστές πωλούν τα προϊόντα τους από το Μάρτιο ως τον Αύγουστο και στη συνέχεια κάνουν πρόβλεψη των πωλήσεων για το επόμενο δωδεκάμηνο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις τους περιλαμβάνουν:

- το μέγεθος της αγοράς
- το διαθέσιμο εισόδημα
- τις καιρικές συνθήκες

Στη συγκεκριμένη περίπτωση εμφανίζεται το οξύμωρο σχήμα, ότι ενώ η τάση των πωλήσεων σχετίζεται θετικά με τη γενική αύξηση του πληθυσμού, η ετήσια πρόβλεψη πωλήσεων αντανακλά την εικόνα της οικονομίας κι ιδιαίτερα τις μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα του πληθυσμού στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Είναι πλήρως κατανοητό ότι το αδύνατο της μακροπρόθεσμης πρόβλεψης των καιρικών συνθηκών δε βαρύνει ιδιαίτερα την τελική εκτίμηση του όγκου των πωλήσεων.

### 2.2.3 ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ

Κατά τη μέθοδο αυτή οι εταιρείες ζητούν από κάθε πωλητή να προβλέψει πιθανές πωλήσεις, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, για την προϋπολογιζόμενη περίοδο, συγκριτικά. Η πρόβλεψη αυτή δύναται να βασιστεί:

- στα πραγματικά στοιχεία για προηγούμενα έτη
- στην προσωπική επαφή με τους πελάτες
- στη γνώση των ιδιομορφιών τους
- στην άποψή τους για το προϊόν
- στην προσωπική εκτίμηση για την πορεία της αγοράς με βάση πρακτικές μεθόδους και πραγματικά δεδομένα

Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος των πωλητών συλλέγει αυτές τις προβλέψεις κι αντιπαραθέτει τις δικές του, ενώ με τη δενδροσειδή αυτή διαδικασία ενημερώνονται τα ανώτατα κλιμάκια της επιχείρησης για την εικόνα, που έχουν οι πωλητές για την αγορά και παράλληλα γνωρίζουν καλύτερα τη φυσιογνωμία των στελεχών τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι η εικόνα της αγοράς δημιουργείται από τη διασταύρωση των εκτιμήσεων αυτών που βρίσκονται πιο κοντά απ' όλους στους πελάτες, ενώ δημιουργείται το αίσθημα ευθύνης της σύνταξης του οικονομικού προγραμματισμού και στα κατώτερα κλιμάκια. Πρόσθετο πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι οι πωλητές παρέχουν σημαντικά στοιχεία, χρήσιμα στο σχεδιασμό της παραγωγής και στην προώθηση των προϊόντων.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της προπεριγραφόμενης διαδικασίας είναι η άγνοια των κατώτερων στελεχών για τις γενικές οικονομικές συνθήκες ή γι' άλλους οικονομικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη ζήτηση. Επίσης, η τάση των πωλητών να κάνουν

συντηρητικές προβλέψεις έχει να κάνει και με την αίσθηση, που έχουν, ότι οι στόχοι προς επίτευξη, που θα τους τεθούν, είναι αποτέλεσμα της έρευνας αυτής.

#### 2.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η μέθοδος της γνώμης των διευθυντικών στελεχών επιδιώκει το συγκερασμό των απόψεων των κορυφαίων στελεχών, τα οποία καταθέτουν τις απόψεις τους επιδιώκοντας να καταλήξουν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Συνήθως, τα μέλη που συνθέτουν την ομάδα πρόβλεψης πωλήσεων είναι προϊστάμενοι διάφορων λειτουργικών τομέων, και γνωρίζουν τους παράγοντες, που επηρεάζουν τις δραστηριότητές τους σ' επίπεδο εταιρείας και βιομηχανικού κλάδου. Η διαδικασία έχει όπως στην προηγούμενη μέθοδο, ενώ σε μια παραλλαγή της δεν γίνεται συγκέντρωση των απόψεων κλιμακωτά, αλλά όλη η ομάδα συνεδριάζει επανειλημμένα για τη λήψη των αποφάσεων.

Σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, ο συγκεκριμένος τρόπος πρόβλεψης των πωλήσεων δεν έχει καμία ουσιαστική διαφορά από τον προηγούμενο. Αντιθέτως, εξαλείφονται όλα τα προβλήματα, που παρουσιάζονται σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις κι αποτελεί την προσφορότερη μέθοδο πρόβλεψης.

Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι εξαλείφει την ανάγκη για περίπλοκες στατιστικές αναλύσεις. Βέβαια η ανυπαρξία της στατιστικής προσέγγισης έχει οδηγήσει τη μέθοδο να είναι επικουρική για την επαναξιολόγηση των προβλέψεων που έγιναν με βάση άλλες μεθόδους.

#### 2.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η εν λόγω μέθοδος προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ των αναμενόμενων πωλήσεων του κλάδου στον οποίο κινείται το προς έρευνα προϊόν και των αντιστοιχών πωλήσεων της εταιρείας.

Η διαδικασία ξεκινά με τη στατιστική ανάλυση στοιχείων, που αφορούν στο βαθμό ανάπτυξης του κλάδου συνολικά και στη συνέχεια γίνεται πρόβλεψη των συνολικών πωλήσεων του κλάδου για το προϋπολογιζόμενο έτος. Κατόπιν συγκρίνεται η εξέλιξη των πωλήσεων της εταιρείας με εκείνη ολόκληρου του κλάδου. Στη φάση αυτή η εταιρεία κάνει προβολή του



ποσοστού επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, που αναμένει ότι θα πετύχει στην περίοδο σύνταξης του οικονομικού προγραμματισμού.

Η μέθοδος αντενδείκνυται όταν δίνει αποτελέσματα που παλινωδούν, ενώ αναφέρεται μόνο σε μεγάλες εταιρείες των οποίων το μερίδιο της αγοράς είναι συγκρίσιμο μέγεθος με την αγορά.

## 2.2.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Είναι η μοναδική από τις έξι δημοφιλέστερες μεθόδους η οποία αγνοεί τις προσωπικές γνώμες των στελεχών. Σε αντίθεση, μετράει τη σχέση μεταξύ δυο ή περισσότερων παραγόντων με τη μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης, εντοπίζοντας τη σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις της εταιρείας και σε κάποιο εξωτερικό οικονομικό μέγεθος για το οποίο υπάρχει επάρκεια δημοσιευμένων πληροφοριών.



## 2.3 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η μεθοδολογία, που θα παρατεθεί στη συνέχεια, έχει σαν σημείο εκκίνησης την πρόβλεψη των πωλήσεων με μεθόδους που προδιαγράψαμε προηγουμένως. Είναι κατανοητό ότι όλοι οι προϋπολογισμοί των τμημάτων κι οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί επηρεάζονται από την πρόβλεψη των πωλήσεων, ενώ υπόκεινται σε τροποποιήσεις από τη στιγμή που η πρόβλεψη κι ο προϋπολογισμός των πωλήσεων έχουν ολοκληρωθεί κι αφού έχει προσδιοριστεί ο αντικτύπος των δυο τελευταίων σ' όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

### 2.3.1 Προετοιμασία για την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού πωλήσεων

Ο έχων την ευθύνη για την προετοιμασία του προϋπολογισμού των πωλήσεων είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ή για τις μικρότερες επιχειρήσεις ο γενικός διευθυντής. Οι εργασίες στις οποίες πρέπει να προβεί έχουν ως εξής:

- αφού λάβει την πρόβλεψη των πωλήσεων από τις μονάδες παραγωγής, εκτιμά το κέρδος της εταιρείας από αυτές. Αν δεν είναι ικανοποιητικό σύμφωνα με τις δικές του εκτιμήσεις κι επιδιώξεις, ζητάει επανεκτίμηση των δεδομένων για πιστοποίηση του αληθούς της κατάστασης
- κατόπιν ακολουθεί νέος γύρος εκτιμήσεων, στο συντομότερο δυνατό διάστημα, με το καινούργιο στοιχείο της απαίτησης για μείωση του κόστους

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού των πωλήσεων στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Οι γενικοί διευθυντές ανακοινώνουν τις εκτιμήσεις τους για τις πωλήσεις των αυτοκινήτων τους στην αγορά, αριθμός που εκμυεύται από μια συγκεκριμένη, μη δημοσιευμένη, εσωτερική διαδικασία. Η τελευταία συνίσταται από την εκτίμηση των πωλήσεων για κάθε ξεχωριστό τύπο αυτοκινήτου και το κόστος παραγωγής του.

Οι εταιρείες εξετάζοντας τις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, διάφορους παραγοντες κόστους, τις διαμορφούμενες τάσεις στο εμπόριο και την οικονομία, προβαίνουν σε εκτιμήσεις για τις τιμές που θα επικρατήσουν στην αγορά τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται ο οικονομικός προγραμματισμός. Έτσι αποκρίνονται για το εκτιμώμενο μικτό

κέρδος αφαιρώντας το εκτιμώμενο κόστος των πωληθέντων από τα προβλεπόμενα κέρδη των πωλήσεων.

Το πρώτο προσχέδιο προϋπολογισμού πωλήσεων είναι προσωρινό και χρησιμοποιείται σαν βάση για την κατάρτιση των προϋπολογισμών των επιμέρους τμημάτων. Όταν οι εκτιμήσεις για τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων δεν εξασφαλίζουν τη δημιουργία ενός ικανοποιητικού γενικού σχεδίου δράσης για την εταιρεία, τότε τα επιμέρους τμήματα αναθεωρούν τις εκτιμήσεις τους, ανάλογα τον προϋπολογισμό τους.

### **2.3.2 Ο προϋπολογισμός πωλήσεων ως εργαλείο ελέγχου**

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων μπορεί να αποτελέσει την καλύτερη εκτίμηση για την πορεία της επιχείρησης στο χρονικό ορίζοντα του οικονομικού προγραμματισμού της. Τα αποτελέσματα που έχει δώσει ο προϋπολογισμός των πωλήσεων συγκρίνονται με τα πραγματικά δεδομένα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι μικρές αποκλίσεις δε λαμβάνονται υπ' όψιν, ενώ τα καλύτερα αποτελέσματα μια επιχείρηση τα επιτυγχάνει προσαρμόζοντας τις προβλεψεις με τα εκάστοτε δεδομένα.

Επεξηγώντας το προηγούμενο μπορούμε να πούμε ότι πωλήσεις που ξεπερνούν κατά πολύ την πρόβλεψη του προϋπολογισμού δημιουργούν καθυστερήσεις στη διαδικασία της παραγωγής, στο βαθμό που μπορεί να υπάρχει ανεπάρκεια πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. Επίσης, πωλήσεις αυξημένες σε σχέση με τις αναμενόμενες δημιουργούν σοβαρά οικονομικά προβλήματα στις εταιρείες που είναι υποχρεωμένες να δαπανήσουν μεγάλα ποσά γι' αγορά πρώτων υλών κι υλικών παραγωγής, πριν ακόμη εισρεύσουν στα ταμεία τους μετρητά από πωλήσεις. Επιπλέον προβλήματα μπορούν να δημιουργήσουν μη προβλεφθείσες διακυμάνσεις ζήτησης των αγορών, όπως αυτά της ανεπάρκειας ή υπερεπάρκειας προσωπικού.

Εν κατακλείδι αναφέρουμε ότι ο οικονομικός προγραμματισμός των πωλήσεων δεν είναι απλός, ενώ εναπόκειται στην κρίση των ιθυνόντων ποιοι αριθμοί μπορούν να αγνοηθούν κατά την περίοδο που μεσολαβεί μεταξύ δυο ετήσιων προβλέψεων πωλήσεων. Σ' εταιρείες που συμπεριφέρονται, υπερεκτιμώντας ή αγνοώντας κάποια δεδομένα, χάνετε ουσιαστικά τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τον προϋπολογισμό πωλήσεων, ως ένα δυναμικό εργαλείο διαχείρισης.

## **2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού των εξόδων παραγωγής, της εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα, διαφορετικά από τις μη μεταποιητικές επιχειρήσεις. Επίσης ο οικονομικός προγραμματισμός του κόστους της παραγωγής αφορά στην πρόβλεψη δαπανών κι όχι εσοδών. Τα απαιτούμενα στάδια για την επίτευξη του προπεριγραφόμενου στόχου έχουν ως εξής:

1. Προϋπολογισμός του όγκου παραγωγής και σχεδιασμός του προγράμματος παραγωγής.
2. Προϋπολογισμός των πρώτων υλών και των συναφών υλικών παραγωγής.
3. Προϋπολογισμός αναγκών εργατικού δυναμικού.
4. Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων.
5. Προϋπολογισμός απαιτούμενου για την παραγωγή εξοπλισμού.

Σαν πρώτη προσέγγιση θα αναφερθούμε στους παρακάτω τύπους προϋπολογισμών

1. Σταθερός προϋπολογισμός
2. Ελαστικός προϋπολογισμός
3. Κλιμακωτός προϋπολογισμός

Ο σταθερός προϋπολογισμός χρησιμοποιεί προβλέψεις δαπανών, οι οποίες στηρίζονται σε ιστορικά δεδομένα, στη γνώση των τάσεων και στη σχέση των δαπανών αυτών προς τις πωλήσεις, ενώ χρησιμοποιείται ευρέως από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Η παραγωγική δραστηριότητα της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου καθορίζεται με βάση το πρόγραμμα αυτό και σ' ένα σταθερό επίπεδο παραγωγής. Επιπρόσθετα, ο σταθερός προϋπολογισμός δείχνει τις πολιτικές και τους αντικειμενικούς στόχους της διοίκησης για την περίοδο στην οποία αναφέρεται. Από την άλλη μεριά οι σταθεροί προϋπολογισμοί θεωρούνται περιοριστικοί, επειδή θέτουν όρια για τις δαπάνες τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν.



Ωστόσο αν τα προγράμματα έχουν γίνει πάνω σε σωστή βάση, οι τυχόν αποκλίσεις μπορούν να εντοπιστούν έγκαιρα και να εξαλειφθούν με την ανάληψη διορθωτικής δράσης.

Οι μεσαίες κι οι μεγάλες εταιρείες υιοθετούν τον ελαστικό προϋπολογισμό ή μια παραλλαγή του, τον κλιμακωτό οποίος εξαπλώνεται όλο και περισσότερο λόγω της μεγαλύτερης ακρίβειας, που επιτυγχάνεται με τη χρήση υπολογιστών. Για παράδειγμα σ' έναν τυπικό κλιμακωτό προϋπολογισμό, οι δαπάνες υπολογίζονται αρχικά με βάση την κατά 100% επίτευξη του προϋπολογιστικού στόχου παραγωγής. Στη συνέχεια, υπολογίζονται οι δαπάνες για διάφορα μικρότερα ή μεγαλύτερα του 100% κλιμάκια παραγωγής, όπως 70%, 80%, 90%, 110%, 120%.

Ο προϋπολογιστικός όγκος παραγωγής (ΠΟΠ) καθορίζεται σ' ετήσια βάση κι αφού ληφθούν υπ' όψιν ο προϋπολογισμός των πωλήσεων κι οι προβλεπόμενες μεταβολές στα αποθέματα. Ο ΠΟΠ μπορεί να εκφραστεί σε πρότυπες ώρες άμεσης εργασίας ή σε άλλη βάση, όπως οι παραγόμενες μονάδες. Αυτό έχει σαν συνέπεια ο οικονομικός προγραμματισμός σε οποιαδήποτε περίοδο να εκφράζει το εργατικό δυναμικό και τις δαπάνες που απαιτούνται για τα διάφορα κλιμάκια παραγωγής τα οποία κυμαίνονται από 70% μέχρι 130%.

#### **2.4.1.1 Σχεδιασμός του προγράμματος παραγωγής**

Ο σχεδιασμός του προγράμματος παραγωγής είναι συνάρτηση του αν η εταιρεία κατασκευάζει ένα προϊόν τυποποιημένο ή με βάση τις προδιαγραφές των πελατών της. Το γεγονός αυτό από μόνο του είναι ικανό να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας και τις βασικές δομές μιας εταιρείας και να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές και τον προσανατολισμό όχι μόνο για την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού, αλλά κι ολόκληρης της κατεύθυνσης της εταιρείας.

