

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

1.1.1 Ορισμός

Με τον προγραμματισμό επιχειρησιακής δράσης έχει ασχοληθεί πλήθος επιστημόνων στον χώρο της σύγχρονης Διοίκησης των Επιχειρήσεων . Ο κάθε ένας από αυτούς έχει δώσει έναν εκτεταμένο ή συνοπτικό ορισμό .

- Ο συστηματικός ή επιστημονικός προκαθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και μεγεθών καλείται από τους οικονομολόγους προγραμματισμός .(Σταθόπουλος¹)
- Προγραμματισμός είναι η εργασία του προκαθορισμού βάσεων δραστηριότητας για την επιχείρηση ως σύνολο και για τους κυριότερους για αυτήν τομείς , η οποία οδηγεί στην εκπλήρωση των γενικών επιχειρηματικών σκοπών. (R.C.Davis²)
- Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει , πως θα γίνει , πότε θα γίνει , και ποίος θα το κάνει. Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε . (Harold Koontz - Cyril O' Donnell³)

¹ Σταθόπουλος Αθανάσιος . Πρόβλεψις - Προγραμματισμός - Έλεγχος εις την οικονομικήν και διοικητικήν των επιχειρήσεων . Έκδοση 1984 . σελ81.

² R.C.Davis. Industrial organization and management . 3rd Edition 1957 σελ 934 (από το βιβλίο που αναφέρεται στην υποσημείωση 1 σελ 82)

³ Harold Koontz - Cyril O' Donnell Οργάνωση και Διοίκηση , μία συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών . Τόμος 1 . 2^η Έκδοση . Σελ 197

- Προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων , που πρέπει να γίνουν , και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης (W.Glueck⁴)
- Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις , συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητας . Ο προγραμματισμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών , που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις , καθώς και τη δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και εκτίμησης τους με τους στόχους που έχουν τεθεί. (P.Drucker⁵)
- Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες , που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό , εκ των προτέρων , των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος . Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών , την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης δυνατής . (Snyder και Glueck⁶)
- Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι ένας συστηματικός τρόπος για να προσεγγίσουμε μελλοντικά προβλήματα και να τα λύσουμε . (Alan West⁷)
- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία , η οποία επισημαίνει τα παρόντα και μελλοντικά κρίσιμα θέματα μίας επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους επίλυσής

⁴ Από το «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» . Πετ.Α.Κιόχου - Γ. Παπανικολάου . Έκδοση 1988. Σελ 21.

⁵ Από το «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» . Πετ.Α.Κιόχου - Γ. Παπανικολάου . Έκδοση 1988. Σελ 21.

⁶ Από το «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» . Πετ.Α.Κιόχου - Γ. Παπανικολάου . Έκδοση 1988. Σελ 21.

⁷ Από το «a business plan-Nat West Business Handbook Small Book with Big Information» Alan West Έκδοση Pitman Publishing.

τους , οι οποίοι πρέπει να είναι συνεπείς με τους πόρους της καθώς και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος . (S.B.Prasad⁸)

- Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην διεργασία του σχεδιασμού των εξόδων που έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων ή της απόδοσης για μία σειρά ετών. (Dominick Salvatore⁹)
- Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία του Management για την δημιουργία και διατήρηση μίας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τους πόρους αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφετέρου . Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της εταιρείας έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη. (Philip Kotler¹⁰)
- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στόχων και η επιλογή μελλοντικών κινήσεων για την επίτευξή των . (Glenn A. Welsch , Ronald W. Hilton , Paul N. Gordon¹¹)
- Στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων, πολιτικών και πλάνων της επιχείρησης (James R. Evans¹²)

Από τους παραπάνω ορισμούς κατανοούμε το εύρος των διαδικασιών που περιλαμβάνει ο προγραμματισμός και το πρόγραμμα δράσεως επιχειρήσεων . Κάποιοι συγγραφείς θεωρούν ότι ο προγραμματισμός δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως τι , πως , πότε , και ποίος (Donnell & Koontz) , άλλοι εστιάζουν στην μελλοντική

⁸ Από το «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» . Πετ.Α.Κιόχου - Γ. Παπανικολάου . Έκδοση 1988. Σελ 21.

⁹ Dominick Salvatore Managerial Economics in a Global Economy . 2nd edition . Chapter 14. Page 586

¹⁰ Philip Kotler . Marketing Management Ανάλυση , σχεδιασμός , υλοποίηση & έλεγχος . 7^η έκδοση . Κεφ 2 .Σελ 86

¹¹ Glenn A. Welsch , Ronald W. Hilton , Paul N. Gordon , Budgeting Profit Planning and Control , 5th edition . Chapter 1, Page 3.

αποτελεσματικότητα , στην επιλογή της καλύτερης δυνατής προοπτικής , στη διατήρηση της βιωσιμότητας , την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης , ή τέλος στην αύξηση των εσόδων και της απόδοσης της . Η ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη της διαδικασίας του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις θα βοηθούσε ιδιαίτερα στην καλύτερη προσέγγιση του ορισμού του προγράμματος επιχειρηματικής δράσης σήμερα (σύγχρονη αντίληψη για τα προγράμματα δράσεως επιχειρήσεων).

Όπως όλες σχεδόν οι τεχνικές διοίκησης (management) , έτσι και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός (πρόγραμμα δράσης επιχειρήσεων) εμφανίστηκε στις Η.Π.Α.. Στις δεκαετίες του 50 και του 60 δεν υπήρχαν σοβαρά προβλήματα που να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν πολύπλοκα προγράμματα δράσεως . Η ζήτηση ήταν δεδομένη και συνεχώς αυξανόμενη. Τη δεκαετία του 70 μία σειρά από γεγονότα (δημιουργία του OPEC με παράλληλη αποσταθεροποίηση των τιμών του πετρελαίου , αύξηση του πληθωρισμού σε διψήφιο αριθμό , εγκατάλειψη της σχέσης δολαρίου - χρυσού Berton Woods , οικονομική στασιμότητα και αύξηση της ανεργίας) δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και χαμηλής τιμής από χώρες όπως η Ιαπωνία . Οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α. άρχισαν να χάνουν παραδοσιακές αγορές (παράδειγμα αυτή του αυτοκινήτου) . Η απλή πρόβλεψη των πωλήσεων για τις εισροές κεφαλαίων του επόμενου χρόνου , η προσεκτική παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στόχων καθώς και η δημιουργία βραχυχρόνιων συστημάτων προγραμματισμού , στοιχειά τα οποία ήταν πολύ χρήσιμα στο παρελθόν , αδυνατούσαν πλέον να προβλέψουν τις μακροχρόνιες μεταβολές και τη δράση των ανταγωνιστών . Ο απλός προϋπολογιστικός προγραμματισμός έδωσε τη θέση του στον προγραμματισμό βάση προβλέψεων . Ο

¹² James R. Evans Applied production and operation management . 4th edition . Chapter 4 .Page 116

προγραμματισμός βάση προβλέψεων , κυρίως πάνω στις αναμενόμενες πωλήσεις , καλύπτει μακροχρόνιους ορίζοντες . Στο στάδιο αυτό της εξέλιξης του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης προστίθενται τα προγράμματα δαπανών και επενδύσεων . Τα μειονεκτήματα όμως αυτού του τύπου προγραμματισμού είναι

- η πολυπλοκότητα των μεθόδων πρόβλεψης
- η πιθανότητα επανάληψης του προγράμματος της προηγούμενης χρονιάς με μικρές αλλαγές .

Οι προϋπολογισμοί υστερούν στη διαδικασία εκτίμησης του μελλοντικού περιβάλλοντος που θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση . Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει ο μακροχρόνιος προγραμματισμός . Σε αυτό το στάδιο εξέλιξης του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης τα επιτελικά στελέχη επιλέγουν την πιο πιθανή εκδοχή του μελλοντικού περιβάλλοντος καθώς επίσης τις δυνατότητες και αδυναμίες αυτής . Από τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση ξεκινά προσπάθεια εναρμονισμού της με το περιβάλλον αναπτύσσοντας *μία* στρατηγική που αφορά το πιθανό μέλλον . Η διαδικασία αυτή ονομάζεται από τον Glueck¹³ Προγραμματισμός πρώτης γενιάς.

Σήμερα ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει ότι το προηγούμενο στάδιο δηλαδή ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων καθώς και την ανάλυση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης . Αναπτύσσει πολλές εναλλακτικές στρατηγικές , προβαίνει σε αξιολόγηση των στρατηγικών αυτών επιλέγει την καλύτερη δυνατή στρατηγική , προχωρεί τέλος στην εφαρμογή και τον έλεγχο της επιλογής

¹³ Από το βιβλίο Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων , Κιόχος-Παπανικολάου . Εκδόσεις Σταμούλη 1988 . Σελ 23

στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .
Προγραμματισμός δεύτερης γενιάς κατά τον Glueck¹⁴.

Η εξελικτική πορεία του προγράμματος δράσης των επιχειρήσεων μας δίνει τη δυνατότητα να τον ορίσουμε¹⁵ , σήμερα , σαν το σύνολο των διαδικασιών που σκοπό έχει :

- Να επισημάνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες της επιχείρησης όπως διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον
- Να εντοπίσει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες της επιχείρησης , μία ανάλυση της έσω-επιχειρησιακής δομής
- Βάση των παραπάνω να προσδιορίσει τους εφικτούς στόχους της επιχείρησης
- Να προσδιορίσει και αξιολογήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να επιλέξει την καλύτερη
- Να προχωρήσει στην εφαρμογή και τον έλεγχο της αποτελεσματικότερης στρατηγικής βάση των στόχων , της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης.

Συνοπτικός ορισμός : Η εμπειριστατωμένη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της , καθώς και η επιλογή - εφαρμογή - και συνεχή παρακολούθηση (έλεγχος) της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης καλούνται προγραμματισμός επιχειρηματικής δράσης .

¹⁴ Από το βιβλίο Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων , Κιόχος-Παπανικολάου . Εκδόσεις Σταμούλη 1988 . Σελ 23

¹⁵ Συνδυασμός από τα βιβλία Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων , Κιόχος-Παπανικολάου και Strategic Management Fred r. David

1.2 Προγράμματα δράσης επιχειρήσεων και σύγχρονες αντιλήψεις στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Λέξεις κλειδιά¹⁶

Η επιχείρηση πλέον δεν αποτελεί απλά ένα οργανωμένο σύνολο με σκοπό την παραγωγή προϊόντων ή και υπηρεσιών , αλλά ένα επενδυτικό χαρτοφυλάκιο. Κάτω από αυτή την προοπτική η επιχείρηση πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα όπως : Ποία στοιχεία πρέπει να διατηρηθούν , ποία νέα πρέπει να δημιουργηθούν , ποία πρέπει να περικοπούν και ποία πρέπει να απαλειφθούν . Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα πρέπει να αποφασίσει πώς θα κατανείμει τους περιορισμένους πόρους της στο σύνολό των δραστηριοτήτων της .

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η επιθυμία της επιχείρησης να προβλέψει τη μελλοντική δυνατότητα απόδοσης (κέρδους) για κάθε μία από τις δραστηριότητές της. Η πρόβλεψη των περιθωρίων κέρδους και η συνεισφορά αυτού στη συνολική κερδοφορία της είναι το αποτέλεσμα των στρατηγικών αποφάσεων που θα λάβει η ανώτατη διοίκηση της αφού επιλέξει την ανάλογη στρατηγική.

1.3 Η άλλη άποψη

1.3.1 Οικονομική προσέγγιση των προγραμμάτων δράσεως επιχειρήσεων

Όπως αναφέραμε και παραπάνω το ικανοποιητικό αποτέλεσμα των προγραμμάτων δράσεως για τις επιχειρήσεις είναι η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. Οι αντικειμενικοί σκοποί έχουν τεθεί μετά από

εμπεριστατωμένες μελέτες και έρευνες για τη ζήτηση και την προσφορά του προϊόντος . Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις καταφέρνουν :

- Να προσεγγίσουν πιο εύκολα την αγορά προσφέροντας προϊόντα που αυτή ζητά
- Να μειώσουν τον κίνδυνο αποτυχίας τους (αδυναμία απορρόφησης των προϊόντων από την αγορά με συνέπειες αρνητικές για τα μελλοντικά αποτελέσματά και την βιωσιμότητα της επιχείρησης)
- Να προσεγγίσουν νέα τμήματα της αγοράς
- Να δημιουργήσουν νέες αγορές (αγορά PC¹⁷)

Η δράση αυτή των επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα το μερικό έλεγχο της αγοράς (αφού επηρεάζουν άμεσα την προσφορά και έμμεσα τη ζήτηση). Βασιζόμενη σε αυτή την άποψη μπορούμε να υποθέσουμε ότι ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι συνέπεια άρνησης της φιλελεύθερης οικονομίας στο μικροοικονομικό χώρο¹⁸. Η άποψη¹⁹ αυτή αφορά κυρίως τη διαμόρφωση της αγοράς από μεγάλες εταιρείες οι οποίες συνήθως καθορίζουν το στάνταρ προσφερόμενο προϊόν (πχ Coca Cola) και διαμορφώνουν έμμεσα τη ζήτηση .

1.4 Χρησιμότητα των προγραμμάτων δράσεως επιχειρήσεων

Από το www²⁰ της Merrill Lynch διαβάζουμε ότι στην Αμερική το 81% των επιχειρηματιών και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την σύνταξη επιχειρηματικού πλάνου δράσης (Business financial plan). Από αυτό το

¹⁶ Philip Kotler . Marketing Management Ανάλυση , σχεδιασμός , υλοποίηση & έλεγχος . 7^η έκδοση . Κεφ 2 .Σελ 87

¹⁷ Την αγορά των PC τη δημιούργησε η Apple . Διαπιστώνοντας τις τεράστιες δυνατότητες εξέλιξης αυτής της αγοράς η IBM διαμόρφωσε προϊόν και δημιούργησε νέες αγορές .

¹⁸ Πομόνης Νικόλαος , Μικροοικονομική Θεωρία και πρακτική - Επιχειρηματικός Προγραμματισμός , Έκδοση 1996, σελ 13

¹⁹ J.K.Galbraith , Το νέο βιομηχανικό κράτος , Πρόλογος IV , «η αγορά αντί να είναι η δύναμη που ελέγχει την οικονομία , προσαρμόζεται αντίθετα διαρκώς πιο πολύ στις ανάγκες και τις επιδιώξεις των μεγάλων επιχειρήσεων».

ποσοστό μόνο το 24% των επιχειρήσεων διαμορφώνει κάθε χρόνο στρατηγικό-οικονομικό πρόγραμμα δράσης .

Το Π.Δ.Ε.²¹ αποτελεί για τη σημερινή επιχείρηση ένα από τα πλέον χρήσιμα εργαλεία διαμόρφωσης πολιτικής και αντιμετώπισης προβλημάτων .Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχειρηματική μονάδα αποτελεί ίσως το σημαντικότερο λόγο ύπαρξης του Π.Δ.Ε. Ο εντοπισμός των ευκαιριών και των κινδύνων όπως αυτοί διαγράφονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης , καθώς επίσης και η αναγνώριση των αδυναμιών και δυνατοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος , δίνουν στον έμπειρο Manager τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται με μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια το μέλλον της επιχείρησης .

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα²² των Π.Δ.Ε. συνοψίζονται παρακάτω :

1. Υποχρεώνει το management να αναλύει τις δραστηριότητες της επιχείρησης λεπτομερειακά και δημιουργικά
2. Στρέφει την προσοχή των διοικήσεων των επιχειρήσεων (management) από το παρόν στο μέλλον
3. Καθιστά ικανό το διευθυντή (manager) να προβλέπει και να αναμένει προβλήματα και ευκαιρίες έγκαιρα και να τα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά
4. Υποβοηθά τη διοίκηση κατά κάποιο τρόπο και ενθαρρύνει με κίνητρα για εργασία και υψηλή απόδοση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
5. Αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση για την διοίκηση (management) των ενεργειών και δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί

²⁰ World Wide Web σελίδα εργασίας της Merrill Lynch στο Internet , <http://www.merrillych.com>

²¹ Π.Δ.Ε. = Πρόγραμμα Δράσης Επιχειρήσεων

²² Τσαγκλάγκανος Άγγελος «Προϋπολογισμοί για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων» Έκδοση 1985 , σελ 10 , Εκδόσεις Κυριακίδη. Με βάση το παραπάνω βιβλίο αναπτύχθηκαν τα πλεονεκτήματα των Π.Δ.Ε.

6. Αποτελεί την βάση συντονισμού των δραστηριοτήτων δια μέσου της συνεργασίας όλων εκείνων που επιδιώκουν να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό.
7. Αποτελεί βάση για συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα αφού χωρίς προϋπολογισμό δεν υπάρχει απολογισμός και έλεγχος .
8. Το Π.Δ.Ε. βοηθά να κατανοήσουν τα διάφορα μέλη του management προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άλλοι και τους παράγοντες που αλληλοεπηρεάζουν στη λειτουργία της επιχείρησης .
9. Το Π.Δ.Ε. δεν είναι τυχαίοι αριθμοί και στόχοι , αλλά ένα πολύ καλά μελετημένο και προσαρμοσμένο σχέδιο το οποίο μπορεί να επιτευχθεί και το οποίο μπορούμε να το ακολουθήσουμε με κάθε λεπτομέρεια .
- 10.Το Π.Δ.Ε. χρησιμοποιείται σαν οδηγός δράσης.
- 11.Το Π.Δ.Ε. επιβάλλει μία υποχρέωση στην επιχείρηση να διατηρεί επαρκή στοιχεία και λεπτομερή αρχεία τα οποία έχουν σχέση με τα στάδια επίτευξης των στόχων που καθορίζει.
- 12.Με το Π.Δ.Ε όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενημερωμένοι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μην σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.
- 13.Η αποτελεσματική ή μη αποτελεσματική χρήση των συντελεστών παραγωγής αποκαλύπτεται από τους προϋπολογισμούς οι οποίοι αποτελούν μέρος του Π.Δ.Ε..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής προγράμματος δράσης επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη και εφαρμογή Π.Δ.Ε είναι μία πολύπλοκη διαδικασία τεσσάρων βημάτων . Τα βήματα αυτά είναι στενά συνδεδεμένα και αλληλεξαρτώμενα αφού το επόμενο ακολουθεί τις εντολές και οδηγίες του προηγούμενου. Οι φάσεις αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα “διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής προγράμματος επιχειρηματικής δράσης” .

ΠΙΝΑΚΑ Σ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ (ANALYSIS)	Αναγνώριση παρούσης αποστολής της επιχείρησης , αν υπάρχει. Καταγραφή των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούνται σήμερα.
	Αναγνώριση εξωτερικών ευκαιριών και απειλών . <ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη ανταγωνιστικού προφίλ της επιχείρησης.• Ανάπτυξη πίνακα αξιολόγησης των <u>εξωτερικών</u> παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχειρηματικής μονάδας (E.F.E).
	Αναγνώριση εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών <ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη πίνακα αξιολόγησης των <u>εσωτερικών</u> παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχειρηματικής μονάδας (I.F.E).

	Ανάπτυξη πινάκων (SWOT ²³ , Grand Strategy Matrix) σύνθεσης εναλλακτικών επιχειρησιακών σχεδίων δράσης (στρατηγικών), και αξιολόγηση (QSPM ²⁴).	ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (TOP MANAGEMENT)
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ (PLANNING)	Επιλογή της καλύτερης για την επιχείρηση Στρατηγικής μέσω του πίνακα QSPM.	
	Ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.	
	Ανάπτυξη πλάνου Στρατηγικής Διαδρομής (Strategic journey) ²⁵ της επιχείρησης μέσα από ενδιάμεσους στόχους .	
	Ανάπτυξη στόχων της επιχείρησης.	
	Στρατηγικό πλάνο (Μακροχρόνιο)	ΜΕΣΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΙ (MIDDLE MANAGEMENT)
	Στρατηγικό πλάνο (Μέσου χρόνου)	
	Τακτικός Προγραμματισμός (Βραχυχρόνιο)	
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ (LEADING)	Πραγματοποίηση του πλάνου	ΟΛΗ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ALL MANAGEMENT LEVELS)
ΕΛΕΓΧΟΣ (CONTROL)	Μετρήσεις και καταγραφή πορείας και αποτελεσμάτων	ΟΛΟΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ALL MANAGEMENT LEVELS)
	Διαδικασία επανατροφοδότησης.	

Οι φάσεις ανάπτυξης και εφαρμογής του Π.Δ.Ε. όπως αναφέρονται και παραπάνω είναι :

- Ανάλυση (Analysis)
- Προγραμματισμός (Planning)
- Διαχείριση (Leading)

²³ Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats .

²⁴ Quantitative Strategic Planning Matrix.

²⁵ Η Strategic journey φάση ανάπτυξης Στρατηγικού ταξιδιού αποτελεί τεχνική της Boston Consulting Group και τη διαβάζουμε κυρίως σε Επιχειρηματικά σχέδια δράσης εταιρειών όπως η Σουηδική Mc Gregor (μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοματισμών πλοίων) , η Σουηδική ABB και άλλες .

- Έλεγχος (Control)

2.1.1 Ανάλυση

2.1.1.1 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Για την ανάπτυξη του Π.Δ.Ε. η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει μία σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της .Η υπεύθυνη ομάδα ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης (καθοδηγούμενη από την Ανώτατη διοίκηση) θα πρέπει να γνωρίζει την παρούσα αποστολή της επιχείρησης . Η αποστολή της επιχείρησης²⁶ (Mission Statement) είναι η αποτύπωση του σκοπού της παραγωγικής λειτουργίας της εκφρασμένη σε όρους της αγοράς. Στη συνέχεια και αφού κατανοήσει την αποστολή της επιχείρησης (εάν αυτή υπάρχει) τότε θα πρέπει να καταγράψει τους στόχους και τις στρατηγικές που ακολουθούνται σήμερα. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν έχει καταγεγραμμένη αποστολή . Αν αυτό ισχύει , τότε στο πρώτο κομμάτι του Π.Δ.Ε. αναπτύσσεται η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση και παρουσίαση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης σήμερα είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια του Π.Δ.Ε. Πάνω σε αυτό βασίζονται όλες οι αποφάσεις για την περαιτέρω πορεία της οικονομικής μονάδας . Στην παρούσα φάση αναγκαία είναι και η παρουσίαση μίας συνοπτικής εικόνας της εταιρείας κατά τη τελευταία πενταετία ή και περισσότερο (ιστορική αναδρομή). Μέσα από αυτές τις δύο ενέργειες είναι δυνατόν να εντοπίσουμε μία πλειάδα μικρών ή μεγαλύτερων προβλημάτων . Η ανάπτυξη του παρόντος κομματιού του Π.Δ.Ε. αποτελεί αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.

2.1.1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί για κάθε επιχείρηση το σημαντικότερο παράγοντα για την πορεία της στο μέλλον . Ο κύριος λόγος για την μελέτη και καταγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη λίστας με ευκαιρίες που μπορούν να ωφελήσουν την επιχείρηση και λίστας με κινδύνους που πρέπει να αποφεύγει ή να διαχειριστεί με ανώδυνο τρόπο. Οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες²⁷ που επηρεάζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι :

1. Οικονομικοί
2. Κοινωνικοί - Δημογραφικοί - Νοοτροπία - Περιβάλλον
3. Πολιτικοί - Κυβερνητικοί - Νομικοί
4. Τεχνολογία
5. Ανταγωνιστές

Αλλαγές σε έναν ή παραπάνω εξωτερικούς παράγοντες επιφέρουν αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών .

Για την καλύτερη αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης , θα πρέπει να αναπτύσσεται πίνακας αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων²⁸ (E.F.E.) καθώς και πίνακας προφίλ ανταγωνιστών²⁹(CPM). Όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα διαδικασίας ανάπτυξης και εφαρμογής προγράμματος επιχειρησιακής δράσης³⁰ η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κύριο μέλημα της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.

²⁶ Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit.

²⁷ Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit. Chapter 4 σελ 114

²⁸ Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit. Chapter 4 σελ 144 Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εκτενή αναφορά για τον τρόπο ανάπτυξης πίνακα αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων , External Factor Evaluator. Στην παρούσα μελέτη γίνεται αναφορά και προτείνεται σαν εργαλείο ανάλυσης .

²⁹ Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit. Chapter 4 σελ 145 Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εκτενή αναφορά για τον τρόπο ανάπτυξης πίνακα αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων ,Competitive Profile Matrix. Στην παρούσα μελέτη γίνεται αναφορά και προτείνεται σαν εργαλείο ανάλυσης .

2.1.1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η επιχείρηση αφού εξετάσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να μελετήσει σε βάθος και το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της . Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι σημαντική γιατί εντοπίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με την αγορά. Κυριότεροι παράγοντες³¹ που πρέπει να μελετηθούν είναι :

- Η διοίκηση της επιχείρησης (Management)
- Ο τρόπος προώθησης των προϊόντων (Marketing) (Ανάλυση πελατών , ανάλυση προμηθευτών , πολιτικές πωλήσεων, προγραμματισμός παραγωγής και υπηρεσιών , τιμολόγηση , διανομή , έρευνα αγοράς , ανάλυση ευκαιριών της αγοράς, κοινωνικές παροχές).
- Οικονομικοί παράγοντες (χρηματοοικονομικοί δείκτες , πολιτική μερισμάτων ισολογισμοί , αποτελέσματα χρήσης , ταμειακά προγράμματα).
- Παραγωγική διαδικασία
- Έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης στο τομέα της.
- Συστήματα πληροφόρησης .(Management Information Systems)

Για την καλύτερη αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύσσεται πίνακας αξιολόγησης εσωτερικών παραγόντων ³² (I.F.E.). Όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα διαδικασίας ανάπτυξης και εφαρμογής προγράμματος επιχειρησιακής δράσης η

³⁰ Σελίδα 11 της παρούσας εργασίας

³¹ Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit. Chapter 5

³² Strategic Management 5th edition , Fred David , Prentice Hall Int edit. Chapter 5 σελ 184 Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εκτενή αναφορά για τον τρόπο ανάπτυξης πίνακα αξιολόγησης εσωτερικών παραγόντων , Internal Factor Evaluator. Στην παρούσα μελέτη γίνεται αναφορά και προτείνεται σαν εργαλείο ανάλυσης .

μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κύριο μέλημα της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.

2.1.1.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ - ΕΥΚΑΙΡΕΙΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (SWOT)

Από την παραπάνω διαδικασία έχουν αναπτυχθεί οι πίνακες αξιολόγησης εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων . Η σύνθεση των δύο πινάκων σε έναν έχει σαν αποτέλεσμα τον πίνακα δυνατοτήτων αδυναμιών - ευκαιριών και κινδύνων (SWOT).