Αυτές που κατασκευάζουν ένα τυποποιημένο προϊόν σχεδιάζουν με βάση τις ανάγκες σε αποθέματα, ενώ το πρόγραμμα παραγωγής κατανέμει το έργο τόσο στα διάφορα μηχανήματα, όσο και στα διάφορα τμήματα βιομηχανικής επεξεργασίας. Ο σταθερός ρυθμός λειτουργίας συμβάλλει στη διατήρηση του κόστους σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε, ότι το γεγονός της εξάρτησης του προγράμματος παραγωγής από την πρόβλεψη των πωλήσεων, το συσχετίζει αντίστροφα με τη απόδοσή του.



## **2.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η σύνταξη του οικονομικού προγραμματισμού μη μεταποιητικών επιχειρήσεων είναι απολύτως απαραίτητη για το βασικό λόγο ότι τα περιθώρια κέρδους των εταιρειών αυτών, σε σύγκριση με αυτά των μεταποιητικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρά. Η διαφοροποίηση έγκειται στο ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών κι οι εμπορικές επιχειρήσεις, αντίθετα από τις βιομηχανικές, αγοράζουν και μεταπωλούν τα εξαρτήματα ή τα εμπορεύματά τους στην ίδια ουσιαστικά μορφή. Αυτό έχει σαν συνέπεια να μην μπαίνουν στη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών παραγωγής, δαπανών άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Οι βασικές πληροφορίες για την κατάρτιση των προϋπολογισμών δίνονται από τους διευθυντές των λειτουργιών που πρόκειται να προϋπολογιστούν, όπως είναι οι προϊστάμενοι συγκεκριμένων τμημάτων πώλησης, οι υπεύθυνοι αγορών κι άλλοι. Όπως συμβαίνει και σε μια μεταποιητική επιχείρηση, η διαδικασία του οικονομικού προγραμματισμού ξεκινάει με την πρόβλεψη των πωλήσεων.

### **2.5.1 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Υπάρχουν δυο τρόποι εκτίμησης των πωλήσεων για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

- Η πρώτη αφορά στον υπολογισμό των μονάδων πωλήσεων ανά γραμμή τιμών. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα πρακτική όταν υπάρχει περιορισμένος αριθμός προϊόντων με σχετικά μεγάλη αξία ανά μονάδα. Για παράδειγμα, ένας έμπορος αυτοκινήτων μπορεί να προβλέψει τις μονάδες πωλήσεων ανά μοντέλο και στη συνέχεια να μεταφράσει τον αριθμό των μονάδων σε αξία πωλήσεων.
- Η δεύτερη μέθοδος εφαρμόζεται σε προϊόντα με μικρή αξία και μεγάλο όγκο πωλήσεων. Δίνει άμεσες προβλέψεις για τη χρηματική αξία των πωλήσεων για διάφορες γραμμές προϊόντων. Σαν παράδειγμα μπορούμε να επικαλεστούμε τα καταστήματα, που πωλούν ρουχισμό, αθλητικά είδη, οικιακές συσκευές, παπουτσία, έπιπλα κ.α. η συνολική πρόβλεψη πωλήσεων σε αξία για ένα κατάστημα λιανικής πώλησης μπορεί να γίνεται προσθέτοντας όλες τις επιμέρους προβλέψεις για κάθε τμήμα ή γραμμή προϊόντος.

Τη βάση για την κατάρτιση του οικονομικού προγραμματισμού των πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελούν οι πρόσφατες τάσεις πωλήσεων, ο αριθμός και το μέγεθος των παραγγελιών καθώς και διάφορες άλλες πληροφορίες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις εμπορευμάτων κι υπηρεσιών είναι ίδιοι με εκείνους που αναφέραμε για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις και διακρίνονται στους εξής:

- Συνθήκες της τοπικής αγοράς
- Τάση αύξησης (ή μείωσης) του πληθυσμού στην περιοχή της επιχείρησης
- Μεταβολές στην αγοραστική δύναμη των κατοίκων της περιοχής
- Τοπικές αντιλήψεις για τη μόδα
- Νέα προϊόντα και τρόποι προβολής τους στο κατάστημα
- Προώθηση των πωλήσεων
- Αλλαγή στην τοποθεσία ή τον εσωτερικό χώρο του καταστήματος
- Τοπικός ανταγωνισμός
- Μεταβολές στην τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική

Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι οι μικρές μη μεταποιητικές επιχειρήσεις εξαρτώνται περισσότερο από τη γενική εικόνα της τοπικής οικονομίας παρά από την κατάσταση της οικονομίας σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Σημαντικό τμήμα της πολιτικής του οικονομικού προγραμματισμού, που ακολουθεί μια εμπορική επιχείρηση παίζει το ύψος των αποθεμάτων, που αυτή κατέχει. Τα αποθέματα πρέπει να είναι επαρκή ώστε να μπορούν να καλυφθούν οι προγραμματισμένες πωλήσεις και μια τυχών μικρή έξαρση σ' αυτές. Είναι, όμως, επίσης αναγκαίο να ελαχιστοποιείται η επένδυση σε αποθέματα, προκειμένου να αποφεύγεται η δέσμευση κεφαλαίων σε αποθεματοποιημένα προϊόντα, που ενδέχεται να καταστραφούν ή να απαξιωθούν οικονομικά. Η πιο πλατιά διαδεδομένη μέθοδος υπολογισμού του δείκτη αποθεμάτων προς τις πωλήσεις είναι:

$$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Μεσα αποθέματα σε τιμές λιανικής}} = \text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων}$$

Η πιο συνηθισμένη πρακτική είναι ο υπολογισμός του δείκτη με βάση τη λιανική τιμή πώλησης, ενώ χρησιμοποιείται και το κόστος αποθεμάτων. Η διαφορά με τις μεταποιητικές

επιχειρήσεις είναι ότι τα αποθέματα σχετίζονται άμεσα με τις πωλήσεις κι όχι με το κόστος πωληθέντων, όπως συνήθως συμβαίνει στις τελευταίες.

Ενας άλλος δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων είναι τα αποθέματα στην αρχή του μήνα (σε τιμές λιανικής) προς τις καθαρές μηνιαίες πωλήσεις.

Οι δείκτες αποθεμάτων είναι κυμαινόμενοι ανάλογα με την εποχή του χρόνου και την ώθηση η οποία δίνεται σε ορισμένα προϊόντα, λόγω εποχικότητας, σε δεδομένες χρονικές περιόδους. Ο προγραμματισμός πρόσθετων αποθεμάτων ασφαλείας είναι συνηθισμένη πρακτική για προϊόντα που αναφέρονται στη μόδα και παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα.

Εφόσον έχουν υπολογιστεί οι πωλήσεις και τα αποθέματα ακολουθεί ο προϋπολογισμός των απαιτούμενων αγορών μεταπωλούμενων υλικών κι εξαρτημάτων καθώς κι ο υπολογισμός των μεικτών κερδών για τις επιχειρήσεις. Προκειμένου να υπάρχουν κέρδη πρέπει το αρχικό ποσοστό του σταθερού περιθωρίου κέρδους να είναι αρκετά υψηλό ώστε να καλυπτει τόσο τις τυχόν μειώσεις στις τιμές πώλησης όσο και τις λειτουργικές δαπάνες της εταιρείας. Το απαιτούμενο ποσοστό του σταθερού περιθωρίου κέρδους βρίσκεται αν διαιρέσουμε το άθροισμα των λειτουργικών δαπανών, του επιθυμητού κέρδους και των μειώσεων των τιμών, με την αξία των πωλήσεων συν τις μειώσεις των τιμών.

## 2.5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Στις μη μεταποιητικές εμπορικές επιχειρήσεις η επιτυχία έγκειται στον καθορισμό επαρκώς σταθερών περιθωρίων κέρδους, που να εξασφαλίζουν τα επιθυμητά κέρδη και στην επίτευξη ικανοποιητικής κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων. Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων εννοείται ο αριθμός των πωλήσεων των εμπορευμάτων στη διάρκεια του έτους. Η υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα δείχνει ότι πράγματι οι πελάτες αγοράζουν τα εμπορεύματα, που προμηθεύτηκε ο υπεύθυνος αγορών, ενώ σηματοδοτεί χαμηλότερο κίνδυνο διατήρησης των «παλιών» εμπορευμάτων, γεγονός που περιορίζει την παροχή εκπτώσεων στις τιμές.

Από την άλλη μεριά τα μειονεκτήματα της υψηλής κυκλοφοριακής ταχύτητας των εμπορευμάτων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατείας λόγω έλλειψης και περιορισμού της γκάμας των μονάδων.



Τα ίδια ισχύουν σε γενικές γραμμές και για τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών. Η ισχυρή διαφοροποίηση προέρχεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ανάγκη για αποθέματα, με συνέπεια να μην είναι δυνατόν το παραγόμενο έργο να καταμεληθεί σε σταθερές παραγωγικές διαδικασίες. Ακόμη ένα μειονέκτημα, που δε βοηθάει στην τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, είναι η δυσκολία προγραμματισμού της αυτής διαδικασίας.

#### **2.4.1.2 Προϋπολογισμός των πρώτων υλών και των συναφών υλικών παραγωγής**

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των αναγκαίων ποσοτήτων σε πρώτες ύλες κι υλικά παραγωγής κι η κατάρτιση του αντίστοιχου προγράμματος αγορών. Τα άμεσα υλικά είναι αυτά που μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα, ενώ τα υπόλοιπα είναι τα έμμεσα υλικά και περιλαμβάνονται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

Με βάση την πρόβλεψη πωλήσεων και την προδιαγραφόμενη διαδικασία παραγωγής, εξάγεται ο προϋπολογισμός των πρώτων υλών και των διαφόρων παρελκόμενων υλικών της παραγωγικής διαδικασίας. Στη συνέχεια αυτός ο προγραμματισμός θα καθορίσει τις αγορές των πρώτων υλών και των υλικών, αφού ληφθούν υπ' όψιν τρεις παράγοντες.

- Οι ποσότητες των απαιτούμενων υλικών, το οποίο καθορίζεται από το πρόγραμμα και της τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής.
- Ο χρόνος κατά τον οποίο τα υλικά πρέπει να είναι διαθέσιμα, το οποίο καθορίζεται από το πρόγραμμα παραγωγής και την πρόβλεψη των πωλήσεων
- Το κόστος των υλικών, το οποίο καθορίζεται από τα αποθέματα και τις συγκυρίες της αγοράς.

#### **2.4.1.3 Προϋπολογισμός του κόστους εργασίας**

Το κόστος εργασίας για τη βιομηχανική παραγωγή διακρίνεται στο άμεσο και στο έμμεσο.

- το πρώτο είναι εκείνο που συνδέεται άμεσα με τα προϊόντα και τα τμήματα της παραγωγής και περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό του κόστους εργασίας
- ενώ το δεύτερο αφορά σε βοηθητικές λειτουργίες, όπως η συντήρηση, η επίβλεψη κι οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες και περιλαμβάνεται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα.



Το κόστος εργασίας πρέπει να συντονίζεται με το πρόγραμμα παραγωγής, καθώς η παραγωγική διαδικασία είναι αυτή που γεννά τις ανάγκες για προσωπικό. Ταυτόχρονα, όμως, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν στην ανθρώπινη εργασία. Το τελευταίο αναφέρεται στις ανάγκες για

- εναρμονισμό με τη νομοθεσία και
- για τη δημιουργία αίσθησης ασφάλειας, σταθερότητας και σιγουριάς στους εργαζόμενους

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.4.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα δε σχετίζονται άμεσα με τις μονάδες προϊόντος, όπως συμβαίνει με τις πρώτες ύλες και την άμεση εργασία, αλλά με το επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας, που αναπτύσσεται στο εργοστάσιο. Παραδείγματα των εξόδων αυτών είναι

- η κατανάλωση ενέργειας
- η συντήρηση
- η επίβλεψη
- ο σχεδιασμός της παραγωγής
- οι αποσβέσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού
- τα ασφάλιστρα κ.α.

Αυτά αποτελούν μεγάλο μέρος των δαπανών μιας εταιρίας και πρέπει να παρακολουθούνται στενά και να συσχετίζονται άμεσα με τις μονάδες προϊόντος. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

- σε σταθερά (ελεγχόμενες δαπάνες) και
- σε μεταβλητά (δαπάνες δυναμικότητας)

Το ύψος των σταθερών δαπανών δεν επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβολές στον παραγόμενο όγκο προϊόντων. Οι μεταβλητές δαπάνες, αντίθετα, μεταβάλλονται άμεσα, σε συνάρτηση με τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντων. Πρέπει να αναφέρουμε ότι σε πολύ λίγες κατηγορίες δαπανών είναι ευδιάκριτος ο χαρακτηρισμός μεταβλητές ή σταθερές. Μια δαπάνη είναι σταθερή, αν ο βασικός λόγος για τον οποίο καταβάλλεται είναι κατ' αρχήν η εξασφάλιση της λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ μια δαπάνη είναι μεταβλητή αν είναι συνάρτηση του χρόνου.

Μερικά στοιχεία κόστους εμφανίζονται να έχουν χαρακτηριστικά τόσο σταθερές όσο και μεταβλητής δαπάνης. Θα αναφερθούμε σ' ένα παράδειγμα για την κατανόηση των εννοιών. Έστω ότι σε μια γραμμή παραγωγής, χρειάζεται ένας επιστάτης ανά δέκα άτομα. Έστω ότι ο όγκος παραγωγής αυξάνονταν σταθερά ανά δέκα άτομα. Τρεις επόπτες απαιτούνται μόνο για το σύνολο της παραγωγής, άρα εν γένει τα έξοδά τους είναι μια μεταβλητή δαπάνη.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε ότι οι δαπάνες πρέπει να συσχετίζονται με ένα πραγματικό πρότυπο της παραγωγής για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος κι η διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Το πραγματικό αυτό πρότυπο θα μπορούσε να είναι

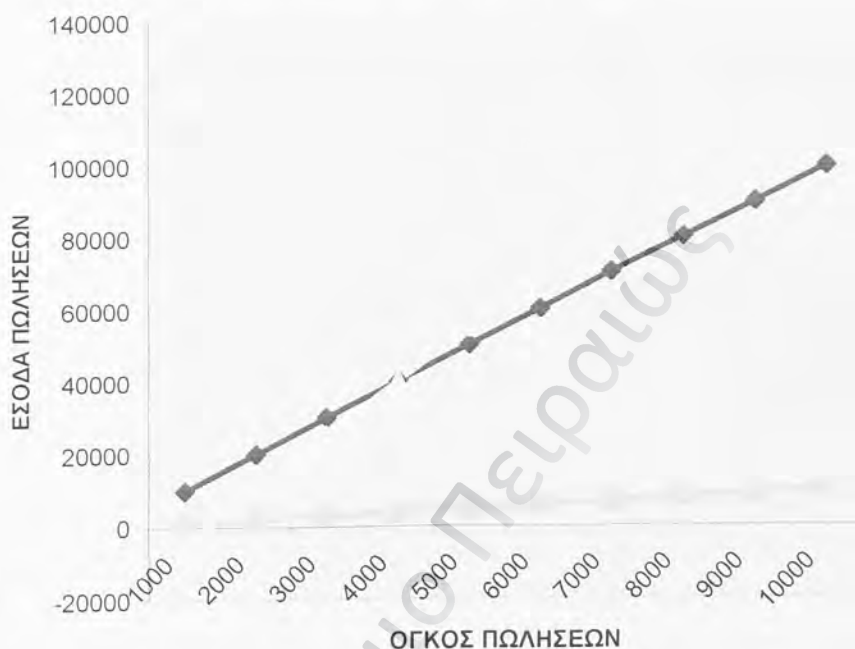
- η παραγόμενη μονάδα
- οι ώρες ή το κόστος άμεσης εργασίας
- οι αναλώσεις πρώτων υλών
- οι ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων κ.α.

Το κάθε τμήμα υποστηρικτικών υπηρεσιών ενδείκνυται να χρησιμοποιεί το πρότυπο, το οποίο θα ήταν πιο κατάλληλο για τις δραστηριότητές του.

Σε αντίθεση με το σταθερό προϋπολογισμό, κατά τον οποίο τα γενικά έξοδα προϋπολογίζονται για σταθερό όγκο παραγωγής κι όποια απόκλιση είναι ανεπιθύμητη, ο ελαστικός προϋπολογισμός δίνει έμφαση στο πως μεταβάλλονται τα κόστη σε σχέση με την παραγωγή.

Η κατάρτιση ενός λειτουργικού προϋπολογισμού περιλαμβάνει τη διαδικασία για τον έλεγχο της καταλληλότητας του προτεινόμενου προϋπολογισμού με την εφαρμογή διαφόρων εργαλείων άσκησης διοικητικού ελέγχου, όπως η ανάλυση του νεκρού σημείου, η οποία προσομοιώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση μεταξύ των λειτουργικών δαπανών και των εσόδων για διάφορα επίπεδα όγκου πωλήσεων. Η πιο σημαντική απάντηση που δίνει το εν λόγω διάγραμμα είναι το σημείο λειτουργίας στο οποίο η επιχείρηση έχει τόσο όγκο παραγωγής ώστε να μην παρουσιάζει ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Τα συστατικά στοιχεία του διαγράμματος είναι:

- Ο όγκος πωλήσεων (άξονας των X), με μονάδα μέτρησης είτε τα έσοδα των πωλήσεων είτε τον αριθμό των πωλούμενων μονάδων.
- Οι μεταβλητές δαπάνες κι η σχέση τους με τον όγκο των πωλήσεων (μπλε γραμμή)
- Το μέγεθος των σταθερών δαπανών (κόκκινη γραμμή)

Επίσης, το νεκρό σημείο προσδιορίζεται από τον τύπο:



Αξία πωλήσεων νεκρού σημείου = σταθερές λειτουργικές δαπάνες + μεταβλητές δαπάνες

Ή αλλιώς:

Αξία πωλήσεων νεκρού σημείου = σταθερές λειτουργικές δαπάνες / (1-(μεταβλητές δαπάνες / έσοδα πωλήσεων))

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### 2.4.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Ο δαπάνες διάθεσης περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία κόστους, που αφορούν το μάρκετινγκ των προϊόντων μιας εταιρείας, όπως:

1. Η δημιουργία ζήτησης μέσω της διαφήμισης και της προώθησης
2. Η εξασφάλιση χώρων ή μέσων στους πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρείας το οποίο αντικατοπτρίζεται σε μισθούς προσωπικού πωλήσεων, εμπορικές προμήθειες, ενοίκιο κ.α.
3. Η αποθήκευση, διαχείριση και παράδοση εμπορευμάτων μέσω του κόστους αποθήκευσης και των εξόδων αποστολής
4. Οι παροχές πιστώσεων κι οι εισπράξεις των λογαριασμών με την έρευνα πιστοληπτικής ικανότητας, με τα έξοδα είσπραξης λογαριασμών κ.α.

Αναλυτικά για κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία θα αναφερθούμε παρακάτω, τονίζοντας την ιδιαιτερότητα του καθενός στη διαμόρφωση του οικονομικού προγραμματισμού των δαπανών διάθεσης.

Η διαφήμιση κι η προώθηση των πωλήσεων αποτελούν συχνά σημαντικά κομμάτια των δαπανών διάθεσης. Οι δαπάνες αυτές προϋπολογίζονται δύσκολα λόγω της μεγάλης ποικιλίας των χρησιμοποιούμενων μέσων, όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η υπαίθρια διαφήμιση, η απ' ευθείας ταχυδρόμηση, τα διαφορα διαφημιστικά φυλλάδια κ.α. Επίσης, πολλές εταιρείες έχουν ξεχωριστά τμήματα διαφημιστικής καμπάνιας, ενώ σε πολλές περιπτώσεις πέφτει ιδιαίτερο βάρος στη διαφήμιση ορισμένων προϊόντων, μέσω ειδικών εκπλώσεων ή άλλων μεθόδων προώθησης (πχ η διαφήμιση σε πολυκαταστήματα). Ο καλύτερος έλεγχος του ελέγχου των δαπανών διαφήμισης είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων κομμάτιων για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, μέσα στα πλαίσια του συντονισμού του προγράμματος διαφήμισης με το πρόγραμμα πωλήσεων.

Ο οικονομικός προγραμματισμός των μισθών και προμηθειών των πωλητών αποτελείται από σταθερά και μεταβλητά συστατικά στοιχεία. Οι προμήθειες ποικίλουν αφού συνδέονται άμεσα με το ύψος των πωλήσεων, μέσω οποιασδήποτε συσχετιστικής διαδικασίας και μεταβάλλονται ανάλογα με αυτές. Οι μισθοί των πωλητών από την άλλη τείνουν να αποτελούν σταθερή μάλλον παρά μεταβλητή δαπάνη. Επίσης, ο αριθμός των πωλητών εξαρτάται από το επίπεδο των πωλήσεων.

Χαρακτηριστικό παραδείγμα είναι η κατάτμηση αποτελεί το εξής: Για να καταλήξουμε στον υπολογισμό των δαπανών διαχείρισης κι αποστολής των εμπορευμάτων, αναλύουμε τις δαπάνες σ' επί μέρους διαδικαστικές υπολειτουργίες όπως

- η συσκευασία των προς αποστολή προϊόντων
- η αποθήκευσή τους
- η διακίνησή τους και
- η παράδοσή τους

Τα έξι βήματα στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού δαπανών διάθεσης, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, τα οποία υιοθετούν οι εταιρείες συνίστανται στα εξής:

1. Ταξινόμηση των δαπανών διάθεσης (πχ κατά μείζονες δραστηριότητες, κατά γεωγραφικές περιοχές, κατά προϊόντα, κατά πωλητές)
2. Προσδιορισμός των δαπανών σε άμεσες κι έμμεσες, για λόγους ελεγκτικούς.
3. Επιμερισμός των δαπανών σε σταθερές και μεταβλητές.
4. Εκτίμηση των δαπανών με βάση τις πωλήσεις που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων.
5. Ανάλυση των προβλέψεων στις οποίες κατέληξαν από τα προηγούμενα βήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
6. Υποβολή των προϋπολογιστικών κονδυλίων για τις δαπάνες διάθεσης στους υπεύθυνους για το πρόγραμμα πωλήσεων καθώς και στο συντάκτη του γενικού προϋπολογισμού.

## 2.4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Όλοι οι προϋπολογισμοί σχετίζονται με την πρόβλεψη και τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Ο οικονομικός προγραμματισμός των γενικών και διοικητικών εξόδων, τα οποία είναι σταθερά ως επί το πλείστον, έχει πιο έμμεση σχέση με τις πωλήσεις απ' ότι οι υπόλοιποι. Τα συγκεκριμένα έξοδα πρέπει και μπορούν να τεθούν υπό έλεγχο και πρέπει να συντονίζονται με τις δραστηριότητες της εταιρείας. Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι:

- τα τέλη τηλεπικοινωνίας
- τα αναλώσιμα είδη
- οι εκτός έδρας μετακινήσεις
- οι μισθοί του υπαλληλικού προσωπικού κ.α.

Αν και τα κονδύλια αυτά δε μεταβάλλονται άμεσα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών, εντούτοις, επηρεάζονται από τον όγκο των πωλήσεων, ο οποίος με τη σειρά του δημιουργεί ανάγκη για ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και δαπανών. Από την άλλη δεν είναι ασυνήθιστο να εμφανίζεται ανισορροπία μεταξύ της διοικητικής δομής και του κύκλου εργασιών σε μια επιχείρηση. Η ελαστικότητα των γενικών και διοικητικών εξόδων εξαρτάται από το κατά πόσο είναι δυνατόν να ελεγχθούν τα επί μέρους κονδύλια.

### 2.4.4.1 Προετοιμασία του οικονομικού προγραμματισμού των γενικών και διοικητικών εξόδων

Οι εταιρείες καταρτίζουν τον, περί ου ο λόγος, οικονομικό προγραμματισμό τους, ανεξάρτητα από την πρόβλεψη των πωλήσεων. Μια τυπική λειτουργική ταξινόμηση των γενικών και διοικητικών εξόδων είναι:

- Δαπάνες μελών διοικητικού συμβουλίου
- Δαπάνες γραφείου προέδρου – γενικού διευθυντή
- Δαπάνες γραφείου γραμματειακής υποστήριξης
- Δαπάνες γραφείου διευθυντή λογιστηρίου
- Δαπάνες γραφείου διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών
- Δαπάνες γραφείου προσωπικού



- Δαπάνες γραφείου διοικητικής υποστήριξης
- Έρευνα κι ανάπτυξη
- Γενικά εταιρικά έξοδα

Ένας επίσης πρόσφορος τρόπος κατάταξης των δαπανών τις οποίες πραγματοποιήσατε είναι:

- Μισθοί κι ημερομίσθια προσωπικού
- Φόρος μισθωτός υπηρεσιών
- Ομαδική ασφάλιση
- Πρόσθετες παροχές στο προσωπικό
- Αποζημιώσεις εκτός έδρας
- Είδη γραφείου
- Επικοινωνιακά τέλη
- Ενοικία
- Συντήρηση και λογαριασμοί
- Αποσβέσεις εξοπλισμού γραφείου
- Αμοιβές και δαπάνες μελών διοικητικού συμβουλίου
- Ασφάλιστρα
- Συντάξεις
- Φόροι
- Δικηγορικά και δικαστικά έξοδα
- Δαπάνες ελεγκτικής λειτουργίας
- Τοκοχρεολύσια
- Καταβολές τοκομεριδίων και μερισμάτων
- Ζημιές και κέρδη από πώληση περιουσιακών στοιχείων
- Φόρος εισοδήματος
- Χρεωστικοί και πιστωτικοί τόκοι

Η προαναφερθείσα ταξινόμηση περιέχει δαπάνες που εμφανίζονται και στους προϋπολογισμούς γενικών βιομηχανικών εξόδων και δαπανών διάθεσης. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση των διαφόρων επί μέρους προϋπολογισμών, με συνέπεια την καλύτερη κι ευρύτερη παρακολούθηση της πορείας της εταιρείας.

Οι εταιρείες αναθέτουν τη συγκέντρωση όλων αυτών των αριθμητικών στοιχείων στα στελέχη που προϊστανται των διοικητικών υπηρεσιών. Ο διευθυντής των οικονομικών υπηρεσιών για

παράδειγμα, υποβάλλει ένα σχέδιο προϋπολογισμού το οποίο περιλαμβάνει τα επί μέρους κονδύλια που τον αφορούν, ενώ ο διευθυντής του λογιστηρίου υποβάλλει, επίσης, σχέδιο προϋπολογισμού, όπως κάνουν κι ο διοικητικός προϊστάμενος, ο διευθυντής προσωπικού και γενικώς όλοι οι προϊστάμενοι όλων των τμημάτων. Στην τελική του μορφή ο οικονομικός προγραμματισμός των γενικών και διοικητικών εξόδων αναλύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως μηνιαία) ούτως ώστε να παρέχει πληροφορίες για την κατάρτιση του προϋπολογισμού των χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Μερικά έσοδα κι έξοδα, όπως οι τόκοι που εισπράττονται από επενδύσεις, οι ζημιές και τα κέρδη από τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων, η είσπραξη μερισμάτων κι ενοικίων κ.α. δεν έχουν καμία σχέση με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Αν και δεν ανήκουν στα γενικά και διοικητικά έσοδα – έξοδα για λόγους ευκολίας κατατάσσονται σ' αυτά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των αποθεμάτων, η οποία αποτελεί μια μορφή επένδυσης) και της απόδοσης των υπευθύνων για τις αγορές είναι το μικτό κέρδος επί των αποθεμάτων (GPROI)

$$GPROI = \frac{GM \times TO}{1 - MU}$$

όπου:

GM = μικτό περιθώριο κέρδους

TO = κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων

MU = αρχικό σταθερό περιθώριο κέρδους

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### 2.5.3 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

Ο ετήσιος οικονομικός προγραμματισμός των κεφαλαιακών δαπανών μιας επιχείρησης απεικονίζει τα σχέδια της διοίκησης, που αφορούν σε προσθήκες, βελτιώσεις κι αντικαταστάσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων της. Υπάρχουν δυο βασικοί λόγοι για τον έλεγχο του εν λόγω οικονομικού προγραμματισμού:

- Ο σχεδιασμός κι η εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης
- Η σταδιακή αντικατάσταση του παραγωγικού εξοπλισμού, που απαξιώνεται ή γίνεται πολύ δαπανηρός στη συντήρησή του

Οι προαναφερθέντες λόγοι εξασφαλίζουν τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης σ' ένα εξελισσόμενο περιβάλλον. Στην υποβολή προτάσεων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού κεφαλαιακών δαπανών συμμετέχουν όλα τα βασικά διευθυντικά στελέχη, επειδή αυτός επηρεάζει όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης – μάρκετινγκ, παραγωγή, προσωπικό, μηχανολογικό, οικονομικό κ.α. Επίσης, αποτελεί μια διοδο αποφάσεων για μακροπρόθεσμα επενδυτικά προγράμματα και δέσμευσης σημαντικών πόρων, η οποία καθίσταται ζημιολόγος αν αντιστραφεί.

Ένας διαχωρισμός που γίνεται κι αφορά τον οικονομικό προγραμματισμό των κεφαλαιακών δαπανών είναι μεταξύ

- Του μακροπρόθεσμου, ο οποίος αφορά στην κατάρτιση σχεδίων για την απόκτηση πρόσθετων πάγιων στοιχείων στο μέλλον, ο οποίος μπορεί να εκτείνεται μέχρι ή και να ξεπερνάει τα πέντε χρόνια. Τα σχέδια δεν είναι ανάγκη να είναι λεπτομερή, πρέπει, όμως, να αποτελούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τους ιθύνοντες νους της εταιρείας.
- Του βραχυπρόθεσμου, ο οποίος σχετίζεται με τη σύνταξη ενός λεπτομερούς προγράμματος δαπανών για το επόμενο έτος, στα πλαίσια συγκεκριμενοποίησης των γενικών κατευθυντήριων γραμμών, που έχουν χαραχθεί. Ο τελευταίος αποτελεί το μονοετές τμήμα του μακροπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού. Οι επενδυτικές προτάσεις είναι δυνατόν να προέρχονται απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης ενώ υπάρχουν δυο τύποι επενδύσεων:



1. υπάρχουν επενδύσεις μείζονος σημασίας, που αφορούν την απόκτηση νέων κτιριακών εγκαταστάσεων, μεγάλων συγκροτημάτων και συστημάτων παραγωγής κ.ο.κ. Ο σχεδιασμός κι η κατάρτιση των επενδυτικών αυτών προγραμμάτων μπορεί να πάρει αρκετά χρόνια μέχρι να παρθεί η τελική απόφαση για την υλοποίησή τους κι αρκετό χρόνο για αυτή καθ' αυτή την πραγματοποίησή της.
2. ο δεύτερος τύπος κεφαλαιακής επένδυσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις μικρότερης κλίμακας, που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, όπως είναι
  - η αντικατάσταση παλαιών μηχανημάτων
  - μικρές επεκτάσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων
  - αγορά σχετικά φθηνού μηχανολογικού εξοπλισμού κ.α.

Οι κεφαλαιακές επενδύσεις κατατάσσονται σε βοηθητικές κατηγορίες για τη μορφοποίηση επενδυτικών προτάσεων σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί εκείνες τις κατηγορίες, που εξυπηρετούν καλύτερα τις δικές της ανάγκες. Ως επί το πλείστον οι πιο συνηθισμένες είναι:

- συντήρηση κι αντικατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων
- εξοικονόμηση δαπανών
- αύξηση κερδών
- βελτίωση ποιότητας
- επέκταση παραγωγικής δυναμικότητας
- νέα προϊόντα
- διάφορα

Μερικοί τύποι επενδύσεων δεν εμπίπτουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία, λόγω του ότι είτε είναι αδύνατον να ποσοτικοποιηθούν τα οφέλη, είτε αυτά είναι πολλαπλά.

Κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να προσδιορίζονται τα εξής:

- περιγραφή της επένδυσης
- λόγοι που κάνουν απαραίτητη την πραγματοποίηση της επένδυσης
- κίνδυνοι και μειονεκτήματα, που συνδέονται την επένδυση
- συνοπτική αναφορά στις δαπάνες και τα χρηματικά οφέλη
- περιληψη των χρηματοδοτικών αναγκών

- χρονοδιάγραμμα επενδυτικού προγράμματος
- τρόποι με τους οποίους η επένδυση εξυπηρετεί τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

Σε κάθε εταιρεία, οι δραστηριότητες της παραγωγής, της διάθεσης και της οικονομικής διαχείρισης συνδέονται κι εξαρτώνται άμεσα η μια από την άλλη. Για το λόγο αυτό κι οι οικονομικοί προγραμματισμοί όλων των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας πρέπει να συντονίζονται με τον αντίστοιχο των χρηματοοικονομικών της μεγεθών. Ο οικονομικός προγραμματισμός των χρηματοοικονομικών μεγεθών περιλαμβάνει τον ταμειακό προϋπολογισμό με βάση τις προβλέψεις των ταμειακών εισροών και των εκροών, ενώ οι βασικοί του στόχοι συνίστανται:

1. στην εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών σε κεφάλαια
2. στον καθορισμό των πηγών και του ύψους των διαθέσιμων κεφαλαίων
3. στο συντονισμό του οικονομικού προγραμματισμού με τα επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης

### 2.5.4.1 Πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων

Οι εταιρείες προχωρούν σε προβλέψεις ταμειακών εισπράξεων με βάση ιστορικά στοιχεία, λόγω του ότι είτε πωλούν προϊόντα με πιστώσεις, είτε οι πωλήσεις παρουσιάζουν εποχικότητα. Η διαδικασία πρόβλεψης έχει ως εξής:

- καθορίζεται η χρονική στιγμή των εισπράξεων τους σε σχέση με το χρόνο που πραγματοποιήθηκαν οι αντίστοιχες πωλήσεις κι
- υπολογίζονται τα ποσοστά του οφειλόμενου πόσου που εισπράττονται τμηματικά, τα οποία και πολλαπλασιάζονται με τις αντίστοιχες προϋπολογιστικές πωλήσεις για να καταλήξουμε, με τον τρόπο αυτό, στην πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων.

Ένα παράδειγμα θα κάνει πιο κατανοητή τη διαδικασία.

Έστω ότι οι προϋπολογιστικές πωλήσεις είναι

400.000δρχ τον Ιανουάριο

500.000δρχ το Φεβρουάριο

600.000δρχ το Μάρτιο

500.000δρχ τον Απρίλιο

οι πραγματικές ταμειακές εισπράξεις για το μήνα Απρίλιο υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας τα προκαθορισμένα ποσοστά εισπράξεων (από ιστορικά στοιχεία) με τις πωλήσεις του κάθε μήνα. Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα έχουμε εισπράξεις:

τον Απρίλιο 6% = 24.000δρχ των πωλήσεων του Ιανουαρίου

9% = 45.000δρχ των πωλήσεων του Φεβρουαρίου

75% = 450.000δρχ των πωλήσεων του Μαρτίου

8% = 40.000δρχ των πωλήσεων του Απριλίου

σύνολο δηλαδή των εισπράξεων Απριλίου 559.000δρχ

Ένας άλλος τρόπος είναι ο υπολογισμός των εισπράξεων μιας περιόδου παίρνοντας τους εισπρακτέους λογαριασμούς της αρχής της περιόδου, προσθέτοντας τις προβλεπόμενες για την περίοδο πωλήσεις κι αφαιρώντας τους προβλεπόμενους εισπρακτέους λογαριασμούς. Ο υπολογισμός των εισπρακτέων λογαριασμών του τέλους της περιόδου γίνεται με τη χρήση μιας μέσης περιόδου εισπραξης, με βάση την υφιστάμενη πολιτική παραχής εμπορικών πιστώσεων, προσαρμοσμένης στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες.

Πέρα από τις εισπράξεις που προέρχονται από τις πωλήσεις, οι εταιρείες πραγματοποιούν, για την περίοδο προϋπολογισμού, μηνιαίες προβλέψεις και για άλλες ταμειακές εισροές. Οι πηγές από τις οποίες προέρχονται τα έσοδα αυτά περιλαμβάνουν:

- τόκους
- μερισμάτα
- ενοίκια
- δικαιώματα
- πωλήσεις εγκαταστάσεων κ.ο.κ.

#### 2.5.4.2 Πρόβλεψη των εκταμιεύσεων

Τα στοιχεία, που είναι απαραίτητα για την πρόβλεψη των ταμειακών εκροών, προέρχονται από τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς.



Ο προϋπολογισμός των δαπανών παραγωγής, για παράδειγμα δίνει πληροφορίες για τις εκταμιεύσεις που αφορούν σε αγορές πρώτων υλών κι υλικών παραγωγής για τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Για να μεταφραστεί ο προϋπολογισμός λειτουργικών δαπανών σε μια σειρά από μηνιαίες εκταμιεύσεις – έξοδα, λαμβάνεται πάντα υπ' όψιν ο παράγοντας του ετεροχρονισμού. Οι προγραμματισμένες αγορές πρώτων υλών κι υλικών παραγωγής για τον Ιανουάριο, ενδέχεται να μετατραπούν σε εκταμίευση χρημάτων τον Απρίλιο. Παρ' όλο που η χρονική υστέρηση μεταξύ δαπανών εργασίας και καταβολών για μισθούς κι ημερομίσθια είναι κατά κανόνα μικρή, δεν πρέπει εν τούτοις να αγνοείται.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.5.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

Είναι πασιφανές ότι οι επενδύσεις κεφαλαίου προϋποθέτουν μεγάλες ταμειακές εκροές και κατά συνέπεια η ενσωμάτωσή τους στους προϋπολογισμούς των χρηματοοικονομικών μεγεθών είναι απόλυτα αναγκαία. Αφού προσδιοριστεί το ταμειακό υπόλοιπο, που προκύπτει από την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού των χρηματοοικονομικών μεγεθών μπορεί πλέον να προχωρήσει στην ολοκλήρωσή του. Τα κύρια κονδύλια που περιλαμβάνει ο οικονομικός προγραμματισμός των χρηματοοικονομικών μεγεθών έχουν ως εξής:

- Το πρώτο κονδύλι είναι οι κεφαλαιακές δαπάνες, το μέγεθος των οποίων καθορίζεται από τον αντίστοιχο προϋπολογισμό. Αν το ύψος των κεφαλαιακών δαπανών είναι σχετικά χαμηλό, η χρηματοδότησή τους μπορεί να γίνει από τα λειτουργικά έσοδα της επιχείρησης. Αν ωστόσο η συγκεκριμένη δαπάνη είναι σημαντική και τα έσοδα ανεπαρκή, τότε θα απαιτηθεί μακροχρόνιος δανεισμός.
- Το επόμενο κονδύλι στον οικονομικό προϋπολογισμό είναι οι τόκοι. Το μέγεθος τους υπολογίζεται με βάση τα ανεξόφλητα δανειακά κεφάλαια της τρέχουσας περιόδου συν τους τόκους των τυχόν προβλεπόμενων δανείων. Το ποσό που θα απαιτηθεί για την καταβολή των μερισμάτων, από την άλλη μεριά, εξαρτάται από την εκάστοτε μερισματική πολιτική της εταιρείας. Στη συνέχεια οι ταμειακές ανάγκες για την εξόφληση των δανείων θα καθοριστούν από το μέγεθος των τοκοχρεολυσίων κατά την περίοδο του οικονομικού προγραμματισμού κι από την πολιτική της εταιρείας. Μερικές εταιρείες χρησιμοποιούν βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια προκειμένου να καλύψουν τις τρέχουσες ταμειακές τους ανάγκες σε περιόδους αιχμής. Ο καλός προγραμματισμός των χρηματοοικονομικών μεγεθών εξασφαλίζει τη δυνατότητα αποπληρωμής αυτών των δανείων σε περιόδους πτώσης του κύκλου εργασιών. Κατά συνέπεια ο οικονομικός προϋπολογισμός μιας εταιρείας μπορεί να περιλαμβάνει τόσο τη συναφή όσο και την εξόφληση βραχυπρόθεσμων δανείων μέσα στην ίδια ετήσια προϋπολογιστική περίοδο.

Τα στοιχεία του προϋπολογισμού των χρηματοοικονομικών μεγεθών προέρχονται από τους λοιπούς προϋπολογισμούς, αφού σ' αυτούς περιλαμβάνονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες. Μετά την ολοκλήρωσή του ελέγχεται από τη διοίκηση προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι ανάγκες σε χρηματικά κεφάλαια είναι λογικές και μπορούν πράγματι να

καλυφθούν. Ενδέχεται, μάλιστα, η διοίκηση να χρειαστεί να αναθεωρήσει ολόκληρο το οικονομικό πρόγραμμα της επιχείρησης προκειμένου να γίνει εφικτή η υλοποίησή του. Χαρακτηριστικό είναι, ότι πολλές εταιρείες αναθεωρούν συστηματικά τις προβλέψεις τους για ταμειακές εισροές κι εκροές τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Αν οι αλλαγές στις προϋπολογιστικές εισπράξεις κι εκταμιεύσεις είναι μικρές, τότε ο οικονομικός προϋπολογισμός δε χρειάζεται να αναθεωρηθεί.

Οι προϋπολογισμοί λειτουργικών δαπανών και ο προϋπολογισμός των χρηματοοικονομικών μεγεθών αναθεωρούνται συνήθως κάθε τρεις μήνες. Το εύρος των τροποποιήσεων εξαρτάται από την πορεία των πωλήσεων και των δαπανών. Οι εταιρείες οι οποίες είναι επιρρεπείς σε μεταβολές των οικονομικών συνθηκών, θα πρέπει να αναθεωρούν τους οικονομικούς προγραμματισμούς τους με μεγάλη προσοχή κι οι διοικήσεις τους θα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά για την πορεία της οικονομίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.6 ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ο οικονομικός προγραμματισμός προσφέρει το συνολικό πλάνο των εταιρικών λειτουργιών για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και βοηθάει στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στον έλεγχο των δαπανών της.

Οι προϋπολογιστικές λογιστικές καταστάσεις αποτελούν μέτρο αξιολόγησης του προγραμματισμού δράσης, που αντιπροσωπεύει ο προϋπολογισμός. Έτσι, αποτελούν έναν μοχλό ελέγχου κι όταν τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι επαρκή, τότε η διοίκηση μπορεί να τροποποιήσει τον προϋπολογισμό πριν ακόμη αυτός τεθεί σε εφαρμογή. Οι αλλαγές αυτές βέβαια δε νοείται να παραμείνουν απλές και μόνο σαν τροποποιήσεις των ποσοτικών μεγεθών του προϋπολογισμού. Πρέπει να συνοδεύονται από πραγματικές αλλαγές τόσο στα έσοδα όσο και στις δαπάνες.

### 2.6.1 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Σημαντικό μέρος των προϋπολογιστικών λογιστικών καταστάσεων αποτελεί η σύνταξη της προϋπολογιστικής κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης, η οποία έχει την ίδια μορφή με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Εμφανίζει, όμως, λιγότερο λεπτομερή αριθμητικά στοιχεία, τα οποία καταχωρούνται ανεπίσημα στρογγυλοποιημένα, καθότι σκοπός τους είναι να δώσουν μια σαφή εικόνα κι όχι να περιγράψουν λεπτομερειακά ένα φαινόμενο. Αντιπροσωπεύει τις προβλεπόμενες, για την προϋπολογιστική περίοδο, συναλλαγές αν και κατά κανόνα επηρεάζεται από συναλλαγές οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί σε προηγούμενες περιόδους.

Όλα τα αριθμητικά δεδομένα της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης προέρχονται από τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς. Στην πράξη, όλα τα αριθμητικά δεδομένα για τη σύνταξη των προϋπολογιστικών λογιστικών καταστάσεων είναι διαθέσιμα από τη στιγμή που έχουν καταρτιστεί τόσο οι προϋπολογισμοί πωλήσεων, δαπανών παραγωγής, δαπανών διάθεσης, γενικών και διοικητικών εξόδων, όσο κι ο προϋπολογισμός των χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Εκτός από την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, υπάρχει και το φαινόμενο των εταιρειών που καταρτίζουν κι αντίστοιχες προϋπολογιστικές καταστάσεις, οι



οποίες αναφέρονται σε ορισμένα προϊόντα, γραμμές παραγωγής, περιοχές πωλήσεων, εργοστάσια, τμήματα κ.ο.κ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η προβολή των εσόδων δείχνει αν τα σχέδια της εταιρείας θα δημιουργήσουν κέρδη ή όχι. Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός προσφέρει τη δυνατότητα γι' ακόμη έναν έλεγχο των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί. Είναι γνωστή η ανάγκη για επιτευξη υψηλής αποδοτικότητας τόσο στα επενδεδυμένα όσο και στα ίδια κεφάλαια μιας εταιρείας. Η προϋπολογιστική κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης δίνει το μέγεθος των εταιρικών κερδών, όχι, όμως, το κατά πόσον είναι επαρκές, γεγονός που εξαρτάται από τη σχέση τους προς το σύνολο του ενεργητικού ή τα ίδια κεφάλαια.

Για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας των στοιχείων του ενεργητικού (ROA) ή της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (ROI), οι σύγχρονες πρακτικές προϋπολογισμού απαιτούν την κατάρτιση ενός προϋπολογιστικού ισολογισμού. Αυτός δείχνει την κατάσταση του ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων μετά την υλοποίηση των προβλέψεων του προϋπολογισμού. Τα ROA και ROI υπολογίζονται συγκρίνοντας τα κέρδη από την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με το σύνολο του ενεργητικού ή των ιδίων κεφαλαίων από τον προϋπολογιστικό ισολογισμό. Η αποδοτικότητα των στοιχείων του ενεργητικού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέτρο επίδοσης, επειδή ακριβώς συσχετίζει τα κέρδη με τα στοιχεία του ενεργητικού, που απαιτήθηκαν για να επιτευχθούν τα κέρδη αυτά.

Η αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων εκφράζεται με προϋπολογιστικούς στόχους για τα κέρδη με μορφή χρηματικών πόσων, το μέγεθος των οποίων, όμως, καθορίζουν με βάση το κριτήριο της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού ή ιδίων κεφαλαίων. Δηλαδή έγκειται στη δικαιοδοσία του ΔΣ της κάθε επιχείρησης να καθορίσει στόχους σαν ποσά ή σαν απόλυτους αριθμούς.

### 2.7.1 Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Ένας βασικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογιστικούς ισολογισμούς είναι η δυνατότητα εκτίμησης των διαφόρων χρηματοοικονομικών δεικτών που θα διαμορφωθούν από την εκτέλεση του προϋπολογισμού. Μερικές φορές οι εταιρείες δεσμεύονται από τις δανειακές συμβάσεις να διατηρούν κάποιους δείκτες, όπως το δείκτη καθαρών κεφαλαίων κίνησης, σε προκαθορισμένα επίπεδα.

Κάποιοι άλλοι δείκτες δίνουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να αναλύσει την οικονομική θέση της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Μερικοί από τους δείκτες που συμβάλλουν στην ανάλυση είναι:

- κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
- πωλήσεις / καθαρή θέση
- συνολική δανειακή επιβάρυνση / ίδια κεφάλαια

Επιπλέον, η συγκριτική δυναμική, που αναπτύσσεται με τη δυνατότητα της αντιπαράθεσης των νέων δεικτών με αυτούς παρελθόντων ετών, προσφέρει σημαντικές ενδείξεις για την οικονομική υγεία και πρόοδο της επιχείρησης.