Φάση Συνδιασμού	THE SWOT MATRIX (ΜΗΤΡΑ ΔΑΚΕ)	
	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Δ)	ΑΔΥΝΑΜΕΙΣ (Α)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Ε) 1. Φθινός τουριστικός προορισμός 2. Καλές κλιματολογικές συνθήκες 3. Κλασσικός θερινός παραθερισμός 4. Αρχαιολογικό & ιστορικό ενδιαφέρον	1. Υψηλές ποιοτικές υπηρεσίες 2. Ανταγωνιστικές τιμές 3. Οργανωτική δομή 4. Αίθουσες συνεδριακών εκδηλώσεων 5. Σύγχρονη φιλοσοφία management	1. Ισχυρός ανταγωνισμός 2. Μη ολοκλήρωση έργου 3. Χαμηλή πληρότητα σε συγκεκριμένους μήνες 4. Μη ύπαρξη αίθουσας τηλεδιασκέψεων
ΚΙΝΔΥΝΟΙ (Κ) 1. Ελλιπής επαγγελματικής εκπαίδευσης 2. Ελλιπής κατάλληλης τεχνικής υποδομής 3. Επιδείνωση σχέσης τιμής-παρεχόμενων υπηρεσιών 4. Ασυνέπεια ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	ΔΕ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 1. Προσφορές μειωμένων τιμών τους μήνες Απρίλιο - Μάιο - Οκτώμβριο (Δ2,Ε1,Ε2) 2. Ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και στους παραπάνω μήνες (Δ4, Ε4)	ΑΕ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 1. Ομαδοποίηση ομοειδών επιχ/σεων περιοχής και συνεργασία με σκοπό την προβολή σε πιθανούς πελάτες (Α1, Ε1) 2. Πρόταση για ιδιωτικοποίηση ΕΟΤ και αγορά μετοχών, ώστε να ελέγχεται ο προορισμός των πελατών (Α1, Ε1)
	ΔΚ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 1. Εξαγορά, συγχώνευση ή & συνεργασία με μονάδες άλλων περιοχών (Δ1, Κ4) 2. Μελέτη κατασκευής μαρίνας για εκμετάλλευση και άλλων μορφών τουρισμού (Κ2, Δ3)	ΑΚ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 1. Δημιουργία αιθουσών διαλέξεων με teleconference internet κ.α. τηλεπικοινωνιακές διευκολύνσεις(Α4,Κ2) 2. Διαφημιστικές καμπάνιες για διάφορα happenings σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους με χαμηλές επιβαρύνσεις (Α3, Κ3)
Η μήτρα ΔΑΚΕ (Δυνάμεις-Αδυναμίες-Κίνδυνοι-Ευκαιρίες) είναι ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθά στην δημιουργία των τύπων στρατηγικής. - Στρατηγική Δ-Ε - Στρατηγική Α-Ε - Στρατηγική Δ-Κ - Στρατηγική Α-Κ		

Παραπάνω παρουσιάζεται παράδειγμα πίνακα Δ.Α.Κ.Ε.³³ όπου έχει γίνει σύνθεση των πινάκων εξωτερικής και εσωτερικής ανάλυσης . Σε κάθε ένα από τα χρωματισμένα τετράγωνα έχουν αναπτυχθεί στρατηγικές οι οποίες εξουδετερώνουν τους κινδύνους και εξαλείφουν ή ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τις δυνατότητες της επιχείρησης εκμεταλλευόμενη με τον καλύτερο τρόπο τις ευκαιρίες της αγοράς. Με τη συμπλήρωση εναλλακτικών στρατηγικών για κάθε ένα κομμάτι του πίνακα Δ.Α.Κ.Ε. αρχίζει η διαδικασία αξιολόγησης ώστε να

βρεθεί η βέλτιστη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την κατάρτιση πίνακα αξιολόγησης στρατηγικών . Ο πίνακας ποσοτικού στρατηγικού πλάνου³⁴ αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση των διαφορετικών σεναρίων - στρατηγικών . Σε αυτόν γράφουμε σε μία στήλη τις ευκαιρίες , τους κινδύνους , τις δυνατότητες και τις αδυναμίες , στην διπλανή στήλη αναφέρουμε το συντελεστή βαρύτητας για κάθε έναν παράγοντα από τους παραπάνω και στη συνέχεια τις εναλλακτικές στρατηγικές βαθμολογημένες και σταθμισμένες . Η στρατηγική που έχει το μεγαλύτερο άθροισμα είναι και αυτή που η εταιρεία θα ακολουθήσει. Η διαδικασία συμπλήρωσης του παραπάνω πίνακα προϋποθέτει την αμέριστη συμπαράσταση της ανώτατης διοίκησης . Η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που θα σταθμίσει τους παράγοντες της μήτρας Δ.Α.Κ.Ε. και θα βαθμολογήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές. Η αξιολόγηση των στρατηγικών , και το αποτέλεσμα αυτής, η επιλογή δηλαδή της καλύτερης , είναι και ο δρόμος για την έναρξη των διαδικασιών του προγραμματισμού.

2.1.2 Προγραμματισμός

2.1.2.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαδικασία του προγραμματισμού ξεκινά μετά την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής . Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής γίνεται μέσω της μήτρας αξιολόγησης στρατηγικών , γνωστή ως πίνακας ποσοτικού στρατηγικού πλάνου (QSPM) . Για τη μήτρα αυτή έχει γίνει αναφορά στην προηγούμενη παράγραφο.

2.1.2.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

³³ Δυνατότητες - Αδυναμίες - Κίνδυνοι Ευκαιρίες.

³⁴ Quantitative Strategic Planning Matrix

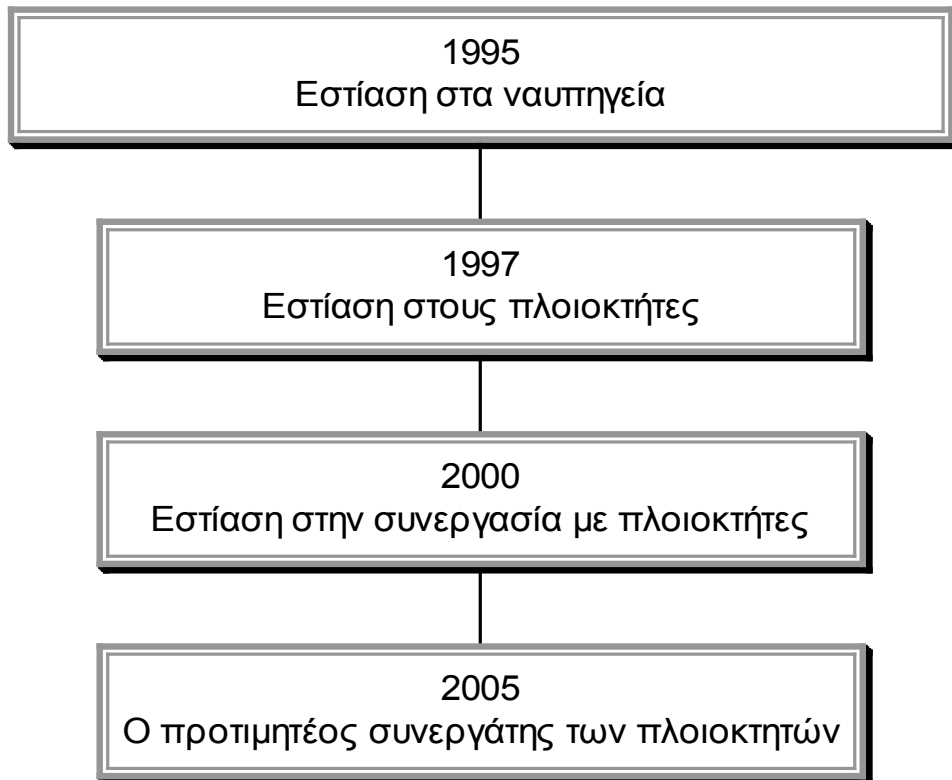
Η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης που έχει γίνει στα προηγούμενα στάδια για την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής. Με την έκφραση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης γίνεται γνωστό σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ο σκοπός της επιχείρησης (σε νέα βάση) .

2.1.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ³⁵

Η έκφραση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης δίνει απαντήσεις σε βασικά ερωτηματικά για το σημερινό σκοπό της , αλλά και για το ποία θέλει να είναι στο μέλλον . Η ανάπτυξη σκαριφήματος με ενδιάμεσους σταθμούς -σκοπούς (στρατηγικοί σταθμοί) , όπου η επιχείρηση αλλάζει αποστολή με απώτερο σκοπό την επίτευξη του οράματός της ονομάζεται στρατηγική διαδρομή . Σε μία επιχείρηση η διαδικασία αυτή βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να ελέγχει κάθε στιγμή που βρίσκεται και να λαμβάνει αποφάσεις για την επιτάχυνση της υλοποίησης ή την λήψη διορθωτικών μέτρων . Πρέπει να τονίσουμε ότι η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί πανάκεια . Η συνεχής μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορεί να ανατρέψει μέρος ή και όλη την στρατηγική διαδρομή που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση. Αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος για τη συνεχή και αδιάκοπη παρακολούθηση των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

³⁵ Η Strategic journey φάση ανάπτυξης Στρατηγικού ταξιδιού αποτελεί τεχνική της Boston Consulting Group και τη διαβάζουμε κυρίως σε Επιχειρηματικά σχέδια δράσης εταιρειών όπως η Σουηδική Mc Gregor (μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοματισμών πλοίων) , η Σουηδική ABB και άλλες .

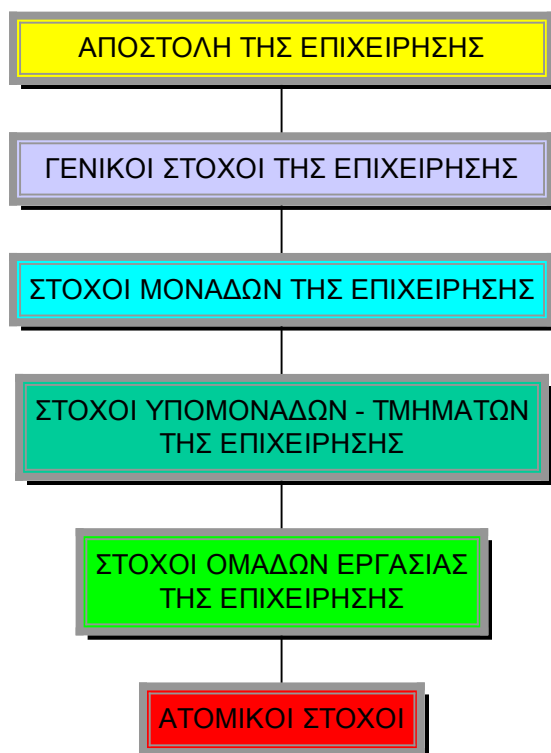
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ Mc.GREGOR



2.1.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα , τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μία σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι προσδιορίζουν το αποτέλεσμα που αναμένει η επιχείρηση όταν αυτή ολοκληρώσει την αποστολή της . Έτσι λοιπόν η αποστολή της επιχείρησης μεταφράζεται σε κάθε τμήμα ξεχωριστά με κάποιους στόχους . Αν το κάθε τμήμα της επιχείρησης εκπληρώσει τους στόχους του τότε θα έχει επιτύχει και την αποστολή της η επιχείρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Από τον παραπάνω πίνακα³⁶ (πίνακας ιεράρχησης στόχων) παρατηρούμε ότι οι στόχοι της επιχείρησης ακολουθούν την ιεραρχία της κάθε επιχείρησης . Η αποστολή της εκφράζεται από την ανώτατη διοίκηση και η μεταφορά της αποστολής της στην κατώτερη ιεραρχία γίνεται με στόχους ανάλογα με το επίπεδο και την ευθύνη. Η διαμόρφωση των στόχων σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- Αναγνώριση των υποσυστημάτων της επιχείρησης που έχουν ορισθεί οι στόχοι
- Προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος που αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν.
- Ποσοτικοποίηση των στόχων
- Γραπτή διατύπωση και έλεγχος για κατανόηση.

2.1.2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ³⁷)

Στο κομμάτι αυτό αποτυπώνονται οι μακροχρόνιες πολιτικές της επιχείρησης . Μετά από την ανάπτυξη στόχων για κάθε ένα από τα υποσυστήματα της επιχείρησης η μονάδα συγκεντρώνει τους στόχους που έχει θέσει και τους κατανέμει με βάση το χρονικό ορίζοντα πραγματοποίησής τους . Στο μακροχρόνιο πρόγραμμα (στρατηγικό πλάνο) αναπτύσσεται η μακροχρόνια πολιτική της επιχείρησης για κάθε ένα από τα υποσυστήματα της . Σε αυτό το κομμάτι θα πρέπει να δούμε ποια θα είναι η δομή της επιχείρησης μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (όχι σαφώς ορισμένο - από 7 έως 15 χρόνια). Συνήθως σε αυτό το κομμάτι δεν ποσοτικοποιούνται οι στόχοι . Το μακροχρόνιο πλάνο αποτελεί και το τέλος του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.1.2.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ (ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΟ³⁸)

Το μεσοπρόθεσμο στρατηγικό πλάνο έχει διάρκεια από δύο έως πέντε έτη. Στο πλάνο αυτό ορίζονται ποσοτικοποιημένοι στόχοι και πολιτικές για το υπό μελέτη χρονικό διάστημα . Το πλάνο αυτό χωρίζεται σε στόχους ανά υποσύστημα ευθύνης. Η δομή ενός προγράμματος σαν και αυτό ξεκινά με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης για το διάστημα που την ενδιαφέρει και απλώνει τους στόχους αυτούς στα υποσυστήματα της .

Παράδειγμα³⁹ Μεσοπρόθεσμού στρατηγικού πλάνου για την οργάνωση τμήματος παρακολούθησης πελατών .

Στόχος 1

³⁶ Από το «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» . Πετ.Α.Κιόχου - Γ. Παπανικολάου . Εκδόση 1988. Σελ 107, Κεφάλαιο 5.

³⁷ Long Range Plan (LRP)

³⁸ Medium Range Plan (MRP)

Αύξηση των πωλήσεων και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών

Στόχος 2

Πραγματοποίηση της ολοκλήρωσης του συστήματος λογιστικής διαχείρισης πελατών.

Ενέργειες

- Πρόσληψη λογιστών.
- Εκπαίδευση στη λογιστική διαχείριση πελατών .
- Έναρξη εργασίας εκπαιδευόμενων.
- Οι διαχειριστές πελατών να είναι ικανοί να αναπτύσσουν στρατηγικές πωλήσεων και πλάνων δράσης με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Σε συνέχεια των παραπάνω τίτλων αναπτύσσονται έγγραφως οι ανάγκες ,σε λογιστές πχ. 2 άτομα, , το είδος και ο χρόνος της εκπαίδευσης , η ημερομηνία έναρξης εργασίας αυτών καθώς και οι αρμοδιότητες και ευθύνες αυτών.

2.1.2.7 ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο τακτικός προγραμματισμός αποτελεί το βραχυπρόθεσμο κομμάτι του Π.Δ.Ε. . Είναι πλήρως ποσοτικοποιημένο και λεπτομερειακό .Στο τακτικό πρόγραμμα εμφανίζονται οι στόχοι και οι ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν από τα επιμέρους υποσυστήματα της επιχείρησης για μία χρονική περίοδο ενός έτους. Το τακτικό πρόγραμμα αποτελεί συνέχεια του μεσοπρόθεσμου προγράμματος αφού με γνώμονα αυτού προσαρμόζονται οι στόχοι της επιχείρησης σε ετήσια βάση . Αποτελεί την πιο πιθανή εξέλιξη της εταιρείας στο μέλλον αφού έχει αναπτυχθεί για το άμεσο μέλλον . Παράλληλα είναι και ένα από τα σημαντικότερα τεστ για τη δυνατότητα που

³⁹ Το παράδειγμα είναι κομμάτι μεσοπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδίου δράσης γνωστής πολυεθνικής επιχείρησης.

έχουν να πραγματοποιηθούν τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προγράμματα δράσης . Η μορφή έκφρασης του τακτικού βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι ο βραχυχρόνιος οικονομικός προγραμματισμός ή το σύνολο των προϋπολογισμών που αποτελούν και το κυρίως πλάνο της επιχείρησης (Master Budget).Για την ανάπτυξη αυτού του σκέλους του Π.Δ.Ε. απαιτείται η συνδρομή στελεχών ανώτατης , ανώτερης και μεσαίας κλίμακας.

2.1.3 Διαχείριση

2.1.3.1 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Αποτελεί ίσως μία από τις δυσκολότερες διαδικασίες για τη διοίκηση των επιχειρήσεων . Ουσιαστικά αρχίζει η ολοκληρωμένη εφαρμογή του συνόλου των αποφάσεων που έχουν ληφθεί (επί χάρτου) για την πορεία της επιχείρησης .Στη διαδικασία αυτή συμμετέχει όλη η διοικητική ιεραρχία καθώς και το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό . Είναι σημαντική η συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων γιατί με την βοήθεια αυτών θα επιτευχθούν ευκολότερα οι στόχοι της επιχείρησης.

2.1.4 Έλεγχος

2.1.4.1 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΟΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία του ελέγχου είναι ίσως η σημαντικότερη για την κάθε επιχειρηματική μονάδα. Με βάση αυτή η επιχείρηση κατανοεί αν το πρόγραμμα που έχει θέσει και ακολουθεί είναι ρεαλιστικό . Η ανάπτυξη συστήματος ελέγχου του Π.Δ.Ε. γίνεται κυρίως πάνω σε ποσοτικοποιημένα προϋπολογιστικά στοιχεία . Πάνω σε αυτά εντοπίζονται οι αποκλίσεις και στη συνέχεια , εφόσον προβλέπονται από το πρόγραμμα , αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

2.1.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

Με την επανατροφοδότηση ενημερώνεται όλη η διαδικασία ανάπτυξης Π.Δ.Ε. με τις μεταβολές που έχουν συμβεί στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αποκλίσεις που έχουν σημειωθεί κατά την πραγματοποίηση του προγράμματος καταγράφονται και μελετώνται. Αυτές σε συνδυασμό με τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ανατροφοδοτούν το σύστημα και δίνουν ίσως νέες στρατηγικές (Π.Δ.Ε.) , ίσως διορθωτικές κινήσεις , ίσως και απλές ενδείξεις για την ορθή λειτουργία του συστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Περιεχόμενα προγράμματος επιχειρηματικής δράσης

βιομηχανικής και εμπορικής επιχείρησης

Μέχρι τώρα έγινε αναφορά στη διαδικασία ανάπτυξης του Π.Δ.Ε. . Στο κεφάλαιό αυτό θα αναπτυχθεί ο τρόπος σύνταξης του Π.Δ.Ε.. Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιεχόμενα και ο κορμός του Π.Δ.Ε. όπως αυτά προτείνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία καθώς και από μελέτη προγραμμάτων ανάπτυξης Π.Δ.Ε.⁴⁰

Περιεχόμενα προγράμματος επιχειρηματικής δράσης βιομηχανικής και εμπορικής επιχείρησης

Το παρακάτω αποτελεί ένα παράδειγμα περιεχομένων Π.Δ.Ε. (Business Plan) βιομηχανικής επιχείρησης και εμπορικής επιχείρησης ή επιχείρησης παροχής υπηρεσιών .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Περιληπτική αναφορά
- Ιστορική παρουσίαση της επιχείρησης και παρούσα κατάσταση
- Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει
- Market Analysis
- Σχεδιασμός και Στρατηγικές Marketing
- Πλάνο Ερευνάς και Ανάπτυξης (R&D)
- Οργάνωση της επιχείρησης (οργανογράμματα)
- Παραγωγική δραστηριότητα

⁴⁰ Προγράμματα

- Business insight
- B-Plan

- Εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας
- Οικονομικό Πλάνο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Βιογραφικά της Διοίκησης
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται
- Μια εμπειριστατωμένη έρευνα αγοράς

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Περιληπτική αναφορά
- Ιστορική παρουσίαση της επιχείρησης και παρούσα κατάσταση
- Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει
- Market Analysis
- Σχεδιασμός και Στρατηγικές Marketing
- Οργάνωση της επιχείρησης (οργανογράμματα)
- Παραγωγική δραστηριότητα
- Εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας
- Οικονομικό Πλάνο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Βιογραφικά της Διοίκησης
- Μια εμπειριστατωμένη έρευνα αγοράς

Όπως παρατηρούμε παραπάνω παρατίθενται τα περιεχόμενα δύο ειδών Π.Δ.Ε. Το ένα αφορά βιομηχανική επιχείρηση ενώ το άλλο αφορά εμπορική επιχείρηση . Η σύνταξη Π.Δ.Ε. είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που αλλάζει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Έτσι ένα προσχέδιο Π.Δ.Ε. που αφορά μία βιομηχανική επιχείρηση δεν είναι κατ' ανάγκη ικανό να καλύψει (σαν σχέδιο - βάση) μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών . Η παρούσα ανάλυση δεν αφορά δημόσιους οργανισμούς , επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ιδρύματα. Παρακάτω γίνεται μία αναφορά για την μορφή και τα περιεχόμενα που πρέπει να εμπεριέχει ένα ολοκληρωμένο Π.Δ.Ε.

3.1.1 Περίληψη σχεδίου επιχειρηματικής δράσης

Το πιο κρίσιμο μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου δράσης (Business plan- Π.Δ.Ε.) είναι η περίληψη. Οι περισσότεροι αναγνώστες , διαβάζοντας την περίληψη, αποφασίζουν αν θα συνεχίσουν ή αν θα σταματήσουν την περαιτέρω επεξεργασία του Π.Δ.Ε. (βασιζόμενοι τις περισσότερες φορές στις εντυπώσεις που έχουν από την αρχική επαφή τους με την περίληψη του).

Σημασία θα πρέπει να δοθεί στα τρία M (Market Αγορά - Managment Διοίκηση - Money Χρήμα) Αυτά απασχολούν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησης , τους επενδυτές και τις τράπεζες . Αυτοί είναι και οι κυριότεροι χρήστες ενός Π.Δ.Ε. Τα μέρη που πρέπει να περιλαμβάνει η περίληψη ενός Π.Δ.Ε. είναι τα παρακάτω :

1. Περιγραφή της επιχείρησης .
2. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει. Ανάλυση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
3. Αγορά και Προοπτικές της επιχείρησης. Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς και έμφαση στις προοπτικές της οικονομικής μονάδας.

4. Οικονομικά στοιχεία . Ανάλυση οικονομικών στοιχείων.

3.1.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο κομμάτι αυτό περιγράφεται περιληπτικά και με σαφήνεια το προφίλ της επιχείρησης . Για να συμβεί αυτό ο αναγνώστης θα πρέπει να γνωρίζει τα παρακάτω στοιχεία :

- Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης
- Ημερομηνία ίδρυσης
- Τους ιδιοκτήτες
- Τη θέση της στην αγορά
- Τους στόχους που έχει ορίσει σε βραχυπρόθεσμο , μεσοπρόθεσμο , μακροπρόθεσμο επίπεδο.

(Εάν το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης αφορά νεοσύστατη επιχείρηση τότε θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις δραστηριότητες και στην περιγραφή της).

3.1.1.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η γνωριμία του αναγνώστη με την επιχείρηση προϋποθέτει τη γνώση των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει . Στο κομμάτι αυτό του Π.Δ.Ε. γίνεται περιληπτική αναφορά στα κύρια προϊόντα της επιχείρησης , τις γραμμές παραγωγής ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Τα συγκριτικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ένα προϊόν ή υπηρεσία κινεί το ενδιαφέρον των επενδυτών (που προτιμούν τους νικητές).

3.1.1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ

Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζεται συνοπτική περιγραφή του συνόλου της αγοράς και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αγορά στόχο. Για την καλύτερη κατανόηση

απαραίτητα είναι συγκριτικά στοιχεία για το μερίδιο της επιχείρησης στην αγορά και τη θέση που κατέχει στον κλάδο . Επίσης μία σύντομη αναφορά στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και στη δυνατότητα που έχει η κάθε οικονομική μονάδα για διείσδυση σε νέες αγορές ή επέκταση των ήδη υπάρχουσών θεωρείται απαραίτητη σε αυτό το στάδιο .

3.1.1.4 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εδώ παρουσιάζεται μια σύντομη αναφορά σε προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης για την υπό μελέτη περίοδο. Σε αυτά πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία όπως τα παρακάτω :

- Προβλεπόμενες πωλήσεις
- Προβλεπόμενα κέρδη
- Προβλεπόμενες ταμειακές ροές
- Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες
- Οι απαιτούμενες επενδύσεις

Προσοχή οι χρηματοοικονομικοί δείκτες να έχουν την δυνατότητα να δώσουν με σαφήνεια στον αναγνώστη τις δυνατότητες και τις προοπτικές της επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται παραδείγματα με οικονομικά στοιχεία που σκοπό έχουν να δώσουν περιληπτικά την εικόνα της εταιρείας.

Παράδειγμα Α

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 3	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 4
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	91	170,5	227,5	273,0
ΚΕΡΔΗ	14,6	33,4	46,5	59,0
% ΚΕΡΔΗ	16%	20%	20%	21%

% ROI ή ROE	25%	37%	34%	30%
-------------	-----	-----	-----	-----

Παράδειγμα Β

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΣΟΔΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΛΕΙΤΟΥΡ. ΚΕΡΔΗ	ROE
1	246	556	-203%	-228%	-50%
2	3.110	403	25%	25%	137%
3	3.344	829	17%	22%	49%
4	3.547	1.364	18%	21%	36%
5	3.917	2.145	19%	22%	31%

3.1.1.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Στην περίληψη του Π.Δ.Ε. να εμφανίζονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τους φορείς χρηματοδότησης . Έτσι θεωρείται αναγκαία η περιγραφή των μελλοντικών χρηματοοικονομικών απαιτήσεων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης (παράδειγμα Γ).