## 2.7.2 Κατάρτιση του προϋπολογιστικού ισολογισμού

Αυτός αποτελεί την προβολή των επιπτώσεων των οικονομικών συναλλαγών, οι οποίες απεικονίζονται στους διάφορους επιμέρους προϋπολογισμούς, πάνω στον πραγματικό ισολογισμό της προηγούμενης περιόδου. Τα πιο συνηθισμένα στοιχεία ενός ισολογισμού καθώς κι η πηγή των προϋπολογιστικών δεδομένων με τα οποία ενημερώνεται ο πραγματικός προϋπολογισμός της προηγούμενης περιόδου έχουν ως εξής:

- ΤΑΜΕΙΟ – προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών (τμήμα ταμειακού προϋπολογισμού)
- ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ – προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ – προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής (τμήμα πρώτων υλών κι υλικών παραγωγής)
- ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ – προϋπολογισμός γενικών και διοικητικών εξόδων
- ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ & ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ – από τον προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένο με βάση στοιχεία από τον οικονομικό προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ΦΗΜΗ & ΠΕΛΑΤΕΙΑ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΣ, ΕΞΟΔΑ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ – από τον προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένο με βάση στοιχεία από τον οικονομικό προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ – ο υπολογισμός του μεγέθους αυτού έγινε στο πλαίσιο της σύνταξης του προϋπολογισμού χρηματοοικονομικών μεγεθών

- ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ – από προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένο με βάση στοιχεία από τον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – από τον προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένο με βάση στοιχεία (αν υπάρχουν) από τον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ΠΑΡΑΚΡΑΤΗΘΕΝΤΑ ΚΕΡΔΗ – από τον προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένο με βάση στοιχεία κερδών από τις προϋπολογιστικές καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, τη μερισματική πολιτική της εταιρείας και τα ειδικά αποθεματικά που τυχόν θα αποφασιστεί να δημιουργηθούν.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

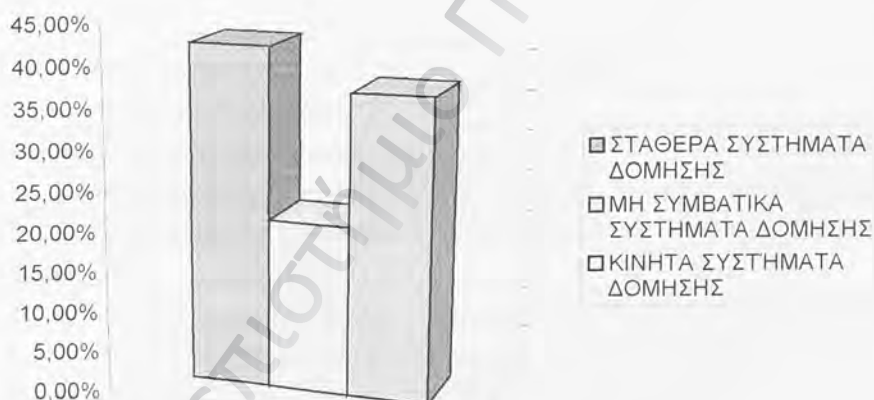


### 2.7.3 Μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης

Ο κ. Λέτσιος είναι υπεύθυνος στην εταιρεία «ΣΟΡΤ». Η εταιρεία κατασκευάζει συστήματα διαμόρφωσης αρχιτεκτονικών εφαρμογών σ' εσωτερικούς χώρους και διαθέτει ενιαίο χώρο εγκαταστάσεων τόσο για τη μονάδα παραγωγής όσο και για τις διοικητικές υπηρεσίες. Η εταιρεία εμπορεύεται τρεις ομάδες προϊόντων:

1. κινητά συστήματα δόμησης
2. σταθερά συστήματα δόμησης
3. μη συμβατικά συστήματα δόμησης

Οι ποσοτώσεις των παραγόμενων προϊόντων ανά αντικείμενο φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.



Τα προϊόντα κάθε ομάδας βρίσκονται σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής τους ενώ από τους διατυπωμένους στόχους της εταιρείας είναι να λανσάρει κάθε χρόνο ένα νέο προϊόν από κάθε ομάδα προϊόντων, αποβλέποντας στη διατήρηση κι ενίσχυση της σχετικής της θέσης στην αγορά. Επιπλέον, η εταιρεία διατηρεί επί δυο χρόνια αποθέματα για κάθε προϊόν της που αποσύρεται από τον ισχύοντα κατάλογο.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων προσομοιάζεται ως εξής:



Ως υπεύθυνος προϋπολογισμού, ο κ. Λέτσιος είναι ενημερωμένος για τους γενικούς στόχους πολιτικής της επιχείρησης. Η διοίκηση της «ΣΟΡΤ» έχει διαμορφώσει τους στόχους αυτούς ως εξής:

- περιθώριο κέρδους στις πωλήσεις προ φόρων 10%
- αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων 20%
- καθαρά κεφάλαια κίνησης (κυκλοφορούν ενεργητικό μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) ύψους 1.000.000Ευρω και καθαρή αξία ύψους 2.000.000Ευρω για τη διασφάλιση της πιστοληπτικής της ικανότητας.

Ο κ. Λέτσιος ετοιμάζεται τώρα να ξεκινήσει τον ετήσιο κύκλο διαδικασιών για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του επόμενου ημερολογιακού έτους. Ο υπεύθυνος προϋπολογισμού ενημερώνει όλους τους προϊστάμενους διευθύνσεων και τμημάτων της εταιρείας για τις χρονικές προθεσμίες υποβολής των δικών τους προϋπολογισμών, ενώ ξεκαθαρίζει ότι είναι διαθέσιμος για οποιοδήποτε πληροφορία.

Ο παρακάτω πίνακα παρουσιάζει ένα δείγμα του χρονοδιαγράμματος, που ο κ. Λέτσιος στέλνει σε κάθε στέλεχος που εμπλέκεται στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Η λήξη της προθεσμίας υποβολής του προκαταρκτικού προϋπολογισμού του τμήματος πωλήσεων είναι η 2<sup>η</sup> Οκτωβρίου.

**ΣΟΡΤ**  
**ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**  
**ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**  
**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2001**

Κυριακή	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο
1	2	3	4	5	6	7
	[Α] Υποβολή προϋπολογισμού πωλήσεων στον κ. Λέτσιο για θεώρηση		Αναθεώρηση του προϋπολογισμού πωλήσεων		Ολοκλήρωση αναθεώρησης προϋπολογισμού πωλήσεων	
8	9	10	11	12	13	14
					Λήξη προθεσμίας υποβολής προϋπολογισμών τμημάτων	
15	16	17	18	19	20	21
					Ολοκλήρωση αναθεώρησης προϋπολογισμού όλων των τμημάτων	
22	23	24	25	26	27	28
			Κατάρτιση κι αναθεώρηση εταιρικού προϋπολογισμού		Θεώρηση προϋπολογισμού από τη διοίκηση	
29	30	31				
	Τελικό κείμενο εταιρικού προϋπολογισμού		Σημ: [Α] Να υποβληθεί σύμφωνα με τη μορφή που σας ζητείται και να συνοδεύεται από τα κατάλληλα επεξηγηματικά σχόλια – παρατηρήσεις			

Ο κ. Λέτσιος αρχίζει τώρα τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού.

Πρώτο του βήμα είναι η κατάρτιση κι οριστικοποίηση της πρόβλεψης των πωλήσεων, αφού τα στοιχεία κι οι υποθέσεις, που περιλαμβάνει η πρόβλεψη των πωλήσεων, θα χρησιμοποιηθούν από τα στελέχη του τμήματος παραγωγής για να υπολογιστούν:

- η παραγωγική δυναμικότητα
- ο αριθμός των εργαζομένων
- οι προϋπολογισμοί των δαπανών κεφαλαίου
- οι ανάγκες σε πρώτες ύλες κι υλικά παραγωγής

Την πρόβλεψη πωλήσεων θα τη χρησιμοποιήσει, επίσης, για να υπολογίσει:

- τις δικές δαπάνες προσωπικού του τμήματος πωλήσεων
- τις δαπάνες διαφήμισης κι έκδοσης και διάθεσης ενημερωτικών καταλόγων

Ο κ. Λέτσιος προετοιμάζει και στέλνει στο διευθυντή πωλήσεων τα ακόλουθα:

1. Συγκεκριμένες οδηγίες αναφορικά με το τι απαιτεί ο προϋπολογισμός σε σχέση με το τμήμα πωλήσεων καθώς και τις βασικές οικονομικές παραδοχές, που πρέπει γίνουν, προκειμένου να συνταχθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων
2. Τα απαραίτητα έντυπα για την κατάρτιση της πρόβλεψης των πωλήσεων

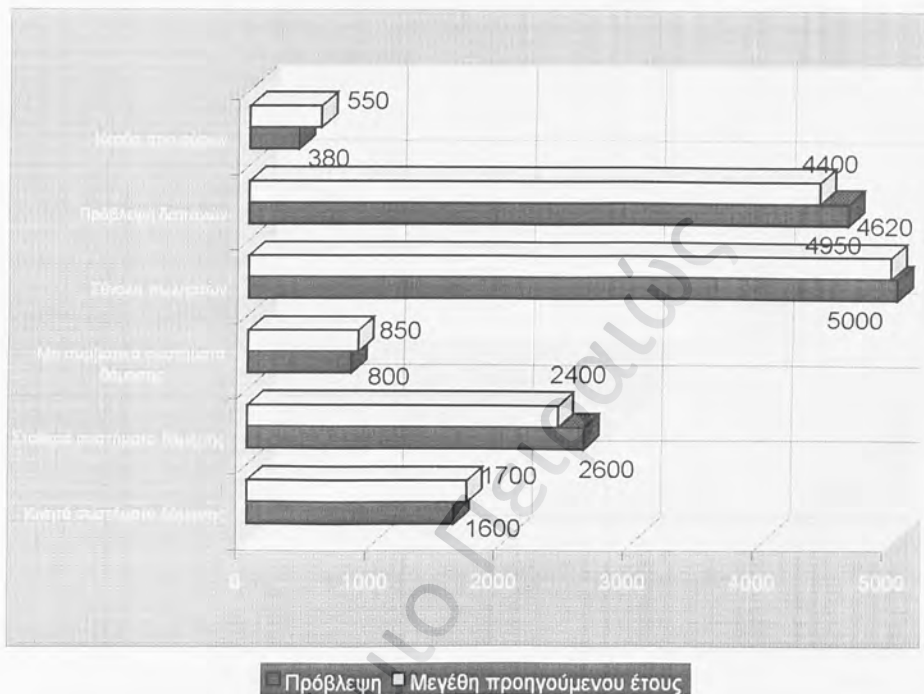
Ο διευθυντής πωλήσεων με τη σειρά του, είναι υπεύθυνος για τη διαβίβαση των πληροφοριών αυτών στους αρμόδιους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων παραγωγής, διαφήμισης, περιφερειακών μονάδων κτλ, οι οποίοι κι ετοιμάζουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Τα στελέχη αυτά ακολουθούν τις μεθόδους που περιγράψαμε στις προηγούμενες ενότητες. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η πρόβλεψη πωλήσεων η οποία υποβάλλεται για αξιολόγηση στον κ. Λέτσιο στις 02 Οκτωβρίου δεν είναι η τελική. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την προκαταρκτική πρόβλεψη των πωλήσεων.



ΣΟΡΤ (000Ε)		
Πωλήσεις ανά ομάδα προϊόντων:	Πρόβλεψη	Μεγέθη προηγούμενου έτους
Κινητά συστήματα δόμησης	1,600	1,700
Σταθερά συστήματα δόμησης	2,600	2,400
Μη συμβατικά συστήματα δόμησης	800	850
Σύνολο πωλήσεων	5,000	4,950
Πρόβλεψη δαπανών από τον κ. Λέτσιο	4,620	4,400
Κέρδη προ φόρων	380	550
Κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων	7,60%	11,10%

Σχηματικά τα παραπάνω έχουν ως εξής:

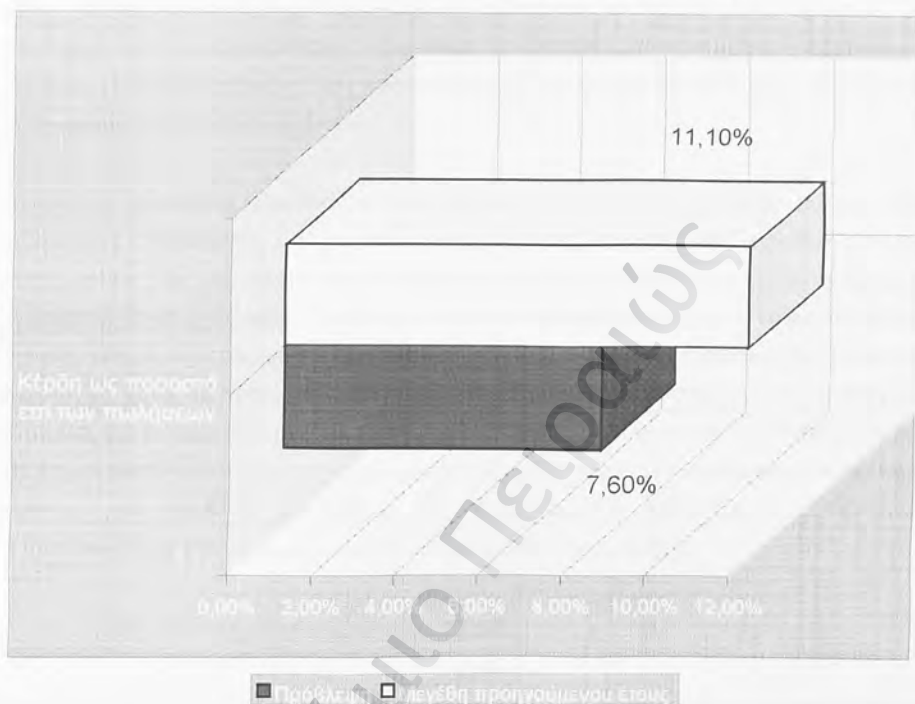
## ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Ο κ. Λέτσιος χρησιμοποιεί την πρόβλεψη αυτή για να διατυπώσει μια κατά προσέγγιση πρόβλεψη δαπανών με βάση τη διαθέσιμη από το παρελθόν πληροφόρηση αναφορικά με τους δείκτες δαπανών προς αξία πωλήσεων, με κύριο στόχο την πρώτη εκτίμηση του ύψους των κερδών προ φόρων.

Πολύ χρήσιμο αποτέλεσμα αποτελεί κι η ποσοστιαία μεταβολή των κερδών ως κλάσμα των πωλήσεων στις δυο διαδοχικές χρονιές.

## ΚΕΡΔΗ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



Ο κ. Λέτσιος βλέπει στον παραπάνω πίνακα ότι:

1. το προϋπολογιστικό ποσοστό του δείκτη κερδών προς πωλήσεις 7,6% είναι πολύ πιο κάτω από το ποσοστό στόχο 10%, γεγονός δυσάρεστο κι ανησυχητικό
2. Τα κέρδη ύψους 380,000 για το έτος προϋπολογισμού είναι επίσης λιγότερα από τα προβλεπόμενα κέρδη 550,000 για το τρέχον έτος. Αυτή η μείωση στα κέρδη δε φαίνεται να ανταποκρίνεται και πολύ στην πραγματικότητα δεδομένου ότι το οικονομικό κλίμα, κατά το έτος προϋπολογισμού, αναμένεται να βελτιωθεί και κατά συνέπεια η ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας θα έπρεπε να ήταν μεγαλύτερη.