Παράδειγμα Γ

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	300	100
ΟΜΟΛΟΓΙΑΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	0	100
ΔΑΝΕΙΑ	0	0
ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔ.	0	0
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	300	200
ΠΑΓΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	50	0
R & D	100	0
ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΙΝΗΣΗΣ	100	200
ΑΛΛΑ	50	0
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	300	200

3.1.2 Η επιχείρηση παρελθόν και παρόν

(Αναφέρεται σε επιχειρήσεις που λειτουργούν)

Το κεφάλαιο αυτό πρέπει να δίνει απαντήσεις σε τρία σημαντικά ερωτήματα:

- Ποία είναι η ιστορία της επιχείρησης και πόσο επιτυχημένη είναι;
- Ποία είναι η παρούσα κατάσταση;
- Ποιοι διοικούν; (manager of the company)

Το προφίλ της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

- Την κύρια επιχειρησιακή δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.
- Την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και την πορεία της τα τελευταία χρόνια .
- Τους στόχους που έχει θέσει και τα μέσα επίτευξης αυτών .

Η ανάπτυξη αυτού του κεφαλαίου γίνεται βάση της ανάλυσης που έχει προκύψει από τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής του προγράμματος δράσης επιχειρήσεων που έχει μελετηθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

3.1.2.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στην παρούσα φάση γίνεται ανάπτυξη και περιγραφή των παρακάτω στοιχείων

- Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης
- Βασικά προϊόντα που παράγει και υπηρεσίες που προφέρει
- Κύριοι πελάτες
- Θέση της επιχείρησης στην αγορά (positioning)
- Μερίδιο που κατέχει η επιχείρηση σε κάθε αγορά που δραστηριοποιείται

3.1.2.2 ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Απαραίτητα θεωρούνται τα στοιχεία που αφορούν τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης , το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη ομάδα που την διοικεί αυτήν την επιχείρηση.

Παράδειγμα από τον καθημερινό τύπο . Η επιχείρηση ΑΤΕΜΚΕ (κατασκευαστική εταιρεία , διαχειρίστρια του έργου Σείριος στην εθνική οδό Αθηνών - Θεσσαλονίκης) αντιμετώπισε πρόσφατα σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης μετά από πολλές αποτυχημένες προσπάθειες για την χρηματοδότηση της επιχείρησης του από τις τράπεζες αποφάσισε να προσλάβει τον πρώην τραπεζίτη και με καλό όνομα για την αγορά κ.Τζαβέλα. Η μετοχή της εταιρείας ανέκαμψε και οι πιστώτριες τράπεζες ξεκίνησαν νέους κύκλους διαπραγματεύσεων.

3.1.2.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΠΑΡΕΛΘΟΥΣΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ

Στο κομμάτι αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί η οικονομική πορεία της επιχείρησης τη τελευταία πενταετία ή δεκαετία. Στοιχεία που είναι χρήσιμα για την κατανόηση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης είναι τα παρακάτω (ιστορικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας - δεκαετίας):

- Έσοδα.
- Κέρδη.
- Συνολικό ενεργητικό και μεταβολές αυτού.
- Δανειοδότηση και μεταβολές στο ύψος των δανειακών.
- Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας.

3.1.2.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

(Σύντομη ανάπτυξη)

Σε αυτό το κομμάτι εμφανίζονται οι στόχοι της επιχείρησης κατά το εξεταζόμενο διάστημα (όσο ακριβώς και το διάστημα στο οποίο αναφέρονται τα οικονομικά στοιχεία). Βάση των παραπάνω μία σύγκριση του προγραμματισμένου και του πραγματοποιηθέντος για την παρούσα κατάσταση και τις παρελθούσες χρήσεις θα βοηθούσε ιδιαίτερα στην κατανόηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης της επιχείρησης. Στην παρούσα φάση κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση της νέας αποστολής της επιχείρησης και οι βασικότεροι στόχοι (κερδοφορία, ποσοστά ανάπτυξης, πωλήσεις, οργανωτική αναδιάρθρωση).

3.1.3 Προϊόντα και υπηρεσίες

Σε αυτό το κεφαλαίο παρουσιάζονται αναλυτικά τα προϊόντα, οι γραμμές παραγωγής της επιχείρησης καθώς και οι προσφερόμενες από αυτήν υπηρεσίες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν με την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου είναι οι ακόλουθες :

- Ποιοι είναι οι βασικοί χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών ;
- Ποία είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προϊόντων (υπηρεσιών) αυτών και πως εξυπηρετούν τις ανάγκες της αγοράς.
- Περιγραφή προϊόντος (υπηρεσίας) και προδιαγραφές .
- Κόστος παραγωγής (υπηρεσίας).
- Ανταγωνιστικά προϊόντα (υπηρεσίες).

3.1.3.1 ΠΩΣ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ (ΥΠΗΡΕΣΙΑ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ

ΑΓΟΡΑΣ

Η δεξιοτεχνία στο χώρο των πωλήσεων είτε αυτό είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες , κάνει να ξεχωρίζουν στην αγορά οι ερασιτέχνες από τους επαγγελματίες .Νικητής είναι αυτός που μπορεί και διαβάζει καλύτερα τις επιθυμίες των καταναλωτών και να προσφέρει υψηλότερη αξία σε χαμηλότερο κόστος στην αγορά στόχο. Προσοχή : το προϊόν πρέπει να προβάλλεται σαν το καλύτερο της αγοράς. Η υποστήριξη αυτής της άποψης πρέπει να βασίζεται στα παρακάτω :

- Τι ζητά η αγορά .
- Πως το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές.
- Τα κύρια πλεονεκτήματα του προϊόντος.

3.2.3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ) ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΟΥ (ΤΗΣ)

Ο αναγνώστης θα πρέπει να έχει την ευχέρεια να γνωρίσει συνολικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση . Στοιχεία όπως τα παρακάτω είναι μέρος του κεφαλαίου Προϊόντα και Υπηρεσίες.

- Γενική περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα.
- Προδιαγραφές.
- Μέθοδοι παραγωγής.

3.1.3.3 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Το κόστος παραγωγής για τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αποτελεί το βασικότερο σημείο αναφοράς αυτού του κεφαλαίου. Η ανάλυση του κόστους και οι εκτιμήσεις για τις μελλοντικές τάσεις και διακυμάνσεις θεωρούνται απαραίτητα

στοιχεία για την σωστή αποτύπωση των κοστολογικών δεδομένων . Πρέπει να σημειώσουμε ότι για προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης καλό θα ήταν να αναφερθεί το προϋπολογιστικό κόστος. Σαν στοιχεία του κόστους θα πρέπει να αναφέρουμε τα :

- Άμεσα εργατικά .
- Υλικά.
- Υποκατασκευαστές.
- Γενικά βιομηχανικά Έξοδα
- Λοιπά Έξοδα.

3.1.3.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Σε αυτό το σημείο γίνεται αναφορά στα ανταγωνιστικά προϊόντα που κυκλοφορούν ή πρόκειται να κυκλοφορήσουν στην αγορά. Θεωρείται πολύ χρήσιμος ένας συγκριτικός πίνακας των προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά (Ακολουθεί παράδειγμα).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ XXX⁴¹

	ΠΡΟΪΟΝ ΜΑΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ Α	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ Β
ΤΙΜΗ	1150	1800	1200
ΜΕΓΕΘΟΣ	20*15*30	30*17,5*30	21*16*30
ΒΑΡΟΣ	15kgr	17kgr	14,5kgr
ΕΓΓΥΗΣΗ	18 μήνες	14 μήνες	15 μήνες
SERVICE	Άριστο	Πολύ καλό	Καθυστερεί στην παράδοση

3.1.4 Ανάλυση αγοράς - Market analysis

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μία από τις βασικότερες παραμέτρους για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης είναι το Marketing . Η ανάλυση της αγοράς είναι ένας από

⁴¹ Το παράδειγμα προέρχεται από το CD με το πρόγραμμα B-PLAN

τους σημαντικότερους παράγοντες στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης . Η βασική απάντηση που πρέπει να δοθεί είναι : ποιές είναι οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους βασικούς της στόχους .

3.1.4.1 Η ΑΓΟΡΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο πρέπει να παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά της αγοράς όπως :

- Γενική περιγραφή της αγοράς .
- Επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- Τμηματοποίηση αγοράς.
- Μέγεθος αγοράς και τάσεις.
- Ανταγωνισμός.
- Προφίλ καταναλωτή.
- Οικονομικό περιβάλλον .

3.1.4.2 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Στην εισαγωγή του κεφαλαίου πρέπει να γίνει αναφορά στις αγορές στόχους , στην προσφορά και τη ζήτηση καθώς επίσης και σε κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς όπως μέγεθος , προοπτικές ανάπτυξης και τάσεις που επικρατούν .

3.1.4.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για την καλύτερη παρατήρηση της συμπεριφοράς της αγοράς αλλά και την πληρέστερη πληροφόρηση του αναγνώστη του Π.Δ.Ε. , θεωρείτε χρήσιμο να γίνει ανάλυση των πωλήσεων κατά :

- 1) Κατά γεωγραφική περιοχή .

- Περιφέρεια .
 - Κλίμα .
 - Μέγεθος επαρχίας.
- 2) Κατά πελάτη (δημογραφική τμηματοποίηση).
- Ηλικία .
 - Φύλλο .
 - Εισόδημα.
 - Μόρφωση.
 - Κύκλος οικογενειακής ζωής.
- 3) Κατά περίπτωση .
- Με βάση την συμπεριφορά των αγοραστών .
 - Με βάση της συνήθειες αυτών.
- 4) Άλλα κριτήρια τμηματοποίησης αγοράς ανάλογα με το αν η επιχείρηση αναφέρεται σε καταναλωτικές ή βιομηχανικές αγορές.

3.1.4.4 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΑΣΗ

Η αποτύπωση της διαχρονικής εξέλιξης της αγοράς , του μεγέθους αλλά και των μεριδίων που κατέχει η επιχειρηματική μονάδα δίνει χρήσιμες πληροφορίες για τις μελλοντικές εξελίξεις του κλάδου (παρακάτω ακολουθεί παράδειγμα πίνακα μεγεθών και τάσεων αγοράς).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΓΕΘΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

ΠΡΟΪΟΝ ΓΑΛΑ	1997		1990	
	MARKET SHARE	MARKET SIZE	MARKET SHARE	MARKET SIZE
X	33%	152M	45%	26M
Ψ	42%	193M	26%	15M
Z	15%	200M	7%	4M

3.1.4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Το σημαντικότερο στοιχείο που εμπεριέχεται σε αυτό το κεφάλαιο είναι η μελέτη των ανταγωνιστών . Σε προηγούμενο κεφάλαιο εντοπίσαμε την ανάγκη ανάλυσης⁴² των ανταγωνιστών μας. Από την ανάλυση αυτή θα πρέπει να προκύπτουν απαντήσεις για μία σειρά από ερωτήματα όπως :

- Ποίος είναι ο κύριος ανταγωνιστής ;
- Ποία η δυναμική του στην αγορά ;
- Ποία είναι τα μερίδια που κατέχει ;
- Ποία είναι τα κανάλια διανομής του;.
- Ποιοι είναι οι υπόλοιποι ανταγωνιστές της επιχείρησης;
- Παρουσίαση στοιχείων για τους υπολοίπους ανταγωνιστές της επιχείρησης ανάλογα με αυτά του κύριου ανταγωνιστή ;
- Εκτίμηση του τρόπου αντίδρασης των ανταγωνιστών.
- Αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών τους .

3.1.4.6 ΠΡΟΦΙΛ ΠΕΛΑΤΗ

Ουσιαστικά γίνεται μεταφορά από την ανάλυση του τμήματος που αφορά το προφίλ του καταναλωτή . Σε αυτό πρέπει να εμφανίζονται στοιχεία όπως :

- Χαρακτηριστικά των καταναλωτών είτε αυτά είναι γεωγραφικά , είτε δημογραφικά , είτε ψυχογραφικά.
- Χαρακτηριστικά που περιγράφουν τις αντιδράσεις των πελατών και τις καταναλωτικά τους συνήθειες.

3.1.4.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ποία προϊόντα ή υπηρεσίες επιλέγει κάποιος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα οικονομικά δεδομένα που τον αφορούν . Τα οικονομικά δεδομένα ενός ατόμου τα αποτελούν το προς διάθεση εισόδημα , οι αποταμιεύσεις και τα διαθέσιμά του . Το γενικότερο όμως οικονομικό κλίμα στο οποίο κινείται η κάθε οικονομική μονάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία και την εξέλιξή της .

3.1.5 Marketing και marketing plan

Τα κύρια ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν σε αυτήν την ενότητα είναι

- Πως θα σπρώξω το προϊόν στην αγορά;
- Σε ποία τιμή;
- Πόσο θα μου κοστίσει;
- Τι ποσότητες θα πουλήσω;

Ουσιαστικά θα πρέπει να εξετάσω τα 4P's **Product, Price, Promotion, Place**

3.1.5.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MARKETING

Ο ρόλος του Π.Δ.Ε. είναι να θέσει στόχους ανά τομέα δραστηριότητας . Ο τομέας του μάρκετινγκ είναι ο σημαντικότερος για την επιχείρηση και για αυτόν τον λόγο οι στόχοι πρέπει να έχουν σαφήνεια και ακρίβεια .Παράδειγμα τέτοιων στόχων αποτελούν οι παρακάτω :

- Στόχος κερδοφορίας
- Στόχοι πωλήσεων
- Στόχος μεριδίου αγοράς
- Τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά

⁴² Competitive matrix Πίνακας αξιολόγησης ανταγωνιστών

3.1.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING

Η στρατηγική μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις ευρείες αρχές με τις οποίες η διοίκηση μάρκετινγκ προσδοκά να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης . Αποτελείται από βασικές αποφάσεις που αφορούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ καθώς επίσης και την κατανομή των πόρων αυτού . Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της παρούσας και σχεδιαζόμενης στρατηγικής, ο λόγος που ακολουθείται αυτή η στρατηγική και γιατί θα λειτουργήσει για την επιχείρηση σωστά. Το κεφάλαιο αυτό θα πρέπει να καλύπτει τα παρακάτω :

- Την αγορά στόχο και τη τμηματοποίηση
- Τη στρατηγική διανομής του προϊόντος
- Τη τιμολογιακή πολιτική
- Τους τρόπους προώθησης και διαφήμισης
- Πιθανούς συμμάχους
- Προσδιορισμός των ανταγωνιστών
- κ.α. σημαντικά κατά περίπτωση

3.1.6.1 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Η στρατηγική marketing πρέπει να βασιστεί πάνω στις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης . Πρέπει να προσπαθεί να βελτιστοποιήσει το αποτέλεσμα της σε κάθε τομέα δραστηριότητας της.

- Τεχνολογία -- Απόδοση , Ποιότητα , Μοναδικότητα
- Marketing -- Μερίδιο αγοράς , Διανομή , Τιμές , Εικόνα
- Οικονομικά -- Πηγές χρηματοδότησης , Σταθερότητα
- Επιχειρηματικά -- Μέγεθος , Ανθρώπινο δυναμικό , Φήμη

3.1.6.2 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

Γίνεται περιγραφή της αγοράς ή των αγορών που στοχεύουμε . Ανάλυση του λόγου που επιλέξαμε να στοχεύσουμε την συγκεκριμένη αγορά . Πως τα 4P (Product , Price, Promotion , Place) ικανοποιούν τις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς . Σε περιπτώσεις προσέγγισης παραπάνω από μία αγορά - στόχο πρέπει να αναφέρονται όλες καθώς και οι τρόποι με τους οποίους προσεγγίζονται. Αιτιολογήστε την πρόθεση προσέγγισης παραπάνω της μίας αγοράς.

3.1.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Περιγραφή των υπάρχοντων και σχεδιαζόμενων καναλιών διανομής . Αιτιολογία της επιλογής των συγκεκριμένων καναλιών . Ανάλυση της δομής των καναλιών και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα .

3.1.6.4 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Περιγραφή της τιμολογιακής πολιτικής

- Εκπτώσεις
- Σχέση τιμής με αυτή ανταγωνιστικών προϊόντων

3.1.6.5 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ - (Διαφήμιση)

Περιγραφή του τρόπου προβολής και διαφήμισης των προϊόντων . Διαφήμιση, Δημόσιες σχέσεις , ή άλλες δραστηριότητες .

3.1.6.6 ΣΥΜΑΧΟΙ

Μία λίστα με πιθανούς συμμάχους και οι λόγοι που θα συνεργαστούν με την επιχείρησή μας.

3.1.6.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Προσδιορισμός ανταγωνιστών και τρόποι αντιμετώπισης

- Τους αγνοώ
- Τους υπολογίζω
- Συνεργάζομαι μαζί τους

3.1.6.8 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MARKETING

Περιγραφή της οργανωτικής δομής του τμήματος Marketing . Για κάθε δραστηριότητα προσδιορισμός στόχων και ευθυνών .

3.1.6.9 ΣΧΕΔΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Παρουσίαση ενός σχεδίου πωλήσεων που περιλαμβάνει ποσότητες, τιμές και κέρδη .

	1997			1998			1999		
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΚΕΡΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΚΕΡΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΚΕΡΔΟΣ
ΠΡΟΪΟΝ Α	500	150.000	25.000	650	175.000	35.000	755	200.000	40.000
ΠΡΟΪΟΝ Β	1.500	250.000	75.000	1.650	295.000	87.000	1.800	315.000	95.000
ΠΡΟΪΟΝ Γ	650	225.000	78.000	800	250.000	92.000	950	275.000	93.000

3.1.6.10 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ MARKETING

Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού ως ακολούθως .

MARKETING BUDGET

	1997	1998	1999
ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ			
ΕΚΘΕΣΕΙΣ	0	50	70
ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ	200	200	200
ΕΚΔ. ΦΥΛΛΑΔΙΩΝ	55	0	55
ΑΛΛΑ	82	84	84
ΣΥΝΟΛΟ	337	334	409
ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ			
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	2,50%	2,50%	2,50%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3500	3850	4150
ΣΥΝΟΛΟ	87,5	96,25	103,75

3.1.7 Πλάνο έρευνας και ανάπτυξης

Ένα επιχειρηματικό πλάνο που βασίζεται και σε νέα προϊόντα (υπό ανάπτυξη) πρέπει να περιλαμβάνει πλάνο έρευνας και ανάπτυξης. Το Πλάνο αυτό πρέπει να δίνει στον αναγνώστη μία καθαρή εικόνα για τον σχεδιασμό και τους κινδύνους που αναλαμβάνονται. ΠΡΟΣΟΧΗ οι περισσότεροι αναγνώστες δεν είναι τεχνικοί και για αυτούς τους λόγους δεν πρέπει να περιλαμβάνει πολλά τεχνικά στοιχεία. Έτσι στο κεφάλαιο αυτό του Π.Δ.Ε. πρέπει να υπάρχουν τα παρακάτω στοιχεία :

- Μια μικρή περιγραφή του στόχου
- Μια μικρή περιγραφή του συνολικού έργου
- Ένα χρονοδιάγραμμα
- Τα ρίσκα που αναλαμβάνονται
- Έναν προϋπολογισμό του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης

3.1.8 Οργάνωση και διοίκηση

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εκτενή αναφορά στην οργάνωση και διοίκηση της εταιρείας. Στοιχεία για αυτό το κεφάλαιο θα αντλήσουμε από την ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης. Εδώ πρέπει ο αναγνώστης να είναι ικανός να βρει στοιχεία για τα παρακάτω:

- Ποίος διοικεί την επιχείρηση
- Ποια είναι η οργανωτική δομή
- Ποίες είναι οι τυπικές μορφές ανταλλαγής πληροφοριών
- Πως το management διοικεί τον οργανισμό

3.1.8.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ - MANAGEMENT

Αρκετοί επενδυτές θεωρούν τη διοίκηση (management) ως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την επιλογή επένδυσης σε μία επιχείρηση. Ένα μεσαίων απαιτήσεων έργο με μία αποτελεσματική διοίκηση management είναι αποδοτικότερο (συνήθως) , από ένα πολύ καλό έργο με μια προβληματική διοίκηση management.

Κύριο μέλημα είναι να πείσουμε τον αναγνώστη ότι η ομάδα μας κερδίζει .

Με γνώμονα τα παραπάνω περιγράφουμε τα ακόλουθα :

- Θέσεις εργασίας
- Ευθύνες ανά θέση εργασίας
- Εμπειρία
- Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων

3.1.8.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η ανάλυση της εσωτερικής δομής της επιχείρησης παρουσιάζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια στο οργανόγραμμα της . Σε αυτό πρέπει να εμφανίζονται όλα τα τμήματα που περιλαμβάνονται στην επιχείρηση σε μορφή διοικητικής ευθύνης (διευθύνσεις, υπηρεσίες ,εργοστάσια , τμήματα , κύριες γραμμές παραγωγής κ.α.).

3.1.8 Πλάνο παραγωγής

Η παρουσίαση της παραγωγικής διαδικασίας κρίνεται απαραίτητη για την αξιολόγηση της μελλοντικής ικανότητας της επιχείρησης να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες . Η αξιολόγηση αυτή ενδιαφέρει τόσο τους επενδυτές όσο και την διοίκηση της εταιρείας. Το κεφάλαιο της παραγωγικής διαδικασίας έχει αναπτυχθεί με βάση στοιχεία της ανάλυσης⁴³ των εσωτερικών προβλημάτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Οι αποφάσεις για τις ενδεχόμενες αλλαγές και προσθήκες στην παραγωγή βασίζονται στο κομμάτι της σύνθεσης στρατηγικής . Στο κεφάλαιο αυτό περιέχονται πληροφορίες για τα ακόλουθα (ανάλογα αν πρόκειται για βιομηχανική επιχείρηση ή παροχής υπηρεσιών) :

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Οργάνωση παραγωγής
- Η παραγωγική διαδικασία
- Εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός
- Οι κύριοι υπό κατασκευαστές .
- Οι κύριοι προμηθευτές υλικών

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Η παραγωγική διαδικασία
- Υπηρεσίες και δραστηριότητες
- Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός
- Οι κύριοι προμηθευτές.

3.2 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται, μορφοποιημένα και κατανεμημένα ανά κύκλο δραστηριότητας, τα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάπτυξης και εφαρμογής του Π.Δ.Ε. . Με τη μορφή αυτή τα αποτελέσματα είναι ομαδοποιημένα κατά κλάδο δραστηριότητας ενώ παράλληλα διευκολύνουν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο της πορείας του Π.Δ.Ε.. Παράλληλα βοηθούν τους εξωτερικούς αναγνώστες (επενδυτές, τραπεζίτες, λοιπούς ενδιαφερόμενους) να κατανοήσουν σε βάθος τη δομή και λειτουργία της επιχείρησης, τους στόχους και τις προοπτικές της .

⁴³ Έχει γίνει ανάλυση σε προηγούμενο κεφάλαιο.
Καπανταϊδάκης Ιωαννής

ΜΕΡΟΣ 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κάθε πρόγραμμα επιχειρησιακής δράσης περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο οικονομικό κύκλωμα . Σε αυτό απεικονίζεται ο βραχυπρόθεσμος , μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της επιχείρησης . Με τον οικονομικό προγραμματισμό αποτυπώνονται , σε οικονομικά μεγέθη , οι αποφάσεις για τη δομή και λειτουργία της επιχείρησης στο μέλλον , ποσοτικοποιώντας όλα τα δεδομένα των επιμέρους κομματιών που απαρτίζουν το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης . Ο

οικονομικός προγραμματισμός χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνικές πρόβλεψης για μία σειρά από μεγέθη που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις ενώ παράλληλα με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών δημιουργεί εναλλακτικά σενάρια εξέλιξης της μελλοντικής πορείας αυτών . Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω ο οικονομικός προγραμματισμός έχει τρεις χρονικούς ορίζοντες :

- ◆ Βραχυπρόθεσμο
- ◆ Μεσοπρόθεσμο
- ◆ Μακροπρόθεσο

Ο οικονομικός προγραμματισμός δημιουργεί την ισχυρότερη βάση ελέγχου της πορείας ολόκληρου του προγράμματος επιχειρησιακής δράσης . Η παρουσίαση των ποσοτικοποιημένων μεγεθών του προγράμματος δράσης δίνει τη δυνατότητα ελέγχου των αποκλίσεων από τους στόχους της επιχείρησης καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών⁴⁴ . Κάτω από αυτήν την ιδιότητα το οικονομικό σχέδιο δράσης αποτελεί :

- ◆ Ποσοτικοποιημένο σχέδιο μελλοντικής δράσης
- ◆ Εργαλείο ελέγχου και μέτρησης αποκλίσεων
- ◆ Εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της διοίκησης της επιχειρηματικής μονάδας.