Σαν αποτέλεσμα επακολουθεί η προσεκτική εξέταση κάθε επιμέρους στοιχείου της πρόβλεψης των πωλήσεων και διαπιστώνει ότι οι πωλήσεις σταθερών συστημάτων δόμησης

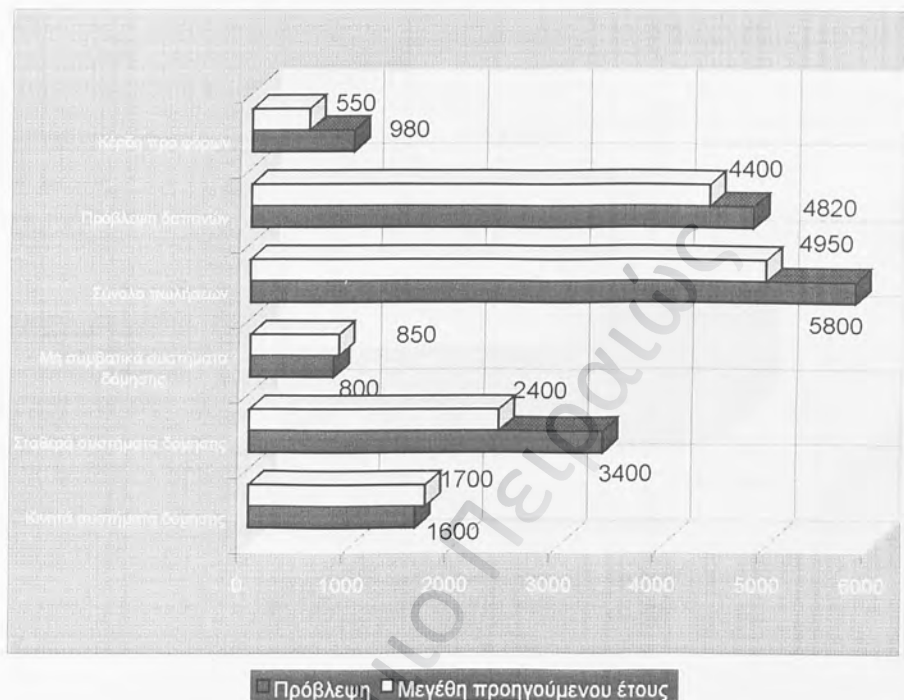
είναι λιγότερες κατά 200,000 σε σύγκριση με την πρόβλεψη για το τρέχον έτος. Εντούτοις, γνωρίζει πολύ καλά ότι οι πωλήσεις σταθερών συστημάτων δόμησης είναι σταθερά υψηλές. Ο κ. Λέτσιος συναντάται με το διευθυντή πωλήσεων, ο οποίος τον πληροφορεί ότι οι πωλήσεις για τις περισσότερες κατηγορίες των σταθερών συστημάτων δόμησης είναι ανεβασμένες σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό του τρέχοντος έτους κι ότι αναμένεται να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο.

Επίσης, ο υπεύθυνος προϋπολογισμού βρίσκει ότι οι πωλητές αγνοούν πολλές από τις πρόσφατες παραγγελίες, λόγω του ότι οι πελάτες γίνονται απ' ευθείας στο τμήμα παραγγελιών. Οι πωλητές είχαν προβλέψει για τον προϋπολογισμό μόνο τις δικές τους πωλήσεις. Το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια, ο διευθυντής πωλήσεων να αναθεωρήσει τις προβλέψεις πωλήσεων και να τις επιστρέψει στον κ. Λέτσιο. Ο τελευταίος με τη σειρά του υπολογίζει ξανά τα προκαταρκτικά ποσά των δαπανών και διαπιστώνει ότι ο στόχος της εταιρείας για το ύψος των κερδών επιτυγχάνεται. Έτσι τα στοιχεία είναι πλέον διαμορφωμένα σε λογική βάση γι' αυτό και προτείνει η αναθεωρημένη πρόβλεψη πωλήσεων για το επόμενο έτος να γίνει αποδεκτή ως βάση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Ο πίνακας αναθεωρημένων προβλέψεων πωλήσεων και κερδών έχει ως εξής:

ΣΟΡΤ (000Ε)		
Πωλήσεις ανά ομάδα προϊόντων:	Πρόβλεψη	Μεγέθη προηγούμενου έτους
Κινητά συστήματα δόμησης	1,600	1,700
Σταθερά συστήματα δόμησης	3,400	2,400
Μη συμβατικά συστήματα δόμησης	800	850
Σύνολο πωλήσεων	5,800	4,950
Πρόβλεψη δαπανών από τον κ. Λέτσιο	4,820	4,400
Κέρδη προ φόρων	980	550
Κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων	16,90%	11,10%

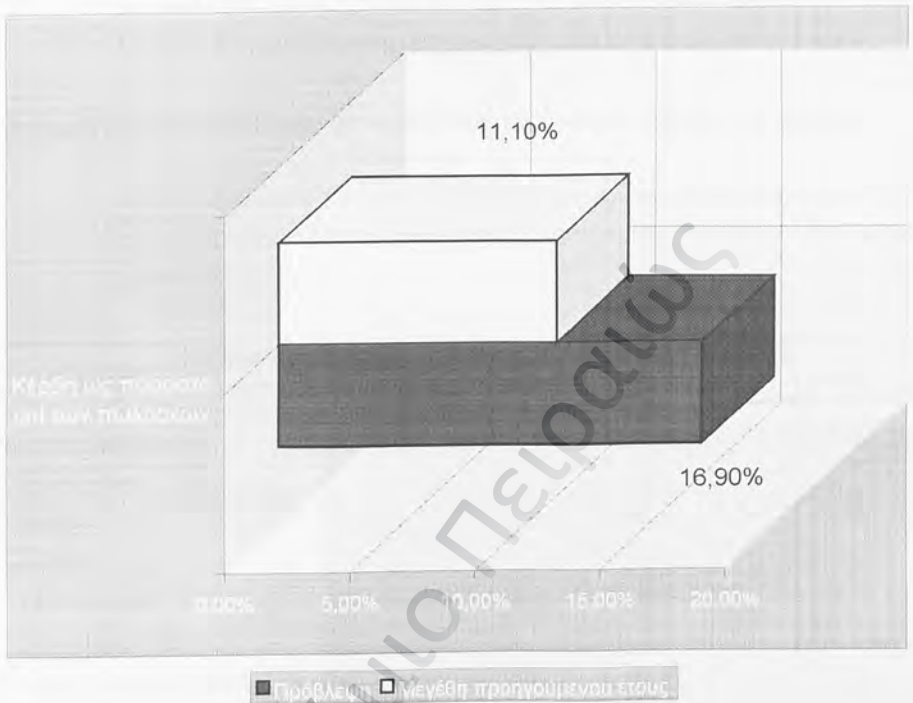


## ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Το ποσοστό των κερδών ως μέρος των δαπανών έχει ως εξής:

## ΚΕΡΔΗ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



Ο κ. Λέτσιος πρέπει να φροντίσει ώστε η προετοιμασία της πρόβλεψης πωλήσεων να ολοκληρωθεί μέσα στο καθορισμένο από το χρονοδιάγραμμα χρονικό πλαίσιο. Τυχόν καθυστέρηση θα απαιτήσει τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος και μείωση του παρεχόμενου στα άλλα τμήματα χρόνου για τη σύνταξη των δικών τους προϋπολογισμών. Στα πλαίσια αυτά, ασκείται μια καθημερινή πίεση, μέσω της υπενθύμισης των προς πράξη διαδικασιών με οποιοδήποτε πρόσφορο και μη κουραστικό τρόπο.

Το τελικό κείμενο του προϋπολογισμού πρέπει να μελετηθεί από το διοικητικό συμβούλιο μέσα στην πρώτη εβδομάδα του Νοεμβρίου, ενώ είναι σαφές ότι στην έγκαιρη προετοιμασία των προϋπολογισμών συμβάλλουν οι σωστές οδηγίες και τα κατάλληλα διατυπωμένα έγγραφα. Με αυτό το σκοπό ετοιμάζει ένα φάκελο για όλους τους προϊσταμένους των τμημάτων, ο οποίος περιέχει τα εξής:

- Συνοδευτική επιστολή η οποία περιλαμβάνει τους στόχους και τις οικονομικές παραδοχές που αφορούν σε κάθε τμήμα.
- Δείγμα εντύπων κι οδηγίες για το πώς πρέπει να συμπληρωθούν.
- Τα αναγκαία προς συμπλήρωση έντυπα σ' όσα αντίγραφα απαιτούνται.

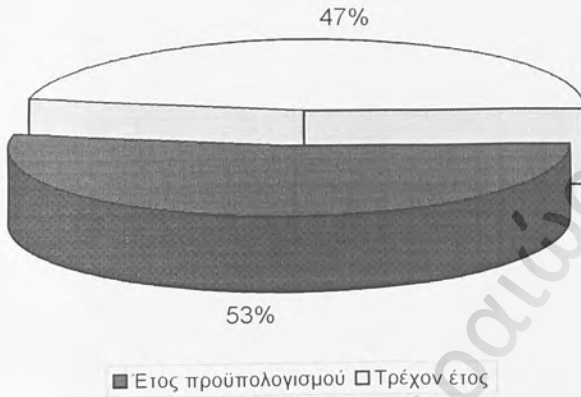
Ο υπεύθυνος προϋπολογισμού ζητάει από κάθε προϊστάμενο τμήματος να συντάξει:

1. Μια περιληπτική κατάσταση των εξόδων του τμήματος. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει ένα δείγμα περιληπτικής κατάστασης δαπανών του τμήματος παραγωγής.

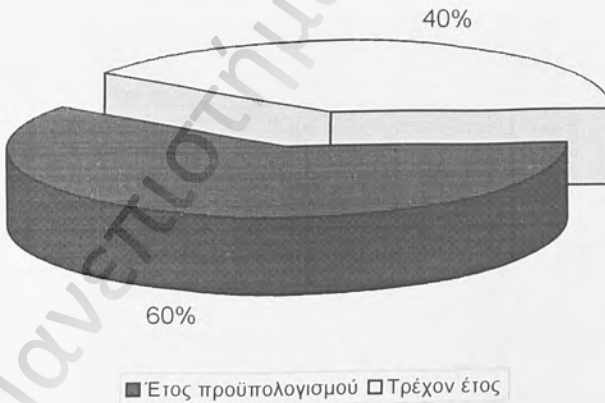
ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				
	Έτος προϋπ.	Τρέχον έτος	Διαφορά	%
Κόστος πωληθέντων	Ε	Ε	Ε	
Άμεσα υλικά				
Άμεση εργασία				
Σταθερά ΓΒΕ				
Μεταβλητά ΓΒΕ				
Σύνολο δαπανών παραγωγής	Ε	Ε	Ε	Ε
Αριθμός προσωπικού	57	50	7	14
Μεταβλητά ΓΒΕ	Ε	Ε	Ε	Ε
Έμμεση εργασία				
Πρόσθετες παροχές				
Προμήθειες υλικών				
	Ε	Ε	Ε	Ε
Σταθερά ΓΒΕ				
Ενοίκιο	18,000	12,000	6,000	50
Μισθοί προσωπικού				
Ασφάλιστρα				
	Ε	Ε	Ε	Ε
Αριθμός προσωπικού	57	50	7	14

Ο παραπάνω πίνακας γίνεται πιο εμποπτικός στο διάγραμμα που ακολουθεί:

### ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



### ΕΝΟΙΚΙΟ



Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ένα δείγμα περιληπτικής κατάστασης εξόδων.



ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ (ΠΩΛΗΣΕΩΝ)				
	Έτος προϋπ.	Τρέχον έτος	Διαφορά	%
Μισθοί προσωπικού	Ε	Ε	Ε	
Πρόσθετες παροχές				
Διαφήμιση				
Προμήθειες πωλητών				
Σύνολο δαπανών διάθεσης	Ε	Ε	Ε	Ε
Αριθμός πωλητών				

Ο επόμενος πίνακας δείχνει μια περιληπτική κατάσταση εξόδων διοίκησης

ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ				
	Έτος προϋπ.	Τρέχον έτος	Διαφορά	%
Μισθοί προσωπικού	Ε	Ε	Ε	
Πρόσθετες παροχές				
Δαπάνες τμήματος προσωπικού	250,000	50,000	200,000	40,000
Ασφάλιστρα				
Σύνολο διοικητικών εξόδων	Ε	Ε	Ε	Ε
Αριθμός προσωπικού				

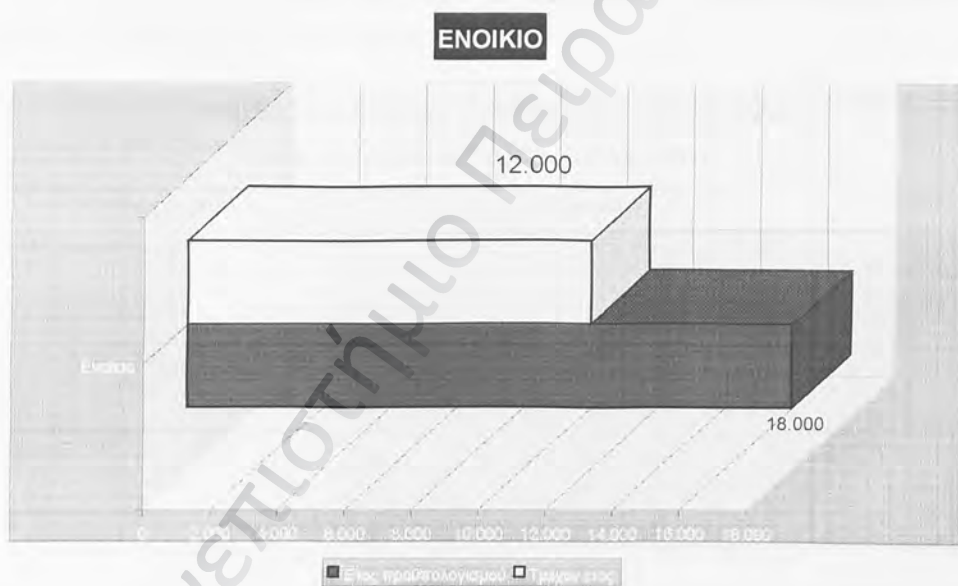
2. Λεπτομερείς καταστάσεις των δαπανών κάθε τμήματος οι οποίες να δείχνουν τον τρόπο υπολογισμού των επί μέρους κονδυλίων τα οποία περιλαμβάνονται στις περιληπτικές καταστάσεις εξόδων. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πως

υπολογίζεται το ενοίκιο από το τμήμα παραγωγής, το αποτέλεσμα του οποίου το είδαμε σε προηγούμενο πίνακα

### ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΝΟΙΚΙΟ

Το ύψος του ενοικίου καθορίζεται από τη σχετική σύμβαση μίσθωσης. Οι όροι της σύμβασης του προηγούμενου έτους προέβλεπαν την καταβολή μηνιαίου ενοικίου ύψους 1,00Ε. Για το έτος προϋπολογισμού, το μηνιαίο ενοίκιο καθορίζεται σε 1,500<sup>Ε</sup>

	Έτος προϋπ.	Τρέχον έτος	Διαφορά	%
Ενοίκιο	18,000	12,000	6,000	50



3. Μια κατάσταση των κεφαλαιακών δαπανών κάθε τμήματος, ανά κατηγορία πάγιου περιουσιακού στοιχείου. Παραδείγματος χάριν ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι η σχετική δαπάνη, που αφορά στον τομέα συντήρησης εργαλείων του τμήματος παραγωγής είναι 2,000Ε για μηχανολογικό εξοπλισμό και 3,000Ε για εργαλεία.

**ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Τμήμα	Σύνολο	Μηχανολογικός εξοπλισμός	Έπιπλα & Σκεύη	Εργαλεία	Αυτοκίνητα Φαρτηγά
Μηχανουργείο	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε
Τομέας Συντήρησης Εργαλείων	5.000	2.000		3.000	
Οξυγονοκόλληση	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε

4. Έντυπα αναλυτικών καταστάσεων των κεφαλαιακών δαπανών κάθε τμήματος (επόμενος πίνακας) στα οποία να αναγράφεται η αιτιολογία για κάθε αγορά πάγιου περιουσιακού στοιχείου.

**ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ  
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Κατηγορία παγίου	Περιγραφή	Ποσόν
Μηχανολογικός εξοπλισμός	(1) Αγορά πρέσας 10 τόνων, η οποία αντικαθιστά δυο εκτός λειτουργίας πρέσες. Θα κατασκευάζει υλικά τα οποία σήμερα αγοράζονται αντί 1,000 ετησίως. Περίοδος επανείσπραξης: 2 έτη	2,000Ε
Εργαλεία	(2) Αγορά καλουπιών για την κατασκευή του νέου ανταλλακτικού	3,000Ε
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		5,000Ε

Στο χρόνο, που θα μεσολαβήσει από την αποστολή των εντύπων του προϋπολογισμού στους διάφορους τμηματάρχες και της επιστροφής των συμπληρωμένων εντύπων, θα αναζητηθούν απαντήσεις σε πολλές ερωτήσεις, από τις οποίες η κάθε μια έχει τη δική της αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

Επίσης, δεν είναι αναμενόμενο ότι οι προϋπολογισμοί, που θα υποβληθούν από τα τμήματα θα οδηγήσουν από μόνοι τους στη διαμόρφωση ενός αποδεκτού γενικού προϋπολογισμού για ολόκληρη την εταιρεία. Ο λόγος, που συμβαίνει αυτό, είναι το ότι πολλοί απ' αυτούς θα υπολείπονται σε ακρίβεια και ποιότητα περιεχομένου. Επίσης, ο υπεύθυνος σύνταξης του οικονομικού προγραμματισμού της εταιρείας είναι υπεύθυνος να επισημαίνει τα λάθη και να



αναζητά την αιτία τους, στα πλαίσια της σύνταξης ενός οικονομικού υποδείγματος το οποίο θα το χρησιμοποιήσει για τον έλεγχο του προϋπολογισμού της εταιρείας. Επιπλέον,

- προδιαγράφει τις τάσεις που διαμορφώνονται
- επισημαίνει τα ασθενή σημεία
- προσδιορίζει τις λανθασμένες παραδοχές

και τον αναθεωρεί, προς το βέλτιστο, σε συνεργασία με τους τμηματάρχες.

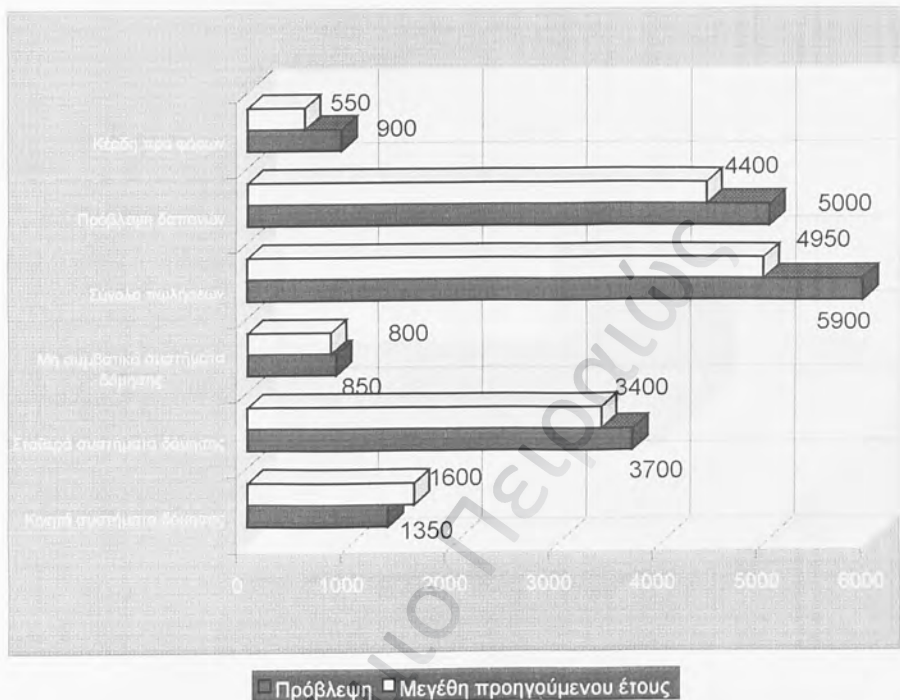
Ο κ. Λέτσιος συντάσσει τον εταιρικό προϋπολογισμό, όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα κι ελέγχει τα μεγέθη του με κριτήριο τους ποσοτικούς στόχους που τέθηκαν για τις επιδόσεις της εταιρείας.

<b>ΣΟΡΤ</b>		
<b>ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>		
<b>(000Ευρω)</b>		
Κατηγορία παγίου Πωλήσεις ανά ομάδα προϊόντων	Έτος Προϋποόγισμού	Πρόβλεψη Τρέχοντος έτους
Κινητά συστήματα δόμησης	1,350	1,600
Σταθερά συστήματα δόμησης	3,700	3,400
Μη συμβατικά συστήματα δόμησης	850	800
Σύνολο πωλήσεων	5,900	5,800
Σύνολο δαπανών σύμφωνα με τις αρχικές προτάσεις των αρμόδιων τμημάτων πριν τη διόρθωση των σφαλμάτων που επισημάνθηκαν από τον έλεγχο	5,000	4,400
Κέρδη προ φόρων	900	550
Κέρδη ως ποσοστό επό των πωλήσεων	15,25%	11,10%

Ο παραπάνω πίνακας μορφοποιείται ως εξής:

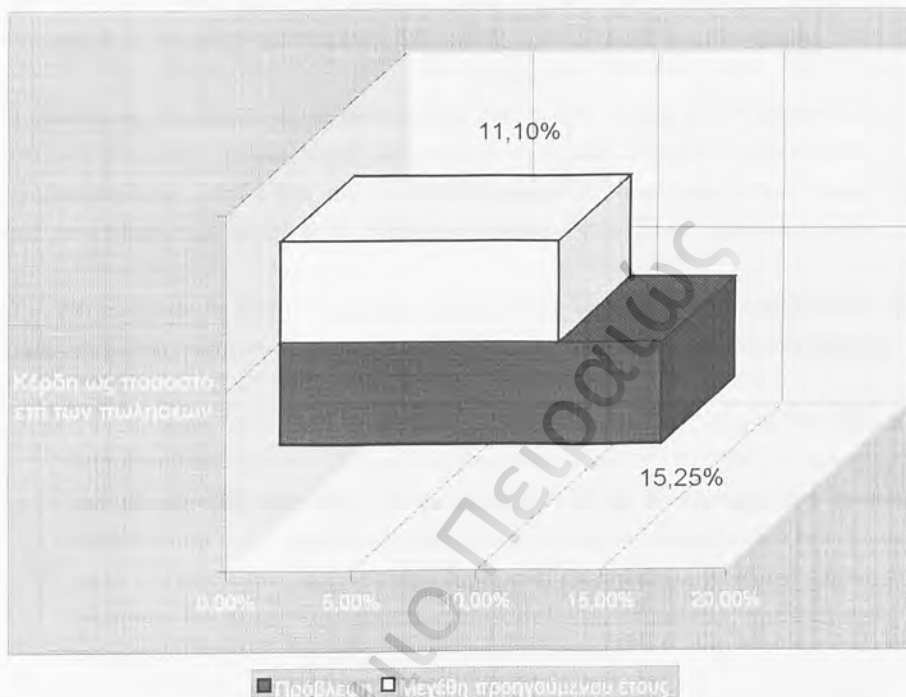


## ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Ο σημαντικός δείκτης που δείχνει το ποσοστό του κέρδους ως προς τις πωλήσεις γίνεται τώρα:

## ΚΕΡΔΗ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



Μια παρατήρηση στον παραπάνω πίνακα είναι ότι ο δείκτης κερδών προς πωλήσεις είναι αποδεκτός, όπως στον αρχικό πίνακα. Όμως, ο έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στην παραπάνω επισήμανση, αλλά κατηγοριοποιείται στα εξής:

- ✓ Για το τμήμα πωλήσεων
  1. τα στοιχεία που υποβλήθηκαν από το διευθυντή παραγωγής δείχνουν ότι στα κινητά συστήματα διατίθενται δυο γραμμές παραγωγής, παρόλο που η μια γραμμή παραγωγής που λειτουργεί σήμερα είναι επαρκής
  2. ο αριθμός των εργατών που προσφέρουν άμεση εργασία αυξάνει κατά επτά άτομα, σύμφωνα με προηγούμενο πίνακα. Τέλος οι προβλέψεις πωλήσεων δείχνουν μείωση στις πωλήσεις κινητών συστημάτων δόμησης.
- ✓ Για το τμήμα πωλήσεων και διανομής
  1. οι προμήθειες των πωλητών ως ποσοστό επί των πωλήσεων προϋπολογίζονται να παραμείνουν στα ίδια με το τρέχον έτος επίπεδα.

Ο κ. Λέτσιος γνωρίζει ότι το ποσοστό της προμήθειας για την προώθηση ενός νέου προϊόντος είναι πολύ υψηλότερο από το προϋπολογιζόμενο ποσοστό. Έτσι γεννάται το ερώτημα, μήπως το τμήμα πωλήσεων θα μειώσει κάποιες άλλες προμήθειες προκειμένου να αντισταθμίσει τα υψηλότερα ποσοστά προμήθειας για το προωθούμενο προϊόν.

Ο υπεύθυνος προϋπολογισμού διαπιστώνει, επίσης, ότι το τμήμα εκυπηρέτησης πελατών δεν έχει επιμερίσει κανένα ποσό για δείγματα πωλητών. Σήμερα η αξία των δειγμάτων προϋπολογίζεται στο 0,5% των προϋπολογιστικών πωλήσεων. Κατά συνέπεια ο προϋπολογισμός του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών φαίνεται να είναι εσφαλμένος.

Ο κ. Λέτσιος είναι σε θέση να γνωρίζει και συνεπώς να εντοπίζει παρόμοια προβλήματα χάρη στη βαθιά γνώση που έχει για όλους τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης.

- ✓ Για το τμήμα διοικητικών εξόδων το κομμάτι του προϋπολογισμού που αφορά στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού έχει προϋπολογίσει 250,000€ για προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια τα οποία απεικονίζονται σε προηγούμενο πίνακα. Το κονδύλι αυτό είναι πενταπλάσιο από το αντίστοιχο που διατέθηκε για τον ίδιο σκοπό κατά το τρέχον έτος, γεγονός που δημιουργεί ερωτηματικά. Κατά την έρευνα και τη συζήτηση για όλους τους επιμερους προϋπολογισμούς με τους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων, πηγάζει η εξής πληροφόρηση:

1. Το τμήμα παραγωγής έχει διαπράξει αριθμητικό λάθος κατά τον υπολογισμό της αξίας των πρώτων υλών για τα κινητά συστήματα δόμησης, το οποίο συνίσταται στο διπλό υπολογισμό του απαιτούμενου κονδυλίου. Το συγκεκριμένο προϊόν θα συνεχίσει να κατασκευάζεται από μια μόνο γραμμή παραγωγής, ενώ επτά πρόσθετα άτομα κρίνονται μη απαραίτητα.
2. Το τμήμα πωλήσεων έχει όντως ξεχάσει να υπολογίσει το πρόσθετο ποσοστό προμήθειας, που αφορά στην προώθηση του νέου προϊόντος. Η διορθωση που γίνεται έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κονδυλίου που θα διατεθεί για προμήθειες.
3. Ο προϊστάμενος του τομέα εξυπηρέτησης πελατών παρουσιάζει γραμμένο ένα υπόμνημα γραμμένο από τον προϊστάμενο του διευθυντή πωλήσεων με το οποίο ζητείται η γνώμη του πρώτου για το κατά πόσον τα δείγματα θα πρέπει να χρεώνονται στο τμήμα παραγωγής.
4. Ο προϊστάμενος του τομέα εξυπηρέτησης πελατών διατύπωσε στο περιθώριο του υπομνήματος την προσωπική του άποψη ότι η πρόταση αυτή του φαίνεται πολύ σωστή κι επέστρεψε το υπόμνημα στο διευθυντή πωλήσεων. Η πολιτική της

εταιρείας, ωστόσο, είναι τα δείγματα να αποτελούν ευθύνη του τμήματος πωλήσεων και κατά συνέπεια η άποψη του προϊσταμένου του τομέα εξυπηρέτησης πελατών δεν ευσταθεί. Έτσι, τελικά ο προϋπολογισμός του κονδυλίου που αφορά στα δείγματα θα γίνει από το τμήμα πωλήσεων

5. Ο διευθυντής προσωπικού επισημαίνει ότι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας του ζήτησε να υλοποιήσει κατά το έτος του προϋπολογισμού ορισμένα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού τα οποία όντως θα κοστίσουν συνολικά 250,000Ε. Ωστόσο, όταν ρωτήθηκε σχετικά ο πρόεδρος της εταιρείας, είπε ότι δε γνώριζε ότι το κόστος θα ήταν τόσο μεγάλο κι ενέκρινε το συμβιβαστικό ποσό των 100,000Ε. Το τμήμα του προϋπολογισμού γενικών και διοικητικών εξόδων, που αφορά στο προσωπικό μειώνεται, συνεπώς, κατά 150,000Ε. Η διαφορά κόστους από το τρέχον έτος ανέρχεται σε 50,000Ε κι αντιστοιχεί σε ποσοστιαία αύξηση κατά 100% του συγκεκριμένου κονδυλίου.

Η ΣΟΡΤ διαθέτει πλέον, μετά από όλες τις αναγκαίες τροποποιήσεις, ένα διορθωμένο και λεπτομερή προϋπολογισμό. Καθώς τα αποτελέσματα, που θα φέρει η υλοποίησή του, είναι συνεπή προς τους στόχους της εταιρείας, ο κ. Λέτσιος υποβάλλει τον προκαταρκτικό προϋπολογισμό για τελική εξέταση στον πρόεδρο της εταιρείας, ο οποίος στη συνέχεια θα τον παρουσιάσει στο Διοικητικό Συμβούλιο.



## 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μια διοίκηση επιχειρήσεως θεωρείται πετυχημένη, όταν μετατρέπει τον προϋπολογισμό σε στοιχείο άσκησης ελέγχου και μοχλό παρεμβάσεων για την εναρμόνιση της εταιρείας με τους εκάστοτε στόχους της. Ο οικονομικός προγραμματισμός, δηλαδή, αποτελεί έναν ενεργό οικονομικό μηχανισμό ο οποίος αφορά κι ενδιαφέρει στελέχη απ' όλα τα τμήματα της εταιρείας κι όχι ένα στατικό πλαίσιο οικονομικής πολιτικής, το οποίο αφορά μόνο τα ανώτατα στελέχη, που διοικούν την επιχείρηση. Σαν δυναμικό επιχειρησιακό σχέδιο, ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης δέχεται την εισροή ποσοτικών στοιχείων που αφορούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και μεταδίδει ανάλογα μηνύματα στα τμήματα που είναι υπεύθυνα για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διάθεση και τις διοικητικές λειτουργίες. Η σύγκριση προϋπολογισμών και πραγματικών αριθμητικών δεδομένων, ο προσδιορισμός των αποκλίσεων κι η ανάληψη δράσης προκειμένου να διαπιστωθούν οι αιτίες των αποκλίσεων καθιστούν τον προϋπολογισμό ένα πολύ χρήσιμο κι αποτελεσματικό εργαλείο διευθυντικού ελέγχου.

Η μορφή του συγκεντρωτικού προϋπολογισμού ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας. Σίγουρο είναι ότι εμπεριέχει όλα τα σημαντικά στοιχεία από τους επιμέρους προϋπολογισμούς, δίνοντας με τον τρόπο αυτό στα ανώτατα στελέχη μια συνολική άποψη για τις προγραμματισμένες δραστηριότητες της εταιρείας και την ευκαιρία να τις επανεξετάσουν και να τις τροποποιήσουν, πριν ο προϋπολογισμός τεθεί σε εφαρμογή.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε, ότι το πρόσωπο, που συντάσσει το συγκεντρωτικό προϋπολογισμό, δεν τροποποιεί τους επιμέρους, παρά μόνο αν έχει λάβει εξουσιοδότηση ή έχει τη σχετική αρμοδιότητα, γεγονός που συμβαίνει μόνο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

### 3.1.1 Η σημασία της καθολικής συμμετοχής στη διαδικασία του οικονομικού προγραμματισμού

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση του οικονομικού προγραμματισμού ως εργαλείο άσκησης ελέγχου, πρέπει να αναφερθούμε σ' ορισμένα αποτελέσματα μελετών, που αφορούν σε τάσεις στις σύγχρονες μεθόδους κατάρτισης του.

Το σημαντικότερο εύρημα έχει να κάνει με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα «Ποια πιστεύετε ότι είναι η πιο σημαντική πρόοδος που έχετε σημειώσει τα τελευταία χρόνια αναφορικά με τις διάφορες πρακτικές οικονομικού προγραμματισμού.»