4.1.1 Βραχυχρόνιο οικονομικό πρόγραμμα δράσης

Οι περισσότερες μεγάλες μονάδες καταρτίζουν βραχυχρόνια οικονομικά προγράμματα υπό το τίτλο του προϋπολογισμού. Η χρονική διάρκεια αυτών των προγραμμάτων είναι ένας χρόνος ή μία διαχειριστική περίοδος. Την ευθύνη σύνταξης

του βραχυχρόνιου οικονομικού προγράμματος συνήθως έχει ομάδα κατάρτισης προϋπολογισμών . Ο Β.Ο.Π.⁴⁵ περιλαμβάνει ένα σύνολο από προγράμματα (προϋπολογισμούς ανά δραστηριότητα). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία⁴⁶ το βραχυχρόνιο οικονομικό πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνει τα παρακάτω υποπρογράμματα (προϋπολογισμούς):

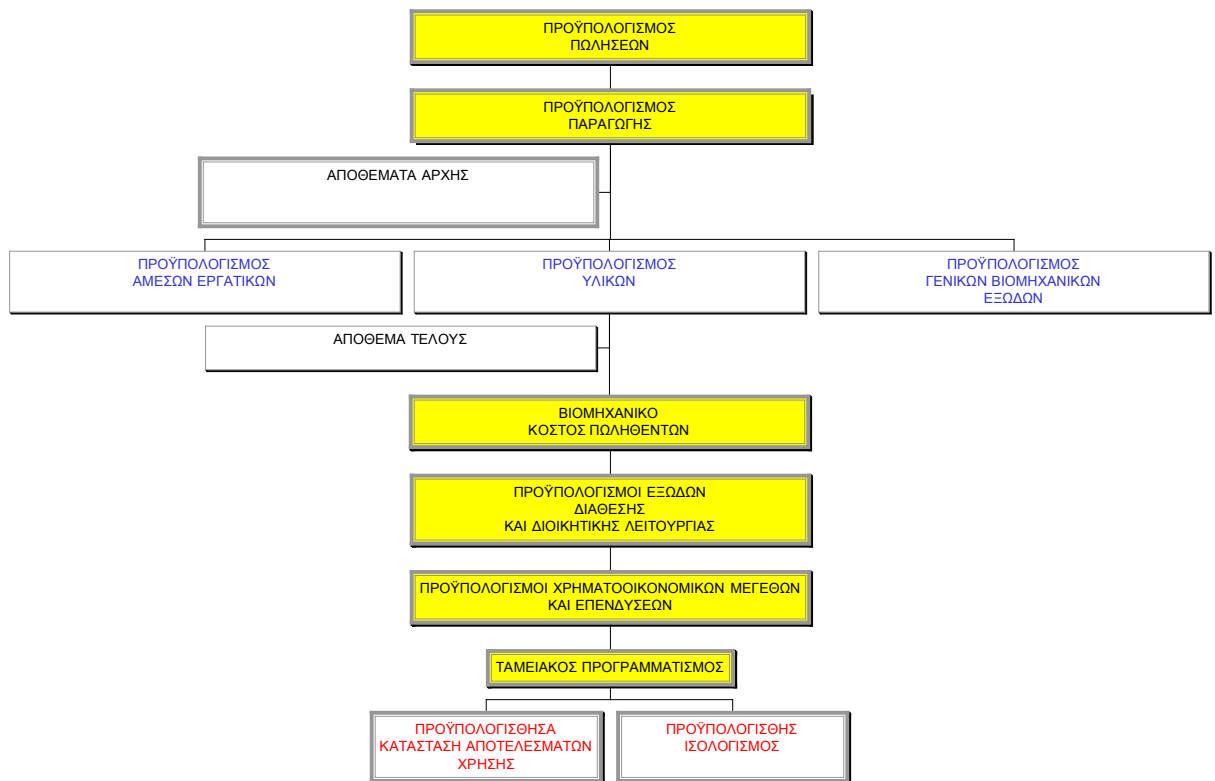
- ◆ Προϋπολογισμός πωλήσεων
- ◆ Προϋπολογισμός Αμέσων Εργατικών⁴⁷
- ◆ Προϋπολογισμός Υλικών
- ◆ Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων
- ◆ Προϋπολογισμός Εξόδων Διάθεσης
- ◆ Προϋπολογισμός Εξόδων Διοικητικής Λειτουργίας
- ◆ Προϋπολογισμός Επενδύσεων Κεφαλαίου
- ◆ Προϋπολογισμός Χρηματοοικονομικών Μεγεθών
- ◆ Προϋπολογισμός Ταμειακών Αναγκών
- ◆ Προϋπολογιστικός Ισολογισμός
- ◆ Προϋπολογιστικά Αποτελέσματα Χρήσης

⁴⁴ ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE , , 1 .17 .
⁴⁵

⁴⁶ Budgeting Profit planning and control , 5th edition , Glenn A. Welsch , Ronald W. Hilton , Paul N. Gordon ., Prentice Hall Int. Edit.
ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE ,
Managerial Accounting , Concepts for planning , control , decision making , 7th edition , Garrison Ray , Noreen Eric, Irwin.
Budgeting - . . 3 , . / 1985.

⁴⁷ Οι προϋπολογισμοί αμέσων υλικών , αμέσων εργατικών , γενικών βιομηχανικών εξόδων , αποτελούν τον προϋπολογισμό δαπανών παραγωγής.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ



Οι επιχειρηματικές μονάδες ανάλογα με το είδος της δραστηριότητάς τους, το μέγεθός τους και την αγορά που εξυπηρετούν καταρτίζουν κάποια από τα παραπάνω υποπρογράμματα ή ακόμα και το σύνολο των υποπρογραμμάτων για την σύνταξη του Β.Ο.Π. Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι λόγω της πολυπλοκότητας στην σύνταξη ολοκληρωμένου προγράμματος δεν προχωρούν στη σύνταξη ισολογισμού και κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως, έκτος ελαχίστων εξαιρέσεων.

4.1.1.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ⁴⁸

Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την ομαλή και πετυχημένη πορεία ενός βραχυπρόθεσμου οικονομικού προγράμματος δράσης (προϋπολογισμού) συνοψίζονται παρακάτω.

4.1.1.1.1 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

1) Νομισματική σταθερότητα και αστάθεια των τιμών στην εσωτερική αγορά .

Η νομισματική σταθερότητα των τιμών στην εσωτερική αγορά βοηθά στην ευκολότερη πρόβλεψη και ανάπτυξη των επιμέρους προγραμμάτων των επιχειρήσεων . Σοβαρές διακυμάνσεις στις τιμές των ξένων νομισμάτων επηρεάζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να προβλέψει το κόστος παραγωγής (αν πρόκειται για εισαγωγική βιομηχανική μονάδα) , ή τις ενδεχόμενες εισροές (αν πρόκειται για μονάδα εξαγωγικού χαρακτήρα) . Έτσι οι επιχειρήσεις με δυσκολία διαμορφώνουν τιμολογιακή πολιτική και τα προγράμματα πωλήσεων τους έχουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας. Η νομισματική αστάθεια μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό αρκετά από τα παρακάτω μεγέθη της επιχείρησης :

- Κόστος παραγωγής
- Διαμόρφωση τελικής τιμής προϊόντος
- Προβλεπόμενες πωλήσεις

2) Σταθερότητα οικονομικής πολιτικής Η σταθερότητα εθνικής οικονομικής πολιτικής όσον αφορά την απελευθέρωση αγορών (πχ τηλεπικοινωνίες), την προστασία κλάδων ή περιοχών (Αναπτυξιακή πολιτική νόμος 1892/90, προγράμματα Ε.Ο.Κ.), είναι δυνατόν να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και να ανατρέψουν βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα και σχεδιασμούς.

3) Διεθνή και εσωτερική πολιτική ομαλότητα Είναι προφανές ότι σε περιόδους εργασιακής ειρήνης είναι ευκολότερη η πρόβλεψη από ότι σε περιόδους με

έντονες απεργιακές κινητοποιήσεις. Σε περιόδους πολέμου η πρόβλεψη είναι σχεδόν αδύνατη .

4.1.1.1.2 ΕΣΩΓΕΝΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. Οργανόγραμμα που εξασφαλίζει το σαφή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των στελεχών και διατήρηση πνεύματος συνεργασίας στην εφαρμογή των προγραμμάτων.
2. Θεσμοθέτηση κανονισμού , διευθυντή και επιτροπής προγραμματισμού.
3. Λογιστικό σχέδιο ανάλογο με τη διάρθρωση των προγραμμάτων.
4. Λογιστικό σύστημα που να επιτρέπει την άμεση υποβολή απολογιστικών καταστάσεων .
5. Συστηματική τήρηση στατιστικών στοιχείων που αφορούν την δράση της επιχείρησης και την εξέλιξή του κλάδου που ανήκει .
6. Απόλυτη υποστήριξη της διοίκησης .

4.1.1.2 ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ)

Όπως παρατηρούμε και από το σχεδιάγραμμα 'Προϋπολογισμοί και σειρά κατάρτισης'⁴⁹, το πρόγραμμα που καταρτίζεται πρώτο είναι αυτό των πωλήσεων και στην συνέχεια της παραγωγής . Σε πολλές επιχειρήσεις το πρόγραμμα της παραγωγής περιλαμβάνει και τα προγράμματα αμέσων εργατικών , υλικών και γενικών βιομηχανικών εξόδων . Σε άλλες αποτελούν αυτοτελή προγράμματα . Από αυτά τα προγράμματα προκύπτει το βιομηχανικό κόστος ή κόστος πωληθέντων της οικονομικής μονάδας. Στη συνέχεια συντάσσονται οι προϋπολογισμοί των εξόδων διάθεσης, διοικητικής λειτουργίας, επενδύσεων κεφαλαίου, χρηματοοικονομικών

μεγεθών και τέλος το ταμειακό πρόγραμμα , ο ισολογισμός και τα αποτελέσματα χρήσης . Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο τρόπος και η σειρά σύνταξης αλλάζει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της.

4.1.1.3 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η αρχή όλων των προγραμμάτων είναι το πρόγραμμα πωλήσεων. Σε αυτό βασίζονται όλα τα επιμέρους προγράμματα. Με τη σειρά του αυτό βασίζεται σε προβλέψεις που προέρχονται από στατιστικές μελέτες , οικονομετρικά μοντέλα ή και εμπειρικές εκτιμήσεις .Για την σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων απαιτούνται τα παρακάτω βήματα⁵⁰ :

1. Ταξινόμηση των προϊόντων σε ομάδες .
2. Εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις της κάθε ομάδας.
3. Επιλογή κατάλληλης μεθόδου πρόβλεψης (από αυτές που εξετάσαμε παραπάνω στο ίδιο κεφάλαιο).
4. Συλλογή και εκτίμηση των δεδομένων που επηρεάζουν τον όγκο πωλήσεων.
5. Διατύπωση υποθέσεων για παράγοντες που δεν μπορούμε να τους προβλέψουμε.
6. Εξειδίκευση των προβλέψεων σε συγκεκριμένες ομάδες ,π.χ προϊόντα περιοχές κ.α. .
7. Εφαρμογή διαδικασίας επανατροφοδότησης (Feed - back)

Η επιλογή της μεθόδου πρόβλεψης των πωλήσεων εξαρτάται κυρίως από τη διοίκηση της επιχείρησης και την εμπειρία των στελεχών του τμήματος Marketing. Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων είναι οι ακόλουθες (ανά προϊόν):

- Προβολή της τάσεως των πωλήσεων.

⁴⁹ Στην σελίδα 50

- Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές.
- Γνώμες διευθυντικών στελεχών.
- Κλαδική ανάλυση .
- Ανάλυση συσχέτισης.
- Πολλαπλή προσέγγιση .

4.1.1.3.1 Προβολή τάσεως πωλήσεων

Η προβολή της τάσεως των πωλήσεων είναι μία στατιστική διαδικασία που βασίζεται σε πρόβλεψη βάσει χρονολογικών σειρών . Οι τάσεις μπορεί να έχουν μία από τις παρακάτω μορφές⁵¹:

1. Μακροχρόνια ομαλής κεντρικής τάσης την οποία η χρονολογική σειρά ακολουθεί σε ολόκληρη την χρονολογική περίοδο που μελετάμε.
2. Η συστηματική κύμανση , η οποία αναπτύσσεται γύρω από την τάση και επαναλαμβάνεται με μικρή ή μεγάλη ομοιομορφία κατά περιόδους μεγαλύτερους του έτους.
3. Η περιοδική βραχυχρόνια κίνηση η οποία εκδηλώνεται και εξαντλείται πλήρως μέσα στο έτος.
4. Η τυχαία κύμανση που διαμορφώνεται ανεξάρτητα του χρόνου.

Η προβολή των στοιχείων του παρόντος στο μέλλον βασίζεται κυρίως σε παλινδρομήσεις απλές ή πολλαπλές . Ο κύριος τύπος που αποτυπώνει την εξέλιξη των

⁵⁰ Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμών , Alexander Hamilton Institute , εκδόσεις Κριτήριον, κεφαλαίο 2 , σελ 29

⁵¹ Π. Τζωρτζοπουλος 1 Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών 3^η έκδοση , Αθήνα 1985

πωλήσεων είναι ο $Y = A + B \cdot X^{52}$. Όπου Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή ‘πωλήσεις’, A είναι η σταθερά της εξίσωσης και B^{53} ο συντελεστής κατεύθυνσης της. Εκτός από τις γραμμικές τάσεις (όπως η παραπάνω) η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με βάση τάσεις εκθετικής⁵⁴ ή λογαριθμικής μορφής. Σε αρκετές περιπτώσεις οι τάσεις δεν είναι ικανές να μας δώσουν σαφή αποτελέσματά. Τότε πρέπει να εξετάσουμε πολυπλοκότερα στατιστικά και μαθηματικά μοντέλα.

4.1.1.3.2 Προβλέψεις που βασίζονται σε στοιχεία πωλητών.

Οι πωλητές είναι ο σημαντικότερος πληροφοριοδότης της επιχείρησης για την αγορά, αφού αφουγκραζόμενοι την αγορά στόχο, μπορούν να δώσουν τις δικές τους εκτιμήσεις πέρα και έξω από κάθε επιστημονικό τρόπο. Οι πωλητές συζητώντας με τους πελάτες τους καταγράφουν τις πιθανές μελλοντικές προθέσεις και της τάσεις της αγοράς. Αυτή είναι και η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης της επιχείρησης.

ΣΧΕΔΙΟ ΠΙΝΑΚΑ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.

ΠΩΛΗΤΗΣ							
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ							
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ							
ΕΤΟΣ			ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ		ΠΡΟΒΛΕΨΗ		
ΠΡΟΪΟΝ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΜΕΣΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΜΕΣΗΣ	ΠΡΟΪΟΝ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΜΕΣΗ
	ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗΣ		ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ

Στον πίνακα προβλέψεων πωλητών υπάρχουν οι μέχρι σήμερα πωλήσεις καθώς και οι αποκλίσεις από στοιχεία προγραμματισμού παρελθουσών ετών. Στη συνέχεια υπάρχουν δύο στήλες όπου οι πωλητές της επιχείρησης συμπληρώνουν τις

⁵² Π. Τζωρτζοπουλος 1 Αναλυση Χρονολογικών Σειρών 3^η έκδοση, Αθήνα 1985

⁵³ Ο συντελεστής αυτός εκφράζει (σε μονάδες της Y) τη μεταβολή της τάσεως η οποία αντιστοιχεί σε μοναδιαία μεταβολή στη μονάδα του χρόνου.

προβλέψεις τους τόσο για τη συνολική ποσότητα που προβλέπουν ότι θα πουλήσουν αλλά και για την ενδεχόμενη τιμή. Σε περισσότερο ανεπτυγμένα φύλλα θα βρούμε προτάσεις για πιστωτική πολιτική αλλά και αιτιολογία αποκλίσεων. Με πίνακες σαν και το παραπάνω (πίνακα προβλέψεων πωλητών) η επιχείρηση προσπαθεί να συνοψίσει στοιχεία όπως⁵⁵ :

- Πραγματοποιηθείσες πωλήσεις κατά προϊόν τα τελευταία έτη (εδώ εμφανίζεται ένα).
- Προβλεπόμενες πωλήσεις κατά το προσεχές έτος , κατά προϊόν ή ενδεχομένως και κατά κατηγορία πελάτη.
- Λόγοι σοβαρής διαφοράς μεταξύ προγραμματισμένων και πραγματοποιημένων πωλήσεων .
- Προβλεπόμενες πωλήσεις , αν πραγματοποιηθεί μείωση της τιμής πώλησης .
- Γνώμες πωλητών για ενδεχόμενη μείωση τιμών.
- Γνώμες πωλητών για ενδεχόμενη μεταβολή στην ποιότητα του προϊόντος.
- Στοιχεία για την εκτίμηση των συνθηκών της αγοράς.

Τα προγράμματα που στηρίζονται σε προβλέψεις πωλητών ή ακόμη και Διευθυντικών στελεχών παρουσιάζουν δύο μειονεκτήματα⁵⁶ :

- Καταρτίζονται με τρόπο εμπειρικό.
- Βασίζονται κατά μεγάλο μέρος σε υποκειμενικά κριτήρια.

4.1.1.3.3 Γνώμες Διευθυντικών στελεχών

⁵⁴ Η Τάση εκθετικής μορφής έχει την μορφή $Y = \alpha \cdot \beta^t$

⁵⁵ Από τις σημειώσεις του κ.Αρτίκη για τα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης που εδόθησαν σε σεμινάρια της Ε.Ε.Δ.Ε .

⁵⁶ Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων . Μειμάρογλου Μάριου , 3^η έκδοση , Αθήνα 1964, εκδόσεις Παπαζήσης.

Η σύνθεση των πληροφοριών που λαμβάνει ένας διευθυντής δίνει τις περισσότερες φορές μια ολοκληρωμένη εικόνα της πραγματικότητας για τα τμήματα τα οποία ελέγχει. Η ανταλλαγή γνώμων και αντιλήψεων για τις πωλήσεις των προϊόντων της επιχείρησης αποτελεί μία σημαντική μέθοδο πρόβλεψης. Η ‘μέθοδος των Δελφών’ αποτελεί μία από τις καλύτερες προσεγγίσεις σε αυτού του είδους τα προβλήματα.

4.1.1.3.4 Κλαδική ανάλυση

Με την κλαδική ανάλυση παρατηρούμε τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο. Ακολουθώντας τη σκέψη ότι δεν θα υπάρξει αλλαγή στα μερίδια αγοράς προβλέπουμε το πιθανό μέγεθος της αγοράς και υπολογίζουμε το δικό μας μερίδιο.

4.1.1.3.5 Ανάλυση συσχέτιση

Με αυτή τη μέθοδο συσχετίζουμε μία σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι: το διαθέσιμο εισόδημα, ο πληθωρισμός, η τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων και των υποκατάστατων, το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι μεταβολές του δείκτη βιομηχανικής παραγωγής, το ύψος των τιμών στο χρηματιστήριο και άλλοι.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ⁵⁷

Έστω μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά καφέ. Έχει υπολογίσει την ακόλουθη παλινδρόμηση:

$$Q_x = 1,5 - 3,0P_x + 0,8I + 2,0P_y - 0,6P_s + 1,2A$$

Όπου Q_x = Πωλήσεις καφέ μάρκας x στην Αμερική (USA) σε εκατομμύρια τόνους.

P_x = Η τιμή του καφέ σε δολάρια για κάθε κιλό

I = Διαθέσιμο εισόδημα σε τρισεκατομμύρια δολάρια

P_y = Η τιμή ανταγωνιστικής μάρκας καφέ σε δολάρια για κάθε κιλό

P_s = Η τιμή της ζάχαρης σε δολάρια για κάθε κιλό

A = Η διαφημιστικές δαπάνες για την μάρκα καφέ x σε χιλιάδες δολάρια

Αν $P_x = 2\$$, $I = 2,5\$$, $P_y = 0,50\$$ και $A = 1\$$ τότε

$$Q_x = 1,5 - 3 \cdot 2 + 0,8 \cdot 2,5 + 2 \cdot 1,8 - 0,6 \cdot 0,5 + 1,2 \cdot 1 = 2$$

$$Q_x = 1,5 - \alpha_1 P_x + \alpha_2 I + \alpha_3 P_y - \alpha_4 P_s + \alpha_5 A$$

Η επιχείρηση μπορεί να βρει την ελαστικότητα της ζήτησης του καφέ για κάθε έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική ζήτηση .

Ελαστικότητα ως προς την τιμή = $\alpha_1 \cdot (P_x / Q_x) = -3 \cdot (2/2) = -3$

Ελαστικότητα ως προς το διαθέσιμο εισόδημα = $\alpha_2 \cdot (I / Q_x) = 0,8 \cdot (2,5/2) = 1$

Ελαστικότητα ως προς την τιμή της μάρκας καφέ y = $\alpha_3 \cdot (P_y / Q_x) = 2 \cdot (1,8/2) = 1,8$

Ελαστικότητα ως προς την τιμή της ζάχαρης = $\alpha_4 \cdot (S / Q_x) = -0,6 \cdot (0,5/2) = -0,15$

Ελαστικότητα ως προς την διαφημιστική καμπάνια = $\alpha_5 \cdot (A / Q_x) = 1,2 \cdot (1/2) = 0,6$

Από τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αν τον επόμενο χρόνο θέλω

1. Να αυξήσω τη τιμή του καφέ της επιχείρησης x κατά 5%
2. Να αυξήσω τα έξοδα διαφήμισης κατά 12%
3. Αναμένω ότι το διαθέσιμο εισόδημα θα αυξηθεί κατά 4%
4. Αναμένω η τιμή του ανταγωνιστή να αυξηθεί κατά 7% και
5. Η τιμή της ζάχαρης να μειωθεί κατά 8%

θα έχω τα παρακάτω

$$2 \cdot 5\% \cdot (-3)$$

⁵⁷ Managerial economics in a global economy 2nd edition Dominick Salvatore κεφάλαιο 3 σελ. 101

$$Q'x = Qx + Qx * (\Delta Px/Px) * Ex + Qx * (\Delta I/I) * Ei + Qx * (\Delta Py/Py) * Exy + \\ Qx * (\Delta Ps/Ps) * Exs + Qx * (\Delta A/A) * Ea$$

Αν λύσω ως προς $Q'x$ θα έχω τη μελλοντική μου ζήτηση σε καφέ για την εταιρεία μου (η λύση της εξίσωσης δίνει 2,2 εκατ τόνους)

Από το παραπάνω παράδειγμα παρατηρούμε τους διαφορετικούς συντελεστές που μπορούμε να συσχετίσουμε ώστε να φτάσουμε στο επίπεδο της ικανοποιητικής πρόβλεψης.

4.1.1.3.6 Πολλαπλή συσχέτιση

Η μέθοδος της πολλαπλής συσχέτισης χρησιμοποιεί περισσότερες από μία τεχνικές πρόβλεψης . Για να προσδιορίσουμε δηλαδή της πωλήσεις του επόμενου έτους μπορεί να χρησιμοποιήσουμε τις προβλέψεις των πωλητών , αυτές των διευθυντών , στατιστικά στοιχεία (χρονολογικές σειρές) , σε μία διαδικασία (ρουτίνα) πρόβλεψης. Σε αυτήν την μέθοδο πρέπει να αναφερθεί και η μέθοδος της προσομοίωσης (simulation).

4.1.1.3.7 Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι ίσως η πιο δαπανηρή μέθοδος πρόβλεψης . Συνήθως δεν χρησιμοποιείται για ετήσια προγράμματα , λόγω του υψηλού κόστους . Με την έρευνα αγοράς προσδιορίζουμε⁵⁸ τα παρακάτω μεγέθη :

⁵⁸ Από τις σημειώσεις του κ.Αρτίκη για τα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης που εδόθησαν σε σεμινάρια της Ε.Ε.Δ.Ε .

- Προσδιορισμός αγοραστικής δύναμης καταναλωτών και δυνατότητα ανάπτυξης πωλήσεων κατά περιφέρειες.
- Μελέτη συνθηκών ανταγωνισμού.
- Διάγνωση
- Ενδεχόμενες μεταβολές προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού.

4.1.1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω το πρόγραμμα των πωλήσεων αποτελεί την αφετηρία και τη βάση κατάρτισης όλων των προγραμμάτων. Από αυτό εξαρτώνται όλα τα επιμέρους προγράμματα , αφού αυτό είναι που τα τροφοδοτεί με τα απαραίτητα στοιχεία . Το πρόγραμμα πωλήσεων βασίζεται στις προβλέψεις που έχει κάνει η επιχείρηση . Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω οι προβλέψεις των πωλήσεων γίνονται κατά προϊόν και κατά μονάδα προϊόντος.

Κύριος σκοπός⁵⁹ του προγράμματος πωλήσεων είναι :

- I. Να μειωθεί η αβεβαιότητα σχετικά με τα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης.
- II. Να ενσωματώσει τις κρίσεις και τις αποφάσεις της διοίκησης σε ένα πρόγραμμα .
- III. Να παρέχει πληροφορίες για την ανάπτυξη των υπολοίπων προγραμμάτων του Β.Ο.Π.
- IV. Να διευκολύνει τον έλεγχο της διοίκησης στο τομέα των πωλήσεων.

Περιεχόμενα του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι :

⁵⁹ Budgeting Profit Planning and Control 5th edition ,Glenn Welsch , Ronald w. Hilton , Paul N. Gordon, Chapter 5 Σελ. 172

1) Προβλεπόμενες συνολικές ετήσιες πωλήσεις ανά προϊόν . Σε αυτό περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία :

- Ποσότητες
- Μέσες τιμές προϊόντων (συνήθως μέση σταθμική τιμή προϊόντος)
- Αξία (ποσότητα * τιμή)

2) Ανάλυση των προβλέψεων σε μικρότερα διαστήματα , συνήθως μηνιαία. Η ανάλυση αυτή είναι αναγκαία για τον προσδιορισμό:

- Του χρόνου της έναρξης της παραγωγής των προβλεπόμενων πωλήσεων .
- Του χρόνου παράδοσης των προϊόντων.
- Του χρόνου των εισπράξεων (Ταμειακό πρόγραμμα).
- Της καλύτερης διαχείρισης των παραγγελιών πρώτων και βοηθητικών υλών.
- Τον καλύτερο έλεγχο της πορείας του προγράμματος.

Από το πρόγραμμα πωλήσεων προκύπτουν στοιχεία για τα περισσότερα προγράμματα και υποπρογράμματα της επιχείρησης . Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά :

- Πρόγραμμα υλικών
- Πρόγραμμα αμέσων εργατικών
- Πρόγραμμα γενικών βιομηχανικών εξόδων (τα μεταβλητά)
- Προγράμματα εξόδων διοίκησης και διοικητικής λειτουργίας
- Ταμειακό πρόγραμμα
- Υπόπρόγραμμα εισπράξεων
- Υπόπρόγραμμα απαιτήσεων
- Υπόπρόγραμμα πληρωμής προμηθευτών
- Υπόπρόγραμμα υποχρεώσεων Φ.Π.Α.

- Αλλά υποπρόγραμματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα πωλήσεων (ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης).

Σε αρκετές εταιρείες το πρόγραμμα πωλήσεων μαζί με τις προβλέψεις και άλλα στοιχεία για τις πωλήσεις της επιχείρησης αποτελούν το Marketing Plan . Σε περίπτωση που η εταιρεία έχει ολοκληρωμένο Marketing Plan τότε αυτό αντικαθιστά το πρόγραμμα πωλήσεων .

4.1.1.5 ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Σε αυτό το πρόγραμμα (ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής ετοιμών προϊόντων) βασίζονται τα προγράμματα άμεσων εργατικών , υλικών και γενικών βιομηχανικών εξόδων . Αυτό δεν αποτελεί κομμάτι του οικονομικού προγραμματισμού , πάνω όμως σε αυτό βασίζεται όλο το υπόλοιπο οικονομικό πρόγραμμα της επιχείρησης . Στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής παρουσιάζεται η συνολική ετήσια παραγωγή κατά είδος και ποσότητα Το πρόγραμμα αυτό αναλύεται σε διαστήματα μικρότερα του έτους, συνήθως μηνιαία . Συστατικά στοιχεία του προγράμματος αυτού είναι :

- Οι προβλεπόμενες πωλήσεις .
- Το απόθεμα ασφαλείας ή το ελάχιστο απόθεμα .
- Το απόθεμα αρχής .

Ο κυριότερος παράγοντας για την σύνταξη του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής είναι η συμπεριφορά των πωλήσεων. Οι πωλήσεις μπορεί να είναι σταθερές , χωρίς εποχιακές διακυμάνσεις ή με εποχιακές ή άλλες διακυμάνσεις. Η συμπεριφορά αυτή των πωλήσεων αναγκάζει την επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένο τρόπο παραγωγικής διαδικασίας. Σε περιπτώσεις πωλήσεων χωρίς εποχιακές διακυμάνσεις

η επιχείρηση έχει σταθερή παραγωγή. Σε περιπτώσεις εποχιακών διακυμάνσεων η επιχείρηση αποφασίζει να έχει⁶⁰ :

- Κυμαινόμενη παραγωγή ανάλογα με τις πωλήσεις , διατηρώντας ελάχιστα όρια αποθεμάτων ή
- Σταθερή παραγωγή κατά μήνα και διατήρηση αυξημένων κυμαινόμενων αποθεμάτων ανάλογα με τις πωλήσεις.

Τα πλεονεκτήματα που έχει η χρήση μοντέλου τήρησης ελαχίστου ορίου αποθεμάτων είναι τα ακόλουθα :

1. Ελαχιστοποιεί τα αποθέματα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην δεσμεύει χρήματα σε αδρανείς επενδύσεις .
2. Περιορίζει τους αποθηκευτικούς χώρους της επιχειρηματικής μονάδας.
3. Οικονομία εξόδων σε χώρους αποθήκευσης
4. Αποφυγή δυσχερειών στην εκποίηση μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων
5. Αποφυγή ζημιών από τυχόν μείωση της τιμής του προϊόντος
6. Μείωση απαιτήσεων για κεφάλαια κίνησης λόγω της απελευθέρωσης κεφαλαίων από τη διαχείριση των αποθεμάτων
7. Λιγότεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Τα πλεονεκτήματα που έχει η χρήση σταθερής παραγωγής είναι τα ακόλουθα :

1. Μείωση κόστους παραγωγής (οικονομίες κλίμακας)
2. Καλύτερη διαχείριση των συντελεστών παραγωγής αφού αυτοί απασχολούνται συνέχεια
3. Αποφυγή αυξομειώσεων προσωπικού
4. Αποφυγή καταβολής υπερωριών και υποαπασχόλησης
5. Δυνατότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτης ζήτησης

⁶⁰ Από τις σημειώσεις του κΑρτίκη που εδόθησαν σε σεμινάριο της Ε.Ε.Δ.Ε

Σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες ο ποσοτικός προγραμματισμός παραγωγής αποτυπώνεται με τα M.R.P⁶¹. Μικρογραφία M.R.P. παρουσιάζεται στο μοντέλο τακτικού οικονομικού προγραμματισμού.

4.1.1.5.1 Προϋπολογισμός Αμέσων εργατικών

Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού δαπανών παραγωγής⁶². Στην παρούσα εργασία εξετάζεται σαν ξεχωριστό κομμάτι γιατί το εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης αποτελεί σημαντικό μέρος τόσο του κόστους παραγωγής όσο και των ταμειακών εκροών. Στον προϋπολογισμό των αμέσων εργατικών εμφανίζονται οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση τόσο σε αριθμό ατόμων όσο και σε χρηματικές μονάδες. Σε αυτόν τον προϋπολογισμό μπορούμε να δούμε το κόστος της άμεσης εργασίας που χρειάζεται το κάθε προϊόν. Μεταφέροντας τις παραγόμενες ποσότητες από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής στο πρόγραμμα άμεσων εργατικών μπορούμε να υπολογίσουμε τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραγωγικών αναγκών της οικονομικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση κάνει οικονομία τόσο σε πόρους παραγωγικούς αλλά πολύ περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η επιχείρηση αποφεύγει προβλήματα υπερωριακής απασχόλησης και υποαπασχόλησης, επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό των παραγωγικών της δραστηριοτήτων.

⁶¹ Manufacturing Requirement Plans Προγράμματα παραγωγικών αναγκών. Η ύπαρξη M.R.P. στην επιχείρηση προϋποθέτει πολύ καλά οργανωμένη παραγωγική δραστηριότητα και συστήματα διαχείρισης Logistics. Προϋποθέτει ανεπτυγμένα και λεπτομερειακά φρασεολόγια, πίνακες δένδρων προϊόντος και σοβαρή υποστήριξη από συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

⁶² Το πρόγραμμα δαπανών παραγωγής βασίζεται πάνω στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής όπως αυτό προκύπτει από τα δεδομένα του προγράμματος πωλήσεων σε συνδυασμό με τα αποθέματα αρχής και τέλους. Στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής παρουσιάζονται και οι διακυμάνσεις των πωλήσεων.

- Ανυπαρξία εποχικών διακυμάνσεων
- Ύπαρξη εποχικών διακυμάνσεων

4.1.1.5.2 Προϋπολογισμός Υλικών

Ο προϋπολογισμός υλικών αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού δαπανών παραγωγής. Σε αυτόν εμφανίζονται στοιχεία όπως οι ανάγκες σε πρώτες και βοηθητικές ύλες, η προβλεπόμενη τιμή αγοράς αυτών, η αξία, ο προβλεπόμενος χρόνος εισαγωγής του υλικού στις αποθήκες της επιχείρησης (αρχή αναγνώρισης εσόδου-εξόδου) και η προβλεπόμενη αποπληρωμή των προμηθευτών. Ο προϋπολογισμός υλικών βασίζεται πάνω στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής ή M.R.P. Η διαχείριση των υλικών και γενικότερα των αποθεμάτων προϋποθέτει χρήση λογικών ή μαθηματικών μοντέλων. Ένα από τα πλέον διαδεδομένα μοντέλα είναι αυτό της άριστης παραγγελίας⁶³. Το υπόδειγμα αυτό στηρίζεται στις παρακάτω παραδοχές.

- Η επιχείρηση γνωρίζει ακριβώς την ζήτηση των προϊόντων της.
- Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της τοποθέτησης της παραγγελίας μέχρι και της παραλαβής των αποθεμάτων είναι ίσος με το μηδέν.
- Τα αποθέματα αρχής και τέλους χρήσεως είναι ίσα με το μηδέν.
- Τα αποθέματα μειώνονται με ένα σταθερό ρυθμό μέχρι να φτάσουν ένα ορισμένο σημείο, μετά αντικαθίστανται και στη συνέχεια επαναλαμβάνεται η προηγούμενη διαδικασία.

Το άριστο μέγεθος παραγγελίας βρίσκεται από τον παρακάτω τύπο :

$$\Pi^{64} = \text{SQRT}^{65}(2 * \Sigma \text{ΚΠ} * \text{N} / 2 * \Sigma \text{ΚΔ})$$

⁶³ Χρηματοοικονομική Διοίκηση Αποφάσεις Επενδύσεων, Γ.Αρτίκης, Εκδόσεις Σταμούλη, κεφάλαιο 7^ο, σελ. 225.

⁶⁴ Π = Άριστο μέγεθος παραγγελίας.
 $\Sigma \text{ΚΠ}$ = Σταθερό κόστος ανά παραγγελία
 N = Μονάδες αναλίσκόμενες σε μία περίοδο
 $\Sigma \text{ΚΔ}$ = Σταθερό κόστος διατήρησης ανά μονάδα αποθέματος

⁶⁵ SQRT = Τετραγωνική ρίζα

Το πρόβλημα της διαχείρισης των αποθεμάτων (το διαπραγματευτήκαμε και στην ανάλυση του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής) αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα. Σε αρκετές πολυεθνικές (ακόμη και στην Ελλάδα) έχουν δημιουργηθεί ειδικές ομάδες για την μελέτη και δημιουργία μοντέλων διαχείρισης αποθεμάτων. Ενδεικτικά η επιχείρηση 3E, γνωστή στη χώρα μας και σαν COCA COLA έχει δημιουργήσει ομάδα που μελετά το συγκεκριμένο πρόβλημα. Η επιχείρηση Mc Gregor έχει δημιουργήσει ένα κεντρικό σύστημα ελέγχου αποθεμάτων που εξυπηρετεί όλο τον κόσμο. Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων κατά κύριο λόγο μειώνει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

4.1.1.5.3 Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Με τον όρο Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα^{66, 67} εννοούμε όλες τις παραγωγικές δαπάνες εκτός των πρώτων υλών και της άμεσης εργασίας. Τα Γ.Β.Ε. χωρίζονται σε δύο κατηγορίες :

1. Ελέγξιμες δαπάνες . Είναι εκείνες που ουσιαστικά και άμεσα εξυπηρετούν την παραγωγή και την ευθύνη τους έχει κάθε τμήμα . Τέτοιες είναι : οι αμοιβές διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του τμήματος , οι δαπάνες συντήρησης κ.α.
2. Μη ελέγξιμες δαπάνες . Είναι εκείνες για τις οποίες ευθύνη φέρει η διοίκηση. Τέτοιες είναι : οι αποσβέσεις , οι δαπάνες σχεδιασμού παραγωγής κ.α.

Τα Γ.Β.Ε. χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

1. Τα Σταθερά
2. Τα Ανάμικτα (ημιμεταβλητά)
3. Τα Μεταβλητά

⁶⁶ Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα = Γ.Β.Ε.

Σταθερά Γ.Β.Ε.

Τα σταθερά κόστη της επιχείρησης είναι αυτά που υπάρχουν ακόμη και όταν η επιχείρηση δεν παράγει . Για παράδειγμα ο διευθυντής παραγωγής ο οποίος πληρώνεται με 200.000δρχ το μήνα, το ενοίκιο που πληρώνει η επιχείρηση, οι αποσβέσεις, αποτελούν σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Αν ο διευθυντής πληρώνονταν βάσει της παραγόμενης ποσότητας τότε η δαπάνη δεν θα ήταν σταθερή.

Ανάμικτα Γ.Β.Ε.

Μερικά στοιχεία κόστους περιέχουν σταθερά και μεταβλητά μέρη . Αυτά ονομάζονται ανάμικτα. Παράδειγμα η εποπτεία ενός εργοστασίου :

ΕΡΓΑΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	10	15	20
ΟΓΚΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	1.000	1.500	2.000
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100.000	150.000	200.000
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΟΠΤΙΑΣ	20.000	20.000	40.000

Στους 20 εργαζομένους απαιτείται άλλος ένας επόπτης.

Μεταβλητό Γ.Β.Ε.

Το κόστος που μεταβάλλεται ανάλογα με την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης ονομάζεται μεταβλητό κόστος. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δύσκολος ο διαχωρισμός του μεταβλητού από το σταθερό κόστος . Μία μέθοδο διαχωρισμού παρατίθεται παρακάτω :

*ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΑΠΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ*⁶⁸

Παράδειγμα Ρεύμα (ΔΕΗ)

	ΜΗΝΑΣ	ΜΕ	ΜΗΝΑΣ	ΜΕ	ΔΙΑΦΟΡΑ
--	-------	----	-------	----	---------

⁶⁷ Θεωρία κόστους , τεύχος 2 , Ι. Πάγγειος, εκδόσεις Σταμούλης , 1991,κεφάλαιο 3^ο σελ 157.

⁶⁸ Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμών , Alexander Hamilton Institute , εκδόσεις Κριτήριον, κεφαλαίο 5 , σελ 106

	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	
ΣΥΝΟΛΟ ΩΡΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	5.000	3.000	2.000
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΡΕΥΜΑ	20.000	14.000	6.000

$$\text{ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΔΑΠΑΝΗ / ΩΡΑ} = 6.000\delta\rho\chi/2.000\omega\rho\epsilon\varsigma = 3\delta\rho\chi$$

$$5.000\lambda\epsilon\iota\tau\omega\rho\upsilon\rho\gamma\iota\alpha\varsigma \times 3 \delta\rho\chi = 15.000(\mu\epsilon\tau\alpha\beta\lambda\eta\tau\acute{o} \kappa\acute{o}\sigma\tau\omicron\varsigma)$$

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ	20.000	14.000
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΔΑΠΑΝΗ	15.000	9.000
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ	5.000	5.000

Στον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων παρουσιάζονται όλα τα κονδύλια που δεν είναι άμεσα υλικά ή εργατικά και έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική διαδικασία. Σε αυτό το κομμάτι γίνεται επιμερισμός του κόστους των Γ.Β.Ε. στα προϊόντα ώστε να γνωρίζουμε το ανά μονάδα κόστος προϊόντος . Αυτό έκτος των άλλων θα μας βοηθήσει και στον υπολογισμό του νεκρού σημείου της επιχείρησης .

4.1.1.6 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που αφορούν marketing και προώθηση προϊόντων όπως :

1. Δημιουργία ζήτησης (διαφήμιση , προώθηση).
2. Εξασφάλιση χώρων και μέσων στους πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.
3. Διαχείριση και παράδοση εμπορευμάτων (πχ. Έξοδα αποστολής).

4. Παροχές πιστώσεων και εισπράξεις λογαριασμών (έρευνα πιστοληπτικής ικανότητας, έξοδα είσπραξης λογαριασμών).

Τα βήματα που απαιτούνται για τη δημιουργία του προϋπολογισμού δαπανών διάθεσης ή εξόδων διάθεσης είναι τα παρακάτω :

1. Ταξινόμηση των δαπανών διάθεσης.
2. Προσδιορισμός των αμέσων και των εμμέσων δαπανών.
3. Επιμερισμός των δαπανών σε σταθερές και μεταβλητές (διαφήμιση σταθερή δαπάνη κατανεμημένη ετησίως - προμήθειες πωλητών).
4. Εκτίμηση των δαπανών βάσει των πωλήσεων που προβλέπονται στον προϋπολογισμό πωλήσεων .
5. Ανάλυση της πρόβλεψης σε μήνες και τρίμηνα .
6. Υποβολή των προϋπολογιστικών στοιχείων στους υπεύθυνους σύνταξης του προϋπολογισμού.

Η δαπάνες διάθεσης είναι εξίσου σημαντικές με τις δαπάνες παραγωγής για τον προσδιορισμό της τιμής του προϊόντος.

4.1.1.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ - ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνονται τηλέφωνα , ταχυδρομικά τέλη , μετακινήσεις εκτός έδρας , είδη γραφείου κλπ.. Θέλοντας να εντοπίσουμε τα παραπάνω έξοδα ανατρέχουμε στις ακόλουθες κατηγορίες εξόδων :

- Δαπάνες μελών Διοικητικού συμβουλίου .
- Δαπάνες γραφείου προέδρου.
- Έρευνα και ανάπτυξη .
- Γενικά εταιρικά έξοδα.

- Λοιπά έκτακτα και ανόργανα έξοδα.

Η παραπάνω ταξινόμηση περιλαμβάνει έξοδα που είτε σχετίζονται άμεσα με δαπάνες διοικητικής λειτουργίας ή δεν μπορούν να συσχετιστούν με δαπάνες παραγωγής (Γ.Β.Ε.) ή με έξοδα διάθεσης.

4.1.1.8 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών βοηθά την επιχείρηση :

1. Στο σχεδιασμό και στην εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης .
2. Στην αντικατάσταση του παραγωγικού εξοπλισμού που απαξιώνεται ή γίνεται πολύ δαπανηρός .
3. Στη μελλοντική μείωση του κόστους παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών είναι χρήσιμος στην επιχείρηση γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να προγραμματίζει την ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών που πρέπει να επενδυθούν ώστε να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών , να είναι ανταγωνιστική και να διασφαλίσει την ανάπτυξη της . Με το πρόγραμμα αυτό ή επιχείρηση μειώνει τις πιθανότητες να :

- Μην χρησιμοποιήσει όλη την παραγωγική της δυναμικότητα.
- Έχει μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα από ότι πραγματικά χρειάζεται.
- Οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό θα έχουν απόδοση μικρότερη από την αναμενόμενη .

Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει : επενδύσεις σε κτίρια , μηχανολογικό εξοπλισμό μεταφορικά μέσα κλπ . Προτείνει δε εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης (αγορά - leasing).

Το πρόγραμμα κεφαλαιουχικών δαπανών σχεδόν ξεπερνά πάντα το έτος. Στις ετήσιες καταστάσεις της επιχείρησης μεταφέρονται ποσά που αφορούν επενδύσεις που έχουν

λάβει έγκριση από Γ.Σ. μετόχων ή από Δ.Σ. και αναμένεται να χρηματοδοτηθούν στην παρούσα χρήση.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα δικό της στυλ σχετικά με τις κατηγορίες που θα περιλαμβάνει ένας προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών .

Κάθε πρόταση για επένδυση (που αποτελεί και μία γραμμή στο τελικό προϋπολογισμό) πρέπει να δίνει τη σαφή εικόνα για την επένδυση και να απάντα σε συγκεκριμένες ερωτήσεις :

- Περιγραφή της επένδυσης .
- Λόγοι που την κάνουν απαραίτητη .
- Κίνδυνοι και μειονεκτήματα που συνδέονται με την επένδυση .
- Συνοπτική αναφορά στις δαπάνες και τα οφέλη.
- Περίληψη χρηματοοικονομικών αναγκών (δάνεια - άλλος τρόπος χρηματοδότησης).
- Ημερομηνίες έναρξης και λήξης επενδυτικού σχεδίου .
- Τρόποι με τους οποίους η επένδυση εξυπηρετεί τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της .

Για να διασφαλιστεί η επιχείρηση από λάθη στελεχών ή από κακές εκτιμήσεις , οι προτάσεις επενδύσεων πρέπει να ελέγχονται σχολαστικά , τονίζοντας την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα των προτεινόμενων επενδύσεων . Η αξιολόγηση αυτών γίνεται από ειδικό τμήμα αξιολόγησης επενδύσεων και χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως αυτή της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης ή της καθαρής παρούσας αξίας .

4.1.1.9 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

Οι στόχοι που θέτει ο προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών είναι :

1. Εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών σε κεφάλαια .
2. Καθορισμός των πηγών και του ύψους των διαθεσίμων κεφαλαίων .
3. Συντονισμός του οικονομικού προγράμματος με τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια δράσης της επιχείρησης .

Το κομμάτι του προγράμματος χρηματοοικονομικών μεγεθών που ασχολείται με την διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων της επιχείρησης μέσα στη χρήση ονομάζεται ταμειακό πρόγραμμα . Αυτό βασίζεται σχεδόν σε όλα τα προγράμματα του Β.Ο.Π. . Χωρίζεται σε δύο μέρη : των εισπράξεων και των πληρωμών.

4.1.1.9.1 Βασικοί στόχοι του ταμειακού προγράμματος

- Η παρουσίαση της ταμειακής κατάστασης της εταιρείας βάσει των υπολοίπων προγραμμάτων οικονομικής δραστηριότητας.
- Η παρουσίαση πιθανών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων στη διάρκεια του χρονικού διαστήματος που παρακολουθούμε
- Η ανάγκη για βραχυχρόνιο δανεισμό (περίπτωση ελλείμματος)
- Η πιθανή χρήση κεφαλαίων για επενδύσεις (περίπτωση πλεονάσματος)
- Η καλύτερη οικονομική παρακολούθηση και εξυπηρέτηση αναγκών των επί μέρους προγραμμάτων της επιχείρησης.
- Άλλες παράμετροι που επηρεάζουν την κάθε μία εταιρεία ξεχωριστά.

4.1.1.10 ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού ισολογισμού χρησιμοποιούμε σχεδόν όλα τα προγράμματα που αναφέρθηκαν . Παρακάτω αναλύεται η πηγή πληροφόρησης για κάθε λογαριασμό του Ισολογισμού

- **Ταμείο** - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- **Λογαριασμοί εισπρακτέοι** - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- **Αποθέματα** - Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής
- **Προκαταβολές** (ασφαλιστρών , ενοικίου κλπ) - Προϋπολογισμός γενικών και διοικητικών εξόδων
- **Τεχνικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός** - Προηγούμενο Ισολογισμό προσαρμοσμένο από το προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών
- **Φήμη και πελατεία , δικαιώματα ευρεσιτεχνίας , έξοδα επόμενων χρήσεων** , από τον προηγούμενο ισολογισμό προσαρμοσμένα με βάση τον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μεγεθών
- **Λογαριασμοί πληρωτέοι** , Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- **Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις** , Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- **Μετοχικό κεφάλαιο** , Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- **Παρακρατηθέντα κέρδη για σχηματισμό αποθεματικών** , Από τον προηγούμενο ισολογισμό σε σχέση με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις.

4.1.2 Μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα οικονομικού προγραμματισμού

Με το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα οικονομικού προγραμματισμού οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν τις ενέργειές τους για χρονικά διαστήματα από δύο έως πέντε έτη. Σε αυτό το πρόγραμμα βασίζεται το Β.Ο.Π. . Τα προγράμματα μέσου χρόνου θέτουν στόχους βασιζόμενα πάνω στο μακροχρόνιο οικονομικό και στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης. Το μεσοπρόθεσμο οικονομικό πρόγραμμα⁶⁹ δεν στηρίζεται σε επιμέρους

⁶⁹ Μεσοπρόθεσμο Οικονομικό Πρόγραμμα = Μ.Ο.Π.

προϋπολογισμούς όπως το βραχυπρόθεσμο . Λόγω των μεγαλύτερων διαστημάτων που επεξεργαζόμαστε δεν είναι δυνατόν να έχουμε ακριβή και λεπτομερή προϋπολογιστικά στοιχεία . Έτσι χρησιμοποιούμε διαφορετικές προσεγγίσεις για την πρόβλεψη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για διαστήματα μέσου χρόνου. Συνήθως το Μ.Ο.Π καταλήγει σε πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσεως της εταιρείας για συγκεκριμένη σειρά ετών. Ο προϋπολογισμός αυτός βασίζεται κυρίως σε αναλύσεις των ισολογισμών της εταιρείας . Η ανάλυση της σύνθεσης των πωλήσεων, όπως αυτή αναφέρεται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως , αποτελεί την αρχή για τις μεθόδους υπολογισμού των μελλοντικών καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως. Η ποσοστιαία αναλογία του κάθε ποσού της καταστάσεως αποτελεσμάτων χρήσεως στις πωλήσεις αποτελεί την ουσία αυτής της μεθόδου. Βασιζόμενοι στην παραδοχή ότι δεν θα αλλάξουν σημαντικά αυτές οι αναλογίες υπολογίζουμε τα μελλοντικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Για τον υπολογισμό αυτό προτείνονται οι παρακάτω τρόποι :

- Με υπολογισμό του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων .
- Με σενάρια πιθανοτήτων .
- Με προσομοίωση.

4.1.2.1 ΜΕ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΡΥΘΜΟΥ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για παράδειγμα υπολογισμού αύξησης των πωλήσεων θα πάρουμε την εταιρεία ΕΜΒΑΣ .Οι ισολογισμοί της επιχείρησης παραθέτονται παρακάτω .

ΕΜΒΑΣ ΑΒΕΕ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ ELITE

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1995		1994		1993		1992	
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ								
ΕΞΟΔΑ ΙΔΡΥΣΗΣ & ΕΓΚΑΤΑΣΤ.	4.598.212	0,15%	4.598.212	0,25%	4.558.212	0,26%	4.558.212	0,52%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΞΟΔ.ΙΔΡ.& ΕΓΚ.	4.007.309	0,13%	3.288.112	0,18%	2.336.472	0,13%	1.168.236	0,13%
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	48.920.604	1,59%	45.704.235	2,44%	1.552.700	0,09%		0,00%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΛΟΙΠ ΕΞΟΔ.	45.970.216	1,50%	44.960.983	2,40%	489.781	0,03%		0,00%
ΣΥΝΟΛΟ	3.541.291	0,12%	2.053.352	0,11%	3.284.659	0,19%	3.389.976	0,39%

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									
ΚΤΙΡΙΑ	53.031.000	1,73%	47.803.835	2,55%	36.469.454	2,09%	23.241.227	2,67%	
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	31.854.179	1,04%	21.931.462	1,17%	12.981.301	0,74%	4.978.474	0,57%	
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	252.789.195	8,23%	224.000.069	11,94%	186.911.737	10,70%	4.420.000	0,51%	
						%			
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ	79.958.266	2,60%	43.861.064	2,34%	13.271.988	0,76%	916.867	0,11%	
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	37.362.993	1,22%	34.369.388	1,83%	26.204.203	1,50%		0,00%	
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦ.ΜΕΣΩΝ	10.751.654	0,35%	5.051.519	0,27%	1.317.376	0,08%		0,00%	
ΕΠΙΠΛΑ	86.875.347	2,83%	54.473.059	2,90%	37.394.304	2,14%	19.236.040	2,21%	
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ	47.970.167	1,56%	30.902.205	1,65%	18.192.534	1,04%	6.708.041	0,77%	
ΣΥΝΟΛΟ	259.524.269	8,45%	258.900.101	13,80%	241.216.499	13,81%	34.293.885	3,94%	
						%			
ΛΟΙΠΕΣ ΜΑΚΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	18.861.926	0,61%	17.399.990	0,93%	16.011.840	0,92%	12.768.840	1,47%	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ	278.386.195	9,06%	276.300.091	14,73%	257.228.339	14,73%	47.062.725	5,41%	
						%			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ									
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	51.556.188	1,68%	26.324.070	1,40%	12.076.549	0,69%	23.606.910	2,71%	
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΤΟΙΜ & ΗΜΙΤΕΛ.	402.654.306	13,11%	196.190.649	10,46%	141.717.757	8,12%	113.986.065	13,10%	
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	174.020.482	5,66%	79.767.477	4,25%	149.975.769	8,59%	116.256.967	13,36%	
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ ΑΓΟΡΩΝ	20.575.398	0,67%	5.641.599	0,30%	1.829.221	0,10%	14.330.651	1,65%	
ΣΥΝΟΛΟ	648.806.374	21,12%	307.923.795	16,41%	305.599.296	17,50%	268.180.593	30,83%	
						%			
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ									
ΠΕΛΑΤΕΣ	419.338.365	13,65%	228.341.837	12,17%	213.675.149	12,24%	147.638.221	16,97%	
						%			
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	67.808.935	2,21%	44.929.211	2,40%	25.048.566	1,43%	20.548.566	2,36%	
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΙΣΠΑΡΚΤΕΑ									
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	51.771.766	1,69%	13.318.772	0,71%	21.480.943	1,23%	29.320.604	3,37%	
ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	487.928.620	15,88%	349.608.598	18,64%	329.860.781	18,89%	144.135.347	16,57%	
						%			
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΣΕ ΚΑΘΥΣΤΕΡ	59.289.624	1,93%	35.671.607	1,90%	17.304.455	0,99%	7.289.059	0,84%	
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΕΣ	1.071.489.278	34,88%	594.836.466	31,71%	483.309.238	27,68%	155.236.742	17,84%	
						%			
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΣΕ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ	16.057.760	0,52%	9.204.760	0,49%			8.642.035	0,99%	
ΔΕΣΜΕΥΜΕΝΟΙ ΛΟΓΜΟΙ									
ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΣ ΠΕΛΑΤΕΣ					25.048.566	1,43%	20.548.566	2,36%	
ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	76.764.138	2,50%	71.600.503	3,82%	46.925.806	2,69%	45.163.321	5,19%	
ΛΟΙΓ/ΜΟΙ ΔΙΑΧ.ΠΡΟΚ & ΠΙΣΤ.	3.270.003	0,11%	0	0,00%	529.909	0,03%	536.659	0,06%	
ΣΥΝΟΛΟ	2.118.100.619	68,95%	1.257.653.332	67,04%	1.113.086.281	63,74%	537.961.988	61,84%	
						%			
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ									
ΤΑΜΕΙΟ	10.842.915	0,35%	16.790.576	0,90%	4.891.546	0,28%	4.558.807	0,52%	
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΨΕΩΣ & ΠΡΟΩ	6.810.825	0,22%	13.195.555	0,70%	60.493.545	3,46%	8.151.995	0,94%	
ΣΥΝΟΛΟ	17.653.740	0,57%	29.986.131	1,60%	65.385.091	3,74%	12.710.802	1,46%	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ	2.784.560.733	90,64%	1.595.563.258	85,05%	1.484.070.668	84,98%	818.853.383	94,13%	
						%			
ΜΕΤΑΒ.ΛΟΓΜΟΙ	5.655.381	0,18%	2.015.097	0,11%	1.733.391	0,10%	634.757	0,07%	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.072.143.600	100,00%	1.875.931.798	100,00%	1.746.317.057	100,00%	869.940.841	100,00%	
						%			
ΠΑΘΗΤΙΚΟ									
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ									
ΜΕΤΟΧΙΚΟ	202.000.000	6,58%	202.000.000	10,77%	202.000.000	11,57%	202.000.000	23,22%	
						%			
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	18.189.999	0,59%	12.520.262	0,67%	6.080.354	0,35%	4.374.152	0,50%	
ΕΙΔΙΚΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	119.994.940	3,91%	84.849.124	4,52%	34.744.289	1,99%	24.932.666	2,87%	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟ	155.718.782	5,07%	108.414.060	5,78%	51.701.893	2,96%	37.544.758	4,32%	
ΣΥΝΟΛΟ	495.903.721	16,14%	407.783.446	21,74%	294.526.536	16,87%	268.851.576	30,90%	
						%			

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	618.795	0,02%	2.142.323	0,11%	603.793	0,03%	86.604	0,01%
ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ								
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	122.478.416	3,99%	136.899.260	7,30%	144.826.290	8,29%	151.186.513	17,38%
ΓΡΑΜΜ.ΠΛΗΡΩΤ.	172.707.912	5,62%	154.351.093	8,23%	151.061.159	8,65%	59.602.026	6,85%
ΕΠΙΤΑΓ.ΠΛΗΡΩΤ.	573.023.834	18,65%	287.489.243	15,33%	283.138.528	16,21%	117.183.850	13,47%
ΤΡΑΠΕΖ.ΛΟΙΠΕΣ ΒΡΑΧ.ΥΠΟΧ.	1.220.733.368	39,74%	501.790.321	26,75%	660.141.021	37,80%	90.762.984	10,43%
ΠΡΟΚΑΤΑΒ.ΠΕΛΑΤΩΝ	57.883.460	1,88%	32.469.331	1,73%	23.206.813	1,33%	5.937.406	0,68%
ΥΠΟΧΡ. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΟΙ	72.773.519	2,37%	116.994.794	6,24%	14.187.813	0,81%	64.240.369	7,38%
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	73.872.213	2,40%	30.449.980	1,62%	38.506.074	2,20%	17.625.066	2,03%
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ.	71.010.501	2,31%	45.652.989	2,43%	11.346.241	0,65%	29.088.110	3,34%
ΠΙΣΤΩΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	208.121.462	6,77%	157.931.163	8,42%	122.328.921	7,00%	63.714.410	7,32%
ΣΥΝΟΛΟ	2.572.604.685	83,74%	1.464.028.174	78,04%	1.448.742.860	82,96%	599.340.734	68,89%
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ	3.016.399	0,10%	1.977.855	0,11%	2.443.868	0,14%	1.681.927	0,19%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.072.143.600	100,00%	1.875.931.798	100,00%	1.746.317.057	100,00%	869.960.841	100,00%
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ								
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	4.575.944.704	100,00%	4.022.988.336	100,00%	3.236.226.831	100,00%	2.054.856.651	100,00%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.443.321.884	75,25%	2.986.988.523	74,25%	2.470.777.429	76,35%	1.480.753.877	72,06%
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	1.132.622.820	24,75%	1.035.999.813	25,75%	765.449.402	23,65%	574.102.774	27,94%
ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ	22.810.000	0,50%	1.820.000	0,05%	415.051	0,01%	152.731	0,01%
ΣΥΝΟΛΟ	1.155.432.820	25,25%	1.037.819.813	25,80%	765.864.453	23,67%	574.255.505	27,95%
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓ.	111.314.127	2,43%	92.905.281	2,31%	82.372.060	2,55%	82.719.948	4,03%
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	587.481.852	12,84%	463.990.822	11,53%	422.400.486	13,05%	264.619.323	12,88%
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤ.ΕΚΜΕΤΑΛ.	456.636.841	9,98%	480.923.710	11,95%	261.091.907	8,07%	226.916.234	11,04%
ΠΙΣΤΩΤ. ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦ.ΕΞΟΔΑ	10.126.753	0,22%	15.461.662	0,38%	3.865.539	0,12%	1.733.593	0,08%
ΧΡΕΩΣΤ. ΤΟΚ.&ΣΥΝΑΦ.ΕΞΟΔΑ	236.624.283	5,17%	245.218.484	6,10%	195.166.820	6,03%	69.016.326	3,36%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ	230.139.311	5,03%	251.166.888	6,24%	69.790.626	2,16%	159.633.501	7,77%
ΠΛΕΟΝ ΕΚΤΕΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ								
ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	14.554.932	0,32%	9.814.801	0,21%	7.289.962	0,23%	4.584.059	0,22%
ΚΕΡΔΗ			96.000		6.250	0,00%		0,00%
ΕΣΟΔΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣ	219.846	0,00%	4.300	0,00%	86.604	0,00%		0,00%
ΜΕΙΩΝ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ								
ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	32.484.459	0,71%	7.180.953	0,16%	20.174.929	0,62%	9.079.705	0,44%
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΕΩΝ	558.662	0,01%	528.742	0,01%	0	0,00%	0	0,00%
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ	22.879.724	0,50%	20.114.942	0,44%	4.500.000	0,14%	20.548.566	1,00%
ΟΡΓ.& ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛ.	188.991.244	4,13%	233.257.352	5,10%	52.498.513	1,62%	134.589.289	6,55%
ΜΕΙΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	70.516.448	1,54%	101.573.891	2,22%	34.824.084	1,08%	13.393.679	0,65%
ΠΛΕΟΝ ΟΙ ΕΝΣΩΜΑΤ.ΣΤΟ ΛΕΙΤ.ΚΟΣΤ.	70.516.448	1,54%	101.573.891	2,22%	34.824.084	1,08%	13.393.679	0,65%
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΗΣ	188.991.244	4,13%	233.257.352	5,10%	52.498.513	1,62%	134.589.289	6,55%

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις της επιχείρησης για τα έτη από το

1992 έως το 1995 είναι :

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ	ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΣΗ
1992	2.054.856.651		
1993	3.236.226.831	57%	
1994	4.022.988.336	24%	58%
1995	4.575.944.704	14%	43%

ΠΡΟΒΛΕΨΗ 4.894.122.949 7% 51% (ΜΕΣΟΣ)

Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων ακολουθεί μία πτωτική τάση . Ο μέσος αυτής της τάσης είναι περίπου 51% . Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων για το έτος 1996 θα είναι της τάξεως του 7% (+- 1,4% που είναι η τιμή της τυπικής απόκλισης το σ) . Άρα οι πωλήσεις για το 1996 θα κυμανθούν περίπου στα 4,8 δις δρχ . Βασιζόμενοι σε αυτήν την πρόβλεψη και τους υπολογισμούς που έγιναν στις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως θα έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΣΕΝΑΡΙΑ		
	ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΜΕΣΟ	ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	5.055.083.002	4.894.122.949	4.862.059.349
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.857.046.888	3.644.959.020	3.532.389.377
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	1.382.457.841	1.249.163.929	1.152.290.217
ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ	19.204.239	6.900.397	-4.760.565
ΣΥΝΟΛΟ	1.386.818.878	1.256.064.326	1.161.806.081
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓ.	183.613.441	138.416.165	98.416.345
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	671.130.492	615.460.090	577.351.872
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤ.ΕΚΜΕΤΑΛ.	603.133.905	502.188.070	417.692.224
ΠΙΣΤΩΤ. ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦ.ΕΣΟΔΑ	17.028.635	9.903.849	3.299.517
ΧΡΕΩΣΤ. ΤΟΚ.&ΣΥΝΑΦ.ΕΞΟΔΑ	325.501.821	252.730.823	189.077.303
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ	388.007.712	259.361.097	142.131.813
ΠΛΕΟΝ ΕΚΤΕΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΣΟΔΑ	14.862.675	12.001.700	9.550.985
ΚΕΡΔΗ	7.322	2.363	-2.347
ΕΣΟΔΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣ	212.134	92.676	-19.897
ΜΕΙΟΝ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	36.772.523	23.639.827	11.601.506
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΕΩΝ	647.353	290.754	-44.937
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ	44.316.770	25.432.688	7.907.559
ΟΡΓ.& ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛ.	324.662.914	212.889.451	110.723.471
ΜΕΙΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	103.317.992	67.155.166	34.057.515
ΠΛΕΟΝ ΟΙ ΕΝΣΩΜΑΤ.ΣΤΟ ΛΕΙΤ.ΚΟΣΤ.	103.317.992	67.155.166	34.057.515
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΗΣ	324.662.914	212.889.451	110.723.471

Κατά τον ίδιο τρόπο είναι δυνατόν να υπολογίσουμε και τις πωλήσεις των επομένων ετών και στη συνέχεια τα πιθανά αποτελέσματα (κέρδη χρήσεως).

4.1.2.2. ΜΕ ΣΕΝΑΡΙΑ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η επιχείρηση με βάση τις αντιλήψεις της διοίκησης μπορεί προβλέψει τα μελλοντικά αποτελέσματά της βασιζόμενη σε πιθανότητες . Έτσι η επιχείρηση θεωρεί πιθανό τα κέρδη της να έχουν προοπτικές αύξησης της τάξεως του 12% από το προηγούμενο έτος με πιθανότητα 35% , προοπτικές αύξησης της τάξεως του 7% με πιθανότητα 45% και προοπτικές μείωσης των κερδών -2% με πιθανότητα 20% . Για τα επόμενα χρόνια τα μεγέθη παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

ΕΤΟΣ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΙΘΑΝΟΤΗ ΤΑ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΙΘΑΝΟΤΗ ΤΑ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΙΘΑΝΟΤΗ ΤΑ
1996	12%	35%	7%	45%	-2%	20%
1997	10%	40%	5%	45%	-3%	15%
1998	10%	30%	5%	40%	0%	30%

Από τα παραπάνω προκύπτει δένδρο με εναλλακτικά σενάρια για την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

	ΕΤΟΣ 1		ΕΤΟΣ 2
			10%
			40%
			5.637.563.875
	12%		
	35%		
	5.125.058.068		5%
			45%
4.575.944.704			5.381.310.972
			-3%
			15%
			4.971.306.326
			10%
			40%
			5.385.886.917
	7%		

	45%		
	4.896.260.833		5%
			45%
			5.141.073.875
			-3%
			15%
			4.749.373.008
			10%
			40%
			4.932.868.391
	-2%		
	20%		
	4.484.425.810		5%
			45%
			4.708.647.100
			-3%
			15%
			4.349.893.036

Παραπάνω παρουσιάζεται μοντέλο πρόβλεψης κερδών σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα βασισμένο πάνω στα στοιχεία της ΕΜΒΑΣ Α.Ε. . Για το κάθε έτος έχουμε μια σειρά από σενάρια . Αυτά παρουσιάζονται και σε παραπάνω πίνακα. Με την έκδοση των αποτελεσμάτων (πωλήσεις για κάθε σενάριο) τροφοδοτούμε το πρόγραμμα με το κωδικό όνομα ΕΜΒΑΣ.XLS , φύλλο ‘σενάρια αποτελεσμάτων’ και βρίσκουμε την πιθανή κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως για κάθε διαφορετικό σενάριο.

4.1.3 Μακροπρόθεσμο πρόγραμμα οικονομικού προγραμματισμού.

Στο πρόγραμμα αυτό εμφανίζονται οι μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης και οι διαφορετικές πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει για να τις επιτύχει . Δεν παρουσιάζονται αριθμητικά δεδομένα σε αξίες. Τα δεδομένα που εμφανίζονται είναι στόχοι εκφρασμένοι σε αριθμοδείκτες ή ρυθμούς ανάπτυξης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

5.1.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν θεωρητικά οι αρχές στις οποίες βασίζεται το βραχυπρόθεσμο οικονομικό πρόγραμμα. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθεί και θα εξηγηθεί μοντέλο οικονομικού προγραμματισμού . Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στις παρακάτω παραδοχές:

- Η επιχείρηση λειτουργεί για τουλάχιστον ένα χρόνο.
- Η επιχείρηση έχει εκδώσει ένα τουλάχιστον ισολογισμό .
- Η επιχείρηση παράγει και προσφέρει έως πέντε προϊόντα.
- Υπάρχουν στατιστικά στοιχεία παρελθουσών χρήσεων για να γίνει πρόβλεψη με τη μέθοδο της παλινδρόμησης (χρονολογικών σειρών) ή των κινητών μέσων όρων.
- Προβλέπεται για κάθε προϊόν και διαφορετικός συντελεστής Φ.Π.Α..
- Ο τρόπος είσπραξης των απαιτήσεων βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία γήρανσης , και εισάγεται από τη διοίκηση σε ποσοστά (έως και 9 μήνες).
- Οι πωλήσεις γίνονται στις αρχές κάθε μήνα .

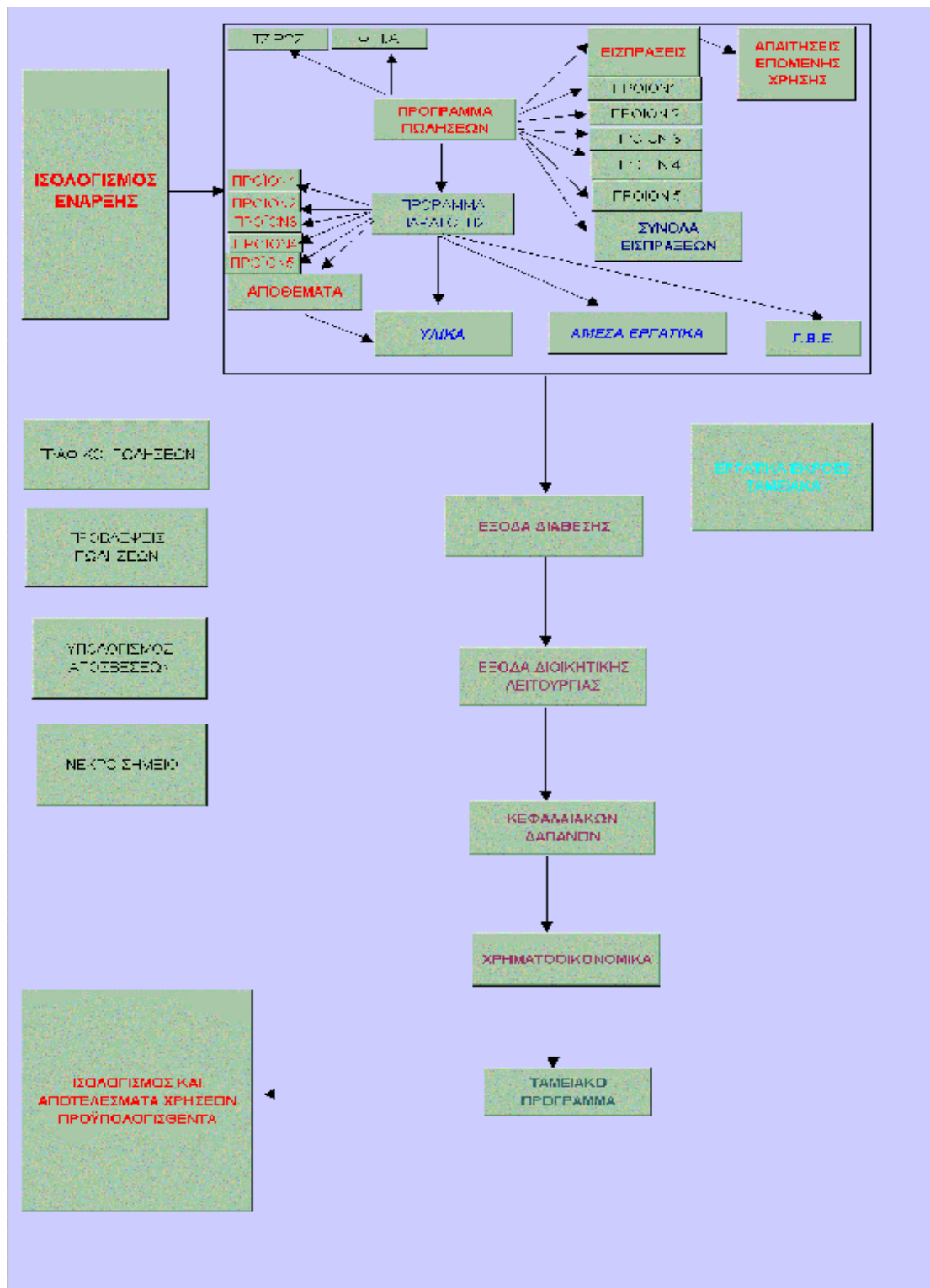
- Οι απαιτήσεις παρελθουσών ετών εισπράττονται στους 9 πρώτους μήνες της επόμενης χρήσης (σαν να είχαν γίνει τον πρώτο μήνα του προϋπολογιζόμενου έτους).
- Δεν υπάρχουν εκπτώσεις .
- Στον ισολογισμό αναφέρονται ποσότητες και τιμές πώλησης των προϊόντων που πωλήθηκαν στην προηγούμενη χρήση.
- Η επιχείρηση γνωρίζει την ποσότητα της πρώτης ύλης που απαιτείται για την κατασκευή του κάθε προϊόντος.
- Η επιχείρηση τηρεί πολιτική σταθερών αποθεμάτων . Αυτή ρυθμίζεται στην αρχή κάθε έτους.
- Είναι γνωστά τα αποθέματα υλικών.
- Κάθε προϊόν αποτελείται από δέκα υλικά (τα ίδια σε κάθε προϊόν).
- Δεν υπάρχουν σύνθετα προϊόντα (υποσυκροτήματα - συγκροτήματα προϊόντων)
- Δεν υπάρχουν υποκατασκευαστές.
- Είναι δυνατό να προβλεφθεί η τιμή της πρώτης ύλης για το επόμενο δωδεκάμηνο.
- Οι ημέρες από την παραγγελία έως την παραλαβή του υλικού τηρούνται.
- Δεν υπάρχουν χρονικές αποκλίσεις στην παραγωγική διαδικασία.
- Η περίοδος πληρωμής των προμηθευτών είναι ίδια με αυτή της είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες .
- Λόγω συχνών αλλαγών στη φορολογική νομοθεσία έχει προβλεφθεί αλλαγή στο συντελεστή ΦΜΥ .
- Η επιχείρηση απασχολεί έως 10 εργάτες.
- Η μισθοδοσία όλων των εργαζομένων ακολουθεί τον τύπο μισθοδοσίας εργαζομένου με Ι.Κ.Α.

- Οι ταμειακές εκροές προς ΙΚΑ , ΦΜΥ , χαρτόσημο , για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης τον προηγούμενο χρόνο έρχονται από τον ισολογισμό .
- Είναι δυνατόν να υπολογιστεί το άμεσο κόστος εργατοώρας και μηχανοώρας για κάθε μονάδα προϊόντος.
- Το κόστος μηχανοώρας και εργατοώρας δεν εμφανίζεται χωριστά .
- Οι αποσβέσεις ακολουθούν τη σταθερή μέθοδο.
- Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι δυνατόν να διαχωριστούν σε μεταβλητά και σταθερά .
- Ο επιμερισμός των Γ.Β.Ε. γίνεται απευθείας πάνω στο προϊόν με οδηγούς κόστους επιλεγμένους αυθαίρετα (είναι δυνατόν να επαναπροσδιοριστούν).
- Η επιχείρηση μπορεί να απασχολήσει από έναν έως δύο επόπτες και ελεγκτές ανάλογα με τον αριθμό εργατών που απασχολεί (έναν για κάθε πέντε εργαζομένους).
- Τα έξοδα διάθεσης είναι δυνατόν να διαχωριστούν σε σταθερά και μεταβλητά.
- Ο επιμερισμός των εξόδων διάθεσης (για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους ανά προϊόν) είναι ίδιος με αυτό των Γ.Β.Ε.
- Ο υπολογισμός των εξόδων διοικητικής λειτουργίας (για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους ανά προϊόν) είναι ίδιος με αυτό των Γ.Β.Ε.
- Τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας είναι δυνατόν να διαχωριστούν σε σταθερά και μεταβλητά.
- Είναι δυνατόν να δανείζεται η επιχείρηση με επιτόκιο που μπορεί να εισαχθεί σαν παράμετρος στο πρόγραμμα . Ο τόκος καταβάλλεται την επόμενη περίοδο (μήνα).

- Είναι δυνατό να καταθέτει η επιχείρηση τα διαθέσιμά της με επιτόκιο που μπορεί να εισαχθεί σαν παράμετρος . Το τόκο τον εισπράττει στην επόμενη περίοδο (μήνα).

5.1.2 Γενικά για το πρόγραμμα

Το πρόγραμμα έχει αναπτυχθεί σε περιβάλλον windows 95 και στο πρόγραμμα επεξεργασίας πινάκων EXCEL . Αυτός είναι και ο λόγος που είναι αρκετά ευέλικτο και είναι δυνατόν να δεχθεί αλλαγές και τροποποιήσεις. Στο πρόγραμμα έχει αναπτυχθεί ένα πλήθος από υποπρογράμματα που χρησιμοποιούν την γλώσσα προγραμματισμού VISUAL BASIC της MICROSOFT για το EXCEL. Το μοντέλο ξεκινά από το πρώτο φύλλο εργασίας που είναι και τα κουμπιά των επιλογών (menu).



Παραπάνω παρουσιάζεται το μενού επιλογών του μοντέλου οικονομικού προγραμματισμού. Από το αυτό μπορούμε να πάμε στα επιμέρους προγράμματα που αποτελούν το μοντέλο . Αυτά είναι :

- Γραφικό προβλεπόμενων πωλήσεων ανά προϊόν.
- Forecast - Πρόγραμμα πρόβλεψης.
- Πρόγραμμα πωλήσεων.
- Πρόγραμμα προϊόντων (ποσοτικό παραγωγής).
- Πρόγραμμα υλικών (β' μέρος ποσοτικού παραγωγής).
- Αμοιβές εργατών .
- Πρόγραμμα αμέσων εργατικών.
- Αποσβέσεις.
- Πρόγραμμα Γ.Β.Ε.
- Πρόγραμμα εξόδων διάθεσης.
- Πρόγραμμα εξόδων διοικητικής λειτουργίας.
- Νεκρό σημείο .
- Πρόγραμμα κεφαλαιακών δαπανών .
- Χρηματοοικονομικό πρόγραμμα.
- Ταμειακός προγραμματισμός .
- Ισολογισμός.

5.1.3 Πρόβλεψη πωλήσεων ⁷⁰

Σε αυτό το φύλλο εργασίας παρουσιάζεται με δεδομένα η πρόβλεψη για δύο προϊόντα (προϊόν 1 και προϊόν 2) . Παρουσιάζονται δύο διαφορετικοί τρόποι πρόβλεψης . Ο πρώτος βασίζεται στην παλινδρόμηση και ο δεύτερος στους κινητούς μέσους.

5.1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ 1

Για να προσδιορίσουμε το ύψος των πωλήσεων (ανά μήνα και συνολικά) για το προϊόν 1 χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης (χρονολογικών

⁷⁰ Παράρτημα κεφαλαίου 5 , πίνακας 1 , ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ , Πρόγραμμα EXCEL - desert φύλλο εργασίας FORCAST.

σειρών). Το μοντέλο έχει αναπτυχθεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο EXCEL και χρησιμοποιεί αρκετές από τις στατιστικές και οικονομικές συναρτήσεις που περιλαμβάνει το πρόγραμμα. Για τον υπολογισμό της προβλεπόμενης ζήτησης χρησιμοποιούμε τις πωλήσεις σε τεμάχια των προηγούμενων επτά ετών και τις προβλέψεις των πωλήσεων όπως μας τις έχουν δώσει οι πωλητές ή η διοίκηση⁷¹ της επιχείρησης⁷². Με αυτό το τρόπο ο υπολογισμός της ζήτησης δίνεται με τον αριθμό που είναι στο περίγραμμα και έχει μαύρα γράμματα. Η πρόβλεψη των πωλητών εξομαλύνεται με την διαδικασία της γραμμικής παλινδρόμησης . Για τον πρώτο μήνα στην χρήση 8 , δηλαδή πρόβλεψη για το 1998 , οι πωλητές μας δίνουν 50.000τεμ . Η διαδικασία της παλινδρόμησης μας αποκαλύπτει ότι , αν η επιχείρησή ακολουθήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης των προηγούμενων ετών , τότε θα πρέπει να πουλήσει για το προϊόν 1 τον μήνα Ιανουάριο του 98 , 50.358τεμ. Το αποτέλεσμα έχει προέρθει από την χρήση της συνάρτησης TREND χρησιμοποιώντας τις αρχές των χρονολογικών σειρών. Για τον έλεγχο της διαδικασίας χρησιμοποιούμε την συνάρτηση LINEST . Για τον πρώτο μήνα υπολογισμού τα στοιχεία που προκύπτουν από τους ελέγχους⁷³ είναι τα ακόλουθα:

B	1023,1	τιμή της B
s	87,09	τιμή τυπικού σφάλματος
r ²	,96	Συντελεστής καθορισμού
F	138,21	Στατιστική τιμή της F
ss reg	44.023.810	παλινδρόμηση
		αθροίσματος τετραγώνων
A	42.168	τιμή της A
sb	440	τιμή τυπικού σφάλματος της B
sy	564	τυπική απόκλιση συντελεστή y
df	6	βαθμοί ελευθερίας
ss resid	1.911.190	υπολειμματικό άθροισμα

⁷¹ Ο αριθμός με τα κόκκινα γράμματα.

⁷² Είναι δυνατό να χρησιμοποιήσουμε τις προβλέψεις των πωλητών . Υπάρχει διαδικασία με if που επιτρέπει την επιλογή..

⁷³ Ο οδηγός της Microsoft για το EXCEL 5 , The Cobb Group, Κεφάλαιο 14 , σελ 507.

τετραγώνων.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η συνάρτηση πρόβλεψης είναι η

$$Y = B \cdot X + A$$

Από τα αποτελέσματα της LINEST για τον 8^ο χρόνο 1^ο μήνα έχουμε

$$A = 42.168$$

$$B = 1.023,1$$

$$X = 8$$

Άρα $Y = 42.168 + 1.023,1 \cdot 8 \Rightarrow Y = 50.353 \sim 50.358$ ⁷⁴ της συνάρτησης TREND. Τα υπόλοιπα μεγέθη που δίνονται παραπάνω είναι για στατιστικούς ελέγχους ώστε να έχουμε τη δυνατότητα να ελέγξουμε την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης.

5.1.3.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ 2

Με τη μέθοδο των κινητών μέσων όρων προβλέπουμε ότι οι πωλήσεις της επόμενης περιόδου είναι ο μέσος αριθμητικός των τριών προηγούμενων ετών. Και σε αυτήν την πρόβλεψη βασιζόμαστε σε στοιχεία προβλεπόμενων πωλήσεων που μας δίνουν οι πωλητές ή η διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι η πρόβλεψη για το 8^ο έτος (1998) 1^ος μήνας προκύπτει από τον μέσο όρο των πωλήσεων των ετών 6,7,8. Δηλαδή :

6	49.000
7	49.200
8	50.000
	μέσος
	49.400

⁷⁴ Η διαφορά που προκύπτει είναι λόγω του υπολογισμού που παρουσιάστηκε με δύο δεκαδικά.

Παρατηρούμε ότι η πρόβλεψη είναι μικρότερη από αυτή των πωλητών . Αυτό γίνεται γιατί στηρίζεται σε στοιχεία παρελθουσών χρήσεων που είναι σημαντικά χαμηλότερα από την πρόβλεψη των πωλητών. Η παρούσα πρόβλεψη στηρίζεται σε παρελθόντα έτη χωρίς να λαμβάνει υπόψιν της κάποιο ρυθμό ανάπτυξης (όπως το Β στην παλινδρόμηση) . Επίσης δεν γίνονται στατιστικοί έλεγχοι.

5.1.4 Πρόγραμμα πωλήσεων

Στο πρόγραμμα πωλήσεων μεταφέρονται τα στοιχεία από το πρόγραμμα των προβλέψεων και υποθετικά στοιχεία για τα προϊόντα 3,4,5 .Τα στοιχεία αυτά καταχωρούνται κατά μήνα⁷⁵ και κατά προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζουμε ποία ποσότητα θα πουλήσουμε για κάθε προϊόν σε κάθε μήνα (παράδειγμα : για το προϊόν 2 το μήνα Αύγουστο θα πουλήσουμε 39.415τεμ). Η τιμή του προϊόντος προσδιορίζεται από την διοίκηση .Η περίοδος είσπραξης καθορίζεται για κάθε προϊόν διαφορετικά . Ο προσδιορισμός των εισπράξεων γίνεται από την διοίκηση η οποία καθορίζει ποιο θα είναι το ποσοστό είσπραξης για κάθε προϊόν , κάθε μήνα . Τέλος πρέπει να τροφοδοτήσουμε το πρόγραμμα με τους συντελεστές Φ.Π.Α. του κάθε προϊόντος .Το μοντέλο υπολογίζει τα παρακάτω :

- Τζίρο (Αξία πωλήσεων)
- Εκροή Φ.Π.Α.
- Εισπράξεις ανά προϊόν και μήνα
- Συνολικές εισπράξεις
- Απαιτήσεις ανά προϊόν και μήνα
- Συνολικές απαιτήσεις

5.1.4.1 ΤΖΙΡΟΣ

Το μοντέλο⁷⁶ υπολογίζει το τζίρο της επιχείρησης για το έτος που διανύουμε καθώς και τις εκροές του Φ.Π.Α. .Ο τζίρος της επιχείρησης προκύπτει αν

- πολλαπλασιάσουμε τη τιμή πώλησης του κάθε προϊόντος με τις μονάδες που πουλά η επιχείρηση κάθε μήνα
- προσθέσουμε κατά μήνα τις αξίες των προϊόντων που πουλήθηκαν
- και τέλος προσθέσουμε τα επιμέρους αθροίσματα των μηνών.

5.1.4.2 ΕΚΡΟΕΣ Φ.Π.Α.

Ο Φ.Π.Α. αποδίδεται στις αρμόδιες εφορίες με ένα μήνα καθυστέρηση. Έτσι λοιπόν η υποχρέωση που προκύπτει από τις πωλήσεις του πρώτου μήνα , θα καταβληθεί στην εφορία ένα μήνα μετά. Οι υποχρεώσεις του Δεκεμβρίου του 1998 θα μπουν στις υποχρεώσεις για φόρους τέλη του ισολογισμού (αφού θα πληρωθούν μία χρήση μετά). Παράδειγμα : για το προϊόν 2 τον μήνα Απρίλιο έχουν γίνει πωλήσεις της τάξεως των 7.633.333δρχ σε αυτό το ποσό αντιστοιχεί Φ.Π.Α. της τάξεως του 1.374.000δρχ που είναι και η εκροή του Φ.Π.Α. για το προϊόν 2 τον μήνα Μάρτη 98. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η επιχείρηση εισπράττει το Φ.Π.Α. μέσα στο μήνα που γίνεται η πώληση και το αποδίδει ένα μήνα μετά.⁷⁷

5.1.4.3 ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ - ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ

Οι εισπράξεις βασίζονται στον πίνακα ‘εισπράξεις σε ποσοστά ανά μήνα’ . Σε αυτό το πίνακα η διοίκηση της επιχείρησης εκτιμά τα ποσοστά είσπραξης ανά προϊόν και ανά

⁷⁵ Πίνακας 2 , Πρόγραμμα πωλήσεων , EXCEL -desert , φύλλο εργασίας πωλήσεις.

⁷⁶ Πίνακας 2 , Πρόγραμμα πωλήσεων , EXCEL -desert , φύλλο εργασίας πωλήσεις.

μήνα με περίοδο υπολογισμού έως εννέα μήνες. Για παράδειγμα το προϊόν 3 στον μήνα Απρίλη είχε πωλήσεις της τάξης των 12.000.000δρχ . Από το πρόγραμμα παρατηρούμε ότι η διοίκηση έχει εκτιμήσει πως οι εισπράξεις για το προϊόν 3 θα γίνουν ως ακολούθως :

ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΑ ΜΗΝΑ

ΠΕΡΙΟΔΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ	ΕΩΣ
	1 ΜΗΝΑ	2 ΜΗΝΕΣ	3 ΜΗΝΕΣ	4 ΜΗΝΕΣ	5 ΜΗΝΕΣ	6 ΜΗΝΕΣ	7 ΜΗΝΕΣ	8 ΜΗΝΕΣ	9 ΜΗΝΕΣ	
ΠΡΟΪΟΝ 1	100%	20%	20%	10%	5%	5%	5%	5%	20%	10'
ΠΡΟΪΟΝ 2	100%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10'
ΠΡΟΪΟΝ 3	100%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10'
ΠΡΟΪΟΝ 4	100%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10'
ΠΡΟΪΟΝ 5	100%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10'

έτσι οι εισπράξεις ανά μήνα θα είναι οι ακόλουθές⁷⁸ :

ΜΗΝΑΣ	ΤΖΙΡΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΙΣΠΡΑΞΗ
1	12.000.000	15%	1.800.000
2		15%	1.800.000
3		10%	1.200.000
4		10%	1.200.000
5		10%	1.200.000
6		10%	1.200.000
7		10%	1.200.000
8		10%	1.200.000
9		10%	1.200.000

Οι συνολικές εισπράξεις βρίσκονται στον πίνακα 13 , του προγράμματος EXCEL - desert , φύλλο εργασίας πωλήσεις. Οι συνολικές μηνιαίες εισπράξεις μεταφέρονται στο ταμειακό πρόγραμμα .

5.1.4.4 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ - ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

⁷⁷ Πίνακας 49 , Ταμειακό πρόγραμμα , EXCEL -desert , φύλλο εργασίας Ταμειακό πρόγραμμα.

⁷⁸ Πίνακας 7 Εισπράξεις προϊόντος 3 , EXCEL -desert , φύλλο εργασίας πωλήσεις

Κατά τον τρόπο που υπολογίζουμε τις εισπράξεις , υπολογίζουμε και τις απαιτήσεις. Η διαφορά βρίσκεται στο ότι ενώ οι εισπράξεις καταλήγουν στο ταμειακό πρόγραμμα οι απαιτήσεις κλείνουν στον ισολογισμό.

5.1.5 Ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.

Στο πρόγραμμα αυτό παρουσιάζονται οι ανάγκες σε πρώτες ύλες για κάθε προϊόν λαμβάνοντας υπόψιν του τα αποθέματα αρχής και τέλους για κάθε προϊόν. Εδώ βρισκόμαστε στο πρώτο βήμα καθορισμού υλικών . Σε αυτό ουσιαστικά προγραμματίζουμε την παραγωγή μας. Για την διευκόλυνση μας στην πραγματοποίηση του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής χρησιμοποιούμε τις αρχές ανάπτυξης M.R.P. (Βιομηχανικών προγραμμάτων απαιτήσεων).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ⁷⁹

ΠΩΛΗΣΕΙΣ			Jan-98	
ΠΡΟΪΟΝ 1		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	50.358	Πωλήσεις όπως αναφέρονται στο πρόγραμμα πωλήσεων
		ΑΠΟΘ.ΤΕΛΟΥΣ	5.000	ΣΥΝ Το απόθεμα που επιθυμούμε να έχουμε στο τέλος της χρήσης
		ΣΥΝΟΛΟ	55.358	ΣΥΝΟΛΟ
		ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘ.	10.000	ΜΕΙΟΝ Το αρχικό απόθεμα που έχω στην αποθήκη μου
		ΠΑΡΑΓΩΓΗ	45.358	ΙΣΟΝ Η συνολική μου απαίτηση για παραγωγή προϊόντος 1

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να κατανοήσουμε το τρόπο λειτουργίας του μοντέλου για τον υπολογισμό των ποσοτήτων που πρέπει να παράγει η μονάδα για να καλύψει την προβλεπόμενη ζήτηση. Για κάθε ένα από τα προϊόντα υπάρχει και ένας πίνακας αναγκών για παραγωγή. Κάτω από αυτό τον πίνακα παρουσιάζεται ο πίνακας

⁷⁹ Μεταφορά μέρους του μοντέλου από το πρόγραμμα desert.xls , φύλλο εργασίας Προϊόντα.

των απαιτούμενων υλικών του προϊόντος. Για το προϊόν 1 απαιτούνται δέκα υλικά .

Για την κατασκευή ενός προϊόντος 1 θα πρέπει να χρησιμοποιήσω τα υλικά του παρακάτω πίνακα⁸⁰:

ΥΛΙΚΑ	ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ
ΥΛΙΚΟ 1	kgf	1
ΥΛΙΚΟ 2	kgf	0,65
ΥΛΙΚΟ 3	τεμ	1
ΥΛΙΚΟ 4	τεμ	3
ΥΛΙΚΟ 5	kgf	0,25
ΥΛΙΚΟ 6	kgf	0,6
ΥΛΙΚΟ 7	τεμ	2
ΥΛΙΚΟ 8	τεμ	4
ΥΛΙΚΟ 9	τεμ	8
ΥΛΙΚΟ 10	τεμ	1

Πρέπει να γίνει σαφές ότι η επιχείρηση είναι δυνατόν να αλλάξει τα στοιχεία αυτά (το πρόγραμμα είναι πλήρως παραμετρικό). Σε αυτό το κομμάτι υπολογίζουμε τις συνολικές ανάγκες ανά υλικό που έχει η επιχείρηση. Από το φύλλο εργασίας *προϊόντα* του προγράμματος *desert.xls* , παρατηρούμε ότι για το προϊόν 1 που οι παραγωγικές μας ανάγκες είναι για τον 1^ο μήνα 45.358 , έχουμε ανάγκη για 29.483kgf του υλικού 2. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι το συγκεκριμένο ποσό των 29.483kgf δεν είναι η ανάγκη που έχει η επιχείρηση για προμήθεια πρώτης ύλης 2 .

5.1.5.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΙΚΩΝ

Βασιζόμενοι στους παραπάνω πίνακες και αφού υπολογίσουμε τη συνολική αναγκαία ποσότητα υλικών για την κατασκευή του συνόλου των προϊόντων , υπολογίζουμε την ποσότητα υλικών που πρέπει να αγοράσουμε. Για τον υπολογισμό αυτό χρησιμοποιούμε τις ίδιες μεθόδους και αρχές με αυτές που χρησιμοποιήσαμε και για τον υπολογισμό της αναγκαίας ποσότητας παραγωγής ανά προϊόν . Έτσι λοιπόν θα

⁸⁰ Μεταφορά μέρους του μοντέλου από το πρόγραμμα *desert.xls* , φύλλο εργασίας *Προϊόντα*

πρέπει να κατασκευάσουμε έναν πίνακα⁸¹ με τις αναγκαίες ποσότητες υλικού που θα χρειαστούμε για την κατασκευή του κάθε προϊόντος . Στη συνέχεια υπολογίζουμε, με τον ίδιο τρόπο που υπολογίσαμε τις ανάγκες της παραγωγής προϊόντος , τις ανάγκες που έχουμε για αγορά του κάθε υλικού . Το πρόγραμμα μας δίνει της ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν ανά μήνα. Στη συνέχεια η διοίκηση ενημερώνει το πρόγραμμα με την τιμή που εκτιμά ότι θα της κοστίσει το υλικό , το χρόνο καθυστέρησης (παραλαβής του υλικού) και το χρόνο επεξεργασίας του από την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ :

- Οι ημέρες καθυστέρησης δεν είναι δυνατό να είναι μεγαλύτερες από 90 (περιορισμός του προγράμματος).
- Οι μέρες επεξεργασίας δεν είναι δυνατόν να είναι περισσότερες από 20 (περιορισμός του προγράμματος).

Θέτουμε τους παραπάνω περιορισμούς ώστε να γίνει δυνατή η καταγραφή των στοιχείων (αγοράς) μέσα στο έτος που μελετάμε σύμφωνα με την αρχή της αναγνώρισης εσόδων - εξόδων.

Από τον πίνακα αυτό μπορούμε να δούμε την αξία που έχουμε υποχρέωση⁸² να πληρώσουμε για υλικά ανά μήνα , και την υποχρέωσή μας για πληρωμή Φ.Π.Α. Η κατηγορία Φ.Π.Α. που ανήκει το υλικό προσδιορίζεται από την διοίκηση. Τα ποσοτικά στοιχεία για τις ανάγκες των υλικών που προκύπτουν από το πρόγραμμα αποτελούν και τις αιτήσεις παραγγελίας της επιχείρησης ανά μήνα (για την αγορά π.χ του υλικού 2 που εξυπηρετεί την παραγωγή του μηνός Μαΐου πρέπει να τοποθετηθεί

⁸¹ Πίνακας 21 , , Ανάγκες προμήθειας υλικού 1 (για παράδειγμα)

⁸² Πίνακας 21 , Ανάγκες προμήθειας υλικού 1, γραμμή Αξίας υλικού.

παραγγελία το Φεβρουάριο του 98 και το υλικό θα εισαχθεί τον Μάιο του 98 στην παραγωγική διαδικασία.

Όπως είδαμε και παραπάνω για κάθε ένα υλικό κατασκευάζουμε έναν πίνακα αναγκών. Στο τέλος αυτού του πίνακα εμφανίζεται η υποχρέωσή μας στους προμηθευτές. Αθροίζουμε τις υποχρεώσεις αυτές⁸³ (αφού υποθέσουμε ότι αναγνωρίζουμε την υποχρέωση κατά την παραλαβή του υλικού), καθώς και την συνολική υποχρέωση του Φ.Π.Α.(κλείνει στο ταμειακό πρόγραμμα). Το πρόγραμμα υιοθετεί την πρακτική της αποπληρωμής των προμηθευτών με βάση τον μέσο όρο εισπράξεων⁸⁴ (σε ποσοστό) που θα έχει η επιχείρηση ανά μήνα. (Παράδειγμα : Η πρόταση για αγορά υλικών τον Ιούλιο του 98 είναι 16.998.321δρχ , η επιχείρηση θα κληθεί να πληρώσει τον ίδιο μήνα 2.719.731δρχ , δηλαδή , $16\% * 16.998.321\delta\rho\chi = 2.719.731\delta\rho\chi$.

5.1.6 Πρόγραμμα άμεσων εργατικών

Το πρόγραμμα άμεσων εργατικών μπορούμε να το χωρίσουμε σε δύο μέρη .

- Το πρόγραμμα πληρωμής των εργατών ανά μήνα .
- Το πρόγραμμα άμεσων εργατικών όπου βάση πρότυπων χρόνων εργασίας μπορούμε να μεταφέρουμε κατά προσέγγιση το κόστος της άμεσης εργασίας στο συνολικό κόστος του προϊόντος.

5.1.6.1 ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΤΩΝ

⁸³ Πίνακας 31 , Ανάγκες προμήθειας υλικού

⁸⁴ Πίνακας 31 , Πληρωμές ανά μήνα.

Στο αυτό το φύλλο εργασίας ⁸⁵ παρουσιάζεται ο τρόπος πληρωμής των εργατών ανά μήνα . Το πρόγραμμα αφού του εισάγει η διοίκηση τις μηνιαίες αποδοχές του κάθε εργαζόμενου υπολογίζει την υποχρέωση της επιχείρησης για πληρωμή:

- Μηνιαίων αποδοχών .
- Καταβολή ΙΚΑ εργαζόμενου και εργοδότη.
- Καταβολή χαρτοσήμου εργαζόμενου και εργοδότη.
- Καταβολή Φόρου μισθωτών υπηρεσιών⁸⁶ .
- Καταμερισμό των μηνιαίων καταβολών(όλων των παραπάνω) μέσα στο έτος.
- Υπολογισμό περιόδων όπου ο εργαζόμενος λαμβάνει δώρα και επιδόματα αδείας.

5.1.6.2 ΑΜΕΣΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ

Το πρόγραμμα αυτό υπολογίζει το κόστος της άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν ξεχωριστά . Από το πρόγραμμα παρατηρούμε τα ακόλουθα :

ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΙΝΑΚΑ ΑΠΟ ΤΟ DESERT.XLS

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝ 4		Ιαν-98	Φεβ-98	Μαρ-98
ΠΩΛΗΣΕΙΣ		60.000	60.000	60.000
ΑΠΟΘ.ΤΕΛΟΥΣ		1.000	1.000	1.000
ΣΥΝΟΛΟ		61.000	61.000	61.000
ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘ.		10.000	1.000	1.000
ΠΑΡΑΓΩΓΗ		51.000	60.000	60.000

ΥΛΙΚΑ	ΚΟΣΤΟΣ		ΜΗΧΑΝΟΩΡΑ		
	ΕΠΕΞΕΡΓ.	ΕΓΡΑΤΟΩΡΑ	Ιαν-98	Φεβ-98	Μαρ-98
ΥΛΙΚΟ 1	1	0,25	12.750	15.000	15.000
ΥΛΙΚΟ 2	1	0,22	11.220	13.200	13.200
ΥΛΙΚΟ 3	1	0,35	17.850	21.000	21.000
ΥΛΙΚΟ 4	1	0,44	22.440	26.400	26.400
ΥΛΙΚΟ 5	1	0,36	18.360	21.600	21.600
ΥΛΙΚΟ 6	1	0,56	28.560	33.600	33.600
ΥΛΙΚΟ 7	1	0,75	38.250	45.000	45.000
ΥΛΙΚΟ 8	1	0,32	16.320	19.200	19.200
ΥΛΙΚΟ 9	1	0,32	16.320	19.200	19.200
ΥΛΙΚΟ 10	1	0,15	7.650	9.000	9.000
ΣΥΝΟΛΟ		3,72	189.720	223.200	223.200

⁸⁵ Φύλλο εργασίας αμοιβές εργατών

⁸⁶ Είναι δυνατή η παραμετροποίηση του παρόντος.

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να δούμε ότι μεταφέρουμε το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής και βάση αυτού υπολογίζουμε το κόστος άμεσης εργασίας και μηχανοωρών (δεν γίνεται διάκριση- παραδοχή). Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το κόστος επεξεργασίας του υλικού 1 (περιλαμβάνει εργατοώρα και μηχανοώρα) είναι 1δρχ . Ο χρόνος που απαιτείται για να ετοιμαστεί το υλικό 1 είναι 0,25 , και πρέπει να παράγουμε 51.000τεμ . Αν πολλαπλασιάσουμε τα παρακάτω θα έχουμε :

$$51.000 * 1 * 0,25 = 12.750 \text{ (ίσο με το τετράγωνο } 1/98 \text{ , υλικό 1).}$$

Αφού υπολογίσουμε για κάθε ένα από τα υλικά το κόστος επεξεργασίας τα αθροίζουμε και έχουμε το συνολικό κόστος επεξεργασίας για την κατασκευή του προϊόντος 1 . Για κάθε ένα προϊόν υπάρχει πίνακας υπολογισμού του κόστους αμέσων υλικών βάση πρότυπου κόστους. Στο τέλος υπάρχει πίνακας υπολογισμού του ανά μονάδα κόστους αμέσων εργατικών για κάθε προϊόν ξεχωριστά.

5.1.7 Αποσβέσεις

Ο υπολογισμός των αποσβέσεων γίνεται για να μεταφέρουμε το ποσό αυτών ανάλογα, στα Γ.Β.Ε. , στα έξοδα διοικητικών λειτουργιών και στα έξοδα διάθεσης . Οι αποσβέσεις κλείνουν στον ισολογισμό ενώ επηρεάζουν άμεσα το κόστος πωληθέντων . Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων χρησιμοποιούμε την συνάρτηση SLN⁸⁷ . Η συνάρτηση αυτή υπολογίζει αποσβέσεις με την σταθερή μέθοδο. Για τον υπολογισμό της απόσβεσης απαιτούνται :

- Η αξία του αντικειμένου

⁸⁷ Πίνακας 40 , φύλλο εργασίας αποσβέσεις. Η συνάρτηση SLN είναι μία από τις οικονομικές συναρτήσεις του EXCEL .

- Η υπολειμματική του αξία
- Η ζωή του παγίου

5.1.8 Γενικά βιομηχανικά έξοδα

Για το μοντέλο οικονομικού προγραμματισμού που έχει αναπτυχθεί , ως Γ.Β.Ε θεωρούνται τα παρακάτω :

Μεταβλητά : Ηλεκτρισμός , Άλλες μορφές ενέργειας , Νερό (ΕΥΔΑΠ), Τηλέφωνο (ΟΤΕ), Συντήρηση μηχανών.

Σταθερά : Ασφάλιστρα , Ταξίδια , Αποσβέσεις, Έξοδα διαμονής φιλοξενίας , Βιβλία Ένδυση υπόδηση , Σύμβουλοι παραγωγής , Ενοίκια , Επιστάτες , Ελεγκτές.

Το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα να αφαιρέσουμε ή να αλλάξουμε κάποια από αυτά ή και όλα . Είναι όμως αδύνατο να προσθέσουμε περισσότερα.

Σε αυτό το φύλλο⁸⁸ γίνεται ο επιμερισμός των Γ.Β.Ε.⁸⁹ στα προϊόντα . Η επιλογή των συντελεστών επιμερισμού κόστους έχει γίνει αυθαίρετα (είναι παραμετρική και υπάρχει δυνατότητα αλλαγής). Ο υπολογισμός επιμερισμού κόστους για το έξοδο συντήρηση μηχανών παρουσιάζεται παρακάτω :

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΗΧΑΝΩΝ 1.641.000 2611.271 3.790.688 1.113.900 2644.920 3.880.080 14.020.859 0,1170 ΑΜΕΣΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΗΧΑΝΩΝ	0,1170	305.623	443.662	130.371	309.561	451.783	1.641.000
-------------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Για να επιμερίσουμε το κόστους (βάση των άμεσων εργατικών) πρέπει να υπολογίσουμε τον συντελεστή επιμερισμού . Ο συντελεστής αυτός προκύπτει αν διαιρέσουμε το κόστος που θέλουμε να επιμεριστεί με το σύνολο των άμεσων

⁸⁸ Φύλλο Γ.Β.Ε. προγράμματος DESERT.XLS

⁸⁹ Πίνακας 42 , Φύλλο Γ.Β.Ε. προγράμματος DESERT.XLS

εργατικών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση διαιρούμε τα έξοδα για συντήρηση μηχανών με το σύνολο των άμεσων εργατικών .

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΗΧΑΝΩΝ / ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ = ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ

Από τα παραπάνω έχουμε

$$1.641.000 / 14.020.859 = 0,1170$$

Ο συντελεστής επιμερισμού είναι 0,1170. Για να επιμερίσουμε το κόστος πολλαπλασιάζουμε αυτόν το συντελεστή με το κόστος άμεσης εργασίας που έχει δαπανηθεί για κάθε προϊόν και βρίσκουμε την αναλογία κόστους που του αντιστοιχεί.

Δηλαδή :

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

	ΑΜΕΣΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ
ΠΡΟΪΟΝ 1	2.611.271	0,1170	305.623
ΠΡΟΪΟΝ 2	3.790.688	0,1170	443.662
ΠΡΟΪΟΝ 3	1.113.900	0,1170	130.371
ΠΡΟΪΟΝ 4	2.644.920	0,1170	309.561
ΠΡΟΪΟΝ 5	3.860.080	0,1170	451.783

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι στο προϊόν 1 αντιστοιχεί κόστος 305.623δρχ που προέρχεται από τη συντήρηση των μηχανών. Κατά παρόμοιο τρόπο γίνεται ο επιμερισμός και στα υπόλοιπα μεγέθη των Γ.Β.Ε.

Στα Γ.Β.Ε. περιλαμβάνονται και έξοδα εποπτών και ελεγκτών . Τα έξοδα αυτά είναι ημιμεταβλητά (ή ανάμικτα) . Το μοντέλο που μελετάμε τα θεωρεί ως σταθερά γιατί αλλάζουν όταν αλλάζει και το επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας. Το μοντέλο μας δίνει τη δυνατότητα να υπολογίσουμε τον αριθμό εποπτών και ελεγκτών που χρειάζεται η επιχείρηση χρησιμοποιώντας αλγόριθμό με λογική πράξη IF⁹⁰ .Με την διαδικασία αυτή και την προϋπόθεση ότι κάθε πέντε άμεσα εργαζόμενους η εταιρεία

⁹⁰ IF είναι λογική συνάρτηση που χρησιμοποιεί το EXCEL

χρειάζεται έναν ελεγκτή , υπολογίζεται ο αριθμός των άμεσα παραγωγικά εργαζομένων και για κάθε πεντάδα μόνο του το μοντέλο υπολογίζει από έναν ελεγκτή και έναν επόπτη. Αν οι άμεσα παραγωγικά εργαζόμενοι ήταν 4 τότε ο ελεγκτής θα ήταν 1 όπως και ο επόπτης . Αν οι άμεσα παραγωγικά εργαζόμενοι ήταν 7 τότε οι ελεγκτές θα ήταν δύο όπως και οι επόπτες . Για τον υπολογισμό των μισθών τους χρησιμοποιούμε την μέθοδο που είδαμε και στον υπολογισμό των αμοιβών των άμεσων εργατών .

5.1.9 Έξοδα διάθεσης⁹¹

Το μοντέλο οικονομικού προγραμματισμού ακολουθεί τις τεχνικές που ακολουθήθηκαν για τον υπολογισμό των Γ.Β.Ε. και στην επεξεργασία των στοιχείων των εξόδων διάθεσης . Αναλυτική αναφορά γίνεται στο φύλλο εργασίας *έξοδα διάθεσης* του προγράμματος *desert.xls* .

Σαν έξοδα διάθεσης θεωρούνται : οι προμήθειες πωλητών , οι προμήθειες υλικών , οι διαφημίσεις . Όπως στα Γ.Β.Ε. έτσι και εδώ τα έξοδα χωρίζονται σε μεταβλητά και σταθερά . Από τα παραπάνω έξοδα που αναφέραμε σταθερό είναι μόνο η διαφήμιση. Ο επιμερισμός των εξόδων διοίκησης ακολουθεί την ίδια διαδικασία με αυτό των Γ.Β.Ε.

- Επιλογή στοιχείων βάση του οποίου θα γίνει ο επιμερισμός του κόστους
- Υπολογισμός συντελεστή επιμερισμού
- Επιμερισμός κόστους στα προϊόντα.

5.1.10 Έξοδα διοικητικής λειτουργίας

Η εφαρμογή αυτή έχει στηθεί στα πρότυπα της εφαρμογής των Γ.Β.Ε. και των εξόδων διάθεσης. Είναι το φύλλο εργασίας *διοικητική λειτουργία* στο πρόγραμμα *desert.xls*. Το μοντέλο λαμβάνει υπόψιν του ως έξοδα διοικητικής λειτουργίας τα ακόλουθα :

Μεταβλητά : παροχές στο προσωπικό , γραφική ύλη , επισφαλείς απαιτήσεις⁹² .

Σταθερά : Μισθοί υπαλλήλων , υποχρεώσεις από μισθούς υπαλλήλων (φόροι τέλη κλπ), αμοιβές μελών Δ.Σ., νομικοί σύμβουλοι , ηλεκτρισμός , νερό , ενοίκια.

Όπως και στα Γ.Β.Ε. , τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας επιμερίζονται στα προϊόντα με βάση συντελεστές κόστους που ορίζει η επιχείρηση⁹³ . Για τον υπολογισμό των εργατικών χρησιμοποιείται η ίδια μέθοδο με αυτή του υπολογισμού των αμοιβών των άμεσων εργατών⁹⁴ .

5.1.11 Κεφαλαιουχικών δαπανών

Στο πρόγραμμα των κεφαλαιουχικών δαπανών υπολογίζονται οι δαπάνες που πρόκειται να κάνει η επιχείρηση για πάγια στοιχεία . Η επιχείρηση θα καλύψει την συνολική υποχρέωση της στον προμηθευτή του παγίου ή των παγίων (παραδοχή). Η κάλυψη του ποσού της αγοράς των παγίων γίνεται στο πρόγραμμα των χρηματοοικονομικών αναγκών . Η επιχείρηση εμφανίζεται ότι πληρώνει το σύνολο της υποχρέωσης στο ταμειακό της πρόγραμμα. Τα πάγια μεταφέρονται στο φύλλο εργασίας *αποσβέσεις* όπου και τους γίνονται οι απαραίτητες αποσβέσεις . Τα πάγια

⁹¹ Πίνακας 44 στο παράρτημα .

⁹² Οι επισφαλής απαιτήσεις δεν είναι ταμειακή πράξη όπως είναι όλες οι υπόλοιπες. Κλείνει στα αποτελέσματα.

⁹³ Πίνακας 46 , παράρτημα

⁹⁴ Πίνακας 47 , παράρτημα

ακόμη και αν αγοράζονται στο τέλος του έτους λαμβάνουν κανονικά αποσβέσεις για όλο το έτος (παραδοχή).

5.1.12 Χρηματοοικονομικό πρόγραμμα

Στο πρόγραμμα χρηματοοικονομικών μεγεθών παρουσιάζονται τα δάνεια που συνάπτει η επιχείρηση με τις τράπεζες. Το πρόγραμμα χωρίζεται σε τρία κομμάτια .

5.1.12.1 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΟΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ

Το πρόγραμμα έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει για δέκα δάνεια τα ακόλουθα στοιχεία :

- Κόστος κεφαλαίου.
- Δόση δανείου.
- Αποπληρωμή κεφαλαίου .
- Τόκος που αντιστοιχεί.
- Υπόλοιπο υποχρέωσης.
- Ημερομηνία καταβολής δόσης

Για να υπολογιστούν αυτά το πρόγραμμα πρέπει να το τροφοδοτήσει η διοίκηση της επιχείρησης με τα ακόλουθα :

Ημερομηνία σύναψης δανείου.

Ημερομηνία πληρωμής πρώτης δόσης (θεωρεί ότι πληρώνεται μία δόση ετησίως για κάθε δάνειο).

- Επιτόκιο.
- Έτη αποπληρωμής .
- Ύψος δανείου .
- Ποια δόση θα πληρώσει αυτό το έτος η επιχείρηση (την 1^η , την 2^η κτλ).

Για τον υπολογισμό των παραπάνω στοιχείων το μοντέλο χρησιμοποιεί τις συναρτήσεις του EXCEL , PMT , PPMT . Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικά το δάνειο 1 και οι συναρτήσεις που χρησιμοποιούνται :

ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ		
	ΔΑΝΕΙΟ 1	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
ΣΥΝΑΨΗ ΔΑΝΕΙΟΥ	1/6/1996	
ΠΡΩΤΗ ΠΛΗΡΩΜΗ	31/5/1997	
ΕΠΙΤΟΚΙΟ	17%	
ΕΤΗ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ	5	
ΔΑΝΕΙΟ	-1.500.000	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2	
ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΑ ΔΑΝΕΙΑ	81,08%	
ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	13,78%	
ΔΟΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ	468.846	PMT υπολογίζει την δόση δανείου . Η αποπληρωμή ξεκινά την πρώτη μέρα του επόμενου χρόνου.
ΑΠΟΠΛΗΡ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	250.200	PPMT υπολογίζει την αποπληρωμή κεφαλαίου (την μείωση της υποχρέωσης).
ΤΟΚΟΣ	218.646	Αφαίρεση των δύο παραπάνω .
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ	999.601	Υπόλοιπό συνολικής υποχρέωσης.

5.1.12.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΟΥ ΣΕ ΠΙΝΑΚΑ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ

Από τον παραπάνω πίνακα το μοντέλο υπολογίζει τις δόσεις αποπληρωμής των δανείων. Στη συνέχεια γίνεται κατανομή των δόσεων ανάλογα με τον μήνα που πρέπει να εκταμιευθούν . Αυτή η εργασία γίνεται στον πίνακα 50 του φύλλου εργασίας *Χρηματοοικονομικά* . Έτσι βλέπουμε ότι τον Μάιο του 98 έχουμε την αποπληρωμή του δανείου 1 (ποσό 468.846δρχ).

5.1.12.3 ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΟΚΩΝ ΔΑΝΕΙΟΥ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Όπως και στα Γ.Β.Ε. έτσι και εδώ για τον επιμερισμό των τόκων του δανείου στα προϊόντα χρησιμοποιούμε συντελεστές επιμερισμού . Από τον πίνακα 51 προκύπτουν

τα κόστη που λαμβάνουν τα προϊόντα από τον επιμερισμό των χρηματοοικονομικών με βάση τον τζίρο της επιχείρησης.

5.1.13 Νεκρό σημείο⁹⁵

Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου το μοντέλο χρησιμοποιεί την ακόλουθη τεχνική . Υπολογίζει το επί του τζίρου ποσοστό που έχει στις συνολικές πωλήσεις το κάθε προϊόν . Στη συνέχεια με βάση αυτό το ποσοστό και αφού έχει υπολογιστεί το συνολικό μεταβλητό για κάθε προϊόν υπολογίζουμε τη σταθμισμένη τιμή και το σταθμισμένο μεταβλητό κόστος για κάθε προϊόν (πολλαπλασιάζουμε δηλαδή το ποσοστό που αντιστοιχεί στο τζίρο των πωλήσεων του κάθε προϊόντος με την τιμή του κάθε προϊόντος (έχουμε μέση σταθμική τιμή προϊόντος) και με τα μεταβλητά κόστη αυτού (έχουμε μέση σταθμικό μεταβλητό κόστος προϊόντος). Στη συνέχεια γίνεται άθροιση κατά στήλη και η δημιουργία του μέσου σταθμικού προϊόντος της επιχείρησης. Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου πρέπει να γνωρίζουμε :

- Τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης.
- Τις μεταβλητές δαπάνες της επιχείρησης.
- Τα έσοδα των πωλήσεων

Ο τύπος υπολογισμού του νεκρού σημείου είναι :

$$\text{Αξία πωλήσεων στο νεκρό σημείο} = \frac{\text{Σταθερές δαπάνες}}{1 - (\text{μεταβλητές δαπάνες} / \text{έσοδα πωλήσεων})}$$

Βάσει αυτού του τύπου και της διαδικασίας που περιγράψαμε παραπάνω υπολογίζουμε το νεκρό σημείο αξίας πωλήσεων της επιχείρησης ,καθώς και την ποσότητα μέσου προϊόντος που θα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση. Με τα ποσοστά

⁹⁵ Παράρτημα πίνακας 52

από τη σύνθεση των πωλήσεων βρίσκουμε τι παραγωγικές απαιτήσεις σημαίνει αυτό για κάθε προϊόν.⁹⁶

Εκτός από την εύρεση του νεκρού σημείου σε αυτό τον πίνακα βρίσκουμε :

- Το περιθώριο συνεισφοράς του κάθε προϊόντος (τιμή μείων μεταβλητά έξοδα)
- Το κόστος πωληθέντων (άμεσα εργατικά + υλικά + (συνολικά) Γ.Β.Ε.)

5.1.14 Ταμειακό πρόγραμμα⁹⁷

Το ταμειακό πρόγραμμα βασίζεται σε όλα σχεδόν τα προγράμματα που αναλύσαμε μέχρι τώρα. Από τον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε από που αντλούνται τα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

1	A	B	C	D	E
2	ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ				
3	ΒΡΑΧ. ΕΠΙΤΟΚΙΟ ΚΑΤΑΘΕΣ.	0,50%			
4	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	Jan-98		Φεβ-98	
5	ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΑΡΧΗΣ	10.000.000	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 'IE36	10.000.000	C30
6	ΠΡΟΪΟΝ 1	3.410.750	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB139	4.670.625	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC139
7	ΠΡΟΪΟΝ 2	3.882.000	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB140	5.112.000	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC140
8	ΠΡΟΪΟΝ 3	5.975.222	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB141	7.775.222	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC141
9	ΠΡΟΪΟΝ 4	1.275.000	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB142	1.725.000	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC142
10	ΠΡΟΪΟΝ 5	2.643.750	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB143	3.487.500	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC143
12	ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΦΠΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	5.088.075	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC44	4.559.888	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'ID44
13	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΟΚΟΥΣ ΒΡΑΧ.			54.534	\$C\$3*C31
14	ΣΥΝΟΛΟ	32.274.797	ΑΘΡΟΙΣΜΑ	37.384.769	ΑΘΡΟΙΣΜΑ
15					
16	ΒΡΑΧ.ΕΠΙΤΟΚΙΟ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	1,00%			
17	ΕΚΡΟΕΣ				
18	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	3.122.730	ΥΛΙΚΑ'IB311	6.342.050	ΥΛΙΚΑ'IC311
19	ΦΠΑ ΕΙΣΡΟΗ	500.000	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IB44	5.088.075	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 'IC44
20	ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΤΩΝ	1.562.935	ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΤΩΝ'IB26	1.151.898	ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΤΩΝ'IC26
21	ΕΚΡΟΕΣ ΓΒΕ	2.404.860	Γ.Β.Ε.'B25-Γ.Β.Ε.'B16	1.651.860	Γ.Β.Ε.'C25-Γ.Β.Ε.'C16
22	ΕΚΡΟΕΣ ΕΞ. ΔΙΑΘΕΣΗΣ	532.550	ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ'IB9	509.019	ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ'IC9
23	ΕΚΡΟΕΣ ΕΞ. ΔΙΟΚ.ΛΕΙΤ.	3.244.942	ΔΙΟΙΚ ΛΕΙΤ'IB21-ΔΙΟΙΚ ΛΕΙΤ'IB6	2.510.179	ΔΙΟΙΚ ΛΕΙΤ'IC21-ΔΙΟΙΚ ΛΕΙΤ'IC6
24	ΑΓΟΡΕΣ ΠΑΓΙΩΝ	0	ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ'IC10	0	ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ'D10
25	ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΒΡΑΧ. ΔΑΝΕΙΩΝ			0	(1+\$C\$16)*C32
26	ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΔΑΝΕΙΩΝ	0		0	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ'IC31
27	ΣΥΝΟΛΟ	11.368.017	ΑΘΡΟΙΣΜΑ	17.253.080	ΑΘΡΟΙΣΜΑ
28	ΕΙΣΡΟΕΣ - ΕΚΡΟΕΣ	20.906.780	C14-C27	20.131.689	E14-E27
29	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ	20.906.780	C28	41.038.468	C29+E28
30	ΜΕΣΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ	10.000.000	C5	10.000.000	C30
31	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	10.906.780	IF(C29>0;+C29-C30;0)	31.038.468	F(E29>0;+E29-E30;0)
32	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΑΝΑΓΚΗ	0		0	IF(E29<0;E30-E29;0)
33					
34	ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
35	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΑΠΑΙΤΗΣΗ	1.182.610	C3*P31		
36	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ	0	C16*P32		

στοιχεία για την κατάρτιση του ταμειακού προγράμματος . Έτσι από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι

⁹⁶ Η παραπάνω διαδικασία παρουσιάζεται και στον πίνακα 52 που προέρχεται από το φύλλο εργασίας

- Τα διαθέσιμα αρχής για τον Ιανουάριο του 98 λαμβάνονται από τον *ισολογισμό* (κλείσιμο ταμείου τον προηγούμενο χρόνο).
- Οι εισπράξεις των πωλήσεων έρχονται ανά προϊόν από το φύλλο εργασίας *πωλήσεις*
- Το Φ.Π.Α. που πληρώνει η εταιρεία στους προμηθευτές δεν εμφανίζεται γιατί ότι εισπράττει , αποδίδει στην εφορία.
- Οι εισπράξεις του Φ.Π.Α. των πωλήσεων αποδίδονται ένα μήνα μετά , φύλλο εργασίας *πωλήσεις*
- Έσοδα από τόκους βραχυχρόνιων τοποθετήσεων (πολλαπλασιασμός του μηνιαίου επιτοκίου με το ύψος του ποσού που προτείνει το πρόγραμμα ανά μήνα να επενδύσουμε βραχυχρόνια).
- Πληρωμές προμηθευτών που έχουν υπολογιστεί από το φύλλο εργασίας *υλικά*
- Αποδόσεις των εισπραχθέντων Φ.Π.Α. από το φύλλο εργασίας *πωλήσεις*
- Αμοιβές εργατών από το φύλλο εργασίας , *αμοιβές εργατών*
- Γ.Β.Ε. αφού αφαιρεθούν μη ταμειακές πράξεις από το φύλλο εργασίας , *Γ.Β.Ε. .*
- Έξοδα διάθεσης από το φύλλο εργασίας , *έξοδα διάθεσης*
- Έξοδα διοικητικής λειτουργίας από το φύλλο εργασίας , *Έξοδα διοικητικής λειτουργίας*
- Αγορές παγίων από το φύλλο εργασίας , *κεφαλαιουχικών δαπανών .*
- Πληρωμές βραχυχρόνιων υποχρεώσεων , προκύπτει από τον υπολογισμό του τόκου που θα πληρώσει η επιχείρηση αν προκύψει από το πρόγραμμα ανάγκη για βραχυπρόθεσμο δανεισμό.
- Πληρωμές δανείων , προέρχεται από το φύλλο εργασίας , *χρηματοοικονομικά.*

Νεκρό σημείο.

⁹⁷ Παράρτημα , πίνακας 53, προέρχεται από το φύλλο ταμειακό πρόγραμμα

Αφού υπολογιστούν όλα τα παραπάνω αφαιρούμε τις εισροές από τις εκροές. Βρίσκουμε το αθροιστικό πλεόνασμα ή έλλειμμα και στην συνέχεια αφαιρούμε το ταμείο ασφαλείας (υπόλοιπο ρευστών διαθεσίμων που θέλει να κρατά στο ταμείο της η επιχείρηση) . Μετά την αφαίρεση των παραπάνω αν υπάρχει αρνητικό υπόλοιπο σημαίνει ανάγκη για δάνειο (το επιτόκιο μηνιαίου δανεισμού δίνεται στο κελί B16). Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει τα πλεονάσματά της στις Τράπεζες (το επιτόκιο μηνιαίας κατάθεσης δίνεται από την διοίκηση στο κελί B3).

5.1.15 Ισολογισμός

Το μοντέλο όπως έχουμε περιγράψει και νωρίτερα ξεκινά από τον ισολογισμό της προηγούμενης χρήσης και τελειώνει με τον ισολογισμό της προϋπολογιζόμενης χρήσης. Η παρουσίαση του ισολογισμού γίνεται στο παράρτημα πίνακας 54 και στο φύλλο εργασίας *ισολογισμός* του προγράμματος *desert.xls* . Ο ισολογισμός αρχής ενημερώνεται από τα επιμέρους φύλλα εργασίας για :

- Τα αποθέματα .
- Τις αξίες των παγίων στοιχείων .
- Τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις .

Ο υπεύθυνος χρήσης του μοντέλου πρέπει να ενημερώσει τα επιμέρους φύλλα εργασίας , στη συνέχεια τα υπόλοιπα στοιχεία του ισολογισμού τα περνά στο φύλλο εργασίας *ισολογισμός* . Αφού ο ισολογισμός αρχής ισοσκελιστεί , ενημερώνουμε ένα ένα τα φύλλα εργασίας με τις εκτιμήσεις της διοίκησης. Το κάθε φύλλο που κλείνει κάποιο κομμάτι του στον ισολογισμό , τον ενημερώνει αυτόματα . Έτσι για τις αποσβέσεις αφού ενημερώσουμε το φύλλο εργασίας *αποσβέσεις* με τα στοιχεία της προϋπολογιζόμενης χρήσης θα μας δώσει το ακόλουθο κομμάτι που εμφανίζεται και στον ισολογισμό .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟ

<u>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>								
<u>ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ</u>								
	ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΟ		ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΟ	
11 ΚΤΙΡΙΑ	1.500.000	0	1.500.000	1,75%	1.500.000	0	1.500.000	1,04%
12 ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	2.925.000	131.000	2.794.000	3,26%	2.925.000	264.000	2.530.000	1,75%
13 ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	2.750.000	186.167	2.563.833	2,99%	2.750.000	186.167	2.377.666	1,64%
14 ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	900.000	142.500	757.500	0,88%	900.000	142.500	615.000	0,42%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ	8.075.000	459.667	7.615.333	8,88%	8.075.000	592.667	7.022.666	4,85%

Κατά τον ίδιο τρόπο μεταφέρουμε ένα προς ένα τα στοιχεία των αποθεμάτων . Η αποτίμηση των έτοιμων προϊόντων έχει γίνει με την τιμή κόστους που περιλαμβάνει άμεσα υλικά , άμεσα εργατικά , σύνολο γενικών βιομηχανικών εξόδων . Ο υπολογισμός γίνεται ανά προϊόν και παρουσιάζεται και στον ισολογισμό. Το κόστος που αναφέρεται σε κάθε προϊόν είναι και το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Σε αυτό δεν περιλαμβάνονται έξοδα διάθεσης , διοίκησης , χρηματοοικονομικά .

Οι απαιτήσεις μεταφέρονται από το φύλλο εργασίας *πωλήσεις* . Αυτές παρουσιάζονται για κάθε προϊόν ξεχωριστά .

Τα διαθέσιμα μεταφέρονται στον ισολογισμό από το ταμειακό πρόγραμμα⁹⁸ . Αν η διοίκηση της επιχείρησης αλλάξει το ταμείο ασφαλείας τότε τα διαθέσιμα που κλείνουν στον ισολογισμό δεν μεταβάλλονται από έτος σε έτος .

Στα ίδια κεφάλαια , στο παθητικό , εκτός του μετοχικού κεφαλαίου υπάρχουν τα αποθεματικά και ο λογαριασμός αποτελέσματα εις νέον . Τα δύο τελευταία υπολογίζονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν οι διατάξεις της Ελληνικής νομοθεσίας⁹⁹. Λόγω της παραμετρικότητας του προγράμματος είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν σε μεταγενέστερη έκδοση . Ο υπολογισμός αυτών προκύπτει από τον πίνακα διανομής κερδών . Οι υποχρεώσεις προς προμηθευτές μεταφέρεται στον ισολογισμό από το φύλλο εργασίας *υλικά*. Αποτελεί το άθροισμα των υποχρεώσεων που έχει η επιχείρηση για την αγορά υλικών .

⁹⁸ Γραμμή διαθέσιμα Αρχής , Στήλη Σύνολα

⁹⁹ 2190/20 άρθρο 44 περί σχηματισμού τακτικών αποθεματικών,
2190/20 άρθρο 45 περί διανομής κερδών
148/67 άρθρο 3 περί διανομής κερδών

Οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις προέρχονται από τα φύλλα εργασίας , *ταμειακό πρόγραμμα* (υποχρεώσεις από μηνιαία δάνεια που λαμβάνει η επιχείρηση) και από το πρόγραμμα *χρηματοοικονομικών* . Από αυτά ο ισολογισμός ενημερώνεται μόνο με την καθαρή κεφαλαιακή υποχρέωση που έχει η επιχείρηση .

Οι υποχρεώσεις για φόρους - τέλη προέρχονται από αρκετά διαφορετικά φύλλα εργασίας .Από το φύλλο των *άμεσων εργατικών* ενημερώνεται ο ισολογισμός για τα δεδουλευμένα και μη καταβεβλημένα , Φ.Μ.Υ , χαρτόσημο του τελευταίου μήνα του έτους . Κατά τον ίδιο τρόπο τα φύλλα εργασίας *Γ.Β.Ε. και διοικητικών λειτουργιών* ενημερώνουν τον ισολογισμό με τα αντίστοιχα μεγέθη . Από το φύλλο εργασίας *πωλήσεις* μεταφέρουμε το εισπραχθέν και καταβληθέν Φ.Π.Α. .

Οι υποχρεώσεις στους ασφαλιστικούς οργανισμούς αποτελούν τη μεταφορά των υποχρεώσεων του Ι.Κ.Α. του μήνα Δεκεμβρίου (δεδουλευμένα μη καταβεβλημένα) από τα φύλλα εργασίας *αμοιβές άμεσων εργατικών* , *Γ.Β.Ε. και διοικητικών λειτουργιών*.

5.1.16 Αποτελέσματα χρήσεως

Για τον σχηματισμό των αποτελεσμάτων χρήσεως το πρόγραμμα ενημερώνεται από αρκετά φύλλα εργασίας . Αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα *προγράμματος υπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσεως* στην επόμενη σελίδα. Από αυτόν τον πίνακα θα παρατηρήσουμε ότι το κάθε για το κονδύλι υπάρχει και μία συνάρτηση μεταφοράς ποσού από άλλο φύλλο εργασίας ή υπολογισμού για να καταλήξουμε στα αποτελέσματα χρήσης .

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΧΡΗΣΕΩΣ**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ	
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	ΠΩΛΗΣΕΙΣ !N35
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ!L9
ΥΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ/ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ	ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΤΩΝ!N26-'ΑΜΕΣΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ!P129
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	D66-D67-D68
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ!B36
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ!N21
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ!N9
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	D69-D72-D73-D71
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	D69-D72-D73-D71
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΗΓ.ΕΤΩΝ	E47
ΣΥΝΟΛΟ	D78+D79
ΜΕΙΟΝ ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	D80*L81
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ	D80-D81
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	D80*5%
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΙΣΜΑ	35%*(D82-D84)
ΕΙΔΙΚΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΙΣ ΝΕΟ	D82-D84-D85

0

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε το φύλλο εργασίας που προέρχεται το κάθε στοιχείο που συμπληρώνει τα αποτελέσματα χρήσεως καθώς και οι πράξεις που γίνονται για να καταλήξουμε στα κέρδη χρήσης προ φόρων. Για παράδειγμα ο κύκλος εργασιών προέρχεται από το φύλλο εργασίας *πωλήσεις* , κελί *N35*. Από τον παραπάνω πίνακα επίσης παρατηρούμε τον υπολογισμό του τακτικού αποθεματικού (5% επί των κερδών προ φόρων). Τον υπολογισμό του μερίσματος (το πρώτο μέρισμα προέρχεται από το 35% των καθαρών κερδών). Στη συνέχεια προκύπτει το υπόλοιπο εις νέο που ενημερώνει και τον ισολογισμό.

Στο πρόγραμμα έχει προβλεφθεί και υπολογίζεται η υπερωριακή απασχόληση ή υποαπασχόληση προσθετικά στο κόστος .

5.1.17 Λογαριασμός διαφορές προσομοίωσης

Υπολογίζοντας τον ισολογισμό της επιχείρησης με βάση τους επιμέρους προϋπολογισμούς, δημιουργούνται θετικές ή αρνητικές διαφορές (από την χρήση υποδιαστολών στον υπολογισμό του επιμερισμού του κόστους ή από άλλες αιτίες). Οι διαφορές αυτές δημιουργούν μη ισοσκελισμένους ισολογισμούς. Τόσο ο λογαριασμός *διαφορές προσομοίωσης* του ενεργητικού όσο και αυτός του παθητικού παίζουν ρόλο ισοσκελιστεί του ισολογισμού.