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων ανέφερε την επίτευξη καθολικής συμμετοχής όλων των διοικητικών βαθμίδων στη διαδικασία του οικονομικού προγραμματισμού. Οι περισσότερες εταιρείες τόνισαν τη σπουδαιότητα της επίτευξης συμμετοχής στο κατώτερο επίπεδο εποπτικών στελεχών. Η διαπίστωση αυτή προήλθε από εταιρείες όλων των μεγεθών. Οι απαντήσεις, που δόθηκαν, δείχνουν ότι κάτι καινούργιο συμβαίνει στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτό επισημαίνεται γιατί ιστορικά έχει υπάρξει μεγάλη μυστικότητα αναφορικά με τη δημοσίευση οικονομικών στοιχείων, ακόμη και σ' επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Ακόμη και προβλέψεις, οι οποίες γνωστοποιούνται αποκλειστικά στο εσωτερικό της εταιρείας διατυπώνονταν εντελώς γενικά κι αόριστα, όπως «περιμένουμε μια καλή χρονιά» ή «μια μέτρια χρονιά» για τις πωλήσεις. Οι προβλέψεις για τα έσοδα και τις δαπάνες παρέμεναν απόρρητες. Στη διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών συμμετείχαν πολύ λίγα πρόσωπα εκτός του γραφείου του οικονομικού ή γενικού διευθυντή. Εκείνοι που συμμετείχαν δεν μπορούσαν να συσχετίσουν τα στοιχεία, που διέθεταν, με τη συνολική διαδικασία.

Η τάση προς την καθολική συμμετοχή στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού φαίνεται να είναι κάτι περισσότερο από μια ακόμη φάση στην εξέλιξη του συμμετοχικού μάνατζμεντ. Βέβαια, η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών και του εποπτικού προσωπικού στη διαδικασία προϋπολογισμού αποτελεί οπωσδήποτε κίνητρο για μεγαλύτερη δραστηριοποίησή τους. Το πιο σημαντικό απ' όλα, ωστόσο, είναι ότι η συμμετοχικότητα οδηγεί σε καλύτερο έλεγχο.

Ο ρόλος του προϋπολογισμού στη διαδικασία άσκησης ελέγχου έχει αρχίσει να μεταβάλλεται από παθητικός σ' ενεργητικός. Ο έλεγχος επιτρέπει τις εταιρείες να προσεγγίσουν περισσότερο τους ρόλους που διατυπώνονται στον προϋπολογισμό, όπως:

1. η μεγιστοποίηση των κερδών
2. η ελαχιστοποίηση των ζημιών
3. η βελτίωση των ταμειακών ροών
4. η αύξηση της αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων
5. η διασφάλιση κι αύξηση των κεφαλαίων της εταιρείας

### 3.1.2 Έλεγχος του προϋπολογισμού πωλήσεων

Ανεξάρτητα τον τρόπο, που χρησιμοποιείται για τις προβλέψεις των πωλήσεων, οι υπεύθυνοι για τη υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων πρέπει να προδιαγράψουν τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας, γιατί μόνο έτσι θα εκτιμήσουν σωστά και θα αποδεχτούν την υλοποίηση του προγράμματος. Αυτός είναι, άλλωστε, ο σκοπός της σύνταξης αναφορών οι οποίες παρουσιάζουν τις πραγματικές έναντι των προϋπολογιστικών πωλήσεων Έτσι, οποιαδήποτε απόκλιση μεταξύ πραγματικών και προϋπολογισμένων μεγεθών εντοπίζεται κι ερευνάται έγκαιρα.

Κατόπιν τούτου τα στελέχη καλούνται να προσδιορίσουν τα αίτια των αποκλίσεων, εφόσον είναι σημαντικά (πάνω από 5%), καθιστώντας με τον τρόπο αυτό τον προϋπολογισμό εργαλείο άσκησης ελέγχου. Έπειτα, εντοπίζονται τα αίτια αποκλίσεων και γίνονται διορθωτικές παρεμβάσεις, ούτως ώστε οι πωλήσεις να επανέλθουν στα επιθυμητά επίπεδα.

Για παράδειγμα, οι πωλήσεις μιας εταιρείας, στον κλάδο της βαριάς βιομηχανίας, παρουσίαζαν ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της οικονομικής συγκυρίας. Σε περιόδους μείωσης των πωλήσεων της, η εταιρεία βρισκόταν συχνά να έχει στην κατοχή της υπερβολικά αποθέματα καθώς και αδρανή ρευστά από βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια. Στην πορεία, εκλέχθηκε νέος πρόεδρος ο οποίος πίστευε πολύ στη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών. Τρεις μήνες μετά τη σύνταξη του νέου ετηδίου προϋπολογισμού άρχισαν να εμφανίζονται σημάδια, ότι το προϋπολογιζόμενο επίπεδο πωλήσεων είχε υπερεκτιμηθεί. Οι μηνιαίες αποκλίσεις μεταξύ πραγματικών και προϋπολογιστικών δεδομένων άρχισαν προοδευτικά να μεγενθύνονται.

Ο διευθυντής παραγωγής έμαθε για τα πιθανά προβλήματα στις πωλήσεις κατά τη διάρκεια μιας τακτικής; Συζήτησης για τον οικονομικό προγραμματισμό, στην οποία συμμετείχαν όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Αποτέλεσμα της συζήτησης ήταν ο διευθυντής παραγωγής να αναβάλλει μερικές από τις προγραμματισμένες αυξήσεις δαπανών για πρόσληψη προσωπικού κι αγορές πρώτων υλών κι υλικών παραγωγής



Το ίδιο στέλεχος, επίσης, συνέταξε μέσα στις επόμενες μέρες ένα αναθεωρημένο πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο λάμβανε υπ' όψιν τις πιο μετριοπαείς, αυτή τη φορά, προβλέψεις για το ύψος των πωλήσεων. Το πρόγραμμα αυτό τον βοήθησε να μειώσει έγκαιρα τον όγκο των ημικατεργασμένων προϊόντων και να ελάττωσε τα επίπεδα των αποθεμάτων, χωρίς να υπάρξει ανάγκη προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

Μεταξύ άλλων, ο πρόεδρος της εταιρείας τόνισε ότι η βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μέσω των διαδικασιών κατάρτισης προϋπολογισμών έλυσε την πλειοψηφία των προβλημάτων, που αντιμετώπιζε η εταιρεία στο παρελθόν.

### **3.1.3 Έλεγχος του προϋπολογισμού δαπανών**

Από τη στιγμή που θα εγκριθεί ο προϋπολογισμός σκοπός του γίνεται ο έλεγχος του κόστους και των δαπανών. Τα πραγματικά κόστη συγκρατούνται όσο το δυνατόν πιο κοντά στα προϋπολογιστικά μεγέθη, εφόσον τα διευθυντικά στελέχη δουν τον προϋπολογισμό σαν μέσο άσκησης ελέγχου του κόστους και των δαπανών.

Για να φέρει ο προϋπολογισμός ικανοποιητικά αποτελέσματα πρέπει όλα τα στελέχη τα οποία καταρτίζουν καταστάσεις προβλέψεων να δείχνουν έμπρακτο ενδιαφέρον για τη διαδικασία άσκησης ελέγχου.

### **3.1.4 Διαδικασίες ελέγχου των προϋπολογισμών**

Ο έλεγχος των δαπανών πραγματοποιείται με την κατάρτιση σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεων στις οποίες γίνονται συγκρίσεις μεταξύ των προϋπολογιστικών και των πραγματικών δεδομένων, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις κι εφαρμόζονται διορθωτικές κινήσεις. Για το λόγο ότι τα περισσότερα στοιχεία κόστους των δαπανών είναι συνάρτηση των προβλεπόμενων πωλήσεων, η συγκράτησή τους στο αρχικό επίπεδο είναι ανέφικτη σε περιπτώσεις που οι πραγματικές πωλήσεις απέχουν παρασάγγας από τις προϋπολογιστικές, οπότε κι απαιτείται ριζική αναθεώρηση του προϋπολογισμού.

Όμως, σε ορισμένες εταιρείες ο αρχικός προϋπολογισμός δεν αναθεωρείται, αλλά συντάσσεται νέος προϋπολογισμός ο οποίος βασίζεται στις τρέχουσες προοπτικές για την εξέλιξη των πωλήσεων. Από εκείνη τη στιγμή και μετά τα πραγματικά αποτελέσματα συγκρίνονται με τα αντίστοιχα μεγέθη τόσο του αρχικού όσο και του αναθεωρημένου



προϋπολογισμού. Άλλωστε η διατήρηση των αρχικών προϋπολογιστικών ποσών στα πλάνα της εταιρείας δικαιολογείται, αφού ο προϋπολογισμός αποτελεί τη διαμορφωμένη άποψη σχετικά με την αναμενόμενη επίδοση της εταιρείας. Με βάση το προηγούμενο θα λέγαμε ότι ένας προϋπολογισμός που τροποποιείται εύκολα χάνει την αξία του σαν καθοδηγητικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαφορά μεταξύ ελαστικότητας κι ευκολίας στις τροποποιήσεις είναι πολύ λεπτή και καθορίζεται από τη διοίκηση της εταιρείας η οποία ορίζει τα όρια και της ανοχής ενός προϋπολογισμού.

### **3.1.5 Σύνταξη εκθέσεων για την πορεία υλοποίησης του προϋπολογισμού**

Η σωστή επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης είναι σημαντική για την κατάρτιση και τις πιθανές αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού. Η απλότητα είναι το κύριο χαρακτηριστικό των καλών εκθέσεων, οι οποίες πρέπει να παρουσιάζουν μόνο ουσιώδη και καίρια σημεία. Για να είναι αποτελεσματικές πρέπει να συντάσσονται έγκαιρα και να παραθέτουν στοιχεία σε συγκριτική βάση μεταξύ των πραγματικών αποδόσεων και των προβλέψεων που περιλαμβάνει ο προϋπολογισμός. Άλλη μια πρακτική είναι η σύνταξη εκθέσεων μόνο για τα στοιχεία που αποκλίνουν σημαντικά από τον προϋπολογισμό, με σκοπό την αποφυγή πληθώρας ασήμαντων στοιχείων.

Η υιοθέτηση του τρόπου επικοινωνίας ενδεικνύεται να γίνεται από τα ανώτατα κλιμάκια μιας επιχείρησης και να ακολουθείται απ' όλους και σε όλες τις αναφορές. Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε ότι ένα σημείο του προϋπολογισμού και της πραγματικής κατάστασης της εταιρείας μπορεί να είναι δυσμενές χωρίς να φαίνεται καμία απόκλιση. Τέλος, μια σωστή έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για το κατά πόσο είναι εφικτή η διόρθωση των αποκλίσεων ή αν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης των προβλέψεων.

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού είναι αποτελεσματικός μόνο όταν γίνεται συνεχής σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προϋπολογισθέντα μεγέθη. Παράλληλα κι οι προβλέψεις του προϋπολογισμού πρέπει να ελέγχονται και να αναθεωρούνται όταν αυτό απαιτείται. Για να έχει επιθυμητά αποτελέσματα ο έλεγχος του προϋπολογισμού, απαιτείται προσεκτική ανάλυση τόσο των πραγματικών αποτελεσμάτων όσο και των προϋπολογιστικών δεδομένων.

Μη ρεαλιστικοί στόχοι δεν έχουν θέση στο χώρο των επιχειρήσεων γιατί μάλλον αποθαρρύνουν, παρά ενθαρρύνουν, ακυρώνοντας με τον τρόπο αυτό το λόγο ύπαρξης ενός συστήματος κατάρτισης προϋπολογισμών. Οι στόχοι, που θέτει ο προϋπολογισμός, πρέπει

1. να είναι προσεγγίσιμοι κι
2. οι άνθρωποι που συμβάλλουν στην πραγματοποίησή τους να πιστευουν σ' αυτούς.

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού προϋποθέτει συντονισμό όλων των συμμετεχόντων στη σχετική διαδικασία.

Κύριο χαρακτηριστικό και μεγάλο πλεονέκτημα για μια εταιρεία είναι η ενοποίηση όλων των αντικειμενικών στόχων της κι η συνεχής επαφή των στελεχών με αυτούς, καθώς κι ο πλήρης προσδιορισμός του ρόλου του καθενός στη διαδικασία υλοποίησής των. Όλα τα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν ενεργά κι αντιλαμβάνονται τη σημασία που έχει η συμμετοχή τους στην επίτευξη ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου του προϋπολογισμού, με σκοπό ο τελευταίος να αποτελεί εργαλείο διοίκησης κι όχι υποκατάστατό της. Στο βαθμό που ο προϋπολογισμός βασίζεται σε σωστές προβλέψεις, στο συντονισμό όλων των τμημάτων και στη συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξής του θα συμβάλλει στη μεγαλύτερη κερδοφορία και στην επιτυχημένη διοίκηση της επιχείρησης.

Η καλή διοίκηση κι ο καλός προϋπολογισμός μπορούν να οδηγήσουν μια εταιρεία στην πρόοδο και την ανάπτυξη, ενώ ένας καλός προϋπολογισμός χωρίς καθοδήγηση είναι ευάλωτος και τρωτός σε πολλά σημεία.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Αν άρουμε τους περιορισμούς, που θέσαμε αρχικά για την ευκολότερη και χωρίς να πλατιάζουμε προσέγγιση της έννοιας του οικονομικού προγραμματισμού, μπορούμε να διευκρινίσουμε τις γενικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να κινηθεί η έρευνα για την αξιοποίησή του σαν εργαλείο διοίκησης κι ελέγχου.

Αναλογιζόμενοι την άρση του περιοριστικού παράγοντα της εξέτασης μόνο των μεταποιητικών και μη επιχειρήσεων, μεγάλης ως επί το πλείστον κλίμακας, εύκολα θα διαπιστώσουμε ότι οι ιδιαιτερότητες των μικρών επιχειρήσεων προσδιορίζουν ιδιόμορφα τον κάθε παράγοντα του οικονομικού προγραμματισμού. Ο προσωπικοκεντρικός χαρακτήρας αυτών των επιχειρήσεων οδηγεί στον περιορισμό των αρμοδιοτήτων των διαφόρων στελεχών με συνέπεια την παραγνώριση πολλών σημαντικών παραγόντων κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού. Θα ήταν ευτυχές να κατανοηθεί από τους εταίρους μικρών επιχειρήσεων η χρησιμότητα των προαναφερθέντων διαδικασιών, για μια ομαλή κι ανοδική πορεία των επιχειρήσεων τους.

Η κοινωνία της πληροφορίας στη διοικητική επιστήμη, όπως και σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας έχει οδηγήσει σε μια επαναστατική επιτάχυνση και διευκόλυνση της κατανόησης και πράξης των διαδικασιών. Αυτό, βέβαια, έχει γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης απ' όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας κάνοντας εμφανή τα σημάδια της βελτίωσης, που επέφερε. Στη συγκεκριμένη εργασία δεν μπήκαμε στις λειτουργικές μορφές αξιοποίησης της τεχνολογίας, οι οποίες είναι ποικίλες κι ανοίγουν νέους δρόμους προς διερεύνηση.

Οι μέθοδοι και τα μοντέλα λήψης αποφάσεων είναι ένας τομέας του επιχειρησιακού προγραμματισμού, ο οποίος από μόνος του αποτελεί θέμα μεταπτυχιακού. Αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διανοίξης του ορίζοντα της έρευνας, ενώ σε συνδυασμό με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών δύναται να αλλάξει τη διαδρομή μιας επιχείρησης στο οικονομικό γίγνεσθαι.

Το βασικότερο εργαλείο ανάλυσης στη διαδικασία κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού είναι ο γραμμικός κι ο δυναμικός προγραμματισμός κι η επιρροή του πάνω στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σαν εργαλείο ελέγχου και λήψης αυτών. Ο γραμμικός προγραμματισμός αναπτύχθηκε στη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος κι είναι πασιφανή η λειτουργικότητά κι ο επεκτατισμός, που προσδίδει στην πορεία μιας



εταιρείας. Ένα από τα σημαντικά προβλήματα, που παρουσιάζονται από τη δικτυακή λειτουργική μορφή των εταιρειών βρίσκει τη λύση του στο δυναμικό προγραμματισμό, με τη βοήθεια της υψηλής τεχνολογίας.

Με την παρούσα εργασία προσπαθήσαμε μια προσέγγιση στη διαδικασία κατάρτισης του οικονομικού προγραμματισμού, ο οποίος απαιτεί πολύτιμο χρόνο κι επίπονη προσπάθεια, αλλά αποτελεί το μονόδρομο για μια πετυχημένη πορεία της επιχείρησης στο οικονομικό στερέωμα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς