



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τμήμα: MBA-TQM A2 Καθηγητής: Χρ. Καζαντζής

**Ημερομηνία
Έκδοσης : 07/02/2006**

**«ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ»**

Δημήτριος Φωτίου Ρουmeliώτης (ΜΔΕ-ΟΠ/0464)
Απόφοιτος τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιά

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να αναλύσει τις κυριότερες τάσεις και εξελίξεις στο προϋπολογιστικό έλεγχο και στην προϋπολογιστική διαδικασία που ισχύουν σήμερα. Οι παραδοσιακές μέθοδοι σύνταξης προϋπολογισμού είναι χρονοβόρες, δαπανηρές και αδιάφορες στο σημερινό ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Υπάρχουν πέντε βασικές προσεγγίσεις και τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση των διαδικασιών σύνταξης προϋπολογισμού και σχεδιασμού, και αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα σύνταξης του προϋπολογισμού σήμερα. Αυτές είναι:

- Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (Activity based Budgeting).
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero base Budgeting).
- Κυλιόμενος Προϋπολογισμός και προβλέψεις (Rolling Budget and forecasts).
- Σχεδιασμός του κέρδους (Profit Planning)
- Διοίκηση με βάση την αξία (Value based Management).

Αφού γίνει μια εισαγωγή στον προϋπολογιστικό έλεγχο, στα είδη του προϋπολογισμού καθώς και μια αναφορά στον τρόπο σύνταξης και ελέγχου, κατόπι αναλύονται ξεχωριστά κάθε μία από τις τάσεις που αναφέρθηκαν. Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες και ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, βοηθούν στην βελτίωση της εστίασης και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων του προϋπολογισμού. Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός και οι προβλέψεις, έχουν μεγαλύτερο δυναμικό από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν επιτυχημένα, βελτιώνουν έντονα την ακρίβεια των προβλέψεών τους και αντιμετωπίζουν το παραδοσιακό πρόβλημα της καθυστέρησης του προϋπολογισμού. Ο σχεδιασμός του κέρδους και διοίκηση με βάση την αξία, αποτελούν περισσότερο διοικητικές προσεγγίσεις παρά προϋπολογιστικές. Όμως με την εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις βελτιώνεται σημαντικά η εφαρμογή των άλλων τεχνικών προϋπολογισμού και αντιμετωπίζονται τα περισσότερα από τα προβλήματά τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.1 ΓΕΝΙΚΑ	4
1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
1.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	7
2.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ	7
2.2 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ.....	12
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	12
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	14
3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	20
3.4 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	21
3.4.1 Γενικός Προϋπολογισμός (master budget).....	21
3.4.2 Λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί (Operating and Financial Budgets).....	21
3.4.3 Ταμειακός Προϋπολογισμός (Cash Budget).....	22
3.4.4 Στατικός προϋπολογισμός (Fixed Budget).....	22
3.4.5 Ελαστικός προϋπολογισμός (Flexible Budget).....	23
3.4.6 Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών (Capital Expenditure Budget). 24	24
3.4.7 Προϋπολογισμός προγράμματος (Program Budget)	25
3.4.8 Προϋπολογισμός ποσοστιαίων αυξήσεων (Incremental Budget).....	25
3.4.9 Πρόσθετος προϋπολογισμός (Add-on Budget)	25
3.4.10 Συμπληρωματικός προϋπολογισμός (Supplemental Budget).....	26
3.4.11 Υποστηρικτικός προϋπολογισμός (Bracket Budget).....	26
3.4.12 Επεκτεινόμενος Προϋπολογισμός (Stretch Budget).....	26
3.4.13 Στρατηγικός προϋπολογισμός (Strategic Budget)	27
3.4.14 Προϋπολογισμός βασισμένος σε δραστηριότητες (Activity based budget) 27	27
3.4.15 Προϋπολογισμός στόχων (Target Budget)	27
3.4.16 Συνεχής προϋπολογισμός (Continuous Budget).....	27
3.5 ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	28
3.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ «ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ» ΚΑΙ «ΕΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ».....	30
3.7 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	34
3.7 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	35
3.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Activity Based Budgeting)	37
4.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ.....	38
4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	43
4.2.1 Αρχές της σύνταξης προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες.....	43
4.2.2 Απαιτήσεις για έναν επιτυχημένο προϋπολογισμό με βάση τις δραστηριότητες.....	45
4.2.3 Προσέγγιση διοικητικής διαδικασίας	45
4.2.4 Η κουλτούρα ενθαρρύνει τα οφέλη στήριξης.....	46
4.2.5 Δέσμευση για τελειότητα.....	46

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	46
4.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	48
4.4.1 Έρευνες πελατών	49
4.4.2 Ανάλυση ουσιαστών ικανοτήτων.....	49
4.4.3 Αξιολόγηση και Σύγκριση	49
4.4.4 Ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας.....	50
4.4.5 Αντίστροφος Σχεδιασμός.....	50
4.5 ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	51
4.6 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	51
4.7 ΟΛΟΚΛΗΡΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ (Zero – Based Budgeting)	54
5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	54
5.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ.....	55
5.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ	57
5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	60
5.5 ΠΑΚΕΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	61
5.6 ΣΥΝΤΑΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	69
6.1 ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ROLLING BUDGET).....	69
6.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	69
6.1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ	70
6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ (FORECAST).....	71
6.2.1 ΠΟΙΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	73
6.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ	75
6.2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ	77
6.2.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	78
6.2.4.1 Απόψεις στελεχών.....	78
6.2.4.2 Μέθοδος Delphi	79
6.2.4.3 Σφυγμομέτρηση του δυναμικού των πωλήσεων	79
6.2.4.4 Καταναλωτικές έρευνες	80
6.2.5 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	80
6.2.5.1 Μοντέλο Naïve	80
6.2.5.2 Κινούμενος Μέσος Όρος	81
6.2.5.3 Εκθετική Λείανση	81
6.2.5.4 Παλινδρόμηση	82
6.2.6 ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΕΡΔΩΝ	84
7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	84
7.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	87
7.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	89
7.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.....	92
7.5 ΈΛΕΓΧΟΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ	93
7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ (Value based Management) ...	96
8.1 ΓΕΝΙΚΑ	96
8.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ.....	97
8.3 ΠΑΓΙΔΕΣ.....	98
8.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	99
8.5 Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	101

8.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	105
8.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	106
8.8 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ	108
8.9 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	110
8.10 Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΝΟΨΗ	114
9.1 ΣΥΝΟΨΗ	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ	120

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1 «Τάσεις του προϋπολογισμού»	10
ΠΙΝΑΚΑ 3-1 «Διάγραμμα Σχεδιασμού Ελέγχου της Επιχειρησιακής Δράσης»	19
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-1 «Στάδια παραδοσιακής και μηδενικής βάσης σύνταξης προϋπολογισμού»	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-1 «Πρόβλεψη πωλήσεων και Διοικητικές λειτουργίες»	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-2 «Μέθοδοι προβλέψεων»	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 8-1 «Παραδείγματα αντίκτυπου διοίκησης με βάση την αξία»	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 8-2 «Μετρώντας την εταιρική απόδοση»	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 8-3 «Επίπεδα Οδηγών Αξίας»	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Σε όλα τα οργανωμένα κράτη του κόσμου, η κατάθεση και η έγκριση του Προϋπολογισμού της Κεντρικής Διοίκησης για την επόμενη οικονομική περίοδο, αποτελεί συχνά πολύ σημαντικό γεγονός με σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις. Και τούτο γιατί ο Προϋπολογισμός αποκαλύπτει συνοπτικά και περιεκτικά τις πολιτικές επιλογές και τις προτεραιότητες κατανομής των πόρων στους διάφορους τομείς της δημόσιας ζωής, καθώς και τις πηγές άντλησης αυτών των πόρων.

Πολλά νοικοκυριά επίσης καταρτίζουν έναν οικογενειακό προϋπολογισμό, τον οποίο χρησιμοποιούν ως οδηγό κατά την κατανομή των οικογενειακών τους πόρων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι οικογενειακοί προϋπολογισμοί είναι συχνά το αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας. Ο προϋπολογισμός αυτός όχι μόνο λειτουργεί ως μέσον προγραμματισμού, αλλά και ως βάση παρακολούθησης και ελέγχου των δαπανών. Χωρίς μια τέτοια παρακολούθηση, μια οικογένεια μπορεί εύκολα να οδηγηθεί σε υπέρμετρο δανεισμό και σοβαρές οικονομικές δυσκολίες.

Οι προϋπολογισμοί υπηρετούν κατά ένα ανάλογο τρόπο τους διευθυντές των επί μέρους οργανωτικών μονάδων μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων Διοικητικής Λογιστικής.

Όπως και στην περίπτωση των νοικοκυριών, οι προϋπολογισμοί εκφράζουν σε ποσοτικούς όρους τα προγράμματα και σχέδια που εκπονήθηκαν από τους διευθυντές για τη λειτουργία των οργανωτικών τους μονάδων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και την επίτευξη των στόχων τους.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος και η σύνταξη του προϋπολογισμού δεν αποτελούν στατικές διαδικασίες. Εφαρμόζονται σε περιβάλλοντα τα οποία εξελίσσονται και μεταβάλλονται με ταχύ ρυθμό κατά τη διάρκεια των χρόνων. Το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά και τα ίδια γνωρίσματα με πριν από μία δεκαετία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα οι παραδοσιακές διαδικασίες προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται. Η βασική αιτία του προβλήματος είναι ότι οι μέθοδοι προϋπολογισμού δεν αναπτύχθηκαν και αποτελούν χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες ενώ ενθαρρύνουν τις εσωτερικές πολιτικές και την διενέργεια «παιχνιδιών» αντί να επικεντρώνονται στην βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης και στην προσθήκη επιπλέον αξίας.

Η αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών μπορεί να βελτιωθεί αν οι προϋπολογισμοί ευθυγραμμιστούν με τις στρατηγικές της επιχείρησης, με τον κατάλληλο στρατηγικό προγραμματισμό, με την υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης αποδοτικότητας, δημιουργίας αξίας και συνεχής βελτίωσης. Οι σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα σύνταξης του προϋπολογισμού σήμερα, αποτελούνται από πέντε βασικές προσεγγίσεις και τεχνικές, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση των διαδικασιών σύνταξης προϋπολογισμού και σχεδιασμού.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο βασικός στόχος της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι η αναζήτηση, καταγραφή και παρουσίαση των εξελίξεων του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων όχι μόνο σε ότι αφορά τις τεχνικές διαστάσεις κατάρτισης και αξιοποίησης του προϋπολογισμού, αλλά και σε ότι αφορά τις επιπτώσεις του στο ανθρώπινο δυναμικό και στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Πρόσφατες έρευνες σε διεθνές επίπεδο έχουν αποκαλύψει μια σχετική δυσφορία για την αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών συστημάτων προϋπολογιστικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό, η ερευνητική αυτή εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει

τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο του προϋπολογιστικού ελέγχου προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός κάλυψης των προβαλλόμενων αδυναμιών.

1.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει 9 κεφάλαια. Το 1^ο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στην διπλωματική αυτή εργασία. Το 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζει τις τάσεις και εξελίξεις στην προϋπολογιστική διαδικασία σύμφωνα με έρευνες σε διεθνές επίπεδο. Στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται μια γενική εισαγωγή στον προϋπολογιστικό έλεγχο. Στο 4^ο, 5^ο, 6^ο, 7^ο και 8^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται διεξοδικά ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, ο κυλιόμενος προϋπολογισμός και οι προβλέψεις, ο σχεδιασμός κερδών και η διοίκηση με βάση την αξία. Το 9^ο κεφάλαιο αποτελεί την σύνοψη της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

2.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ

Σε πρόσφατες έρευνες οικονομικών μονάδων, οι οικονομικοί διευθυντές χαρακτήρισαν την σύνταξη του προϋπολογισμού ως κορυφαία προτεραιότητά τους, η οποία όμως χρειάζεται μεταρρυθμίσεις. Στις ίδιες έρευνες παρουσιάζεται πολύ υψηλό ποσοστό που αγγίζει το 80 τοις εκατό των επιχειρήσεων και είναι δυσαρεστημένες με τις διαδικασίες του προγραμματισμού και της σύνταξης του προϋπολογισμού που καταρτίζουν και υλοποιούν. Έντονη είναι επίσης και η ύπαρξη ενός φαινομενικού ενδιαφέροντος για ανασχεδιασμό αυτών των αρχαϊκών, κατά τη γνώμη τους, πρακτικών. Τέλος, σε μια έρευνα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό CFO αποκάλυψε ότι, ακόμα και μετά τον επανασχεδιασμό των πρακτικών του προϋπολογισμού, οι περισσότεροι διευθυντές παραμένουν ακόμα δυσαρεστημένοι με τις τρέχουσες μεθόδους προγραμματισμού των επιχειρήσεών τους και σύνταξης του προϋπολογισμού τους.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι σύνταξης προϋπολογισμού είναι χρονοβόρες και πολλές φορές δαπανηρές. Οι παραδοσιακές μέθοδοι φαίνεται να είναι επίσης αδιάφορες στο σημερινό ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, είναι αντιπαραγωγικές, δεδομένου ότι επηρεάζονται συνήθως από τα συμφέροντα των διευθυντών, την εταιρική πολιτική και τις εμπορικές συναλλαγές. Μερικοί εκτιμητές εκτιμούν ότι οι διαδικασίες του προγραμματισμού και της σύνταξης προϋπολογισμού αναλώνουν μέχρι και το 20 τοις εκατό όλου του χρόνου των στελεχών που συμμετέχουν στην διαδικασία. Η ομάδα Hackett έχει αξιολογήσει ότι ένας μέσος όρος 25.000 ανθρώπων ανά ημέρα χρησιμοποιείται ανά δισεκατομμύριο δολάρια επί των πωλήσεων στον προγραμματισμό και τη σύνταξη προϋπολογισμού.

Το 2001, το οικονομικό πανεπιστήμιο του Cranfield, στο Ηνωμένο Βασίλειο, διενέργησε μια έρευνα για να αποκαλύψει ποια είναι η καλύτερη πρακτική

σχεδιασμού και σύνταξης προϋπολογισμού και ποιες είναι οι τρέχουσες τάσεις στον τομέα αυτό. Η έρευνα αυτή, αποκάλυψε δώδεκα σημαντικές αδυναμίες των παραδοσιακών τεχνικών σχεδιασμού και σύνταξης προϋπολογισμού. Οι αδυναμίες αυτές εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες:

1. Ανταγωνιστική στρατηγική:

- Οι προϋπολογισμοί σπάνια επικεντρώνονται στην στρατηγική και είναι συχνά αντιφατικοί.
- Οι προϋπολογισμοί επικεντρώνονται στη μείωση κόστους και όχι στη δημιουργία αξίας.
- Οι προϋπολογισμοί περιορίζουν την ανταπόκριση και την ευελιξία, και αποτελούν συχνά εμπόδιο στις αλλαγές.
- Οι προϋπολογισμοί προσθέτουν λίγη αξία, ενώ τείνουν να είναι γραφειοκρατικοί και να αποθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη.

2. Επιχειρησιακή διαδικασία:

- Οι προϋπολογισμοί είναι χρονοβόρα διαδικασία και δαπανηρή.
- Οι προϋπολογισμοί αναπτύσσονται και ενημερώνονται πάρα πολύ σπάνια, συνήθως ετησίως.
- Οι προϋπολογισμοί είναι βασισμένοι σε αστήρικτες υποθέσεις και εικασίες
- Οι προϋπολογισμοί ενθαρρύνουν τα «παιχνίδια» και τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές.

3. Οργανωτική ικανότητα:

- Οι προϋπολογισμοί ενισχύουν την κάθετη προσέγγιση ελέγχου και εντολών.
- Οι προϋπολογισμοί δεν απεικονίζουν τις αναδυόμενες δομές δικτύων που υιοθετούν οι επιχειρήσεις.
- Οι προϋπολογισμοί ενισχύουν τα διατμηματικά εμπόδια και δεν ενθαρρύνουν την διανομή γνώσεων.
- Οι προϋπολογισμοί κάνουν τους ανθρώπους να αισθανθούν υποτιμημένοι.

Το κυρίαρχο θέμα είναι ότι οι παραδοσιακές διαδικασίες προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται, σπάνια επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι προσθέτουν περιορισμένη αξία στη διαχείριση των επιχειρήσεων. Είναι επίσης, όπως προαναφέρθηκε, χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες και ενθαρρύνουν τις εσωτερικές πολιτικές και την διενέργεια «παιχνιδιών» των συμφερόντων αντί να επικεντρώνονται στην βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης. Επιπλέον, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα με τους προϋπολογισμούς είναι ότι τείνουν να προάγουν μια εσωστρεφής, βραχυπρόθεσμη κουλτούρα, η οποία επικεντρώνεται στην επίτευξη των αριθμών του προϋπολογισμού και όχι στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη δημιουργία της αξίας σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα. Αυτές οι αδυναμίες οδηγούν συνήθως την επιχείρηση σε μειωμένη απόδοση.

Για να είναι αποτελεσματικοί οι προϋπολογισμοί, πρέπει αρχικά, να ευθυγραμμιστούν με τις στρατηγικές της επιχείρησης, με τον κατάλληλο στρατηγικό προγραμματισμό και να υιοθετηθούν διαδικασίες διαχείρισης της αποδοτικότητας. Επίσης, πρέπει να περιλαμβάνουν διαδικασίες βασισμένες στην δημιουργία αξία και στην συνεχή βελτίωση των επιδόσεων.

2.2 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Υπάρχουν πέντε βασικές προσεγγίσεις και τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση των διαδικασιών σύνταξης προϋπολογισμού και σχεδιασμού, και αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα σύνταξης του προϋπολογισμού. Αυτές είναι:

- Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (Activity based Budgeting).
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero base Budgeting).
- Κυλιόμενος Προϋπολογισμός και προβλέψεις (Rolling Budget and forecasts).
- Σχεδιασμός του κέρδους (Profit Planning)
- Διοίκηση με βάση την αξία(Value based Management).

Οι πρώτες δύο τεχνικές, ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες και ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, βοηθούν στην βελτίωση της εστίασης και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων του προϋπολογισμού. Η επόμενη τεχνική, ο κυλιόμενος προϋπολογισμός και οι προβλέψεις, έχουν μεγαλύτερο δυναμικό από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν επιτυχημένα, βελτιώνουν έντονα την ακρίβεια των προβλέψεών τους και αντιμετωπίζουν το παραδοσιακό πρόβλημα της καθυστέρησης του προϋπολογισμού. Οι δύο τελευταίες τεχνικές, σχεδιασμός του κέρδους και διοίκηση με βάση την αξία, αποτελούν περισσότερο διοικητικές προσεγγίσεις παρά προϋπολογιστικές. Όμως με την εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις βελτιώνεται σημαντικά η εφαρμογή του προϋπολογισμού καθώς αντιμετωπίζονται τα περισσότερα από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τάσεις στην προϋπολογιστική διαδικασία και τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1 «Τάσεις του προϋπολογισμού»

Τάσεις του προϋπολογισμού
<p>Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Η εφαρμογή του είναι παρόμοια με της κοστολόγησης και της διοίκησης με βάση τις δραστηριότητες. ➤ Περιλαμβάνει στον σχεδιασμό και στον έλεγχο και εκείνες τις δραστηριότητες και διαδικασίες που προσθέτουν αξία. ➤ Οι αποφάσεις κατανομής των πόρων και του κεφαλαίου βασίζονται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων, η οποία περιλαμβάνει την δόμηση των δραστηριοτήτων και διαδικασιών έτσι ώστε να καλύπτουν όσο το δυνατόν καλύτερα, τις εξωτερικές ανάγκες και τις ανάγκες των καταναλωτών.
<p>Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Οι δαπάνες πρέπει να επαναδικαιολογηθούν, σε κάθε κύκλο προϋπολογισμού κι όχι να βασίζονται οι προϋπολογισμοί σε δεδομένα και επιδόσεις περασμένων ετών και περιόδων. ➤ Αποφυγή των ανεπαρκειών και των ανακριβειών των περασμένων περιόδων.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η αξία της προσέγγισης βασίζεται στην σταθερότητα του λειτουργικού περιβάλλοντος.
<p style="text-align: center;">Κυλιόμενος Προϋπολογισμός και προβλέψεις</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Λύνουν προβλήματα σχετικά με τους προϋπολογισμούς που συντάσσονται σε αραιά διαστήματα και βασίζουν τα αποτελέσματα σε πιο ακριβείς προβλέψεις. ➤ Μεγαλύτερη ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. ➤ Αντιμέτωπη προβλημάτων συνδεδεμένων με τον προϋπολογισμό σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο.
<p style="text-align: center;">Σχεδιασμός του κέρδους</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μέθοδος για τον σχεδιασμό μελλοντικών χρηματοροών στα κέντρα κέρδους. ➤ Αποτίμηση του πότε μια επιχείρηση ή μονάδα παράγει αρκετά έσοδα, δημιουργεί οικονομική αξία και προσελκύει οικονομικούς πόρους για επενδύσεις. ➤ Λαμβάνονται υπόψη οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προσδοκίες μιας επιχείρησης κατά την προετοιμασία του οικονομικού σχεδιασμού.
<p style="text-align: center;">Διοίκηση με βάση την αξία</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Συστηματική προσέγγιση για την διαχείριση της δημιουργίας αξίας. ➤ Όλα τα σχέδια δαπανών αξιολογούνται ως έργα και αποτιμώνται σε όρους της αξίας που δημιουργούν. ➤ Βοηθάει στην συσχέτιση της στρατηγικής και της αξίας με τον σχεδιασμό και την σύνταξη προϋπολογισμού.

Στην συνέχεια της ερευνητικής αυτής εργασίας, παρουσιάζεται συνοπτικά η προϋπολογιστική διαδικασία και αναλύονται διεξοδικά κάθε μία από τις τεχνικές που αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις του προϋπολογισμού και του προϋπολογιστικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Πριν την παρουσίαση των διαφόρων ορισμών που έχουν διατυπωθεί για τον προϋπολογισμό, κρίνεται πρώτα χρήσιμη μια πρώτη κατανόηση του ρόλου του και των σχέσεών του με την διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι προϋπολογισμοί, σπάνια λειτουργούν αυθύπαρκτα και εντελώς μόνοι σε μια επιχείρηση ή οικονομική μονάδα. Οι προϋπολογισμοί λειτουργούν ως ένα συστατικό μέρος της κορυφαίας διαδικασίας της διοίκησης, του καθορισμού των στόχων, της διαμόρφωσης των στρατηγικών και των προγραμμάτων επίτευξης των στόχων. Οι προϋπολογισμοί είναι άρρηκτα και ενδόμυχα συνδεδεμένοι με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, με συνέπεια πολλοί να χρησιμοποιούν συνώνυμα τους όρους προϋπολογισμό και σχεδιασμό κέρδους.

Από τα πιο πάνω συνάγεται ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό στοιχείο του κλασικού κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον Προγραμματισμό, την Λειτουργία και τον Έλεγχο, ή ως ένα μέρος ενός συνολικού συστήματος διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Συστήματα προγραμματισμού
- Συστήματα προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες Παραγωγής, Διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και έλεγχο.

Στα πλαίσια της πιο πάνω ανάλυσης, ο Προϋπολογισμός μπορεί να ορισθεί γενικά ως η τακτική και συστηματική απεικόνιση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων ενός προγράμματος, ενός έργου, ή μιας στρατηγικής.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον Προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός είναι για πολλούς¹ «η ποσοτική έκφραση ενός προτεινόμενου από τη Διοίκηση σχεδίου δράσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και ένα μέσο συντονισμού του τι χρειάζεται να γίνει για να υλοποιηθεί το σχέδιο αυτό». Ο προϋπολογισμός καλύπτει οικονομικές και μη οικονομικές πτυχές του σχεδίου δράσης και αποτελεί για την επιχείρηση την πυξίδα, τον οδικό χάρτη που θα ακολουθήσει την ερχόμενη περίοδο.

Προϋπολογισμός, για άλλους, είναι μια ποσοτική έκφραση των χρηματικών εισροών και εκροών που αποκαλύπτουν εάν με το υιοθετημένο λειτουργικό ή επιχειρησιακό σχέδιο δράσης επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί των οργανισμών και επιχειρήσεων αποδίδουν με ποσοτικούς όρους πως κατανέμονται οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι σε κάθε ένα από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επιχειρησιακών επιλογών κάθε τμήματος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος και της επιχείρησης στο σύνολό της.

Ο προϋπολογισμός είναι τέλος μια τυπική έκφραση των σχεδίων μελλοντικών ενεργειών. Για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη μοναδική τυπική έκφραση των μελλοντικών σχεδίων δράσης τους. Ο προϋπολογισμός ως ένα πρότυπο με βάση το οποίο θα αξιολογηθεί η πρόοδος και η υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης, αποτελεί δομικό στοιχείο του χρηματοοικονομικού ελέγχου. Οι προϋπολογισμοί για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να αποτελούν έγκυρες και αξιосέβαστες εκφράσεις των επί μέρους σχεδίων και των προσδοκιών. Αυτή η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ανάπτυξη ρεαλιστικών και ολοκληρωμένων λειτουργικών προγραμμάτων και από την ποσοτικοποίησή τους.

¹ Horngren, Datar, Foster, Cost Accounting A managerialial Emphasis, Chapter 6 pp176

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν επίσης ένα μέσο γνωστοποίησης, διάχυσης και επικοινωνίας των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού των επί μέρους τομέων ευθύνης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δύο πράγματα μπορεί να γίνουν. Πρώτον να διαπιστωθεί πόσο καλά γνωρίζουν οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων τους στόχους της επιχείρησης. Δεύτερον να δοθεί η ευκαιρία στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης που έχουν την ευθύνη του επιχειρησιακού σχεδιασμού να διορθώσουν τυχόν παρανοήσεις του αφορούν τους στόχους της επιχείρησης.

Στα περισσότερα συστήματα προϋπολογισμού υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του προϋπολογισμού και του λογιστικού σχεδίου της επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις η ανάλυση του προϋπολογισμού βασίζεται στην ανάλυση του Λογιστικού Σχεδίου με συνέπεια να διευκολύνεται η διαπίστωση των αποκλίσεων απολογιστικών και προϋπολογιστικών δεδομένων.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο Προϋπολογισμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος και αποτελεσματικός όταν αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού της Επιχειρηματικής Δράσης.

Ο σχεδιασμός της Επιχειρηματικής Δράσεως είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και λήψεως αποφάσεων για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των αναγκαίων ενεργειών για την πραγμάτωσή τους. Περιλαμβάνει την επιλογή τόσο των στόχων όσο και των μέσων, παρέχοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποφασίσει τι θέλει να κάνει στο μέλλον και πως να πετύχει αυτό που θέλει με τον καλύτερο τρόπο.

Ο έλεγχος της Επιχειρησιακής Δράσεως είναι η διαδικασία της διασφάλισης, της σωστής εφαρμογής των προγραμματισμένων ενεργειών και της επίτευξης των τεθέντων αντικειμενικών στόχων. Ο έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση της

επιτυχημένης εφαρμογής κάθε επιλεγμένης ενέργειας αλλά και στη συλλογή και αξιοποίηση υπολογιστικών πληροφοριών με βάση τις οποίες μπορεί να γίνουν αλλαγές στις μελλοντικές προβλέψεις, στη μέθοδο προβλέψεων, στον τρόπο λήψεως αποφάσεων, στη συγκεκριμένη απόφαση ή και στον τρόπο εφαρμογής της. Ο έλεγχος όπως και ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επιλύσεως προβλημάτων, αλλά εδώ τα προβλήματα αναφέρονται στην εφαρμογή και όχι στο σχεδιασμό προγραμμάτων και ενεργειών. Η πλήρης κατανόηση της συσχέτισης και αλληλεπίδρασης του σχεδιασμού και του ελέγχου είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας. Ένα σύστημα ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να τοποθετηθεί λειτουργικά αμέσως μετά το σύστημα εκείνο που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων και των ενεργειών.

Ο έλεγχος βέβαια ουσιαστικά βασίζεται στη συγκέντρωση απολογιστικών στοιχείων προγραμμάτων και ενεργειών. Από τη σύγκριση των επιτευξών με τα σχέδια προσδιορίζονται οι αποκλίσεις που αν θεωρηθούν σοβαρές προκαλούν την άμεση παρέμβαση της διοίκησης για την διόρθωση της πορείας πλεύσεως της επιχείρησης. Από τα προηγούμενα, η διαδικασία του σχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης και η διαδικασία του ελέγχου που ακολουθεί εμφανίζονται σαν δύο ανεξάρτητες διαδικασίες με μόνο συνδετικό κρίκο τα προγράμματα δράσεως της επιχείρησης που είναι το προϊόν της διαδικασίας σχεδιασμού. Στην πραγματικότητα όμως ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι συνήθως στενά αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες με έκδηλες τις αλληλεπιδράσεις της μιας προς την άλλη. Για τον λόγο αυτό οι δύο διαδικασίες εκτός μεμονωμένων εξαιρέσεων δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως διαφορετικές και διακεκριμένες.

Η βασικότερη ίσως αρχή για την οργάνωση ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου είναι ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης είναι προσδιοριστικά του τύπου και των επιμέρους συνθετικών στοιχείων του συστήματος. Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις με διαφορές στον τρόπο διοικήσεως τους, στην στρατηγική τους, στο περιβάλλον που λειτουργούν χρειάζονται διαφορετικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής τους δράσης. Ένα γενικό μοντέλο σχεδιασμού ενός

συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης, που βασίζεται στην πιο πάνω αρχή και γίνεται κάθε μέρα και περισσότερο αποδεκτό από τους θεωρητικούς και τους τεχνοκράτες της επιχειρηματικής ζωής απεικονίζεται στο διάγραμμα 3-1.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι σύμφωνα με το γενικό αυτό μοντέλο οι οικονομικές μονάδες θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου με βάση μια σειρά αλληλοεξαρτώμενων κύκλων όπου το αποτέλεσμα του ενός κύκλου είναι το βασικό πρόβλημα που πρέπει να λυθεί από τον αμέσως επόμενο κύκλο. Έτσι, σύμφωνα με το πολύκυκλο αυτό μοντέλο το γενικότερο πρόβλημα του πως μια επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τους στόχους της διαιρείται σε μια σειρά μερικότερων διαδοχικών προβλημάτων, κάθε ένα από τα οποία συμβάλλει στη λύση του γενικότερου προβλήματος. Στην πολύκυκλη διαδικασία του σχεδιασμού και ελέγχου, ο τρόπος εφαρμογής μιας λύσης που πάρθηκε σε κάποιο κύκλο αποτελεί πρόβλημα που πρέπει να λυθεί από τους επόμενους κύκλους. Είναι ακόμη δυνατόν η προσπάθεια λύσεως αυτό του προβλήματος να οδηγήσει πίσω στον προηγούμενο κύκλο για την τροποποίηση της αρχικής λύσης.

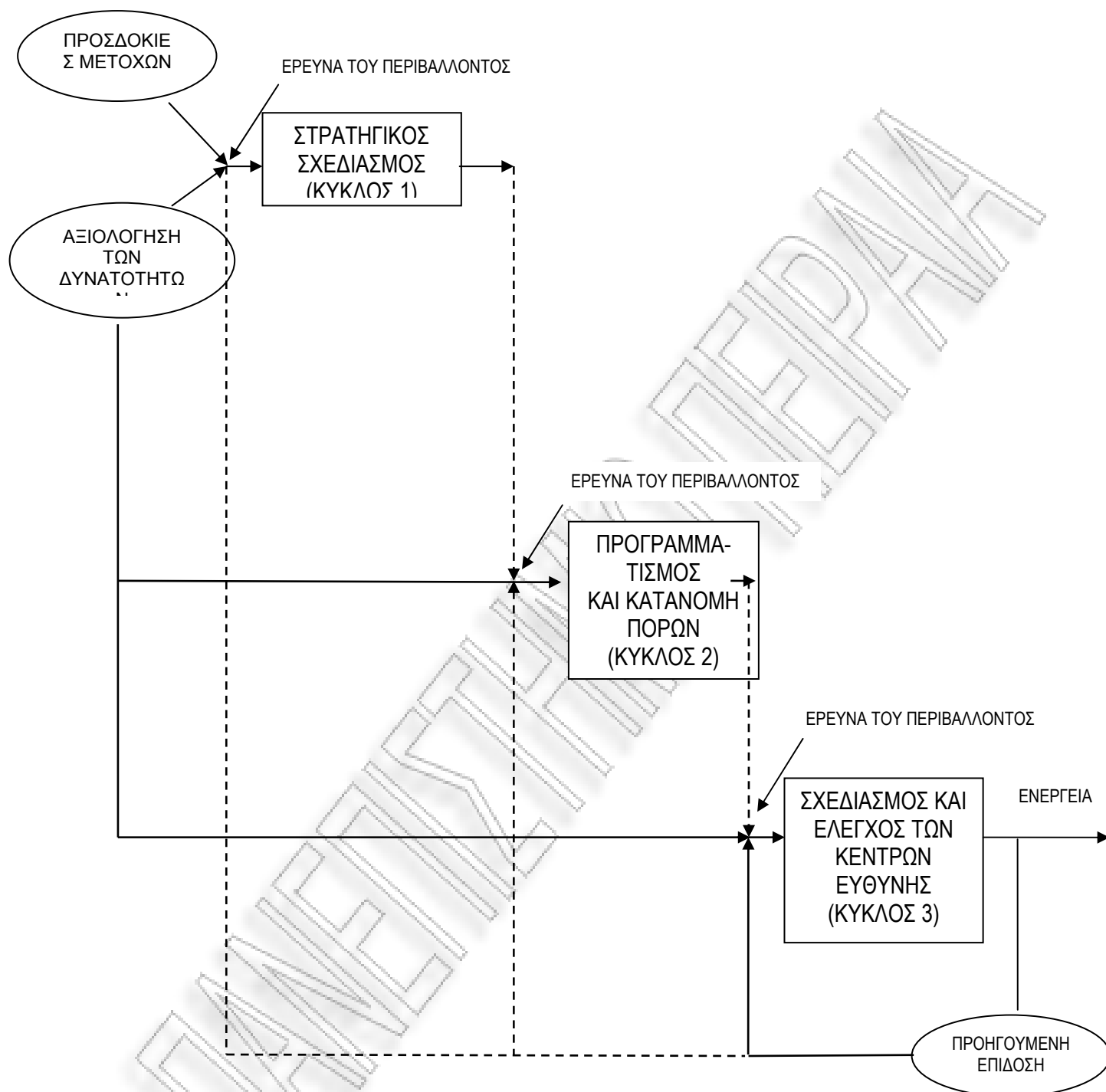
Για την κατανόηση των βασικών στοιχείων του μοντέλου αυτού (που μπορεί να αποτελείται από αρκετούς κύκλους ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης) σημειώνονται τα ακόλουθα με αναφορά στα στοιχεία του διαγράμματος. Το γενικό αυτό μοντέλο σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης αποτελείται από τρεις κύκλους. Σε καθένα από τους τρεις αυτούς κύκλους θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Είναι οι αγορές για τα προϊόντα της τοπικές, περιφερειακές εθνικές ή παγκόσμιες;
2. Ποιες τάσεις επηρεάζουν τις αγορές;
3. Στον πρώτο γενικό κύκλο του «Στρατηγικού Σχεδιασμού»: Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι της οικονομικής μονάδας; Με ποια κριτήρια θα πρέπει να αξιολογούνται νέες επιχειρηματικές προσπάθειες; Ποια θα πρέπει να είναι τα προϊόντα και οι αγορές που θα συγκεντρωθούν οι προσπάθειες της οικονομικής μονάδας;

4. Ποια μορφή οργανωτικής και χρηματοοικονομικής δομής εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης;
5. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών;
6. Στο χαμηλότερο, περισσότερο εξειδικευμένο επίπεδο (κύκλο) του «Προγραμματισμού και της κατανομής των πόρων»: Ποια προγράμματα συμβάλλουν καλύτερα στην εκπλήρωση των τεθέντων στόχων; Ποιες δραστηριότητες αξιοποιούν καλύτερα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της οικονομικής μονάδας; Πως θα πρέπει να γίνει η κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων;
7. Στο τελευταίο επίπεδο (κύκλο) του σχεδιασμού και ελέγχου της μονάδας ευθύνης: Ποιες δραστηριότητες και ενέργειες θα πρέπει να αναληφθούν; Πώς θα πρέπει να κατανεμηθεί η ευθύνη; Τι κίνητρα για καλύτερη απόδοση θα πρέπει να δοθούν;

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και για τους τρεις κύκλους είναι απαραίτητη η λήψη πληροφοριών που αφορούν τις προσδοκίες των μετόχων, τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος, τις δυνατότητες της οικονομικής μονάδας και τις προηγούμενες επιδόσεις της οικονομικής μονάδας.

Παρότι η κατανόηση του γενικού αυτού μοντέλου είναι χρήσιμη γιατί δείχνει στους ανθρώπους της Διοικητικής Λογιστικής τη σωστή κατεύθυνση, εντούτοις δεν είναι αρκετή. Εκείνο που πραγματικά χρειάζεται είναι μια μεθοδολογία και ειδικότερες οδηγίες για τον σχεδιασμό και την πρακτική εφαρμογή μερικότερων λογιστικών συστημάτων τα οποία εντασσόμενα στο γενικότερο μοντέλο σχεδιασμού και ελέγχου θα βοηθήσουν την οικονομική μονάδα στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων της.



Διάγραμμα 3-1 Διάγραμμα Σχεδιασμού και Ελέγχου της Επιχειρησιακής Δράσης²

Ο επιτυχημένος σχεδιασμός ενός συστήματος Προϋπολογιστικού Ελέγχου (Π. Ε.) εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί

² Καζαντζής Χρ., Σημειώσεις Διοικητικής Λογιστικής, pp 45

κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Μια σωστή μεθοδολογία θα πρέπει να πληρεί ορισμένες βασικές προϋποθέσεις όπως:

- α. Θα πρέπει αρχικά να συγκεντρώσει την προσοχή του υπεύθυνου στελέχους επί του σχεδιασμού στην πλήρη κατανόηση του ρόλου που πρέπει να διαδραματίσει το υπό σχεδιασμό σύστημα για την επίτευξη των άμεσων και μελλοντικών στόχων της οικονομικής μονάδας.
- β. Θα πρέπει να δίνει στον υπεύθυνο τη δυνατότητα για μια συστηματική ανάλυση της συγκεκριμένης καταστάσεως και την ευχέρεια να εισχωρήσει βαθιά στο πρόβλημα ώστε να είναι σε θέση να βρει την καταλληλότερη λύση.
- γ. Θα πρέπει συνέχεια να κατευθύνει τον ή τους υπεύθυνους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η μεθοδολογία γενικότερα θα πρέπει να βοηθάει τον υπεύθυνο επί του σχεδιασμού να καθορίσει τι πρέπει να γίνει, ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το κάνει και τέλος αν το έκανε σωστά.

Τα εννέα βήματα της συστηματικής μεθοδολογίας του DERMER για το σχεδιασμό συστήματος Π. Ε. για μια οικονομική μονάδα ή ένα κέντρο ευθύνης της είναι τα εξής:

- 1) Κατανόησε τη μακροχρόνια στρατηγική της οικονομικής μονάδας μέσα στην οποία λειτουργεί η μονάδα ή κέντρο ευθύνης.
- 2) Αποτύπωσε τι προσδοκά η οικονομική μονάδα από το συγκεκριμένο κέντρο ευθύνης. Προσδιόρισε τις μονάδες έργου του κέντρου ή τους αναλυτικούς τομείς – κλειδιά επιτυχίας.
- 3) Ανακάλυψε τους συντελεστές εκείνους που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιτυχία του κέντρου (συντελεστές – κλειδιά).
- 4) Επέλεξε τους σπουδαιότερους συντελεστές – κλειδιά για το συγκεκριμένο κέντρο ευθύνης.
- 5) Σχεδίασε ένα πρότυπο σύστημα Π.Ε. για τον σχεδιασμό και έλεγχο των παραπάνω συντελεστών – κλειδιών.
- 6) Προσδιόρισε το άνοιγμα των συστημάτων.
- 7) Προσάρμοσε το πρότυπο σύστημα λαμβάνοντας υπόψη τους διάφορους περιορισμούς που επιβάλλει η υφιστάμενη οργανωτική δομή και οι διατιθέμενοι πόροι.

- 8) Θέσε σε λειτουργία (εφάρμοσε) το σύστημα.
- 9) Αξιολόγησε το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος και κάνε τις απαραίτητες προσαρμογές.

3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι λειτουργίες του προϋπολογισμού και οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στην Διοίκηση μιας επιχείρησης, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την Διοίκηση. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες του μάνατζμεντ, η χρησιμοποίηση και η αξιοποίησή του, επηρεάζονται από παράγοντες που σχετίζονται με το μάνατζμεντ και την επιχείρηση όπως για παράδειγμα το στυλ διοίκησης, η συνθετότητα των αγορών, η καινοτομία των προϊόντων και η μορφή της παραγωγικής διαδικασίας.

Ιδανικά, οι διοικούντες μια επιχείρηση, αναμένουν η λειτουργία του προϋπολογισμού να τους παράσχει ένα μέρος ή το σύνολο όλων των κατωτέρω:

1. Ένα ακριβές και αναλυτικό εργαλείο χωρίς χρονικές καθυστερήσεις
2. Την ικανότητα πρόβλεψης των επιδόσεων
3. Υποστήριξη στην κατανομή των πόρων
4. Την ικανότητα ελέγχου της τρέχουσας λειτουργίας και των επιδόσεων της επιχείρησης και των τμημάτων της
5. Έγκαιρα προειδοποιητικά (πρόδρομα) μηνύματα, απόκλιση από τις προβλέψεις
6. Έγκαιρα σημεία επικείμενων ευκαιριών και απειλών
7. Δυνατότητα χρησιμοποίησης των επιδόσεων και εμπειριών του παρελθόντος ως οδηγούς ή μηχανισμούς μάθησης για το μέλλον
8. Ευκολοκατανόητο πλαίσιο που οδηγεί σε κοινή αποδοχή και υποστήριξη του ετήσιου προϋπολογισμού.

Για την επίτευξη των πιο πάνω, είναι απαραίτητη μια καλή σύνδεση με το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης και με το σύστημα του σχεδιασμού και προγραμματισμού.

3.4 Τύποι Προϋπολογισμών

Για την κατανόηση της λειτουργίας των προϋπολογισμών αλλά και το πώς συσχετίζονται μεταξύ τους, είναι απαραίτητη η γνώση των διάφορων τύπων προϋπολογισμών που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται. Οι τύποι προϋπολογισμών περιλαμβάνουν τον γενικό προϋπολογισμό, τον λειτουργικό, τον χρηματοοικονομικό, τον στατικό, τον «εύκαμπτο», τον προϋπολογισμό χρηματικών ρών και τον ταμειακό προϋπολογισμό...

3.4.1 Γενικός Προϋπολογισμός (master budget)

Ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα γενικό οικονομικό και λειτουργικό σχέδιο για το προσεχές ημερολογιακό ή οικονομικό έτος και προετοιμάζεται συνήθως ετησίως ή τριμηνιαίως. Ο γενικός προϋπολογισμός είναι στην πραγματικότητα η ένωση πολλών μικρότερων προϋπολογισμών τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίοι ενώνονται όλοι μαζί για να δώσουν μια γενική εικόνα των προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός και η τυποποίηση του γενικού προϋπολογισμού εξαρτάται από το μέγεθος και τη φύση της επιχείρησης.

3.4.2 Λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί (Operating and Financial Budgets)

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός εξετάζει το κόστος των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών που παράγονται. Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός εξετάζει

το αναμενόμενο ενεργητικό της επιχείρησης, τα στοιχεία του παθητικού και το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Η σύνταξή του είναι απαραίτητη για να φανεί η οικονομική υγεία της επιχείρησης.

3.4.3 Ταμειακός Προϋπολογισμός (Cash Budget)

Ο ταμειακός προϋπολογισμός γίνεται για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των διαθεσίμων. Παρουσιάζει τις αναμενόμενες εισροές και εκροές μετρητών για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο ταμειακός προϋπολογισμός βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να τηρεί τα διαθέσιμα σε λογικά επίπεδα σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης και βοηθάει στην αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων όπως η έλλειψη διαθεσίμων ή η μη απασχόληση κεφαλαίου. Ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελείται χαρακτηριστικά από τέσσερα τμήματα:

1. Τμήμα εισροών, το οποίο αποτελείται από το αρχικό ισοζύγιο και τις εισροές μετρητών από τους πελάτες.
2. Τμήμα εκταμίευσης, που αποτελείται από όλες τις πληρωμές μετρητών που γίνονται.
3. Πλεονασματικό ή ελλειμματικό τμήμα, το οποίο παρουσιάζει τη διαφορά μεταξύ των εισροών μετρητών και των εκροών.
4. Το χρηματοοικονομικό τμήμα, που παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή των δανειοληψιών και αποπληρωμών που αναμένονται κατά τη διάρκεια της περιόδου.

3.4.4 Στατικός προϋπολογισμός (Fixed Budget)

Ο στατικός προϋπολογισμός είναι προϋπολογισμένοι αριθμοί στο αναμενόμενο επίπεδο δυναμικότητας της επιχείρησης. Ο στατικός προϋπολογισμός χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση είναι σχετικά σταθερή. Ο όρος σταθερότητα αναφέρεται συνήθως στις πωλήσεις της επιχείρησης. Το πρόβλημα με έναν στατικό προϋπολογισμό είναι ότι στερείται την ευελιξία που απαιτείται έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε τυχόν απρόβλεπτες αλλαγές.

Στη βιομηχανία, οι σταθεροί προϋπολογισμοί είναι κατάλληλοι για εκείνα τα τμήματα των οποίων ο φόρτος εργασίας δεν έχει μια άμεση σχέση με τις πωλήσεις, την παραγωγή ή κάποιο άλλο καθοριστικό παράγοντα σχετικό με τις διαδικασίες του τμήματος. Η εργασία των τμημάτων καθορίζεται με διοικητική απόφαση και όχι από τον όγκο των πωλήσεων. Η διοίκηση, το γενικό μάρκετινγκ και ακόμη τα διαχειριστικά τμήματα ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία. Σταθερά κονδύλια για συγκεκριμένα προγράμματα ή έργα, τα οποία δεν θα ολοκληρωθούν στην οικονομική περίοδο γίνονται επίσης σταθεροί προϋπολογισμοί στο βαθμό που θα αναλωθούν κατά τη διάρκεια του έτους. Τα παραδείγματα είναι κονδύλια για σημαντικά έργα επισκευής και τη συγκεκριμένα διαφημιστικά προγράμματα ή προγράμματα προώθησης.

3.4.5 Εύκαμπτος προϋπολογισμός (Flexible Budget)

Ο εύκαμπτος προϋπολογισμός (δαπάνης) είναι το είδος προϋπολογισμού που χρησιμοποιείται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις. Επιτρέπει τη μεταβλητότητα στην επιχείρηση και τις απροσδόκητες αλλαγές. Οι εύκαμπτοι προϋπολογισμοί είναι δυναμικοί και όχι στατικοί και ρυθμίζουν τις χορηγήσεις των προϋπολογισμών στην πραγματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι εύκαμπτοι προϋπολογισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν ποικίλλουν οι όγκοι μέσα σε ένα σχετικά μικρό εύρος. Η προετοιμασία και η σύνταξή τους είναι αρκετά εύκολη με τη χρησιμοποίηση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα τέσσερα βασικά βήματα στην προετοιμασία ενός εύκαμπτου προϋπολογισμού είναι:

1. Καθορισμός του σχετικού εύρους στο οποίο αναμένεται να κυμανθεί η κάθε δραστηριότητα στην ερχόμενη περίοδο.

2. Ανάλυση των δαπανών και του κόστους που θα πραγματοποιηθούν έξω από το σχετικό εύρος για τον καθορισμό προτύπων συμπεριφοράς κόστους.
3. Διαχωρισμός του κόστους ανάλογα με τη συμπεριφορά, καθορίζοντας τον τύπο για το μεταβλητό και το μικτό κόστος.
4. Χρησιμοποιώντας τον τύπο για το μεταβλητό κόστος, συντάσσεται προϋπολογισμός που παρουσιάζει ποια κόστη δαπάνες θα αναληφθούν στα διάφορα σημεία του σχετικού εύρους.

3.4.6 Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών (Capital Expenditure Budget)

Ο προϋπολογισμός των κεφαλαιουχικών δαπανών είναι μια λίστα σημαντικών μακροπρόθεσμων εργασιών που αναλαμβάνονται και κεφαλαίων που πρέπει να αποκτηθούν. Το εκτιμώμενο κόστος των έργων και ο συγχρονισμός των δαπανών για απόκτηση κεφαλαίου απαριθμούνται μαζί με το πώς θα χρηματοδοτηθούν οι επενδύσεις της επιχείρησης. Η περίοδος σύνταξης προϋπολογισμού είναι χαρακτηριστικά για 3 έως 10 έτη. Για την σύνταξη του προϋπολογισμού κεφαλαιουχικών δαπανών συνήθως δημιουργείται μια επιτροπή ξεχωριστή από την επιτροπή που έχει αναλάβει την σύνταξη των προϋπολογισμών.

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών ταξινομεί συχνά τα μεμονωμένα σχέδια ανάλογα με το αντικείμενό τους.

- Σχέδια για επέκταση και αύξηση των υπαρχουσών γραμμών προϊόντων.
- Σχέδια για μείωση του κόστους και αντικαταστάσεις
- Σχέδια για ανάπτυξη των νέων προϊόντων
- Δαπάνες για υγεία και ασφάλεια

3.4.7 Προϋπολογισμός προγράμματος (Program Budget)

Ο προϋπολογισμός προγράμματος ουσιαστικά ασχολείται με τα προγράμματα που θα χρηματοδοτηθούν καθώς και με το ποσό που θα χρηματοδοτηθούν. Η πιο κοινή εφαρμογή του προϋπολογισμού προγράμματος είναι οι γραμμές προϊόντων. Οι πόροι είναι καταμερισμένοι έτσι ώστε να ολοκληρώνονται συγκεκριμένοι στόχοι με μια αναθεώρηση των υπαρχόντων και των νέων προγραμμάτων. Η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού, η συντήρηση καθώς και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν δραστηριότητες προγραμματισμού. Ο προϋπολογισμός προγράμματος τυπικά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ελεγκτικούς σκοπούς καθώς τα κόστη που παρουσιάζονται δεν έχουν συχνά άμεση συσχέτιση με τις ευθύνες συγκεκριμένων τομέων.

Ανάλογα με τις ανάγκες και την χρησιμότητά τους ένας προϋπολογισμός μπορεί να ταξινομηθεί σε αυξητικός, πρόσθετος, συμπληρωματικός, υποστηρικτικός, ελαστικός, στρατηγικός, βασισμένος σε δραστηριότητες, βασισμένος σε στόχους και συνεχής.

3.4.8 Προϋπολογισμός ποσοσטיών αυξήσεων (Incremental Budget)

Η σύνταξη προϋπολογισμού ποσοσטיών αυξήσεων εξετάζει την αύξηση στον προϋπολογισμό σε χρηματικούς όρους ή σε ποσοστά χωρίς να λαμβάνει υπόψη ολόκληρο τον προϋπολογισμό.

3.4.9 Πρόσθετος προϋπολογισμός (Add-on Budget)

Ένας πρόσθετος προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός στον οποίο εξετάζονται οι προϋπολογισμοί των προηγούμενων ετών για πληροφορίες όπως ο πληθωρισμός και οι αυξήσεις στους μισθούς. Αφού αναλυθούν οι πληροφορίες αυξάνονται τα χρήματα του προϋπολογισμού για να ικανοποιήσουν τις νέες απαιτήσεις. Ο πρόσθετος προϋπολογισμός δεν

αποτελεί κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας αλλά δημιουργεί τάση για την εξεύρεση νέων και καλύτερων τρόπων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και αποτελεσμάτων.

3.4.10 Συμπληρωματικός προϋπολογισμός (Supplemental Budget)

Οι συμπληρωματικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν την πρόσθετη χρηματοδότηση για μια περιοχή που δεν περιλαμβάνεται στον κανονικό προϋπολογισμό.

3.4.11 Υποστηρικτικός προϋπολογισμός (Bracket Budget)

Ο υποστηρικτικός προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο πιθανότητας όπου τα κόστη προβάλλονται σε υψηλότερα και χαμηλότερα επίπεδα από το προβλεπόμενο ποσό και με βάση αυτά τα επίπεδα προβλέπονται και οι πωλήσεις. Ο σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η παροχή στη διοίκηση μιας αίσθησης των κερδών και των πιθανών δαπανών στην περίπτωση που ο κανονικός προϋπολογισμός και η πρόβλεψη πωλήσεων δεν επιτευχθούν. Ένας προϋπολογισμός πιθανότητας είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν υπάρχουν κίνδυνοι για τους οποίους πρέπει να γίνει ένας προγραμματισμός, όπως μια μεγάλη πτώση στα έσοδα.

3.4.12 Ελαστικός Προϋπολογισμός Stretch (Stretch Budget)

Ένας ελαστικός προϋπολογισμός θεωρείται προϋπολογισμός πιθανότητας στην αισιόδοξη πλευρά. Χρησιμοποιείται κυρίως στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ όταν η πραγματικές τιμές είναι μεγαλύτερες από της εκτιμήσεις και ποτέ δεν εφαρμόζεται στα έξοδα. Οι επιμηκυμένοι στόχοι συνήθως θεωρούνται ανεπίσημοι και δεν επηρεάζουν το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, όμως πολλές φορές λαμβάνονται επίσημα υπόψη από το τμήμα μάρκετινγκ και

πωλήσεων της επιχείρησης. Τα έξοδα και τα κόστη πάντα υπολογίζονται στον επίσημο στόχο πωλήσεων που θέτει ο κύριος προϋπολογισμός.

3.4.13 Στρατηγικός προϋπολογισμός (Strategic Budget)

Η στρατηγική σύνταξη προϋπολογισμού ενσωματώνει τον έλεγχο στρατηγικού προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού. Ο στρατηγικός προϋπολογισμός είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και αστάθειας.

3.4.14 Προϋπολογισμός βασισμένος σε δραστηριότητες (Activity based budget)

Μια μέθοδος σύνταξης προϋπολογισμού σύμφωνα με την οποία καθορίζονται οι δραστηριότητες που δημιουργούν κόστη σε κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης και προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων. Έπειτα οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για να αποφασιστεί πόσοι πόροι θα διατεθούν σε κάθε δραστηριότητα. Ουσιαστικά, ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες, βασίζεται περισσότερο στις δραστηριότητες και όχι στα στοιχεία κόστους.

3.4.15 Προϋπολογισμός στόχων (Target Budget)

Ένας προϋπολογισμός στόχων είναι ένα σχέδιο στο οποίο οι κατηγορίες σημαντικών δαπανών αντιστοιχούνται τους στόχους της επιχείρησης. Η έμφαση δίνεται στη διατύπωση των μεθόδων χρηματοδότησης προγραμμάτων για να προχωρήσει μπροστά η επιχείρηση.

3.4.16 Συνεχής προϋπολογισμός (Continuous Budget)

Ένας συνεχής προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός που αναθεωρείται σε συχνά διαστήματα. Χαρακτηριστικά, μια επιχείρηση επεκτείνει έναν τέτοιο προϋπολογισμό για ένα άλλο μήνα ή τρίμηνο σύμφωνα με τα νέα στοιχεία καθώς πλησιάζει το τέλος του μήνα ή του τριμήνου. Παραδείγματος χάριν, εάν ο προϋπολογισμός είναι για 12 μήνες, ένας προϋπολογισμός για τους επόμενους 12 μήνες θα είναι διαθέσιμο συνέχεια καθώς τελειώνει κάθε μήνας.

3.5 ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού ουσιαστικά αποτελεί την έκφραση των οργανωτικών στόχων, διανέμει τους πόρους, παρέχει την ανατροφοδότηση και παρακινεί το προσωπικό. Η όλη διαδικασία της σύνταξης πρέπει να τυποποιηθεί. Αυτό γίνεται με τη χρησιμοποίηση των εγχειριδίων προϋπολογισμών, προϋπολογιστικών φορμών και επίσημων διαδικασιών. Για τη διευκόλυνση της σύνταξης του προϋπολογισμού συχνά χρησιμοποιούνται τεχνικές αναθεώρησης, προγράμματα αξιολόγησης και τα διαγράμματα Gantt. Καίριας σημασίας είναι και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος για την σύνταξη προϋπολογισμού, καθώς αν η σύνταξη γίνει βιαστικά το πιο πιθανό είναι να τεθούν μη ρεαλιστικοί στόχοι.

Η διαδικασία για την σύνταξη προϋπολογισμού πρέπει να ταιριάζει στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, να λαμβάνει υπόψη την οργανωτική δομή της εταιρείας και να λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα με την σύνταξη του προϋπολογισμού :

- ✓ θέτονται οι στόχοι και οι πολιτικές,
- ✓ διατυπώνονται τα όρια,
- ✓ εκφράζονται με αριθμούς οι ανάγκες
- ✓ εκφράζονται συγκεκριμένες απαιτήσεις
- ✓ παρέχεται ευελιξία
- ✓ εξετάζονται οι περιορισμοί

Στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μια προσεκτική ανάλυση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Η διαδικασία παίρνει περισσότερο χρόνο όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα της λειτουργίας της επιχείρησης. Η σύνταξη του προϋπολογισμού βασίζεται κυρίως στην εμπειρία συνδυαζόμενη με την γνώση του παρόντος περιβάλλοντος και την ορθή του μελλοντικών καταστάσεων¹.

Τα έξι βήματα στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού είναι:

- 1) Στοχοθέτηση
- 2) Ανάλυση των διαθέσιμων πόρων
- 3) Εκτίμηση των συστατικών του προϋπολογισμού
- 4) Συντονισμός και αναθεώρηση
- 5) Λήψη της τελικής έγκρισης
- 6) Διανομή του εγκεκριμένου προϋπολογισμού

Η επιτροπή προϋπολογισμού εκτός από την σύσταση και έγκριση του προϋπολογισμού, πρέπει να αναθεωρεί τις εκτιμήσεις από κάθε τμήμα, να υποβάλει συστάσεις και να αναθεωρεί τον προϋπολογισμό αν χρειάζεται. Η επιτροπή πρέπει να είναι διαθέσιμη για παροχή συμβουλών εάν προκύψει κάποιο πρόβλημα στη συγκέντρωση των οικονομικών στοιχείων αλλά και να είναι ένα μέσο «συμφιλίωσης» μεταξύ των δημιουργών του προϋπολογισμού και των τελικών αποδεκτών του.

Για την επιτυχία της διαδικασίας σύνταξης προϋπολογισμού απαιτείται η συνεργασία όλων των επιπέδων μέσα στην επιχείρηση. Όλοι όσοι συμμετέχουν στη σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένοι και να έχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για να φέρουν εις πέρας ένα τόσο σημαντικό έργο για μια επιχείρηση. Πρέπει επίσης να έχουν ως «οδηγούς» τους στόχους και τα οφέλη της επιχείρησης αλλά και να ακολουθούν ακριβώς τις διαδικασίες.

Η προετοιμασία ενός προϋπολογισμού αρχίζει συνήθως με τον προσδιορισμό του προβλεπόμενου όγκου πωλήσεων προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, ο οποίος είναι κρίσιμος παράγοντας για τον καθορισμό της επιχειρηματικής

δραστηριότητας για μία περίοδο. Μετά την πρόβλεψη των πωλήσεων, ακολουθεί η εκτίμηση του κόστους παραγωγής και των λειτουργικών εξόδων. Η περίοδος προϋπολογισμού ποικίλει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης αλλά πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να περιλαμβάνει έναν πλήρη κύκλο παραγωγής και οικονομικής δραστηριότητας. Οι οδηγίες για τη σύνταξη του προϋπολογισμού προετοιμάζονται από την ανώτατη διοίκηση και μεταφέρονται στα κατώτερα διοικητικά τμήματα. Οι διευθυντές σε κάθε επίπεδο κάνουν ότι προσθήκες κρίνουν απαραίτητες και παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες στους υφιστάμενους τους. Οι μάνατζερ σε κάθε επίπεδο προετοιμάζουν τα σχέδια για τον προϋπολογισμό για τα στοιχεία που έχουν στην αρμοδιότητά τους.

Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού θα αποκαλύψει στη διοίκηση της επιχείρησης πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και μέσω της γνώσης του προβλήματος να προετοιμαστούν πιθανές λύσεις. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να ανακαλυφθεί έλλειψη μετρητών στις ταμειακές ροές και η διοίκηση να πάρει ένα βραχυπρόθεσμο δάνειο για την αντιμετώπιση της έλλειψης μετρητών.

3.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ «ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ» ΚΑΙ «ΕΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»³

Ουσιαστικά ο προϋπολογισμός αποτελεί τα σχέδια για τις μελλοντικές ενέργειες και κινήσεις μιας επιχείρησης. Οι δύο πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις στην σύνταξη του προϋπολογισμού είναι η προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω» και η προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω». Συνήθως οι μάνατζερ προτιμούν την 1^η προσέγγιση, η οποία είναι πιο συμμετοχική από την 2^η προσέγγιση, η οποία είναι πιο αυταρχική. Η «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση ξεκινάει από την βάση της οργανωτικής πυραμίδας και βασίζεται στους στόχους και στα αντικείμενα του κάθε τομέα της επιχείρησης. Εντούτοις το αποτέλεσμα της μεθόδου θα πρέπει να καλύπτει και να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Κάθε τμήμα συντάσσει ένα ξεχωριστό προϋπολογισμό βασισμένο

³ (Bottom Up and Top Down approach)

στις εκτιμήσεις και στις ανάγκες του κάθε τμήματος και μετά καταθέτει τον προϋπολογισμό στην ανώτατη διοίκηση για να ενσωματωθεί στον κύριο προϋπολογισμό.

Η συμμετοχή των μάνατζερ στην προετοιμασία και στην σύνταξη του προϋπολογισμού ουσιαστικά τους παρακινεί περισσότερο να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους καθώς έχουν συνδράμει κι αυτοί στην στοχοθέτηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συμμετοχής, τόσο μεγαλύτερη είναι η στήριξη του προϋπολογισμού και των στόχων από τους μάνατζερ, αλλά και η κατανόηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και γιατί. Ένα από τα πλεονεκτήματα ενός συμμετοχικού συστήματος είναι και η μεγαλύτερη ακρίβεια στις εκτιμήσεις του προϋπολογισμού. Άτομα με άμεσες λειτουργικές ευθύνες, που συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση και λειτουργία της εταιρείας, έχουν μεγαλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν και σε ποιο επίπεδο κόστους. Επίσης, οι μάνατζερ δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ύπαρξη μη ρεαλιστικών στόχων ως δικαιολογία για την μη επίτευξη των προσδοκιών του προϋπολογισμού καθώς και αυτοί συμμετείχαν στην καθιέρωσή τους. Παρά τη συμμετοχή των διευθυντών των χαμηλότερων βαθμίδων διοίκησης, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να συμμετέχει στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού για να εξασφαλίσει ότι οι συνδυασμένοι στόχοι των διάφορων τμημάτων είναι σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Στους στόχους που θέτονται μπορούν να περιλαμβάνονται ποσοστά ανάπτυξης, οι ανάγκες για εργατικό δυναμικό, η αύξηση της απόδοσης ή ακόμα και η τιμολόγηση. Στην πραγματικότητα, οι τμηματικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν τον γενικό προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός αναθεωρείται, διορθώνεται εάν είναι απαραίτητο και εγκρίνεται σε κάθε επίπεδο διοίκησης. Η «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση στηρίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων ανά προϊόν και στη πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται για να αυξηθεί το συναίσθημα της συμμετοχής όλων των μονάδων μια επιχείρησης στην σύνταξη του προϋπολογισμού. Τα μειονεκτήματα της προσέγγισης αυτής είναι ότι πρόκειται για χρονοβόρα διαδικασία και το ότι το κάθε τμήμα της επιχείρησης μπορεί να παραμελεί γενικούς στόχους και να δίνει βαρύτητα στους στόχους

που αφορούν μόνο το τμήμα αυτό. Ο έλεγχος σε όλα τα στάδια της σύνταξης προϋπολογισμού με αυτή τη μέθοδο δεν είναι εύκολος, έτσι πολλές φορές ο τελικός προϋπολογισμός δεν είναι ισοσκελισμένος και παρουσιάζεται ανισότητα εσόδων και εξόδων.

Κατά τη σύνταξη ενός προϋπολογισμού με την μέθοδο «από κάτω προς τα επάνω» τα πιο συνηθισμένα ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής :

- Ποια είναι τα προσδοκώμενα έξοδα προώθησης για την ερχόμενη περίοδο
- Πως θα μεταβληθούν οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό
- Τι αυξήσεις θα γίνουν στην ερχόμενη περίοδο
- Τι πρώτες ύλες θα χρειαστούν
- Σε τι επίπεδο θα κυμανθούν οι πωλήσεις και η παραγωγή

Αυτή η προσέγγιση είναι απαραίτητη όταν οι μάνατζερ του κάθε τμήματος είναι καινοτόμοι. Οι μάνατζερ του κάθε τμήματος ή της κάθε μονάδας ξέρουν τι πρέπει να επιτευχθεί, ποιες είναι οι ευκαιρίες, ποια προβλήματα πρέπει να λυθούν και πού και πώς πρέπει να διατεθούν οι πόροι.

Η 2^η προσέγγιση είναι η «από πάνω προς τα κάτω». Κατά την προσέγγιση αυτή, μια ομάδα κάτω από την επίβλεψη του γενικού διευθυντή ή του προέδρου, καθορίζει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν. Επίσης εντοπίζει και απαριθμεί τους περιορισμούς των πόρων, εξετάζει τον ανταγωνισμό, προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον διαθέτει για έγκριση. Η ανώτατη διοίκηση εξετάζει τον ανταγωνιστικό και το οικονομικό περιβάλλον και γνωρίζει τους στόχους, τις στρατηγικές, τους πόρους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

Η προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» χρησιμοποιείται συνήθως σε μακροχρόνιους προγραμματισμούς. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση η οποία χρειάζεται μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων της για την επίτευξη συντονισμού. Με αυτή τη προσέγγιση συνήθως πρώτα γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων βασισμένη στη ανάλυση της οικονομίας και μετά η πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς και των εσόδων. Η χρήση της προσέγγισης

αυτής ενδείκνυται όταν οι μάνατζερ πρέπει να θέσουν συγκεκριμένους στόχους απόδοσης κατά τη διάρκεια κρίσεων, καθώς και όταν απαιτείται στενός συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Είναι πολύ πιθανό το άθροισμα των προϋπολογισμών του κάθε τμήματος ή μονάδας της επιχείρησης να μην ικανοποιεί τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Η σύνταξη προϋπολογισμών της κάθε μονάδας ή τμήματος ξεχωριστά, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα άλλα τμήματα ή μονάδες θα δημιουργήσει προβλήματα λόγω των ξεχωριστών υποθέσεων και προβλέψεων που θα χρησιμοποιηθούν.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι συντάκτες του προϋπολογισμού δεν μπορούν να έχουν απόλυτη γνώση για όλα τα τμήματα της εταιρείας ώστε να συντάξουν τον προϋπολογισμό. Οι μάνατζερ στα χαμηλότερα επίπεδα γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για τη λειτουργία του τμήματος τους απ' ό,τι η ανώτατη διοίκηση. Ο προϋπολογισμός χρειάζεται πληροφορίες από άμεσα εμπλεκόμενους μάνατζερ ενώ η ανώτατη διοίκηση έχει πάντα μια γενική εικόνα της επιχείρησης. Αυτός είναι κι ένας λόγος που δείχνει ότι η συγκεκριμένη μέθοδος δεν έχει δημιουργικότητα.

Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων που περιγράψαμε. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις συνδυάζουν τις μεθόδους αυτές. Παραδείγματος χάριν η εταιρεία «Konica Imaging» χρησιμοποιεί κάθε φορά όποια μέθοδο κρίνει ότι την βολεύει καλύτερα. Η ανώτατη διοίκηση δίνει τις γενικές κατευθύνσεις και οι μάνατζερ στα χαμηλότερα επίπεδα δημιουργούν σχέδια δράσης. Ύστερα το κάθε τμήμα καθορίζει το πώς θα εφαρμόσει το σχέδιο δράσης ανάλογα με το κόστος και τους πόρους που χρειάζεται. Ουσιαστικά αυτό αποτελεί την έκφραση του σχεδίου σε χρηματικές μονάδες. Τέλος εξετάζεται για το εάν πετυχαίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν δεν τα πετυχαίνει επιστρέφει για αναθεώρηση. Βλέπουμε ότι το «τι», το «γιατί» και το «πότε» καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση, ενώ το «ποιος» και το «πώς» το καθορίζουν οι μάνατζερ των τμημάτων και των μονάδων.

3.7 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για τον συγκεντρωτικό έλεγχο του προϋπολογισμού πρέπει πάντα να υπάρχει ένα άτομο το οποίο να δουλεύει σε στενή συνεργασία και με την ανώτατη διοίκηση αλλά και με τους υπεύθυνους του κάθε τμήματος. Ουσιαστικά ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα ποσοτικοποιημένο σχέδιο δράσης, το οποίο βοηθάει στο συντονισμό και στην εφαρμογή και προωθεί τους στόχους της επιχείρησης σε όλα τα τμήματα και της μονάδες της.

Όπως έχουμε αναφέρει προϋπολογισμοί γίνονται για όλα τα τμήματα και τους βασικούς τομείς μια επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι ευρύς και πλήρης, να συμπεριλαμβάνει όλα τα σχετικά τμήματα. Κατά τη διαδικασία σύνταξης, πρέπει να λαμβάνονται πληροφορίες από όλους τους τομείς της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχει σωστός συντονισμός. Ο συντονισμός σημαίνει να υπάρχει και να έχει οργανωθεί το απαιτούμενο προσωπικό, εξοπλισμός και υλικά έτσι ώστε να λειτουργήσει η επιχείρηση. Ο προϋπολογισμός βοηθάει στο συντονισμό με το να εντοπίζει αν όλοι οι τομείς μια επιχείρησης βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους και γνωρίζουν τη θέση τους. Αποκαλύπτει αδυναμίες της επιχείρησης, μεταφέρει στο προσωπικό τις απαιτήσεις της διοίκησης και παρουσιάζει τις γενικές κατευθύνσεις και τη στρατηγική.

Οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τμημάτων και των δραστηριοτήτων πρέπει να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη σε έναν προϋπολογισμό. Παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής πωλήσεων εξαρτάται από την παραγωγή ικανοποιητικού αριθμών μονάδων από το τμήμα παραγωγής. Το πόσο θα παραχθεί όμως εξαρτάται από το πόσες μονάδες μπορούν να πουληθούν. Τα περισσότερα στοιχεία του προϋπολογισμού εξαρτώνται από άλλα στοιχεία. Ακόμα μια σημαντική ιδιότητα του προϋπολογισμού είναι το ότι κατευθύνει και ελέγχει. Η κατεύθυνση είναι η εξασφάλιση ότι οι δραστηριότητες γίνονται με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο μέσα στους περιορισμούς που θέτει το κόστος και ο χρόνος. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη μέτρηση της προόδου των πόρων και του προσωπικού για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Έπειτα

ακολουθεί μια σύγκριση μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και των εκτιμήσεων του προϋπολογισμού για τον προσδιορισμό των προβλημάτων που χρειάζονται αντιμετώπιση.

Ο προϋπολογισμός πρέπει να εξετάζει τις απαιτήσεις κάθε τμήματος και τις σχέσεις που έχουν τα τμήματα μεταξύ τους έτσι ώστε να οι δραστηριότητες και οι πόροι συντονισμένοι.

3.7 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο προϋπολογισμός πρέπει να ελέγχεται και να επανεξετάζεται τακτικά. Η επανεξέταση είναι αναγκαία έτσι ώστε να προσαρμοστεί ο προϋπολογισμός στα δεδομένα της περιόδου καθώς μπορεί να συμβούν λάθη, να βρεθούν νέα δεδομένα, να αλλάξουν οι πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες ή να αλλάξουν οι στόχοι και τα σχέδια της επιχείρησης. Τα ανθρώπινα σφάλματα είναι πολύ πιθανά κυρίως όταν αναφερόμαστε σε μεγάλους και πολύπλοκους προϋπολογισμούς. Μια αλλαγή στις συνθήκες θα επηρεάσει τις εκτιμήσεις των πωλήσεων και του κόστους. Οι επανεξετάσεις και αναθεωρήσεις είναι συχνές και στις ασταθές επιχειρήσεις. Ο αναθεωρημένος προϋπολογισμός εφαρμόζεται στο υπόλοιπο της οικονομικής περιόδου.

Μια επιχείρηση μπορεί να «κυλήσει» τον προϋπολογισμό της. Αυτό σημαίνει την συνεχή σύνταξη προϋπολογισμού μετά το τέλος μιας συγκεκριμένης περιόδου. Το νέο κομμάτι προστίθεται στον παλιό προϋπολογισμό έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας νέος. Αυτή η μέθοδος ενισχύει το συνεχή σχεδιασμό, λαμβάνει υπόψη πληροφορίες του παρελθόντος και περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης.

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται και σαν κύριο όργανο ελέγχου των εσόδων, εξόδων, κόστους και λειτουργιών. Ο βασικός σκοπός είναι η αύξηση της κερδοφορίας και η μείωση του κόστους καθώς και η επίτευξη άλλων στόχων όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος γίνεται επίσης και

για μη χρηματοοικονομικές δραστηριότητες όπως ο κύκλος ζωής του προϊόντος και η εποχικότητα. Πρέπει να γίνεται συχνός έλεγχος του προϋπολογισμού για να διαπιστώνεται η ορθότητα των εκτιμήσεων και των τιμών. Τα στοιχεία που ελέγχονται πιο συχνά είναι τα εξής:

- ✓ Η σωστή εκτίμηση του κόστους
- ✓ Ο υπολογισμός όλων των στοιχείων κόστους
- ✓ Οι τάσεις του κόστους
- ✓ Η σωστή εκτίμηση των πωλήσεων
- ✓ Η σωστή τεκμηρίωση των εκτιμήσεων

3.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ

Πολύ συχνά ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Η σύνταξή του πρέπει να βασίζεται στην συμμετοχικότητα, με την συμμετοχή όλων όσων επηρεάζονται από αυτόν. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται κάθε μέρα στην γραμμή παραγωγής και έχουν αρκετές γνώσεις ώστε η συνδρομή τους να κρίνεται απαραίτητη. Οι συμμετέχοντες στην σύνταξη του προϋπολογισμού οικειοποιούνται τους στόχους καθώς έχουν συμμετέχει κι αυτή στον ορισμό τους. Έτσι ο προϋπολογισμός παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους. Ένας επιβαλλόμενος προϋπολογισμός χωρίς την συνδρομή των εργαζομένων συχνά έχει αρνητικά αποτελέσματα στην δραστηριοποίησή τους.

Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι πάνω απ' όλα ρεαλιστικός. Μόνο τότε λειτουργεί θετικά και αποτελεί κίνητρο. Αν οι στόχοι του δεν είναι ρεαλιστικοί, οδηγεί τους μάνατζερ σε απογοήτευση γιατί ξέρουν ότι όσο και να προσπαθήσουν, δεν θα τα καταφέρουν. Αντίθετα αν οι στόχοι του είναι πολύ εύκολοι, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι θα επαναπαυθούν με εμφανή τον κίνδυνο αποτυχίας. Ο καλύτερος τρόπος για να τεθούν οι στόχοι ενός προϋπολογισμού είναι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Activity Based Budgeting)

Ο προϋπολογισμός είναι μια οικονομική έκφραση ενός σχεδίου. Η παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού εστιάζεται στον προγραμματισμό των πόρων για μια οργανωτική μονάδα. Κάθε έτος, οι διευθυντές εξετάζουν την ιστορία και οποιεσδήποτε σημαντικές αλλαγές και συντάσσουν τον ετήσιο προϋπολογισμό. Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων του προϋπολογισμού από τα ανώτερα στελέχη. Οι στόχοι μπορεί να αποτελούνται από τους στόχους εσόδων και κέρδους καθώς επίσης και από στόχους για νέες υπηρεσίες.

Πολλοί διευθυντές ουσιαστικά συντάσσουν τον προϋπολογισμό κοιτώντας τα στοιχεία της περασμένης χρονιάς και αυξάνοντας τον νέο προϋπολογισμό βασισμένοι στον πληθωρισμό και στο ποσό της αύξησης στα έσοδα. Παραδείγματος χάριν, εάν τα έσοδα θα αυξηθούν 10%, οι διευθυντές τμημάτων θα αυξήσουν τους προϋπολογισμούς για τα τμήματά τους κατά 10%.

Το πρόβλημα με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι οι ανεπάρκειες του περασμένου χρόνου ενσωματώνονται στο φετινό προϋπολογισμό. Συνήθως, δίνεται λίγη προσοχή στις βελτιώσεις σε κάθε τμήμα. Τέλος, λίγα κίνητρα ενσωματώνονται στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και ο μεταβαλλόμενος φόρτος εργασίας για κάθε τμήμα της επιχείρησης συχνά δεν εξετάζεται.

Τα ανώτερα στελέχη, κατά τη διάρκεια της σύνταξης προϋπολογισμού, εφαρμόζουν συχνά αυθαίρετες περικοπές σε ολόκληρο τον προϋπολογισμό. Αυτή η κίνηση έχει ως αρνητική συνέπεια το ότι τα καλύτερα διαχειρισμένα τμήματα να έχουν είδη περικόψει τις άσκοπες δαπάνες και πλέον να περικόπτονται απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων πόροι. Αντ' αυτού, στα λιγότερο αποδοτικά τμήματα πρέπει να εφαρμοστούν ριζικότερες μειώσεις στον

προϋπολογισμό έτσι ώστε να φτάσουν στο ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας με τα καλύτερα διαχειρισμένα τμήματα.

Οι προϋπολογισμοί σε αυτό το περιβάλλον γίνονται συχνά πεδία μαχών για το ποιος διευθυντής θα καταφέρει να πάρει το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού για το τμήμα του. Συνήθως εκείνοι που είναι καλύτεροι παρουσιαστές κερδίζουν και μεγαλύτερους προϋπολογισμούς. Η θεωρία αναφέρει ότι ο διευθυντής που θα παρουσιάζει καλύτερα και τεκμηριωμένα τους λόγους του, αυτός αξίζει και το μεγαλύτερο προϋπολογισμό.

4.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ

Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού πρέπει να δώσει έμφαση στη μείωση δαπανών και την εξάλειψη των σπάταλων δραστηριοτήτων και στόχων. Με την παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού δεν γίνεται ορατό το τι κάνει ένας οργανισμός. Αντίθετα, οι διευθυντές εξετάζουν την ιστορία των εξόδων και απλά αυξάνουν τον προϋπολογισμό του περασμένου χρόνου βασισμένοι στον πληθωρισμό και τις αυξήσεις στο εισόδημα.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να είναι ένας επίσημος μηχανισμός για την μείωση του φόρτου εργασίας στο ελάχιστο επίπεδο που χρειάζεται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας λόγω της φτωχής δόμησης των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και την μείωση της ικανοποίησης των πελατών. Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού πρέπει να δίνει τη διορατικότητα στο πώς θα μειωθεί το φορτίο εργασίας και στο πώς θα τεθούν οι στόχοι μείωσης του φόρτου εργασίας.

Επίσης, στη σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να εξεταστούν όλα τα κόστη ως μεταβλητές. Συνήθως ο προϋπολογισμός τυποποιεί τη στάση ελεύθερης οικονομίας (Laissez-fair Laissez-passé) απέναντι στο κόστος κατοχής και εξοπλισμού. Τα περισσότερα στελέχη είναι εξοικειωμένα με τις έννοιες του

σταθερού και μεταβλητού κόστους. Το πρόβλημα με αυτήν την ταξινόμηση είναι ψυχολογικό. Ο όρος σταθερό κόστος υπονοεί ότι αυτό το κόστος δεν μπορεί να εξαλειφθεί πολύ απλά γιατί είναι σταθερό. Επίσης είναι γνωστό ότι τα κτήρια και ο εξοπλισμός μπορούν να τεθούν σε εναλλακτικές χρήσεις, όπως να πωληθούν, να κατεδαφιστούν, ή να μισθωθούν. Πολλοί πόροι είναι συχνά δεσμευμένοι σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Με το να καταστήσει αυτούς τους πόρους πιο ευέλικτους, η κεφαλαιακή βάση επιχείρησης μπορεί να μειωθεί. Ακόμη και οι φόροι ιδιοκτησίας και η ασφάλεια μπορούν να μειωθούν. Ένας προϋπολογισμός βασισμένος στο μεταβλητό και το σταθερό κόστος επικεντρώνει συχνά την προσοχή του στο μεταβλητό κόστος και θεωρεί ότι το σταθερό κόστος δεν υπόκειται σε έλεγχο.

Η βάση για μια καλύτερη κατηγοριοποίηση θα ήταν η αξιοποιούμενη και η μη αξιοποιούμενη δυναμικότητα. Η κατηγοριοποίηση αυτή παρουσιάζει το ότι ορισμένοι πόροι αξιοποιούνται και ορισμένοι μένουν αναξιοποίητοι. Όμως δεν παρουσιάζει το ψυχολογικό εμπόδιο για να αλλάξει τον όρο «σταθερό κόστος». Οι μη αξιοποιήσιμοι πόροι μπορούν να φυλαχθούν για μελλοντική ανάπτυξη, να εξαλειφθούν, να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς ή να ενσωματωθούν σε κάποιο άλλο τμήμα.

Ο προϋπολογισμός έχει έναν σημαντικό στόχο, που δεν είναι άλλος από την βελτίωση κάθε διαδικασίας σε συνεχή βάση. Η παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού, καθώς ασκείται συνήθως, φαίνεται να εστιάζει απλά στην επανάληψη του παρελθόντος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες θέτει στόχους βελτίωσης με βάση τις διαδικασίες δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, αυτή η προσέγγιση είναι κάτι που ο καθένας μπορεί να κατανοήσει και να το χρησιμοποιήσει για την συνεχή βελτίωση. Εντούτοις, η παραδοσιακή μέθοδος σύνταξης προϋπολογισμού θέτει στόχους όπως «μείωση κόστους» σε ένα συγκεκριμένο ποσοστό, χωρίς να δίνει στους εργαζόμενους στοιχεία και πληροφορίες για το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες λειτουργεί για τον συγχρονισμό των δραστηριοτήτων και έτσι βελτιώνει τις διαδικασίες της

επιχείρησης. Στην σύνταξη του προϋπολογισμού με τον παραδοσιακό τρόπο υιοθετείται η προσέγγιση «κάθε τμήμα για τον εαυτό του». Οι διευθυντές στηρίζουν βέβαια το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων εντούτοις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι πρώτιστα θα φροντίσουν για την μεγιστοποίηση της απόδοσης του τμήματός τους. Αυτό έχει σαν φυσική συνέπεια την μείωση της απόδοσης της επιχείρησης σαν σύνολο.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες θέτει στόχους βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης, το οποίο απαιτεί τις κοινές προσπάθειες των υπαλλήλων από διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Επειδή ο στόχος είναι να βελτιωθεί η επιχειρησιακή διαδικασία, οι παραδοσιακές διαφορές μεταξύ των τμημάτων αρχίζουν να εξαλείφονται.

Η παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού δεν εξετάζει τυπικά τους εξωτερικούς και εσωτερικούς προμηθευτές και τους πελάτες. Εντούτοις, η σύνταξη προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες απαιτεί οι εσωτερικοί και εξωτερικοί προμηθευτές και οι πελάτες να περιγράψουν τις ανάγκες τους και τις αντίστοιχες απαιτήσεις φορτίων εργασίας τους. Το σημείο στο οποίο εστιάζεται η παραδοσιακή μέθοδος σύνταξης προϋπολογισμού είναι ο έλεγχος του αποτελέσματος. Αντίθετα, σήμερα, θεωρείται περισσότερο σημαντικό ο έλεγχος στη διαδικασία, παρά η προσπάθεια ελέγχου του αποτελέσματος μέσω των οικονομικών αναφορών και εκθέσεων. Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες αλλά και η διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity based management) εστιάζουν στον έλεγχο των διαδικασιών καθώς βασίζονται στο σκεπτικό ότι μόνο αν ελεγχθούν οι δραστηριότητες, θα βελτιωθούν τα αποτελέσματα.

Σε παρόμοιο πνεύμα, η παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού τείνει να εστιάσει στα αποτελέσματα παρά στις αιτίες. Απαιτεί συχνά μεγάλο χρονικό διάστημα για την πρόσληψη υπαλλήλων ή για την εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάζουν στις αιτίες ύπαρξης αυτών των μεγάλων χρόνων.

Επειδή η σύνταξη προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες εστιάζει στην πρωταρχική αιτία των προβλημάτων, ο καθένας μπορεί να εργαστεί για να προσδιορίσει το πώς να τα μειώσει ή να τα αποβάλει. Μόνο με την εξάλειψη της «πρωταρχικής αιτίας» του προβλήματος μπορεί το κόστος να εξαλειφθεί ουσιαστικά.

Για την σύνταξη προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες απαιτείται όλοι οι πελάτες να ερωτηθούν για τις απαιτήσεις τους. Μόνο μέσω ρωτώντας τους πελάτες μπορεί μια επιχείρηση να καταλάβει εάν έχει κατανείμει κατάλληλα τους πόρους για να μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Ρωτώντας τους πελάτες μπορεί να καθοριστεί καλύτερα και το φορτίο εργασίας που συνδέεται με τις απαραίτητες δραστηριότητες απαραίτητες για την ικανοποίηση των πελατών.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες επικεντρώνεται στα αποτελέσματα. Εστιάζει σε ποια εργασία εκτελείται, πώς η εργασία εκτελείται, και πόση δουλειά γίνεται. Οι απαραίτητοι πόροι είναι ουσιαστικά συνέπεια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το πρόβλημα με την παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού είναι ότι στερείται «ιδιοκτησίας». Ακόμα κι αν ο διευθυντής ενός τμήματος είναι «κύριος» του προϋπολογισμού, σπάνια οι υπάλληλοι του τμήματος έχουν γνώση του προϋπολογισμού. Αντίθετα με την παραδοσιακή μέθοδο, η σύνταξη προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες απαιτεί από κάθε υπάλληλο να εξετάσει τις δραστηριότητες που εκτελεί και να θέσει τους στόχους απόδοσης για τις δραστηριότητες στα πλαίσια των απαιτήσεων των πελατών και των οργανωτικών στόχων.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες είναι ότι ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους σωστά. Εάν κάτι γίνεται λάθος, εάν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να εκτελεστεί μια διαδικασία ή μια δραστηριότητας της επιχείρησης ή αν προκύψει ένα ζήτημα ποιότητας, ο υπάλληλος που εκτελεί τη διαδικασία ή τη δραστηριότητα πρέπει να κάνει τις απαραίτητες βελτιώσεις ή διορθώσεις χωρίς να απαιτείται έγκριση από τη διοίκηση. Φυσικά αυτό προϋποθέτει ότι ο

υπάλληλος δεν αλλάζει την υπηρεσία ή την ποιότητα που παρέχεται στους πελάτες και βελτιώνει την υπηρεσία ή τη διαδικασία με χαμηλότερο κόστος.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι οι εργαζόμενοι δεν θα καταπιαστούν με κάτι άλλο εκτός από το αντικείμενο της εργασίας τους. Για την συμβολή ιδεών για τη βελτίωση των διαδικασιών πρέπει οι εργαζόμενοι να κατανοούν πλήρως ότι η βελτίωση στις δραστηριότητες προστιθεμένης αξίας επιτρέπει τη μεταφορά των πόρων σε δραστηριότητες με μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Τα λάθη στον προϋπολογισμό με βάση τις δραστηριότητες είναι αποδεκτά. Αυτό που δεν είναι αποδεκτό είναι η επανάληψη των ίδιων λαθών. Τα στελέχη σε μια επιχείρηση πρέπει να ξέρουν ότι δικαιούνται να κάνουν λάθη, αλλά οφείλουν να μαθαίνουν από αυτά και να μην τα επαναλαμβάνουν.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες χρησιμοποιεί μια κοινή «γλώσσα», την «γλώσσα» των δραστηριοτήτων ή των διαδικασιών μιας επιχείρησης που ο καθένας εκτελεί. Αντίθετα η παραδοσιακή σύνταξη προϋπολογισμού χρησιμοποιεί όρους με τους οποίους μόνο οι λογιστές είναι εξοικειωμένοι. Αυτό καθιστά την επικοινωνία δυσκολότερη και ενθαρρύνει την εξειδίκευση σε βάρος της συνεργασίας και της ομαδικότητας.

Η συνέπεια του αποτελέσματος είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο στον προϋπολογισμό με βάση τις δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει ότι η δραστηριότητα πρέπει να εκτελεστεί με έναν συνεπή τρόπο κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η συνεχής βελτίωση πρέπει να ενθαρρύνεται, αλλά οι δραστηριότητες πρέπει να εκτελούνται μόνο με βάση την καλύτερη μέθοδο. Η επιτυχία εξαρτάται από την εύρεση του καλύτερου δυνατού τρόπου εκτέλεσης μιας στην επιχείρηση και από την διαρκή προσπάθεια για βελτίωση ενώ εκτελούνται οι διαδικασίες ή δραστηριότητες με συνέπεια.

Η προσέγγιση της σύνταξης του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες απαιτεί την θέτηση στόχων διαδικασιών ή δραστηριοτήτων ως το κατώτατο επίπεδο απόδοσης κι όχι ως το ιδανικό. Οι στόχοι αυτοί χαρακτηρίζουν το κατώτατο επίπεδο της αναγκαίας απόδοσης για την υποστήριξη των γενικών

στόχων της επιχείρησης. Τα στελέχη δεν πρέπει να προσπαθήσουν να υπερβούν τα κατώτατα αυτά επίπεδα. Αντίθετα, πρέπει να εξετάσουν τρόπους για την μείωση των απολιών και των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση

4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες είναι η διαδικασία σχεδιασμού και ελέγχου των αναμενόμενων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ή επιχείρησης, με σκοπό την σύνταξη ενός οικονομικώς αποδοτικού προϋπολογισμού σύμφωνα με τις προβλέψεις του φόρτου εργασίας και των στρατηγικών στόχων. Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες είναι μια ποσοτική έκφραση των αναμενόμενων δραστηριοτήτων της οργάνωσης, απεικονίζει τη διοικητική πρόβλεψη του φόρτου εργασίας και τις οικονομικές και μη οικονομικές απαιτήσεις των στρατηγικών στόχων και των προγραμματισμένων αλλαγών απαραίτητα για την βελτίωση της αποδοτικότητας.

Τα τρία βασικά στοιχεία του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ Τύπος εργασίας που γίνεται
- ✓ Ποσότητα εργασίας για πρέπει να γίνει
- ✓ Κόστος της εργασίας που γίνεται

4.2.1 Αρχές της σύνταξης προϋπολογισμού κατά δραστηριότητες

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες πρέπει να απεικονίζει το τι συμβαίνει, δηλαδή τις δραστηριότητες ή διαδικασίες της επιχείρησης και όχι στοιχεία κόστους. Οι πόροι που απαιτούνται (στοιχεία κόστους) πρέπει να προκύψουν από τις αναμενόμενες δραστηριότητες και διαδικασίες και το φόρτο εργασίας. Ο φόρτος εργασίας είναι απλά ο αριθμός μονάδων μιας

δραστηριότητας που απαιτούνται. Παραδείγματος χάριν, στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το φορτίο εργασίας για τη δραστηριότητα «πρόσληψης υπαλλήλων» μπορεί να η πρόσληψη 25 υπαλλήλων. Τα στοιχεία κόστους για την εκτέλεση της δραστηριότητας θα είναι οι αμοιβές και τα οφέλη του υπαλλήλου και τα κόστη μεταφοράς, διαφήμισης, δοκιμής, προμηθειών και της κατοχής του χώρου για τις ανάγκες της διαδικασίας πρόσληψης. Αν όμως παγώσουν οι προσλήψεις, το φορτίο εργασίας για αυτήν την δραστηριότητα θα είναι μηδέν. Οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι βασισμένοι στο μελλοντικό φόρτο εργασίας έτσι ώστε να καλύπτουν :

- Τις απαιτήσεις των πελατών
- Τις στρατηγικές και τους στόχους των τμημάτων αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης
- Νέες και τροποποιημένες υπηρεσίες και μίγματα υπηρεσιών
- Αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες
- Βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα
- Ποιότητα, ευελιξία, και στόχοι παραγωγής
- Αλλαγές στα επίπεδα υπηρεσιών

Ο τελικός προϋπολογισμός πρέπει να απεικονίζει τις αλλαγές στα επίπεδα κόστους των πόρων και τις διακυμάνσεις συναλλάγματος. Εντούτοις, είναι καλύτερα να χρησιμοποιούνται σταθερές τιμές κόστους και συναλλάγματος στον προϋπολογισμό, για διευκόλυνση των συγκρίσεων και έπειτα να προστίθεντο ο πληθωρισμός και οι συναλλαγματικές διαφορές στα συμπεράσματα της διαδικασίας σύνταξης προϋπολογισμού. Ως τμήμα της δραστηριότητας της προϋπολογιστικής διαδικασίας, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Κάθε τμήμα πρέπει να προσδιορίσει τις δραστηριότητες ή τις επιχειρησιακές διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν, το ποσό βελτίωσης και το πώς σχεδιάζει να επιτύχει τους στόχους βελτίωσης που έχει θέσει.

4.2.2 Απαιτήσεις για έναν επιτυχημένο προϋπολογισμό με βάση τις δραστηριότητες.

Ο οργανισμός ή επιχείρηση πρέπει να είναι δεσμευμένη στην τελειότητα και την ποιότητα. Αν ο οργανισμός δεν έχει αυτή τη δέσμευση, τότε πολλοί πόροι θα σπαταληθούν σε δραστηριότητες ανάλυσης δεδομένων που ποτέ δεν θα εφαρμοστούν. Η αλλαγή δεν είναι εύκολη. Είναι πιο εύκολο να μελετηθεί το πρόβλημα παρά να παρθεί η δύσκολη απόφαση που απαιτείται για την βελτίωση.

4.2.3 Προσέγγιση διοικητικής διαδικασίας

Ο οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση διοικητικής διαδικασίας για βελτίωση. Αυτό απαιτεί τον καθορισμό κάθε δραστηριότητας ως τμήμα μιας επαναλαμβανόμενης, υγιής επιχειρησιακής διαδικασίας που να μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς, χωρίς να έχει μεταβλητότητα. Σε δραστηριότητες καθορισμένες με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές για να μειωθεί ο χρόνος, να βελτιωθεί η ποιότητα και να μειωθεί το κόστος.

Η διαχείριση διαδικασίας είναι σημαντική και αναγκαία για την τελειότητα, επειδή τα υψηλά επίπεδα απόδοσης είναι δυνατά μόνο όταν οι δραστηριότητες γίνονται με τις καλύτερες μεθόδους, η αχρησιμοποίητη δυναμικότητα είναι ελάχιστη, οι καλύτερες μέθοδοι υπόκεινται σε συνεχή βελτίωση και οι δραστηριότητες εκτελούνται τέλεια. Οι ορισμοί των δραστηριοτήτων πρέπει να υποστηρίζουν τη διαχείριση διαδικασιών. Οι δραστηριότητες πρέπει να είναι υπό μορφή ρήματος συν ένα ουσιαστικό. Οι ορισμοί δύο σταδίων των οδηγιών δεν είναι συνήθως επαρκείς. Παραδείγματος χάριν, η δραστηριότητα «πληρώνει τον υπάλληλο» είναι συμβατή με τη διαχείριση διαδικασίας. Ο καθορισμός μιας δραστηριότητας ως «χειρισμός προμηθειών», με μέτρο παραγωγής τον «αριθμό διαδρομών παραγωγής υπηρεσιών» δεν θα ήταν συμβατοί ορισμοί δραστηριότητας. Οι δύο σταδίων ορισμοί δραστηριότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάθεση κόστους σε μια υπηρεσία, αλλά αυτό δεν βοηθά στη βελτίωση των διαδικασιών. Ένας καλύτερος τρόπος καθορισμού αυτής της δραστηριότητας θα ήταν

«κίνηση προμηθειών», με το μέτρο παραγωγής τον «αριθμό κινήσεων». Ένα από τα πρώτα βήματα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής δραστηριότητας είναι η αναθεώρηση των ορισμών των δραστηριοτήτων για να σιγουρευτεί ότι είναι συμβατοί με την προσέγγιση διαχείρισης διαδικασιών.

4.2.4 Η κουλτούρα ενθαρρύνει τα οφέλη στήριξης

Η εταιρική κουλτούρα οργάνωσης ενθαρρύνει την διατήρηση οφελών. Τα οφέλη αυτά δεν πρέπει να διαρκέσουν για μικρό χρονικό διάστημα. Αντίθετα τα οφέλη αυτά, αλλάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σκέφτονται και δρουν μέσα στην επιχείρηση. Συχνά αυτό σημαίνει αλλαγές στον τρόπο που οι υπάλληλοι αμείβονται έτσι ώστε να έχουν μερίδιο από την βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υπερνικήσουν τα εμπόδια κουλτούρας που υπάρχουν.

4.2.5 Δέσμευση για τελειότητα

Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν μια βραχυπρόθεσμη προσέγγιση για τη βελτίωση των διαδικασιών. Τα κόστη είναι εύκολο να ελεγχθούν, απλά σταματώντας τις δαπάνες. Εάν μια επιχείρηση είναι δεσμευμένη για τελειότητα, κατόπιν ο στόχος της είναι να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες ξεκινάει με τον πελάτη. Η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ποιος είναι ο πελάτης και τι θέλει από αυτή. Απαραίτητος είναι και ο έλεγχος και ανασκόπηση του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός αποτελείται και από τους άμεσους ανταγωνιστές και από τις εναλλακτικές υπηρεσίες που μπορεί να θεωρούνται ανταγωνιστικές με τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Στη συνέχεια η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των

πελατών της. Έπειτα, η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει το φορτίο εργασίας. Η διαχείριση και το τμήμα πωλήσεων καθορίζουν το ποια θα είναι τα επίπεδα πωλήσεων και οι διευθυντές καλούνται να υπολογίσουν το φορτίο εργασίας ως αποτέλεσμα αυτών των επιπέδων πωλήσεων. Συχνά, η πρόβλεψη πωλήσεων περιλαμβάνει νέες υπηρεσίες και νέες αγορές, καθώς επίσης και οποιεσδήποτε αλλαγές στη στρατηγική της επιχείρησης.

Οι κατευθυντήριες γραμμές του προγραμματισμού πρέπει να είναι ξεκάθαρες σε κάθε διευθυντή για να καθιερώσουν τους συγκεκριμένους στόχους δραστηριοτήτων μέσα στο πλαίσιο επιχειρησιακής διαδικασίας. Κάθε διευθυντής δραστηριότητας πρέπει να έχει θέσει στόχους για τη βελτίωση των αντίστοιχων δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και την εξάλειψη των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός και προσδιορισμός των διατμηματικών προγραμμάτων. Καθώς τα προγράμματα αυτά θα επηρεάσουν το φορτίο εργασίας, αλλά και τις δραστηριότητες σε διάφορα τμήματα, πρέπει να συντονιστούν και να γίνουν προτεραιότητα για κάθε διευθυντή που στοχεύει στην βελτίωση των δραστηριοτήτων του. Σε αυτό το σημείο στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού, μπορούν να προσδιοριστούν συγκεκριμένα προγράμματα δραστηριοτήτων. Αυτά είναι προγράμματα για την βελτίωση των διαδικασιών σε ατομικό επίπεδο δραστηριότητας. Εντούτοις, η βελτίωση πρέπει πάντα να είναι μέσα στους στόχους της επιχείρησης μέσα στο επιχειρηματικό πλαίσιο αλλά και στο πλαίσιο ικανοποίησης πελατών.

Η ανάλυση επενδύσεων με βάση τις δραστηριότητες αποτελείται από τον καθορισμό των σχεδίων βελτίωσης, την αξιολόγηση των σχεδίων αυτών και την χρησιμοποίηση επιτροπών για την επιλογή σχεδίων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και του πλαισίου των αναγκών των πελατών. Το τελικό βήμα είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και του φόρτου εργασίας για το επόμενο έτος.

4.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ένα από τα προβλήματα με την παραδοσιακή μέθοδο σύνταξης προϋπολογισμού είναι ότι συχνά δεν υφίσταται σύνδεση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της σύνταξης προϋπολογισμού. Επομένως, τα στελέχη δεν ξέρουν πώς να ενσωματώσουν την στρατηγική στον προϋπολογισμό.

Ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης είναι να τεθούν οι στόχοι απόδοσης βασισμένοι στα στρατηγικά σχέδια. Οι στόχοι απόδοσης μπορούν να αναφέρονται στις πωλήσεις, στον αριθμό νέων υπηρεσιών και αγορών, στον κύκλο ζωής, στο κόστος, στην ποιότητα ή στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Ο ρόλος του διευθυντή δραστηριότητας είναι να επιτύχει ή να υπερβεί αυτούς τους στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι και οι στόχοι απόδοσης πρέπει να μεταφραστούν σε στόχους σε επίπεδο δραστηριοτήτων. Οι διευθυντές δραστηριότητας πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι απαιτήσεις των υπηρεσιών είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η διαδικασία μεταφράσεως ξεκινάει με τις απαιτήσεις των πελατών και την ανάλυση των ανταγωνιστικών στρατηγικών και στη συνέχεια θέτονται οι στρατηγικοί στόχοι. Επίσης καθορίζεται η τιμή της υπηρεσίας σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς καθώς και οι στόχοι κόστους και ποιότητας. Τέλος αυτοί οι στόχοι μεταφράζονται σε στόχους επιπέδου δραστηριοτήτων.

Υπάρχουν διάφορα σημαντικά εργαλεία στρατηγικής διοίκησης που βοηθούν αυτή την διαδικασία. Τα βασικότερα είναι τα εξής:

- Έρευνες πελατών
- Ανάλυση σημαντικών ικανοτήτων
- Αξιολόγηση και σύγκριση
- Ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας
- Αντίστροφος σχεδιασμός

4.4.1 Έρευνες πελατών

Ένα από τα πρώτα βήματα στην στρατηγική διοίκηση είναι η εκτέλεση ερευνών πελατών. Οι έρευνες μπορούν να διενεργηθούν προσωπικά, από το τηλέφωνο, με ταχυδρομείο και μέσω του διαδικτύου. Η έρευνα αποτελείται από πληθώρα ερωτήσεων αλλά επικεντρώνεται στους τομείς που είναι σημαντικοί για τον πελάτη, στην κατάταξη αυτών των τομέων από τον πελάτη και στην αντίληψη του πελάτη για την απόδοση της επιχείρησης στους τομείς αυτούς. Η επιχείρηση βασισμένη στην έρευνα αυτή, πρέπει να ξεκινήσει από τους τομείς που θεωρούνται σημαντικότεροι από τους πελάτες και να καθορίσει αν η απόδοσή της στους τομείς αυτούς ικανοποιούν ή όχι τους πελάτες. Το βάρος των δραστηριοτήτων και των επενδυτικών προτιμήσεων πρέπει να ρίχνεται στις δραστηριότητες και στις διαδικασίες που θεωρούνται περισσότερο σημαντικές από τους καταναλωτές. Ειδικά στην περίπτωση που το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών δεν είναι υψηλό, η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε αλλαγές, βελτιώσεις και αυξήσεις των πόρων έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων ή των διαδικασιών.

4.4.2 Ανάλυση ουσιαστών ικανοτήτων

Μια επιχείρηση ξεκινά ανακαλύπτοντας ποιες δραστηριότητες και διαδικασίες είναι σημαντικές για τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Αυτές οι δραστηριότητες και διαδικασίες αποτελούν τις ουσιαστές ικανότητες του κλάδου. Κατόπιν, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει σε ποιες δραστηριότητες και διαδικασίες τα πάει καλά και σε ποιες όχι. Τα συμπεράσματα αυτά προέρχονται από εξωτερικές συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές και καθορίζουν αν υπάρχει μεταξύ τους χάσμα ουσιαστών ικανοτήτων. Τότε η επιχείρηση μπορεί να θέσει στόχους στον προϋπολογισμό σε όρους κόστους, ποιότητας και χρόνου.

4.4.3 Αξιολόγηση και Σύγκριση

Η διαδικασία αξιολόγησης και σύγκρισης ουσιαστικά αξιολογεί και συγκρίνει την απόδοση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις. Οι τομείς που αξιολογούνται προς σύγκριση είναι οι ακόλουθοι:

- Δραστηριότητες

- Διαδικασίες
- Χρόνος
- Εισαγωγή νέων υπηρεσιών
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Ποιότητα
- Κόστος

Οι συγκρίσεις γίνονται, όπου είναι δυνατόν, μεταξύ των τμημάτων, με τους ανταγωνιστές και με την καλύτερη επιχείρηση του κλάδου.

4.4.4 Ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας

Η ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας έχει τις ρίζες της στο πεδίο της διοίκησης ολικής ποιότητας και είναι εφαρμόσιμη στην σύνταξη προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες. Στην ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας, η επιχείρηση συγκρίνει τις απαιτήσεις των καταναλωτών με τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών. Για κάθε δραστηριότητα και διαδικασία, γίνεται σύγκριση και με τον ανταγωνισμό, για να καθορισθεί το επίπεδο της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Γίνεται επίσης συσχέτιση μεταξύ των δραστηριοτήτων για να φανεί ποιες δραστηριότητες έχουν δυνατή θετική ή δυνατή αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους στην επίτευξη των απαιτήσεων των καταναλωτών. Μερικές δραστηριότητες δεν συσχετίζονται καθόλου μεταξύ τους. Τέλος, γίνεται συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων και των απαιτήσεων των καταναλωτών κι έτσι η επιχείρηση καθορίζει ποιες δραστηριότητες είναι σημαντικές για το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών. Μέρος αυτής της ανάλυσης είναι και η κατάταξη των απαιτήσεων των καταναλωτών από την περισσότερο σημαντική προς την λιγότερο σημαντική.

4.4.5 Αντίστροφος Σχεδιασμός

Η τεχνική του αντίστροφου σχεδιασμού ουσιαστικά συνδέεται με την μελέτη των υπηρεσιών των ανταγωνιστών. Με μια πρώτη ματιά, ο αντίστροφος σχεδιασμός φαίνεται να είναι μια τεχνική με εφαρμογή μόνο σε προϊόντα. Εντούτοις, εφαρμόζοντας τον αντίστροφο σχεδιασμό σε μια υπηρεσία και παρατηρώντας

το πώς οι ανταγωνιστές παρέχουν και εκτελούν την υπηρεσία αυτή, είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο. Η τεχνική του αντίστροφου σχεδιασμού είναι η μελέτη και ανάλυση του τρόπου που η καλύτερη επιχείρηση του κλάδου δημιουργεί και παρέχει μια υπηρεσία ή προϊόν, ο εντοπισμός των σημείων βελτίωσης και τέλος η υιοθέτηση των βελτιώσεων στις διαδικασίες της επιχείρησης.

4.5 ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να μεταφραστεί σε επίπεδο δραστηριοτήτων έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις και αλλαγές. Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση των στόχων δραστηριοτήτων για κάθε υπηρεσία, μέσα από τον κατάλογο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι η σύνδεση των στόχων με τα εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης που αναφέραμε προηγουμένως. Το τελευταίο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι ο υπολογισμός των πόρων που είναι απαραίτητη για κάθε στόχο. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και οι πόροι να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των στόχων.

4.6 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τρία είναι τα σημαντικά βήματα στον καθορισμό του φόρτου εργασίας των δραστηριοτήτων:

- I. Πρόβλεψη δραστηριοτήτων και διαδικασιών υπηρεσιών
- II. Πρόβλεψη δραστηριοτήτων και διαδικασιών μη υπηρεσιών
- III. Πρόβλεψη ειδικών έργων

Το πρώτο βήμα στον καθορισμό του φόρτου εργασίας σε μια επιχείρηση είναι η πρόβλεψη του φόρτου εργασίας για της δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες για νέες υπηρεσίες, οι προγραμματισμένες αλλαγές σε υπηρεσίες, να δημιουργηθεί λογαριασμός δραστηριοτήτων για την δημιουργία κάθε υπηρεσίας και να προβλεφθούν οι υπηρεσίες ανά γραμμή υπηρεσιών κι όχι σαν μεμονωμένες

υπηρεσίες. Τέλος πρέπει να καθοριστούν οι δραστηριότητες κάθε γραμμής υπηρεσιών.

Το δεύτερο βήμα στον καθορισμό του φόρτου εργασίας είναι η πρόβλεψη του φόρτου εργασίας των δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με υπηρεσίες. Οι δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με υπηρεσίες, είναι οι δραστηριότητες τμημάτων όπως το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων, η ασφάλεια και το λογιστήριο. Το τρίτο και τελευταίο βήμα είναι η πρόβλεψη του φόρτου εργασίας των ειδικών έργων που έχει αναλάβει η επιχείρηση. Τα έργα αυτά συνήθως είναι η εγκατάσταση διοίκησης και διαχείρισης με βάση τις δραστηριότητες, η εγκατάσταση του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες, η εγκατάσταση ή εξέλιξη του μηχανογραφικού συστήματος και η επέκταση των εγκαταστάσεων. Αφού καθοριστούν τα ειδικά έργα, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ένα ημερολόγιο για κάθε έργο, με τις δραστηριότητες και τις εργασίες ανά χρονική περίοδο.

4.7 ΟΛΟΚΛΗΡΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Οι προτάσεις της προϋπολογιστικής διαδικασίας δημιουργούνται από τα πιο υποσχόμενα σχέδια και έργα. Τα σχέδια και τα έργα πρέπει να εξεταστούν αναλυτικά, να αναθεωρηθούν και να επιλεγούν αυτά με την υψηλότερη προτεραιότητα. Αναγκαία είναι και η δημιουργία ενός σχεδίου υλοποίησης. Επίσης πρέπει να δημιουργηθεί μια έκθεση επιρροών των δραστηριοτήτων που να περιέχει τις επιρροές του κόστους χωρίς να υπολογίζονται ο πληθωρισμός ή οι συναλλαγματικές διαφορές. Αυτό δίνει την δυνατότητα συγκρίσεων με την απόδοση προηγούμενων δραστηριοτήτων και διαδικασιών. Μετά την σύγκριση αυτή ο πληθωρισμός και οι συναλλαγματικές διαφορές πρέπει να εισέρθουν στον προϋπολογισμό.

Τα συμβούλια αναθεώρησης και ελέγχου του προϋπολογισμού πρέπει να αποτελούνται από διατμηματικές ομάδες, με μόνο σκοπό την αμφισβήτηση και την αναθεώρηση του προϋπολογισμού. Τα μέλη του συμβουλίου μπορεί να

είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντές κάποιου τμήματος της επιχείρησης όπως της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, του ελέγχου ποιότητας, της οικονομικής διοίκησης και της διοίκησης παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες παρέχει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τα απαραίτητα εργαλεία για την λήψη καλύτερων αποφάσεων για την διοίκηση της επιχείρησης. Η φιλοσοφία αυτής της τεχνικής σύνταξης προϋπολογισμού βασίζεται στην συνεχή βελτίωση, αντίθετα με τις παραδοσιακές τεχνικές που βασίζονται στην συμπλήρωση εντύπων. Ο απώτερος σκοπός της προσέγγισης αυτής είναι να δώσει στη διοίκηση μια μέθοδο για την βελτίωση των δραστηριοτήτων της και των διαδικασιών μέσα από την διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ (Zero – Based Budgeting)

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (ZBB) δεν είναι κάτι το νέο, το καινοτόμο στον προϋπολογιστικό έλεγχο και δεν αποτελεί προϋπολογιστική διαδικασία. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαχειριστική και διοικητική προσέγγιση και για ένα εργαλείο κλειδί της λήψης αποφάσεων για τον γενικό διευθυντή.

Ο όρος Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δημιουργήθηκε από τον πρώην πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών Τζιμμυ Κάρτερ, ο οποίος εγκατάστησε την διαδικασία αυτή ενώ ήταν κυβερνήτης της Τζώρτζια και προσπάθησε να το εφαρμόσει και στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση των ΗΠΑ. Μπορεί η διαδικασία να μην είχε μεγάλη επιτυχία σε κυβερνητική βάση, όμως υιοθετήθηκε και εξελίχθηκε από τον βιομηχανικό τομέα και πλέον χρησιμοποιείται πολύ συχνά από βιομηχανικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά την διαδικασίας προϋπολογισμού με μηδενική βάση στην σημερινή εφαρμογή τους, τα κυριότερα από τα οποία είναι :

- Η απόφαση εφαρμογής προϋπολογισμού με μηδενική βάση παίρνεται από τον γενικό διευθυντή ή κάποιο άλλο λειτουργικό στέλεχος και όχι από τον πρόεδρο ή τον αντιπρόεδρο της επιχείρησης.
- Απαραίτητο συστατικό για την ουσιαστική εφαρμογή του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι η σωστή διοίκηση και διαχείριση της επιχείρησης.
- Η διαδικασία είναι αρκετά δύσκολη, απαιτεί σοβαρές προσπάθειες για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή από αρκετούς διευθυντές. Σε ορισμένους οργανισμούς η εφαρμογή της έχει αποτύχει αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις εκτιμούν ότι τα οφέλη είναι πολύ πιο σημαντικά από το κόστος για την εφαρμογή.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει με μεγάλη επιτυχία τον προϋπολογισμό με μηδενική βάση έχουν διδαχθεί ότι δεν είναι απλά μια προϋπολογιστική μέθοδος αλλά ουσιαστικά μια διοικητική και διαχειριστική προσέγγιση.

Οι ανώτατοι διαχειριστές της προσέγγισης του προϋπολογισμού με βάση την μηδενική βάση είναι ο γενικός διευθυντής και τα στελέχη των ανώτερων επιπέδων σε μια επιχείρηση τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη του κέρδους και της ζημιάς. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα προβλήματα της ανώτατης διοίκησης με τους παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης και προϋπολογιστικές μεθόδους, θα εξηγήσουμε την προσέγγιση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και θα αναγνωρίσουμε τα πλεονεκτήματά της.

5.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ

Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων μέσα σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον. Οι διευθυντές συχνά αντιμετωπίζουν αντιμαχόμενα αιτήματα, χαρακτηριζόμενα από την ανάγκη για ανάπτυξη, η οποία συχνά απαιτεί κατανομή μεγάλου μέρους των «σημερινών» πόρων στα καινούργια προϊόντα του «αύριο». Οι διευθυντές συνέχεια πολιορκούνται για πόρους για διάφορες δραστηριότητες όπως η έρευνα, το μάρκετινγκ, η συντήρηση, η επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών, για τα οποία οι διευθυντές καλούνται να δώσουν σολωμόντεια λύση. Ένα στέλεχος δεν μπορεί να είναι ειδικός σε όλους τους τομείς που ανταγωνίζονται για κεφάλαια, κι όμως πρέπει να πάρει την τελική απόφαση για την κατανομή των πόρων. Το περιβάλλον γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο με τους αυξημένους κυβερνητικούς περιορισμούς και νομοθεσίες, τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την ραγδαία τεχνολογική πρόοδο και την δυσκολία αύξησης των τιμών, ενώ το μοναδικό στοιχείο που αυξάνεται σταθερά είναι το κόστος.

Αν και το επιχειρησιακό περιβάλλον εξελίσσεται συνεχώς, τα εργαλεία διαχείρισης και διοίκησης που χρησιμοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση έχουν παραμείνει εντελώς στατικά. Ειδικά τα παραδοσιακά εργαλεία του σχεδιασμού και της σύνταξης προϋπολογισμού δεν έχουν εξελιχθεί με επαρκή ρυθμό ώστε να παρέχουν στα ανώτατα στελέχη αποτελεσματικά εργαλεία για την διοίκηση και διαχείριση των επιχειρήσεων στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Κάτω από τις παραδοσιακές τεχνικές σχεδιασμού και σύνταξης προϋπολογισμών, η προσοχή της διοίκησης επικεντρώνεται πρωταρχικά στις προγραμματισμένες αλλαγές σύμφωνα με τα επίπεδα δαπανών του περασμένου έτους. Αυτό ονομάζεται σταδιακός προϋπολογισμός. Αν και η ανάπτυξη αυτών των σχεδίων απαιτεί σκέψη, την αναλυτικότερη προσοχή από την ανώτατη διοίκηση την λαμβάνουν οι ετήσιες αυξήσεις. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις η βάση στην οποία προστίθενται οι αυξήσεις θεωρείται σαν να είναι είδη εγκεκριμένα και απαιτεί λίγο παραπάνω έλεγχο και αξιολόγηση.

Η παραδοσιακή σταδιακή προσέγγιση του προϋπολογισμού συχνά δημιουργεί πολλά προβλήματα στην ανώτατη διοίκηση και στα στελέχη. Προβλήματα όπως :

- I. Η προϋπολογιστική διαδικασία απαιτεί διαθεσιμότητα πόρων και συχνά υποχρεώνει τη διοίκηση να ανακυκλώσει τη διαδικασία. Η σταδιακή προσέγγιση συχνά επιβαρύνει αυτό το πρόβλημα. Τα στελέχη που ξέρουν ότι οι οικονομικές απαιτήσεις του τμήματος τους θα περιοριστούν στον προϋπολογισμό, αυξάνουν τις απαιτήσεις τους έτσι ώστε με την περικοπή να λάβουν το ποσό που θέλουν.
- II. Δυσκολία στη μετάφραση των μακροχρόνιων στόχων στον προϋπολογισμό και στα σχέδια δράσης. Οι μακροχρόνιες προβολές ουσιαστικά αποτελούν τα «θέλω» μια επιχείρησης και οικονομικές προβλέψεις του μέλλοντος, παρόλο που για να επιτευχθεί ανάπτυξη χρειάζονται συγκεκριμένες μελέτες βασισμένες σε όσο το δυνατόν ασφαλέστερες προβλέψεις.
- III. Δεν προβάλλονται ιδιαίτερα τα κύρια προβλήματα και αποφάσεις κλειδιά.

- IV. Δεν προσδιορίζονται εναλλακτικές λύσεις και προτάσεις. Υποβάλλεται μια πρόταση χωρίς να προσδιορίζονται εναλλακτικοί τρόποι εκτέλεσης της ή εναλλακτικά επίπεδα χρηματοδότησης.
- V. Δυσκολία προσαρμογής του προϋπολογισμού σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις γιατί ο φόρτος εργασίας δεν προσδιορίζεται σχεδόν ποτέ όπως ούτε οι προτεραιότητες μέσα σε μια επιχείρηση.
- VI. Οι εναλλαγές ανάμεσα στους μακροχρόνιους στόχους και σχέδια, στις λειτουργικές ανάγκες και κέρδη δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες. Τα έργα και οι προτεραιότητες δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένα, με αποτέλεσμα συχνά τα κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη να είναι τα πρώτα που μειώνονται όταν ακολουθείται πολιτική περικοπών στον προϋπολογισμό.

Τα ανώτατα στελέχη και οι διευθυντές γνωρίζουν αυτά τα προβλήματα αλλά πολλοί δεν ξέρουν τι εναλλακτικές έχουν. Η προσέγγιση του προϋπολογισμού με μηδενική βάση είναι μια εναλλακτική και αποτελεί σημαντικό εργαλείο το οποίο βοηθά την ανώτατη διοίκηση να επικεντρωθεί στα κυριότερα προβλήματα, στις εναλλακτικές και στις προτεραιότητες μια επιχείρησης.

5.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης ουσιαστικά είναι μια λογική διαδικασία, μαζί με την οποία συνδυάζονται πολλά στοιχεία σωστής διοίκησης και διαχείρισης. Τα στοιχεία κλειδιά του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι η αναγνώριση των αντικειμένων και των στόχων, η αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη κάθε δραστηριότητας, η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιπέδων χρηματοδότησης, η αξιολόγηση της δυναμικότητας και των μέτρων αποδοτικότητας και ο καθορισμός προτεραιοτήτων.

Αν και η όλη διαδικασία δεν είναι κάτι το καινούργιο, είναι αρκετά διαφορετική από τις παραδοσιακές διαδικασίες σύνταξης και σχεδιασμού του προϋπολογισμού, οι οποίες χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα. Το διαφορετικό

στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης είναι η αναγνώριση της διαδικασίας σύνταξης προϋπολογισμού ως διοικητικό εργαλείο. Επίσης αναγνωρίζεται η σύνταξη κι ο έλεγχος του προϋπολογισμού ως σημαντική διαδικασία λήψης αποφάσεων και καθοδηγητική δύναμη για την διοίκηση.

Έτσι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν αποτελεί διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού με την παραδοσιακή έννοια του όρου. Αποτελεί αρχικά μια διοικητική μέθοδο, μια διαδικασία σχεδιασμού και τελευταία μια διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού. Ο όρος «μηδενική βάση» δεν σημαίνει ότι όλες οι θέσεις σε έναν προϋπολογισμό αυτόματα μηδενίζονται, πράγμα το οποίο θα ήταν εντελώς μη ρεαλιστικό στην σημερινή πραγματικότητα. Ουσιαστικά αυτό που σημαίνει ο όρος είναι ότι πρέπει να επαναξιολογήσουμε όλες τις δραστηριότητες για να δούμε αν πρέπει να εξαλειφθούν και αν πρέπει η χρηματοδότησή τους να μεταφερθεί σε χαμηλότερο ή υψηλότερο επίπεδο ή να παραμείνει στο ίδιο. Το ποιο επίπεδο χρηματοδότησης είναι κατάλληλο για κάθε δραστηριότητα θα εξαρτηθεί από τις προτεραιότητες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες έχουν καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση και την διαθεσιμότητα των συνολικών κεφαλαίων.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης εφαρμόζεται σε όλα τα υποχρεωτικά ή προαιρετικά προγράμματα, κόστη και δραστηριότητες, στα οποία υπάρχει μια σχέση κόστους-ωφέλειας ακόμα κι αν αυτή η σχέση είναι πολύ υποκειμενική. Σε κυβερνητικό επίπεδο η προσέγγιση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς. Στην βιομηχανία, μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα κόστη εκτός από το κόστος άμεσης εργασίας, το κόστος υλικών και τα γενικά βιομηχανικά έσοδα, καθώς αυτά τα κόστη κανονικά τα διαχειρίζεται το σύστημα κοστολόγησης. Οπότε ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα διοικητικά κόστη και κόστη προσωπικού (χρηματοοικονομικό κόστος, κόστος επίβλεψης, κόστος νομικής κάλυψης), στα έμμεσα κόστη βιομηχανοποίησης (ανάπτυξη και έρευνα, έλεγχος ποιότητας, σχεδιασμός παραγωγής, συντήρηση) καθώς και στο κόστος διαφήμισης και διάθεσης (κόστος πωλήσεων, μάρκετινγκ).

Τα έμμεσα κόστη βιομηχανοποίησης και τα γενικά βιομηχανικά κόστη στα οποία εφαρμόζεται ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελούν μόνο ένα μέρος του γενικού προϋπολογισμού μιας μεγάλης βιομηχανικής επιχείρησης. Όμως αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να σχεδιαστούν και να ελεγχθούν και προσφέρουν στη διοίκηση τον κινητήριο μοχλό για τον επηρεασμό των κερδών. Τρεις είναι οι τομείς δραστηριότητας στους οποίους υπόκειται η ανάλυση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και οι οποίοι επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο διάθεσης των κεφαλαιακών πόρων:

- I. Το μάρκετινγκ και τα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης καθορίζουν την μελλοντική πορεία ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Αν τα κεφάλαια για ανάπτυξη δεν είναι αρκετά ή η υποστήριξη του μάρκετινγκ δεν είναι επαρκής να χειριστεί τον όγκο των πωλήσεων, τα μακροχρόνια σχέδια για ανάπτυξη δεν θα ευοδωθούν.
- II. Η χρηματοδότηση της έρευνας και ανάπτυξης, του σχεδιασμού παραγωγής και του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού επηρεάζει άμεσα την τεχνολογία παραγωγής και τα άμεσα κόστη βιομηχανοποίησης.
- III. Οι αυθαίρετες μειώσεις κόστους στις υπηρεσίες και υποστηρικτικές λειτουργίες χωρίς να υπάρχει πλήρης κατανόηση των συνεπειών, μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα, με την μείωση του κόστους να μη είναι σημαντική μπροστά στα προβλήματα παραγωγής και ποιότητας που θα δημιουργηθούν και θα οδηγήσουν σε σημαντική αύξηση του άμεσου κόστους βιομηχανοποίησης.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αναφέρεται σε αυτούς τους τομείς όταν η διοίκηση έχει δυσκολίες στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας επειδή οι μεταβλητές του προϋπολογισμού δεν είναι πάντα καλή δείκτες της απόδοσης. Σε ένα καθαρά βιομηχανικό περιβάλλον ο διευθυντής αξιολογείται με βάση τα πραγματικά κόστη έναντι των προϋπολογισθέντων. Αν ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι 3 εκατομμύρια ευρώ για παραγωγή ενός εκατομμυρίου κομματιών και τα πραγματικά κόστη είναι 2.8 εκατομμύρια ευρώ για τον ίδιο όγκο παραγωγής τότε ο διευθυντής κάνει πολύ καλή δουλειά εφόσον τηρούνται οι προδιαγραφές του προϊόντος. Αν

όμως ο διευθυντής του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης είχε προϋπολογισμό 3 εκατομμύρια ευρώ και ξόδεψε 2.8 εκατομμύρια δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί αν έκανε ή όχι σωστά τη δουλειά του. Αυτό οφείλεται στο ότι ο διευθυντής παραγωγής παράγει κάτι απτό, ενώ λόγω της λεπτής σχέσης χρημάτων και δημιουργουμένης αξίας από την έρευνα και ανάπτυξη δεν μπορούμε να πούμε αν ο διευθυντής ανάπτυξης παρήγαγε τη σωστή «ποσότητα». Αν δεν είναι γνωστό το πώς το κόστος επηρεάζει την παραγωγή, δεν είναι δυνατόν να μετρήσουμε την παραγωγή μέσω του υπολογισμού του κόστους. Αυτό το πρόβλημα είναι άρικτα δεμένο με τον γενικό διευθυντή, ο οποίος δεν είναι ειδικός στην έρευνα και ανάπτυξη, στην διαφήμιση και το μάρκετινγκ, την επεξεργασία δεδομένων και τις άλλες ειδικότητες.

5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Η προσέγγιση μηδενικής βάσης απαιτεί από τον κάθε οργανισμό να αξιολογεί και να αναθεωρεί όλα τα προγράμματα και τις δραστηριότητες συστηματικά, να αναθεωρεί τις δραστηριότητες με βάση το αποτέλεσμα ή την αποδοτικότητα αλλά και το κόστος, να δίνει έμφαση στην λήψη αποφάσεων πρώτα και μετά στους αριθμούς των προϋπολογισμών και να αυξήσει την αναλυτικότητά της. Εντούτοις πρέπει να τονιστεί ότι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί μια προσέγγιση κι όχι μια δεδομένη διαδικασία ή ένα σετ φορμών που εφαρμόζονται χωρίς παραλλαγές από τον ένα οργανισμό στον άλλον. Οι μηχανισμοί και οι διοικητικές προσεγγίσεις έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών και επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης και οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμοστούν για να καλύπτουν τις ανάγκες του κάθε χρήστη.

Αν και οι προδιαγραφές διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών, υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα στην προσέγγιση μηδενικής βάσης τα οποία πρέπει να γίνουν από κάθε οργανισμό και επιχείρηση.

- I. Αναγνώριση μονάδων αποφάσεων.
- II. Ανάλυση κάθε μονάδας απόφασης σε ένα πακέτο αποφάσεων.

- III. Αξιολόγηση και κατάταξη όλων των πακέτων αποφάσεων για να αναπτυχθούν οι απαιτήσεις του προϋπολογισμού και η αναφορά κερδών και ζημιών.
- IV. Προετοιμασία του λεπτομερούς λειτουργικού προϋπολογισμού, ο οποίος εκπροσωπεί τα πακέτα αποφάσεων που εγκρίθηκαν στον προϋπολογισμό.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης προσπαθεί να επικεντρώσει την προσοχή της διοίκησης στην αξιολόγηση δραστηριοτήτων και στην λήψη αποφάσεων. Για αυτό τα στοιχεία κλειδιά κάθε επιχείρησης πρέπει να καθορίζονται και να απομονώνονται για ανάλυση και χρησιμοποίησή τους στη λήψη αποφάσεων. Για καθαρά πρακτικούς λόγους τα στοιχεία κλειδιά ονομάζονται μονάδες αποφάσεων.

Στους οργανισμούς που έχουν ένα σωστά δομημένο και λεπτομερές κέντρο κόστους, πολλές φορές η μονάδα αποφάσεων ανταποκρίνεται στο κέντρο κόστους. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο διαχειριστής του κέντρου κόστους μπορεί να ξεχωρίζει διαφορετικές λειτουργίες ή εργασίες μέσα στο κέντρο κόστους, αν αυτές χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση λόγου μεγάλου μεγέθους. Για παράδειγμα το κέντρο κόστους για το γραφείο ελέγχου μπορεί να χωρίζεται σε γενική λογιστική, οικονομική ανάλυση και διοικητική λογιστική. Οι μονάδες αποφάσεων μπορεί να είναι εργασίες, σχέδια, παρεχόμενες υπηρεσίες, αντικείμενα δαπανών ή διάφορα έργα.

5.5 ΠΑΚΕΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα πακέτα αποφάσεων είναι τα θεμέλια της διαδικασίας προϋπολογισμού μηδενικής βάσης. Παρέχουν περιγραφή και αξιολόγηση σε κάθε μονάδα αποφάσεων για τη χρησιμοποίησή τους στην αναθεώρηση και στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Η φόρμα του πακέτου αποφάσεων είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να παράγει αξιολόγηση για κάθε μονάδα αποφάσεων που περιγράφει τα εξής :

- Σκοπός ή αντικείμενο
- Περιγραφή δράσεως (Τι θα κάνουμε και πώς)
- Κόστη και οφέλη
- Φόρτος εργασίας και μέτρηση αποδοτικότητας
- Εναλλακτική τρόποι επίτευξης των στόχων
- Διάφορα επίπεδα προσπαθειών (π.χ. Τι οφέλη υπάρχουν στα διάφορα επίπεδα χρηματοδότησης)

Το κλειδί για την ανάπτυξη πακέτων αποφάσεων είναι η τυποποίηση των σημαντικών εναλλακτικών. Παρακάτω ακολουθούν είδη εναλλακτικών που θα πρέπει να μελετώνται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης πακέτων αποφάσεων:

- *Εναλλακτικές μέθοδοι για την εκπλήρωση του στόχου ή εκτέλεσης του έργου.* Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν όλες τις σημαντικές εναλλακτικές και να επιλέγουν αυτή που θεωρούν καλύτερη. Αν αποφασιστεί η αλλαγή της εφαρμοσμένης μεθόδου με μία εναλλακτική, η νέα προτεινόμενη μέθοδος πρέπει να παρουσιαστεί στο πακέτο αποφάσεων, ενώ η προηγούμενη μέθοδος πρέπει να παρουσιαστεί ως μη προτεινόμενη εναλλακτική.
- *Διαφορετικά επίπεδα προσπαθειών για την εκτέλεση του έργου.* Όταν επιλεγεί η καλύτερη μέθοδος για την εκτέλεση ενός έργου μεταξύ των διάφορων εναλλακτικών μεθόδων που έχουν αξιολογηθεί, ο διευθυντής πρέπει να εντοπίσει και διάφορα επίπεδα προσπάθειας και χρηματοδότησης για να εκτελεστεί το έργο. Οι διευθυντές πρέπει να αναγνωρίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο προσπάθειας και μετά να δημιουργούν επιπλέον αυξανόμενα επίπεδα. Η αξιοποίηση των επιπέδων αυτών μπορεί να φέρει την επιχείρηση να λειτουργεί στα ανώτατα δυνατά επίπεδα προσπαθειών ή ακόμα και να τα ξεπεράσει.

Ένα πακέτο αποφάσεων ουσιαστικά είναι ένα αυξημένο επίπεδο σε μια μονάδα αποφάσεως. Έτσι σε κάθε μονάδα μπορούν να αντιστοιχούν πολλά πακέτα αποφάσεων. Στην αξιολόγηση κάθε επιπέδου, οι διευθυντές αξιολογούν τα αυξανόμενα οφέλη που λαμβάνει η επιχείρηση με την αύξηση των εξόδων. Η αναγνώριση ενός ελάχιστου επιπέδου προσπάθειας, με σταδιακές αυξήσεις ως ξεχωριστά πακέτα αποφάσεων, ουσιαστικά αποτελεί τον τρόπο παρουσίασης

των διαφόρων εναλλακτικών για την λήψη αποφάσεων από τον εκάστοτε διευθυντή.

- *Εξάλειψη*. Εξάλειψη της δραστηριότητας ή λειτουργίας αν δεν εγκριθεί πακέτο αποφάσεων.
- *Μείωση επιπέδου*. Μείωση του επιπέδου χρηματοδότησης αν εγκριθεί το πακέτο απόφασης στο ελάχιστο επίπεδο.
- *Τρέχον επίπεδο*. Διατήρηση του τρέχοντος επιπέδου αν εγκριθεί το πακέτο αποφάσεων μόνο ένα ή δύο επίπεδα πάνω από το ελάχιστο.
- *Αύξηση επιπέδου*. Αύξηση του επιπέδου χρηματοδότησης και απόδοσης αν το εγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων είναι ένα ή περισσότερα επίπεδα πάνω από το τρέχων.

Η αξιολόγηση και εντοπισμός του ελάχιστου επιπέδου προσπάθειας είναι το πιο δύσκολο στοιχείο στην προσέγγιση μηδενικής βάσης. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που κάνουν τον καθορισμό του ελάχιστου επιπέδου αναγκαιότητα. Πρώτον το ελάχιστο επίπεδο αναγκάζει τους διευθυντές να κάνουν μια αξιολόγηση των λειτουργιών σε βάθος. Έτσι η απαίτηση καθορισμού ενός ελάχιστου και κάτω από το υπάρχον επίπεδο οδηγεί στην αναθεώρηση των εναλλακτικών, στο προσδιορισμό του τι είναι περισσότερο σημαντικό και στην ποσοτικοποίηση του φόρτου εργασίας και της μέτρησης αποδοτικότητας, τα οποία χρησιμοποιούνται από τα στελέχη για την δικαιολόγηση των συμπερασμάτων τους. Δεύτερον, η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται την επιλογή της εξάλειψης και μείωσης αν τα κεφάλαια πρέπει να ανακατανεμηθούν και η εξάλειψη είναι εφαρμόσιμη μόνο σε ένα περιορισμένο αριθμό προγραμμάτων.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το ελάχιστο επίπεδο προσπαθειών έχει την μεγαλύτερη δυσκολία στον καθορισμό του, καθώς δεν υπάρχει κάποιο δεδομένο ποσοστό (πχ. το 75% του τρέχοντος επιπέδου), το οποίο θα είναι σημαντικό σε όλους του τομείς μιας επιχείρησης. Ο κάθε διευθυντής πρέπει να καθορίσει το ελάχιστο επίπεδο για το τμήμα του. Το ελάχιστο επίπεδο πρέπει να είναι χαμηλότερα από το τρέχον και θα πρέπει να προσδιορίζει το επίπεδο κάτω από το οποίο δεν μπορεί να συνεχίσει η λειτουργία του τμήματος γιατί χάνει την βιωσιμότητά και την αποτελεσματικότητά του. Υπάρχουν κάποιες

εκτιμήσεις που βοηθούν τους διευθυντές στον καθορισμό του ελάχιστου επιπέδου προσπαθειών :

- I. Το ελάχιστο επίπεδο δεν πρέπει να είναι το επίπεδο στο οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του σχεδίου.
- II. Το ελάχιστο επίπεδο πρέπει να αντιμετωπίζει τις πιο σοβαρά προβληματικές περιοχές.
- III. Το ελάχιστο επίπεδο μπορεί να μειώνει μερικώς τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- IV. Το ελάχιστο επίπεδο πρέπει να αντικατοπτρίζει τις λειτουργικές βελτιώσεις, τις οργανωσιακές αλλαγές και τις βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα που έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους.
- V. Συνδυασμοί των παραπάνω εκτιμήσεων.

Ο καθορισμός του ελάχιστου επιπέδου δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο κάθε διευθυντής προτείνει ότι το τμήμα του πρέπει να χρηματοδοτηθεί με το ελάχιστο επίπεδο, αλλά απλά παρουσιάζει και αυτή την εναλλακτική περίπτωση στην ανώτατη διοίκηση. Αν ο διευθυντής ενός τμήματος καθορίσει πολλαπλά επίπεδα προσπάθειας, ουσιαστικά προτείνει χρηματοδότηση όλων των επιπέδων. Ο διευθυντής που είναι υπεύθυνος για την μονάδα αποφάσεων, συνήθως είναι αυτός που αναλύει και την μονάδα καθώς είναι το άτομο με τις περισσότερες γνώσεις για τις λειτουργίες της και είναι υπεύθυνος για την λειτουργία της. Εντούτοις η ανάλυση θα πρέπει να ελεγχθεί και να αναθεωρηθεί και από την ανώτατη διοίκηση αλλά και από τον οικονομικό διευθυντή.

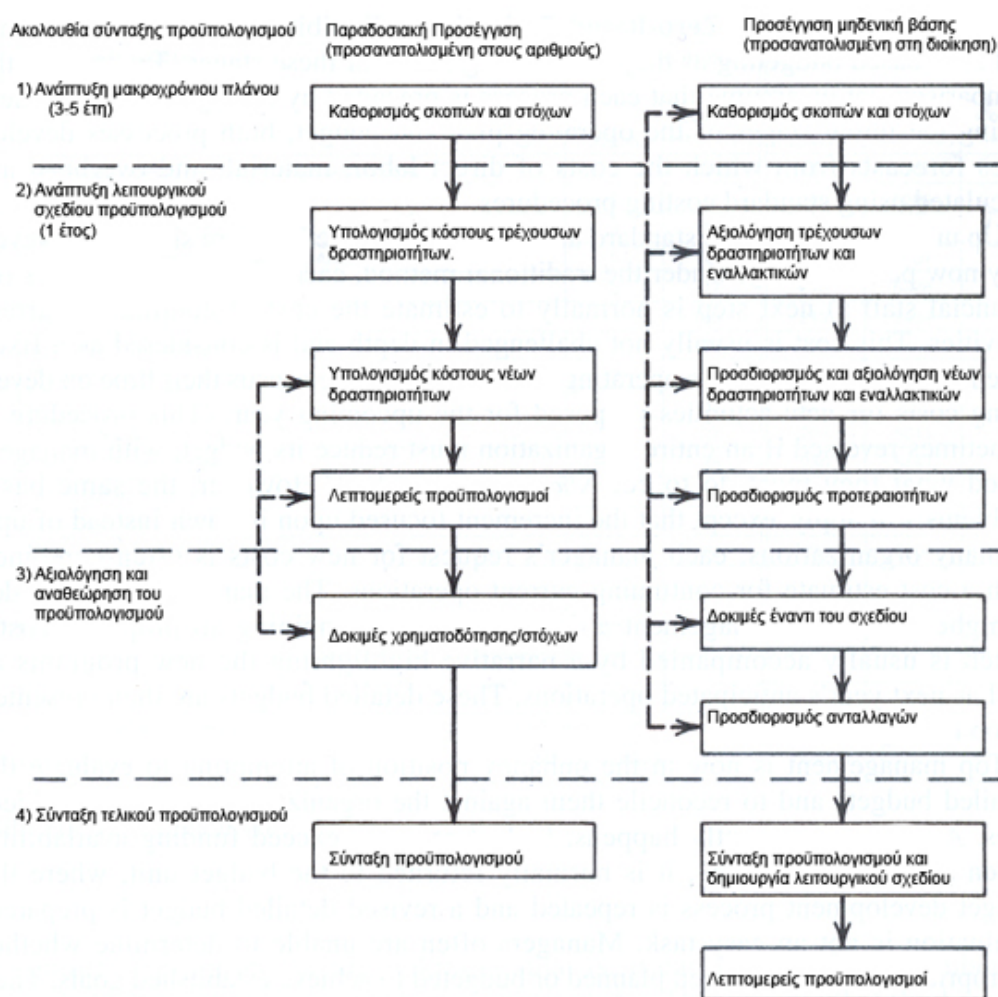
5.6 ΣΥΝΤΑΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Αφού ο γενικός διευθυντής έχει πάρει τις τελικές αποφάσεις χρηματοδότησεως και έχει καθορίσει τις υποδιαιρέσεις και τα εταιρικά κέρδη και οφέλη, τα εγκεκριμένα πακέτα αποφάσεων επιστρέφονται σε κάθε διευθυντή για την προετοιμασία του λεπτομερούς προϋπολογισμού. Τα εγκεκριμένα πακέτα αποφάσεων δεν καθορίζουν μόνο το ύψος του προϋπολογισμού και του εργατικού δυναμικού αλλά και τα επιτεύγματα που αναμένονται από τον κάθε

διευθυντή. Ο κάθε διευθυντής θα πρέπει να έχει προετοιμάσει τον λεπτομερή προϋπολογισμό του, παρουσιάζοντας λεπτομερή ανάλυση των δαπανών ανά μήνα.

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η παραδοσιακή και η μηδενικής βάσης σύνταξη του προϋπολογισμού καθώς διατρέχουν κάθε ένα από τα στάδια τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-1 «Στάδια παραδοσιακής και μηδενικής βάσης σύνταξης προϋπολογισμού»⁴



Κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων του λειτουργικού σχεδίου και του προϋπολογισμού, και οι δύο διαδικασίες αναπτύσσουν προβλέψεις πωλήσεων από τις οποίες τα κόστη της άμεσης εργασίας, των υλικών και τα γενικά βιομηχανικά υπολογίζονται με την χρήση τυποποιημένων διαδικασιών

⁴ Lalli William, Handbook of Budgeting(5th Edition), pp 28.16

κοστολόγησης. Μέχρι αυτό το στάδιο, και η κανονική και η διαδικασία μηδενικής βάσης είναι παρόμοιες. Στην παραδοσιακή μέθοδο, το επόμενο βήμα κάθε διευθυντή (ή του οικονομικού προσωπικού) είναι να υπολογίσει το κόστος των συνεχόμενων τρεχουσών δραστηριοτήτων. Αυτό το κόστος συνήθως δεν αναλύεται σε βάθος και θεωρείται ως σταθερό κόστος για το λειτουργικό σχέδιο του επόμενου έτους. Μετέπειτα, οι διευθυντές επικεντρώνουν το χρόνο τους στον υπολογισμό του κόστους των δραστηριοτήτων που προτείνονται για το επόμενο έτος. Αυτή η διαδικασία μερικές φορές αντιστρέφεται, εάν μια επιχείρηση πρέπει να μειώσει τον προϋπολογισμό της, με τους διευθυντές που αναρωτιούνται τι πρέπει να κάνουν για να μειώσουν τον προϋπολογισμό τους. Σε πολλές επιχειρήσεις, το αίτημα κάθε διευθυντή για νέα κόστη συνδυάζεται με μια εκτίμηση του κόστους της συνέχισης των τρεχουσών δραστηριοτήτων. Ο διευθυντής παρέχει έπειτα στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης έναν λεπτομερή προϋπολογισμό που συνδυάζει όλες τα προτεινόμενα κόστη, ο οποίος συνοδεύεται συνήθως από μια αναφορά που παρουσιάζει τα νέα προγράμματα καθώς και τις προσδοκώμενες δραστηριότητες του επόμενου έτους. Τέλος αυτοί οι λεπτομερείς προϋπολογισμοί παρουσιάζονται στην ανώτατη διοίκηση.

Η ανώτατη διοίκηση είναι στη δυσάρεστη θέση της προσπάθειας να αξιολογηθούν οι λεπτομερείς προϋπολογισμοί και να εναρμονιστούν με τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Πολύ συχνά, τα αιτήματα προϋπολογισμού υπερβαίνουν τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης της επιχείρησης. Όταν ένας προϋπολογισμός απορρίπτεται, επιστρέφεται κανονικά στη μονάδα προϋπολογισμών, όπου η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού επαναλαμβάνεται και συντάσσεται ένας αναθεωρημένος λεπτομερής προϋπολογισμός. Η αξιολόγηση δεν είναι ένας εύκολη διαδικασία. Οι διευθυντές συχνά δεν είναι ικανοί να καθορίσουν εάν οι κατάλληλες ενέργειες έχουν προγραμματιστεί ή έχουν προϋπολογιστεί να επιτύχουν τους καθιερωμένους στόχους. Πρέπει να εξετάσουν τους λεπτομερείς προϋπολογισμούς ενάντια στους στόχους και να διαπιστώσουν ότι οι εναλλακτικές λύσεις και τα χαμηλότερα επίπεδα κόστους και οι συνέπειές τους, δεν προσδιορίζονται.

Στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, οι τρέχουσες δραστηριότητες και οι εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται την ίδια στιγμή που τα νέα προγράμματα

προσδιορίζονται και εξετάζονται. Οι διευθυντές ορίζουν τις προτεραιότητές τους και προσδιορίζουν τις ανταλλαγές μεταξύ των επιπέδων δαπανών και των λειτουργικών αναγκών. Οι νέες δραστηριότητες μπορούν να καταταχθούν υψηλότερα από τις υπάρχουσες κι έτσι νέα προγράμματα μπορούν να χρηματοδοτηθούν μέσα στα υπάρχοντα επίπεδα χρηματοδότησης. Η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις αξιολόγησης και χρηματοδότησης με βάση το πακέτο αποφάσεων και την ανάλυση της κατάταξης. Χρησιμοποιώντας τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, η ανώτατη διοίκηση μπορεί εύκολα να εξετάσει τον προϋπολογισμό ενάντια στο λειτουργικό σχέδιο, δεδομένου ότι αξιολογεί με βάση τις προτεραιότητες κι όχι με βάση τα νούμερα. Η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει τις ανταλλαγές, να καθορίσει τις συνέπειες των εναλλακτικών επιπέδων δαπανών και βασισμένη στην αξιολόγησή του προϋπολογισμού να κάνει ένα νέο και καλύτερο καταμερισμό στον προϋπολογισμό για το επερχόμενο έτος. Από την ανάλυσή των πακέτων αποφάσεων, η διοίκηση παίρνει όχι μόνο τον προϋπολογισμό αλλά και το λειτουργικό σχέδιο αφού ο προϋπολογισμός είναι προϊόν των λειτουργικών αποφάσεων. Τα κορυφαία στελέχη έχουν δύο πρόσθετα βασικά οφέλη από την προσέγγιση μηδενικής βάσης: την δυνατότητα αποτελεσματικής αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και την δυνατότητα εστίασης στην στρατηγική ανάπτυξη.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα της προσέγγισης μηδενικής βάσης είναι ότι πολλοί διευθυντές αισθάνονται να απειλούνται από μια διαδικασία, η οποία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης απαιτεί επίσης αποτελεσματική διοίκηση, επικοινωνία και εκπαίδευση των διευθυντών που θα συμμετάσχουν στην ανάλυση. Οι διευθυντές μπορεί να έχουν προβλήματα στον προσδιορισμό των κατάλληλων μονάδων απόφασης, την ανάπτυξη επαρκών στοιχείων για την διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής ανάλυσης, τον καθορισμό του κατώτατου επιπέδου προσπάθειας, την ταξινόμηση των ανόμοιων προγραμμάτων και την διαχείριση μεγάλου όγκου πακέτων. Για πολλά προγράμματα, μπορεί να μην έχουν καθοριστεί τρόποι μέτρησης για το φόρτο εργασίας και την απόδοση ή το αποτέλεσμα του προγράμματος μπορεί να μην είναι καθορισμένο κι έτσι η ανάλυση να μην είναι τέλεια. Για αυτό, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια διαδικασία μακροχρόνιας διοίκησης και διαχείρισης αντί για ένα «φάρμακο» ενός χρόνου. Εάν εφαρμοστεί ορθά, η προσέγγιση μηδενικής βάσης δεν είναι αντικείμενο ενός «παιχνιδιού», όπως μπορεί να προσδοκούν κάποιοι. Η παραδοσιακή προσέγγιση σύνταξης προϋπολογισμού παρέχει την μεγαλύτερη δυνατότητα για «παιχνίδι» καθώς οι τρέχουσες δραστηριότητες σπάνια αξιολογούνται και πολλές αποφάσεις δεν προσδιορίζονται ποτέ, αντίθετα «θάβονται» πίσω από τους αριθμούς. Εντούτοις, η προσέγγιση μηδενικής βάσης αφαιρεί την κάλυψη των δραστηριοτήτων και απαιτεί από τα στελέχη να προσδιορίσουν ξεκάθαρα τις λειτουργικές αποφάσεις.

Οι συγκεκριμένες ανάγκες, προβλήματα και οι δυνατότητες κάθε επιχείρησης πρέπει να εξεταστούν για την προσαρμογή της προσέγγισης μηδενικής βάσης. Αν και οι περισσότερες από τις βασικές έννοιες της προσέγγισης έχουν διατηρηθεί, οι λεπτομέρειες της διοίκησης και των διαδικασιών είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρησης που έχει υιοθετήσει την προσέγγιση. Η σύνταξη προϋπολογισμού μηδενικής βάσης μπορεί να εφαρμοστεί σε εντατική βάση σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, μόνο όμως σε επιλεγμένα προγράμματα ή σε σημαντικά επίπεδα προγραμμάτων. Η στρατηγική της εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης πρέπει να αναπτυχθεί για κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες και τις δυνατότητές της. Η κορυφαία διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της προσέγγισης. Επειδή η διαδικασία είναι δύσκολη, οι διευθυντές και τα στελέχη να την υιοθετήσουν, να την κατανοήσουν και ύστερα να την χρησιμοποιήσουν, Οι διευθυντές πρέπει να είναι πρόθυμοι να λάβουν τις σκληρές αποφάσεις και τις ανταλλαγές που η διαδικασία απαιτεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

6.1 ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ROLLING BUDGET)

Οι επιχειρησιακές απαιτήσεις σήμερα μπορούν να αλλάξουν κατεύθυνση πολύ γρήγορα. Λαμβάνοντας υπόψη αυτόν τον γρήγορο ρυθμό της αλλαγής, πολλοί προϋπολογισμοί θεωρούνται ξεπερασμένοι προτού καν να οριστικοποιηθούν και να εγκριθούν. Λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνει η υιοθέτηση ενός «κυλιόμενου προϋπολογισμού», ο οποίος βοηθάει στην συνεχή διατήρηση του προϋπολογισμού σύμφωνα με τις εξελίξεις και στον συνεχή εκσυγχρονισμό των στόχων της επιχείρησης σύμφωνα με τις οικονομικές εξελίξεις.

6.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΥΛΙΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί παραμένουν χαρακτηριστικά αμετάβλητοι για δώδεκα μήνες, και αποτελούν ουσιαστικά κατά ένα μεγάλο μέρος ένα στατικό οικονομικό μέτρο σύγκρισης. Οι κυλιόμενοι προϋπολογισμοί, εντούτοις, ενημερώνονται και ρυθμίζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (τριμηνιαία, μηνιαία) με τρέχοντα δεδομένα βασισμένα στην πραγματική απόδοση της εταιρείας. Οι κυλιόμενοι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται συχνά στις προβλέψεις, για την πρόβλεψη ενός έως δύο έτη εκ των προτέρων, με πιο συχνή περίοδο πρόβλεψης τους 18 μήνες.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι πολλά. Τα σημαντικότερα είναι:

- Η επιχείρηση αποκτά άμεσα τρέχοντες, ενημερωμένους αριθμούς προϋπολογισμών.
- Αντίδραση στους μεταβαλλόμενους οικονομικούς όρους γρηγορότερα.
- Παροχή συνεχής ανατροφοδότηση στην απόδοση των τμημάτων.
- Διατήρηση της ορμή εάν οι στόχοι επιτυγχάνονται νωρίς με την επαναρύθμισή τους.

- Ενσωμάτωση της σύνταξης προϋπολογισμού με τον κανονικό κύκλο εργασίας και τις αυξανόμενες ικανότητες και πληροφόρηση των ανώτερων στελεχών.
- Δημιουργία σαφής τεκμηρίωσης για την υποστήριξη αλλαγών στον προϋπολογισμό.
- Προσδιορισμός των αποκλίσεων και των αιτιών τους νωρίτερα. Αυτό βοηθάει στην μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου, στην προβολή μελλοντικών δραστηριοτήτων και στη λήψη έγκαιρων αποφάσεων.

6.1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα βήματα για την εφαρμογή των κυλιόμενων προϋπολογισμών σε μια επιχείρηση. Η μετάβαση από την παραδοσιακή μέθοδο προϋπολογισμού στην προσέγγιση κυλιόμενου προϋπολογισμού δεν μπορεί να γίνει άμεσα, πρέπει να υιοθετηθεί βαθμιαία μέθοδο που θα οδηγήσει αργά και σταθερά στην αλλαγή μεθόδου στην σύνταξη προϋπολογισμού.

- Προετοιμασία βραχυπρόθεσμων προϋπολογισμών. Με τον ετήσιο προϋπολογισμό διαθέσιμο, η επιχείρηση πρέπει να αλλάζει την προοπτική της συντάσσοντας μηνιαίους ή τριμηνιαίους προϋπολογισμούς.
- Έναρξη αναλύσεων. Η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει την πραγματικότητα με αυτό που είχε προγραμματίσει και σχεδιάσει. Μηνιαία ή τριμηνιαία πρέπει να δημιουργούνται δύο εκθέσεις. Η πρώτη έκθεση είναι μια γενική δήλωση απαριθμώντας τις διακυμάνσεις μεταξύ των προϋπολογισμένων στοιχείων εσόδων και εξόδων και των πραγματικών. Η δεύτερη έκθεση πρέπει να αναλύει οποιοσδήποτε διακυμάνσεις που υπερέβησαν ένα ορισμένο κατώτατο όριο και να προσπαθήσει να εξηγήσει τον λόγο ύπαρξης αυτών των διαφορών και εάν είναι προσωρινές ή μόνιμες.
- Προβολή στο μέλλον. Αφού έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση διακύμανσης, η επιχείρηση πρέπει να αναλογιστεί τι αντίκτυπο θα έχουν η πραγματική απόδοση και οι σημειωμένες διακυμάνσεις στην μελλοντική οικονομική

της κατάσταση. Πρέπει να γίνει άμεση ρύθμιση του μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού και να ενσωματωθούν τα συμπεράσματα και οι αποφάσεις.

- Αναθεώρηση της δομής αμοιβών. Τα προγράμματα αμοιβών πολλών επιχειρήσεων συχνά δέχονται αυξήσεις ή μπόνους, βασισμένα στα επιτεύγματα των διευθυντών επί των ετήσιων στόχων του προϋπολογισμού. Τα συστήματα αμοιβών, τα οποία συσχετίζονται με τους ετήσιους προϋπολογισμούς, δεν έχουν εφαρμογή στους κυλιόμενους προϋπολογισμούς, στους οποίους οι στόχοι αλλάζουν τριμηνιαία ή ακόμα και μηνιαία. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσουν εναλλακτικές δομές αμοιβών εάν είναι αποφασισμένα να υιοθετήσουν την προσέγγιση των κυλιόμενων προϋπολογισμών.
- Εκσυγχρονισμός πέρα από το λογιστικό φύλλο. Στην σημερινή εποχή, που κυριαρχεί η τεχνολογική ανάπτυξη, σημαντικό ρόλο στην σύνταξη των προϋπολογισμών παίζουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εφαρμογές τους. Το Excel είναι εργαλείο με περιορισμένες δυνατότητες για μεγάλες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις που σκοπεύουν να υιοθετήσουν τον κυλιόμενο προϋπολογισμό. Συνιστάται η χρήση λογισμικού σχεδιασμού και προϋπολογισμού μεγάλης κλίμακας όπως το Congos, το Comshare και το Hyperion . Υπάρχουν και πιο προσιτά εργαλεία, βασισμένα στο διαδύκτιο, τα οποία θέτουν τα στοιχεία του προϋπολογισμού, κάνουν υποτυπώδης προβλέψεις και εντοπίζουν και διορθώνουν λάθη. Για την επιτυχή υιοθέτηση του κυλιόμενου προϋπολογισμού, οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν τη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού χρησιμοποιώντας πρώτα τα εργαλεία που έχουν ήδη και μετά να αλλάξουν τα εργαλεία.

6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ (FORECAST)

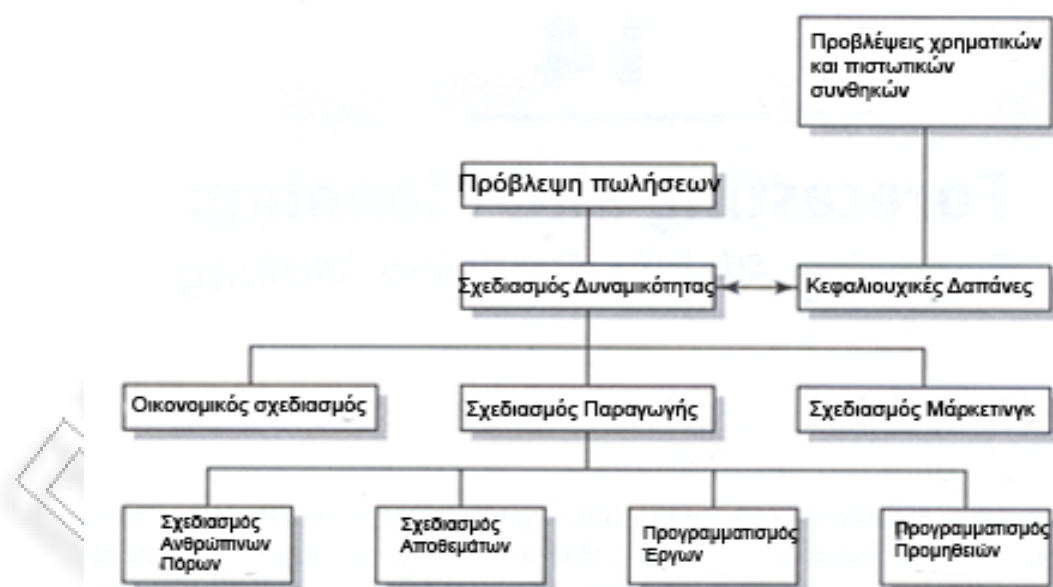
Η διοίκηση στις ιδιωτικές και στις δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργεί κάτω από όρους αβεβαιότητας και κινδύνου. Πιθανώς η σημαντικότερη λειτουργία μιας

επιχείρησης είναι η ικανότητα να προβλέπει, το οποίο είναι η αφετηρία για τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και τη σύνταξη προϋπολογισμού. Ο στόχος των προβλέψεων είναι η μείωση κινδύνου στη λήψη αποφάσεων.

Σε μια επιχείρηση, οι προβλέψεις αποτελούν τη βάση για τις δυνατότητες σχεδιασμού, την παραγωγή, το εργατικό δυναμικό, τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς, τους πόρους χρηματοδότησης, τη σύνταξη προϋπολογισμού, την έρευνα και την ανάπτυξη και τη στρατηγική της ανώτατης διοίκησης. Οι προβλέψεις των πωλήσεων είναι σημαντικές για πολλές δραστηριότητες στην οικονομική διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων του προϋπολογισμού, του σχεδιασμού κέρδους, της ανάλυσης κεφαλαιουχικών δαπανών και της αξιολόγησης εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το σχήμα που ακολουθεί επεξηγεί πώς οι προβλέψεις πωλήσεων σχετίζονται με διάφορες διευθυντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-1 «Πρόβλεψη πωλήσεων και Διοικητικές λειτουργίες»⁵

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ



⁵ Shim Jae K., Siegel Joel, Budgeting Basics & Beyond, pp 228

6.2.1 ΠΟΙΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Οι προβλέψεις είναι απαραίτητες για το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τις προμήθειες, το εργατικό δυναμικό και τον οικονομικό σχεδιασμό. Περαιτέρω, η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται τις προβλέψεις για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και τον προγραμματισμό των κεφαλαιουχικών δαπανών. Πιο συγκεκριμένα, οι διευθυντές μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τις προβλέψεις πωλήσεων για τον καθορισμό της βέλτιστης κατανομής του δυναμικού των πωλήσεων, για να θέτουν στόχους πωλήσεων και για το σχεδιασμό της προώθησης και της διαφήμισης. Το μερίδιο αγοράς, οι τιμές και οι τάσεις απαιτούνται αν γίνεται η ανάπτυξη και προώθηση ενός νέου προϊόντος.

Οι διευθυντές παραγωγής χρειάζονται τις προβλέψεις προκειμένου να :

Προγραμματίσουν τις δραστηριότητες παραγωγής

- Να κάνουν παραγγελίες υλικών και πρώτων υλών
- Να καθιερώσουν τα επίπεδα των αποθηκών
- Να προγραμματίσουν τις αποστολές και τα φορτία

Άλλοι τομείς μιας επιχείρησης, στους οποίους είναι αναγκαίες οι προβλέψεις είναι οι απαιτήσεις υλικών (αγορά και προμήθεια), ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, η προμήθεια εξοπλισμού, οι απαιτήσεις συντήρησης και ο προγραμματισμός και σχεδιασμός της δυναμικότητας των εργοστασίων. Μόλις μια επιχείρηση σιγουρεύεται ότι έχει αρκετή δυναμικότητα, αναπτύσσεται το πλάνο της παραγωγής. Εάν η επιχείρηση δεν έχει αρκετή δυναμικότητα, θα απαιτηθούν αποφάσεις στον σχεδιασμό και στον προϋπολογισμό για κεφαλαιουχικές δαπάνες για την επέκταση της δυναμικότητας.

Βασιζόμενος σε αυτά τα στοιχεία, ο διευθυντής πρέπει να υπολογίσει τις μελλοντικές εισροές και εκροές μετρητών. Ο διευθυντής πρέπει να προγραμματίσει τις ανάγκες μετρητών και δανεισμού για τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι προβλέψεις των χρηματοροών και τα ποσοστά δαπανών και εσόδων είναι απαραίτητα για την διατήρηση της εταιρικής ρευστότητας και της αποδοτικότητας. Στον προγραμματισμό για

επενδύσεις κεφαλαίου, απαιτούνται προβλέψεις για τη μελλοντική οικονομική δραστηριότητα έτσι ώστε οι αποδόσεις και οι εισροές μετρητών της επένδυσης να μπορέσουν να υπολογιστούν. Οι προβλέψεις είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό των χρηματικών και πιστωτικών συνθηκών και των επιτοκίων έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες της σε μετρητά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επίσης πρέπει να γίνουν προβλέψεις για τα επιτόκια, για την υποστήριξη της απόκτησης νέου κεφαλαίου, προβλέψεις των εισπρακτέων λογαριασμών για να βοηθήσουν στον προγραμματισμό των αναγκών κεφαλαίου κίνησης και προβλέψεις των ποσοστών κεφαλαιουχικών δαπανών εξοπλισμού για να βοηθήσουν στην εξισορρόπηση της ροή κεφαλαίων στην επιχείρηση. Οι υγιείς προβλέψεις των ποσοστών συναλλάγματος είναι όλο και περισσότερο σημαντικές στους διευθυντές των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις είναι απαραίτητες για τον προγραμματισμό των αλλαγών στην κεφαλαιουχική δομή της επιχείρησης. Για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την έκδοση του κέρδους ή της ζημιάς για τη διατήρηση της επιθυμητής οικονομικής δομής χρειάζονται προβλέψεις των χρηματικών και πιστωτικών συνθηκών.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων απαιτεί διάφορες προβλέψεις για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσληφθούν, να εκπαιδευθούν και να τους παρασχεθούν τα οφέλη που είναι ανταγωνιστικά με τα διαθέσιμα στην αγορά εργασίας. Επίσης, τάσεις που επηρεάζουν αυτές τις μεταβλητές όπως ο κύκλος εργασίας, η ηλικία συνταξιοδότησης, η συστηματική αποχή από την εργασία και οι καθυστερήσεις πρέπει να προβλεφθούν για το σχεδιασμό και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

Οι διευθυντές των μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και των δημόσιων επιχειρήσεων πρέπει επίσης να κάνουν προβλέψεις για την σύνταξη του προϋπολογισμού. Οι διοικητές νοσοκομείων προβλέπουν τις ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης της κοινωνίας ενώ για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, πρέπει να γίνει μια προβολή :

- Της αύξηση του απόλυτου μεγέθους του πληθυσμού.
- Των αλλαγών στον αριθμό ανθρώπων στις διάφορες ηλικιακές ομάδες
- Των διαφόρων ιατρικών αναγκών που έχουν οι ηλικιακές ομάδες

Τα πανεπιστήμια προβλέπουν τις εγγραφές φοιτητών, το κόστος της λειτουργίας και σε πολλές περιπτώσεις τα κονδύλια που χορηγούνται από τα δίδακτρα και από τον κυβερνητικό προϋπολογισμό. Ο τομέας των υπηρεσιών, ο οποίος περιλαμβάνει επιχειρήσεις όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, εστιατόρια, χρειάζεται διάφορες προβλέψεις για την λειτουργικότητά του και τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό του.

6.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από ένα ευρύ φάσμα τεχνικών πρόβλεψης. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις προβλέψεων, η ποιοτική και η ποσοτική προσέγγιση:

1) Ποιοτική προσέγγιση – οι προβλέψεις βασίζονται στην κρίση και στην άποψη

- Απόψεις στελεχών
- Τεχνική Delphi
- Σφυγμομέτρηση του δυναμικού των πωλήσεων
- Έρευνες καταναλωτών

2) Ποσοτική προσέγγιση

A. Προβλέψεις βασισμένες στα ιστορικά στοιχεία

- Μέθοδοι Naive
- Κινούμενος μέσος όρος
- Εκθετική λείανση
- Ανάλυση τάσης
- Αποσύνθεση χρονοσειρών

Β. Συνειρμικές (αιτιώδεις) προβλέψεις

- Απλή παλινδρόμηση
- Πολλαπλή παλινδρόμηση
- Οικονομετρικό μοντέλο

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέθοδοι πρόβλεψης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-2 «Μέθοδοι προβλέψεων»⁶



Τα ποσοτικά μοντέλα λειτουργούν έξοχα εφ' όσον πραγματοποιείται ελάχιστες ή μη συστηματικές αλλαγές στο περιβάλλον. Όταν τα σχέδια ή οι συσχετίσεις αλλάζουν από μόνα τους, τα αντικειμενικά μοντέλα έχουν μικρή χρησιμότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ποιοτική προσέγγιση, βασισμένη στην ανθρώπινη κρίση, είναι αναπόφευκτη. Επειδή οι προβλέψεις με βάση τις κρίσεις, βασίζονται στις προβλέψεις στην παρατήρηση των υπάρχουσών τάσεων, υπόκεινται σε διάφορες ανεπάρκειες. Το πλεονέκτημα τους, εντούτοις, είναι ότι μπορούν να προσδιορίσουν τη συστηματική αλλαγή γρηγορότερα και να ερμηνεύσουν καλύτερα την επίδραση τέτοιων αλλαγών στο μέλλον.

⁶ Shim Jae K., Siegel Joel, Budgeting Basics & Beyond, pp 230

6.2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η επιλογή της τεχνικής πρόβλεψης επηρεάζεται σημαντικά από το στάδιο του κύκλου ζωής των προϊόντων και μερικές φορές από την εταιρία ή τη βιομηχανία για τις οποίες μια απόφαση λαμβάνεται.

Στην αρχή του κύκλου ζωής του προϊόντος, γίνονται σχετικά μικρές δαπάνες για έρευνα και ανάλυση της αγοράς. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης εισαγωγής του προϊόντος, αυτές οι δαπάνες αρχίζουν να αυξάνονται. Στο γρήγορο στάδιο ανάπτυξης, τα αξιοσημείωτα χρηματικά ποσά περιλαμβάνονται στις αποφάσεις, κι έτσι είναι επιθυμητό ένα υψηλό επίπεδο ακρίβειας. Αφού το προϊόν περάσει στο στάδιο της ωριμότητας, οι αποφάσεις είναι περισσότερο ρουτίνα και περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ και την κατασκευή. Αυτές οι εκτιμήσεις είναι πολύ σημαντικές για τον καθορισμό της κατάλληλης τεχνικής πρόβλεψης πωλήσεων.

Αφού αξιολογηθούν τα στάδια των κύκλων ζωής προϊόντων, επιχειρήσεων και βιομηχανίας, είναι απαραίτητος ένας περαιτέρω έλεγχος. Αντί της επιλογής μιας τεχνικής πρόβλεψης με βάση οτιδήποτε φαίνεται εφαρμόσιμο, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να καθορίσουν το τι είναι κατάλληλο. Μερικές από τις τεχνικές είναι αρκετά απλές και μάλλον οικονομικές στην ανάπτυξή τους και στην χρήση τους. Άλλες τεχνικές είναι εξαιρετικά σύνθετες, απαιτούν σημαντικό χρονικό διάστημα να αναπτυχθούν και είναι αρκετά ακριβές στην ανάπτυξη και τη χρήση τους. Μερικές τεχνικές προβλέψεων είναι καταλληλότερες για τις βραχυπρόθεσμες προβλέψεις και άλλες για το μεσοπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες. Η επιλογή τεχνικής προβλέψεων από μια επιχείρηση εξαρτάται από τα εξής κριτήρια:

- Ποιο είναι το κόστος που συνδέεται με την ανάπτυξη του μοντέλου πρόβλεψης, συγκρινόμενο με τα πιθανά οφέλη.
- Πόσο πολύπλοκες είναι οι σχέσεις που θα προβλεφθούν.
- Αν οι προβλέψεις γίνονται για βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους λόγους.
- Πόση ακρίβεια επιδιώκεται .

- Αν υπάρχει ένα ελάχιστο όριο ανοχής λαθών.
- Πόσα δεδομένα είναι διαθέσιμα.

6.2.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η ποιοτική προσέγγιση μπορεί να είναι χρήσιμη στη διατύπωση των βραχυπρόθεσμων προβλέψεων και μπορεί επίσης να συμπληρώσει τις προβλέψεις βασισμένες στη χρήση οποιεσδήποτε ποσοτικής μεθόδου. Οι τέσσερις από τις σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες ποιοτικές μεθόδους πρόβλεψης είναι οι απόψεις των στελεχών, η μέθοδος Delphi, η σφυγμομέτρηση του δυναμικού των πωλήσεων και οι έρευνες καταναλωτών.

6.2.4.1 Απόψεις στελεχών

Οι υποκειμενικές απόψεις των ανώτερων στελεχών ή των εμπειρογνομόνων από τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη χρηματοδότηση, τις προμήθειες και τη διοίκηση θέτονται υπόψη για την δημιουργία προβλέψεων για τις μελλοντικές πωλήσεις. Συνήθως αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται από κοινού με κάποια ποσοτική μέθοδο, όπως η ανάλυση τάσεων. Η διοικητική ομάδα τροποποιεί την προκύπτουσα πρόβλεψη, βασισμένη στις προσδοκίες της.

Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η πρόβλεψη γίνεται γρήγορα και εύκολα, χωρίς ανάγκη χρήσης επιμελημένων στατιστικών. Επίσης, η κρίση και οι απόψεις των στελεχών μπορεί να είναι ο μόνος εφικτός τρόπος προβλέψεων ελλείψει επαρκών στοιχείων. Το μειονέκτημα, εντούτοις, της προσέγγισης αυτής είναι η ομαδική σκέψη. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύνολο προβλημάτων έμφυτος σε όσους λειτουργούν ως ομάδα. Τα προβλήματα αυτά είναι ο υψηλός βαθμός συνεκτικότητας, η πολύ ισχυρή ηγεσία και η απομόνωση της ομάδας. Ο υψηλός βαθμός συνεκτικότητας πολλές φορές οδηγεί την ομάδα να λειτουργεί προσαρμοστικά πράγμα που «πνίγει» τις διαφωνίες και την κριτική σκέψη. Επίσης η ισχυρή ηγεσία θυσιάζει την διαφορετική άποψη των λίγων για την επίτευξη ομοφωνίας απόψεων. Τέλος η

απομόνωση της ομάδας τείνει να αποκλείσει την ομάδα από εξωτερικές απόψεις και ερεθίσματα.

6.2.4.2 Μέθοδος Delphi

Η μέθοδος Delphi είναι μια ομαδική τεχνική, σύμφωνα με την οποία μια ομάδα ειδικών εξετάζονται μεμονωμένα για τις αντιλήψεις τους για μελλοντικά γεγονότα. Οι ειδικοί δεν συναντιούνται ως ομάδα, προκειμένου να μειωθεί η δυνατότητα συναίνεσης μεταξύ τους λόγω των κυρίαρχων παραγόντων προσωπικότητας. Αντ' αυτού, οι προβλέψεις και τα συνοδευτικά επιχειρήματα συνοψίζονται από μια άλλη ομάδα και επιστρέφονται στους ειδικούς μαζί με συμπληρωματικές ερωτήσεις. Αυτό συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση. Αυτός ο τύπος μεθόδου είναι χρήσιμος και αρκετά αποτελεσματικός για προβλέψεις μεγάλης ακτίνας. Η τεχνική της μεθόδου αποτελείται από ομάδα ερωτηματολογίων και αποβάλλει το μειονέκτημα της ομαδικής σκέψης. Δεν υπάρχει καμία επιτροπή, συζήτηση ή σύσκεψη. Η χαμηλή αξιοπιστία αναφέρεται ως κύριο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, καθώς επίσης και η μεγάλη δυσκολία συναίνεσης.

6.2.4.3 Σφυγμομέτρηση του δυναμικού των πωλήσεων

Κάποιες εταιρείες χρησιμοποιούν ως πηγή προβλέψεων τους πωλητές τους, οι οποίοι έχουν συνεχείς επαφές με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι πωλητές που είναι σε στενότερη επαφή με τους τελικούς καταναλωτές, μπορούν να έχουν σημαντικές ιδέες σχετικά με την μελλοντική κατάσταση της αγοράς. Οι προβλέψεις βασισμένες στην σφυγμομέτρηση των πωλητών μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά μέσο όρο για την δημιουργία μιας μελλοντικής πρόβλεψης ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τροποποιήσουν άλλες ποσοτικές ή ποιοτικές προβλέψεις που έχουν παραχθεί εσωτερικά στην επιχείρηση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της πρόβλεψης είναι:

- Απλή και κατανοητή μέθοδος

- Χρησιμοποιεί την εξειδικευμένη γνώση των πιο κοντινών ατόμων στην αγορά
- Τοποθετεί την ευθύνη για την πρόβλεψη στα χέρια εκείνων επηρεάζουσε περισσότερο τα πραγματικά αποτελέσματα.
- Οι πληροφορίες μπορούν να κατανεμηθούν εύκολα ανά περιοχή, προϊόν, πελάτη ή πωλητή.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι πωλητές μπορεί να είναι αισιόδοξοι ή απαισιόδοξοι όσον αφορά τις προβλέψεις τους και ανακριβείς λόγω των ευρύτερων οικονομικών γεγονότων που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος πέρα από τον έλεγχό τους.

6.2.4.4 Καταναλωτικές έρευνες

Μερικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν δικές τους έρευνες αγοράς σχετικά με συγκεκριμένες καταναλωτικές αγορές. Οι έρευνες μπορούν να διενεργηθούν τηλεφωνικά, με προσωπικές συνεντεύξεις, μέσω του διαδικτύου ή με ερωτηματολόγια ως μέσα λήψης των στοιχείων. Συνήθως εφαρμόζεται εκτενής στατιστική ανάλυση για να αναλύσει τα αποτελέσματα προκειμένου να εξεταστούν οι υποθέσεις σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά.

6.2.5 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Τα ποσοτικά μοντέλα λειτουργούν έξοχα εφ' όσον πραγματοποιείται ελάχιστες ή μη συστηματικές αλλαγές στο περιβάλλον. Οι πιο διαδεδομένες ποσοτικές μέθοδοι προβλέψεων είναι το μοντέλο Naïve, ο κινούμενος μέσος όρος, η εκθετική λείανση και τα είδη παλινδρόμησης.

6.2.5.1 Μοντέλο Naïve

Τα μοντέλα προβλέψεων Naïve βασίζονται αποκλειστικά σε ιστορικές παρατηρήσεις των πωλήσεων ή άλλων μεταβλητών όπως τα κέρδη και οι χρηματοροές. Τα μοντέλα δεν προσπαθούν να εξηγήσουν τις κλασσικές σχέσεις που παράγουν τις προβλέψεις των μεταβλητών. Τα μοντέλα Naïve χωρίζονται

σε δύο είδη. Το πρώτο είδος αποτελείται από μοντέλα απλών προβολών. Αυτά τα μοντέλα απαιτούν εισαγωγή δεδομένων από πρόσφατες παρατηρήσεις, αλλά δεν προχωράνε σε στατιστική ανάλυση. Το δεύτερο είδος αποτελείται από μοντέλα που παρόλο που είναι απλοϊκά, είναι αρκετά πολύπλοκα για να απαιτούν την χρήση υπολογιστή. Το πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι το χαμηλό κόστος της ανάπτυξης, της συλλογής δεδομένων και της λειτουργίας. Το μειονέκτημα είναι ότι το μοντέλο Naïve δεν θεωρεί καμιά συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών των προβλέψεων.

6.2.5.2 Κινούμενος Μέσος Όρος

Οι κινούμενοι μέση όροι είναι μέσοι όροι οι οποίοι αναθεωρούνται και ενημερώνονται συνεχώς καθώς λαμβάνονται νέες πληροφορίες. Με τον κινούμενο μέσο όρο, ο διευθυντής μιας επιχείρησης απλά συλλέγει τις πιο πρόσφατες παρατηρήσεις για τον υπολογισμό ενός μέσου, ο οποίος αποτελεί την πρόβλεψη για την ερχόμενη περίοδο. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι απλή στη χρήση και ευκολονόητη. Εντούτοις, υπάρχουν δύο μειονεκτήματα. Η μέθοδος απαιτεί οι χρήστες να διατηρούν ένα μεγάλο μέρος δεδομένων και να τα μεταφέρουν από περίοδο σε περίοδο. Επίσης όλα τα δεδομένα στο δείγμα έχουν το ίδιο ειδικό βάρος ενώ τα πιο πρόσφατα δεδομένα, ως πιο έγκυρα, θα έπρεπε να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα.

6.2.5.3 Εκθετική Λείανση

Η εκθετική λείανση είναι μια διαδεδομένη τεχνική για βραχυχρόνιες προβλέψεις από τα στελέχη. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί έναν σταθμικό μέσο παρωχημένων δεδομένων ως βάση για την πρόβλεψη. Η διαδικασία δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις πιο πρόσφατες πληροφορίες και μικρότερη βαρύτητα στις παρατηρήσεις του παρελθόντος. Ο λόγος για αυτό είναι ότι το μέλλον εξαρτάται περισσότερο από το πρόσφατο παρελθόν παρά από το μακρινό. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική όπου υπάρχει τυχαιότητα και μη εποχικές παρατηρήσεις στα δεδομένα. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη οικονομικού ή βιομηχανικούς παράγοντες όπως οι συνθήκες της αγοράς, οι τιμές ή οι επιδράσεις από τις κινήσεις των ανταγωνιστών.

6.2.5.4 Παλινδρόμηση

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι μια στατιστική διαδικασία για τον μαθηματικό υπολογισμό της σχέσης μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ανεξάρτητης. Η απλή παλινδρόμηση περιέχει μία ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η πολλαπλή παλινδρόμηση περιέχει δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές.

6.2.6 ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Τα έξι βασικά βήματα στη διαδικασία πρόβλεψης είναι:

- 1) Καθορισμός του τι και γιατί της πρόβλεψης και τι θα απαιτηθεί για την πρόβλεψη. Αυτό θα δείξει το επίπεδο λεπτομέρειας που απαιτείται στην πρόβλεψη, το ποσό των πόρων που μπορεί να δικαιολογηθεί και το επίπεδο επιθυμητής ακρίβειας.
- 2) Καθιέρωση ενός χρονικού ορίζοντα, βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου. Με απλά λόγια, πρόγραμμα για το επόμενο έτος ή για τα επόμενα πέντε έτη.
- 3) Επιλογή μιας τεχνικής πρόβλεψης.
- 4) Συγκέντρωση των δεδομένων και ανάπτυξη της πρόβλεψης
- 5) Προσδιορισμός των υποθέσεων που πρέπει να γίνουν κατά την προετοιμασία της πρόβλεψης.
- 6) Έλεγχος της πρόβλεψης και ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης για το αν η πρόβλεψη ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των στελεχών.

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν προβλέψεις για την σύνταξη του προϋπολογισμού. Μια πρόβλεψη βοηθάει στον καθορισμό του επιπέδου παραγωγής, των αναγκών σε αποθέματα, των απαιτούμενων ωρών εργασίας, των απαιτήσεων σε μετρητά και στις χρηματοοικονομικές ανάγκες. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι προβλέψεων, εντούτοις, πρέπει να ληφθούν υπόψη το κόστος, ο χρόνος προετοιμασίας, η ακρίβεια και η χρονική περίοδος. Οι διευθυντές

πρέπει να κατανοήσουν καθαρά τις υποθέσεις πάνω στις οποίες μια συγκεκριμένη μέθοδος προβλέψεων βασίζεται για να πετύχει τα μέγιστα οφέλη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΕΡΔΩΝ

7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για τη διαδικασία σχεδιασμού των κερδών απαιτείται ο καθορισμός της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Επίσης πρέπει να καθοριστεί το αντικείμενο της στρατηγικής, δηλαδή ο στόχος, ο οποίος θα ποσοτικοποιηθεί και θα καθοριστεί μέσα από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης και των μελλοντικών εκτιμήσεων. Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας σχεδιασμού θα πρέπει να εντοπίσουμε τα απαραίτητα για την εφαρμογή του σχεδίου.

Ο σχεδιασμός κερδών ουσιαστικά είναι ο ορισμός ρεαλιστικών αντικειμένων και στόχων για τα επίπεδα των κερδών της επιχείρησης και η επίτευξή τους.

Στο σχεδιασμό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη :

- η δομή της επιχείρησης,
- η γραμμή παραγωγής,
- το πρόγραμμα παραγωγής
- οι υπηρεσίες που προσφέρονται,
- η τιμή,
- η ποσότητα που προσφέρεται,
- τα κόστη (λειτουργικά και βιομηχανικά),
- το μερίδιο αγοράς,
- οι ικανότητες των εργαζομένων
- οι πηγές των Α' υλών
- οι οικονομικές συνθήκες
- το πολιτικό περιβάλλον
- η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- η αποδοτικότητα του τμήματος πωλήσεων
- το ανθρώπινο δυναμικό (μέγεθος, εκπαίδευση, σωματεία)
- οι γραμμές προώθησης
- ο ρυθμός ανάπτυξης

- ο η τεχνογνωσία

Μετά το σχεδιασμό, κάθε τμήμα του πρέπει να εξετάζεται και να αξιολογείται με βάση της ρεαλιστικότητάς του, το κατά πόσο είναι εφαρμόσιμο και το πώς επηρεάζει τα άλλα τμήματα του σχεδίου. Τα προβληματικά σημεία πρέπει να εντοπιστούν και να διορθωθούν το συντομότερο. Οι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται άμεσα και στην απλούστερή τους μορφή. Τρόποι για αύξηση των κερδών είναι είτε η αύξηση των εσόδων, μέσω αύξησης της τιμής ή της πωλούμενης ποσότητας, είτε η μείωση του κόστους, μέσω εξάλειψης των ασυνεπειών και των αστοχιών στην παραγωγή.

Οι μάνατζερ μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία του τμήματος ευθύνης τους με κάποιον από τους ακόλουθους τρόπους :

- ✓ Λειτουργώντας το τμήμα με τον ελάχιστο αριθμό εργαζομένων που μπορεί να λειτουργήσει. Αυτό μπορεί να σημαίνει ακόμα και απολύσεις.
- ✓ Μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη, μέσω χρήσης αυτοματισμών και ρομποτικής για την αντικατάσταση του κόστους ανθρώπινης εργασίας.
- ✓ Με το να προβαίνει σε κτήσεις μέσω αγοράς κι όχι με χρηματοδοτική μίσθωση όταν συμφέρει από άποψη κόστους.
- ✓ Δίνοντας έμφαση σε προηγούμενες επιτυχίες. Παραδείγματος χάριν, αν μέσω της εξέλιξης του προϊόντων έχει επιτευχθεί ανάπτυξη, τότε θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερο βάρος και πόρους στην έρευνα και ανάπτυξη.
- ✓ Μένοντας συνέχεια ενήμερος για τις εξελίξεις.
- ✓ Χρησιμοποιώντας εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας.
- ✓ Προσπαθώντας να αυξήσει το ενεργητικό όποτε είναι εφικτό
- ✓ Εξαλείφοντας άσκοπες λειτουργίες και γραφειοκρατία
- ✓ Με το να είναι παραγωγικός και προοδευτικός για την επίτευξη των βέλτιστων αποδοτικότητας με τους υπάρχοντες πόρους
- ✓ Βελτιώνοντας την αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- ✓ Με το να επεκτείνεται σε νέους τομείς έτσι ώστε να μην χάνεται καμία ευκαιρία

- ✓ Βελτιώνοντας τις σχέσεις με τους προμηθευτές, επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές και όρους. Επίσης πρέπει να βρίσκει και εναλλακτικές πηγές όταν έχουν μικρότερο κόστος

Το σχέδιο του κέρδους πρέπει να είναι τυπωμένο, εφαρμοσμένο με συνέπεια και να περιέχει τα παρακάτω κύρια σημεία:

- ✓ Δήλωση των στόχων και των αντικειμένων του σχεδίου
- ✓ Λεπτομέρειες για την επίτευξη αυτών των στόχων
- ✓ Λειτουργικά και χρηματοοικονομικά σχέδια
- ✓ Διαγράμματα
- ✓ Τρόπους μέτρησης και αξιολόγησης της ολοκλήρωσης του σχεδίου
- ✓ Εξέταση και αναθεώρηση των διαδικασιών
- ✓ Μηχανισμούς για την επίτευξη των αναγκαίων αλλαγών και βελτιώσεων

Το λειτουργικό σχέδιο παρουσιάζει το πώς οι στόχοι θα επιτευχθούν. Το λειτουργικό σχέδιο του διευθυντή πωλήσεων πιθανόν να παρουσιάζει μια μείωση στα έξοδα πωλήσεων με το να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των πωλητών μέσω καλύτερης εκπαίδευσης, μείωσης του αριθμού των πωλητών ή αυξάνοντας τον αριθμό πελατών ανά πωλητή.

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο ουσιαστικά αποτελεί έναν προϋπολογισμό εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες, ο οποίος ποσοτικοποιεί το λειτουργικό σχέδιο. Οι μάντζερ των χαμηλότερων βαθμίδων εμπλέκονται περισσότερο με λειτουργικές λεπτομέρειες και με την πρακτική εφαρμογή σχεδίων απ' ότι η ανώτατη διοίκηση.

Ο σχεδιασμός πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε ένα λογικό χρονοδιάγραμμα, χωρίς να υπάρχει βιασύνη και να λαμβάνονται υπόψη όλες οι εναλλακτικές που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων του μάντζερ. Παραδείγματος χάριν ένα νέο προϊόν πρέπει να περάσει από πολλούς ελέγχους και μάρκετινγκ τεστ πριν βγει στην αγορά. Έτσι κι ο σχεδιασμός κέρδους για τον επόμενο χρόνο πρέπει να ξεκινάει όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να τίθεται σε εφαρμογή από την πρώτη κιόλας μέρα του χρόνου.

Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι για ένα χρόνο ή για περισσότερα. Σε ένα πενταετές πλάνο πρέπει να υπάρχουν ετήσιοι στόχοι για τα κέρδη. Η πενταετία πρέπει να είναι η ανώτατη χρονική περίοδος για ένα σχέδιο καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ο χρονικός ορίζοντας, τόσο δυσκολότερες και λιγότερο εύστοχες είναι οι προβλέψεις και οι υποθέσεις που πρέπει να γίνουν. Επίσης η πενταετία είναι πιο πρακτική και πραγματοποιήσιμη απ' ό,τι μεγαλύτερες περίοδοι. Επίσης για την επιλογή της χρονικής διάρκειας θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η φύση και η σταθερότητα της επιχείρησης.

Για να πάρει ο μάνατζερ σωστές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνει σωστές και έγκυρες πληροφορίες, κυρίως μέσω αναφορών και εκθέσεων. Αφού παρθεί και εφαρμοστεί μια απόφαση, νέες αναφορές θα δείξουν στο μάνατζερ αν έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα ή όχι. Ο μάνατζερ δεν πρέπει να κάνει πίσω όταν έχει πάρει μια απόφαση κι ούτε πρέπει να αλλάζει γνώμη εξαιτίας πράξεων των εργαζομένων.

Οι μάνατζερ κατά το σχεδιασμό πρέπει να αναφέρονται μόνο σε ότι είναι κρίσιμο. Το κόστος των υλικών είναι σημαντικό για μια βιομηχανία αλλά καθόλου σημαντικό για μια εταιρεία συμβούλων. Σε μια αεροπορική εταιρεία τα έσοδα ανά μίλι είναι σημαντική πληροφορία. Οι πληροφορίες πρέπει να δίνονται στους σωστούς μάνατζερ και πρέπει να συσχετίζονται με τους τομείς αρμοδιότητάς τους. Το είδος του σχεδίου κέρδους και τα στοιχεία του διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους, τα προβλήματα, τις συνθήκες και τις απαιτήσεις. Ο σχεδιασμός ενός πλάνου γίνεται όλο και πιο δύσκολος λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, του υψηλού κόστους της ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων, της αύξησης των απαιτήσεων των καταναλωτών και των προτύπων και ρυθμίσεων που θέτουν οι κυβερνήσεις.

7.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Πολύ σημαντικό στο σχεδιασμό κέρδους είναι η συμφωνία των στόχων που θέτουμε, δηλαδή η συμφωνία της οπτικής γωνίας των μάνατζερ των υψηλών

επιπέδων με του μάνατζερ των χαμηλότερων επιπέδων διοίκησης. Αν ο κάθε μάνατζερ προσπαθεί να επιτύχει το καλύτερο για τον τομέα ευθύνης του χωρίς να ευθυγραμμίζεται με το καλό της επιχείρησης θα οδηγηθεί σε λάθος αποτελέσματα. Για αυτό οι μάνατζερ πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τους, τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να τους χρησιμοποιούν ως υπόβαθρο για όλη τη διαδικασία σχεδιασμού.

Η πιο διαδεδομένη φιλοσοφία είναι ότι το περισσότερο είναι και καλύτερο. Δηλαδή περισσότερες πωλήσεις, περισσότερα προϊόντα, περισσότεροι τομείς δραστηριοποίησης, περισσότερα κέρδη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι αν σταματήσουν να αναπτύσσονται, θα σταματήσουν και να υπάρχουν.

Ο σχεδιασμός για τα κέρδη θέτει ένα επίπεδο κέρδους λαμβάνοντας υπόψη τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα κόστη για τον επόμενο χρόνο και για μεγαλύτερες περιόδους. Ο μάνατζερ πρέπει να εξετάσει σε συνεχή βάση κατά πόσο ακολουθείται ο σχεδιασμός, έτσι ώστε να γίνονται ότι διορθώσεις και προσαρμογές χρειάζονται για περισσότερες πωλήσεις ή περιορισμό του κόστους. Παραδείγματος χάρη, αν ο στόχος είναι αύξηση των πωλήσεων 20% και στο πρώτο τέταρτο έχουν μειωθεί οι πωλήσεις τότε υπάρχει σοβαρό πρόβλημα. Επίσης αν ο στόχος είναι μείωση του κόστους 10%, και στο δεύτερο τέταρτο το κόστος έχει μειωθεί 12%, τότε όχι μόνο επιτεύχθηκε ο στόχος, αλλά ξεπέρασε και τις προσδοκίες. Ένας στόχος κέρδους μπορεί να είναι γενικός αλλά μπορεί και να έχει εφαρμογή σε μεμονωμένα στοιχεία κέρδους. Μια επιχείρηση που παράγει 2 προϊόντα, μπορεί να έχει ως στόχο την αύξηση του κέρδους γενικά κατά 30% ή μπορεί να έχει σαν στόχο την αύξηση κερδών 40% του ενός προϊόντος και 20% του άλλου προϊόντος. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται κυρίως μέσω της εξέλιξης νέων προϊόντων, της βελτίωσης των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων, της διαφήμισης και της βελτίωσης της προώθησης των πωλήσεων.

Το αντικείμενο ενός σχεδιασμού κέρδους, είναι ουσιαστικά το τι πρόκειται να γίνει. Το αντικείμενο πρέπει να είναι ξεκάθαρο, ποσοτικοποιημένο, πρακτικό, ρεαλιστικό και να μπορεί να επιτευχθεί με τα δεδομένα της επιχείρησης. Η

συχνή αλλαγή του αντικειμένου πολλές φορές δημιουργεί σύγχυση και δεν έχει νόημα. Το αντικείμενο ενός σχεδιασμού κέρδους πρέπει να είναι συγκεκριμένο και να μην συγκρούεται με άλλα. Παραδείγματος χάρη, το αντικείμενο της αύξησης πωλήσεων πρέπει να δηλώνει πόσο θα είναι η αύξηση, μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθεί και πως. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την διάδοση των αντικειμένων του σχεδιασμού στο προσωπικό και στους υφισταμένους τους. Τέλος τα αντικείμενα πρέπει να έχουν κάποια σειρά προτεραιότητας και πρέπει να κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό απόδοσης που έχει το κάθε ένα. Η πρόοδος κάθε αντικειμένου, κατά πόσο πλησιάζει η ολοκλήρωσή του δηλαδή, πρέπει να μετριέται σε τακτική βάση και να αξιολογείται έτσι ώστε να βελτιώνονται συνεχώς οι τρόποι εργασίας και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

7.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ένας διευθυντής πρέπει να προσπαθήσει πολύ για να αυξήσει τα κέρδη. Παραδείγματος χάριν, μια φθηνότερη ύλη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να οδηγήσει στη μείωση κόστους χωρίς να χρειαστεί η θυσία της ποιότητας των προϊόντων. Ακόμα ένα παράδειγμα είναι η μείωση της ποιότητας ενός προϊόντος με στόχο την μείωση του κόστους. Αυτή η κίνηση θα οδηγήσει στην μείωση της τιμής πώλησης έτσι ώστε να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, οι οποίοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την τιμή ενός προϊόντος. Μια επιχείρηση με πελάτες λίγους προνομιούχους, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλή τιμή, θα έχει μεγαλύτερα κέρδη εάν χαμηλώσει την ποιότητα και την τιμή του προϊόντος έτσι ώστε να στοχεύσει σε πελάτες ευαίσθητους προς την τιμή. Αντιθέτως, η επιχείρηση μπορεί να κρατήσει το προϊόν της όπως είναι και να αναπτύξει παράλληλα μια νέα, δεύτερη γραμμή προϊόντος, με χαμηλότερη τιμή και με διαφορετική ονομασία, για την προσέλκυση των ευαίσθητων προς την τιμή καταναλωτών.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ έχει την δυνατότητα να αυξήσει τα κέρδη με διάφορους τρόπους όπως :

- την αύξηση της τιμής πώλησης,

- την αύξηση του όγκου πωλήσεων,
- τη βελτίωση της ποιότητας και των υπηρεσιών,
- την μείωση του χρόνου απόκρισης στις καταγγελίες πελατών,
- την εστίαση σε προϊόντα υψηλής ζήτησης,
- την εκμετάλλευση των ιδιομορφιών της γεωγραφικής θέσης
- την βελτίωση των εγκαταστάσεων,
- την αλλαγή του τρόπου διανομής,
- την εισαγωγή νέων προϊόντων,
- τον επανασχεδιασμό της συσκευασίας,
- την τροποποίηση της διαφήμισης και της προώθησης πωλήσεων.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ πρέπει να καθορίζει το ποσοστό από τις πωλήσεις που θα αντιστοιχεί στα έξοδα μάρκετινγκ. Πρέπει να αποφασίζει το ποσοστό της αλλαγής στα έξοδα μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια του έτους σε σχέση με τα έξοδα του προηγούμενου έτους, για να φανεί ο βαθμός ελέγχου κόστους. Ο μάρκετινγκ μάνατζερ πρέπει επίσης να συμβαδίζει με τις τάσεις και τις εξελίξεις στο μάρκετινγκ για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ο διευθυντής πρέπει να βαθμολογεί και να αξιολογεί τους υπαλλήλους των πωλήσεων με βάση την κερδοφορία που έχουν. Αναγκαία είναι και η σύγκριση μεταξύ των πραγματικών πωλήσεων των πωλητών και του κόστους που χρειάστηκαν για να πετύχουν τις πωλήσεις αυτές. Άλλοι τρόποι μέτρησης της απόδοσης είναι το χρηματικό ύψος των πωλήσεων που πετυχαίνει κάθε πωλητής και ο αριθμός των παραγγελιών από τους υπάρχοντες και τους νέους πελάτες.

Ο διευθυντής παραγωγής έχει την δυνατότητα να μεγιστοποιήσει τα κέρδη με το «άπλωμα» της παραγωγής όσο το δυνατόν τακτικότερα κατά τη διάρκεια του έτους. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να προστεθεί σταθερότητα στην παραγωγή και χαμηλότερο κόστος (π.χ., κατάργηση υπερωριών, προσωρινές απολύσεις αντί εκπαίδευσης). Ο διευθυντής μπορεί επίσης να αυξήσει τα κέρδη μέσω του ιδιωτικού μαρκαρίσματος για άλλες επιχειρήσεις. Με αυτό επιτυγχάνεται καλύτερη χρησιμοποίηση εγκαταστάσεων και μηχανημάτων και επιμερίζονται τα σταθερά κόστη σε περισσότερες μονάδες. Ο διευθυντής έχει την ευθύνη της διατήρησης και συντήρησης των εγκαταστάσεων, την δυνατότητα να μην δώσει αυξήσεις, να δημιουργεί τις βέλτιστες ισορροπίες αποθεμάτων και να μειώσει το

κόστος των αποθεμάτων, να επιλέξει πρώτες ύλες με χαμηλότερο κόστος και να διαμορφώσει το πρόγραμμα παραγωγής κατάλληλα.

Η μέτρηση αποδοτικότητας των γραμμών παραγωγής γίνεται με τους εξής τρόπους από τον διευθυντή παραγωγής :

Παραγόμενες μονάδες και χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα

Ποσοστό ελαττωματικών που αποβάλλονται και ποσοστό ελαττωματικών που ξαναχρησιμοποιούνται .

Τάσεις του κόστους ειδικά κατά τη διάρκεια των περιόδων καμπυλών εκμάθησης νέων προϊόντων.

Ο διευθυντής προμηθειών μπορεί να αυξήσει τα κέρδη με τον σωστό συγχρονισμό της αγοράς πρώτων υλών, με την επίτευξη εκπτώσεων και προσφορών από τους προμηθευτές, επιλέγοντας τον προμηθευτή με την χαμηλότερη τιμή και με την υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφία της ποιότητας.

Ο διευθυντής μεταφορών μπορεί να βελτιώσει τα κέρδη με τον βέλτιστο σχεδιασμό των διαδρομών παράδοσης για την εξοικονόμηση χρόνου και με τη μείωση του κόστους ανά μίλι. Ο διευθυντής προσωπικού μπορεί να βελτιώσει τα κέρδη με τη θέσπιση ενός σχεδίου κινήτρων με σκοπό την βελτίωση των εσόδων ανά υπάλληλο και του όγκο πωλήσεων ανά εργαζόμενο. Ο διευθυντής έρευνας μπορεί να συμβάλει με την αντικατάσταση των υλικών υψηλούς κόστους με υλικά χαμηλότερου κόστους χωρίς αυτό να σημαίνει θυσία της ποιότητας ή της αποδοχής του προϊόντος από τους πελάτες.

Ο διευθυντής της εξυπηρέτησης πελατών ενδιαφέρεται για το ποσοστό του χρόνου που χρεώνεται, του γενικού και μέσου ποσοστού τιμολόγησης, του μέσου κόστους ανά ώρα του χρόνου υπαλλήλων, και του γενικού ποσοστού στο χρόνο εργασίας. Ο διευθυντής πρέπει να διατηρήσει ένα σύστημα που να διαφοροποιείται γρήγορα και εύκολα ανάλογα τον πελάτη, βασισμένο στο βαθμό εξυπηρέτησης που απαιτούν και τα έσοδα που θα φέρουν στην επιχείρηση.

Επειδή η ευθύνη ενός μη οικονομικού διευθυντή είναι να προγραμματίσει και να ελέγξει, πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει αποτελεσματικά προκειμένου

να ολοκληρωθούν οι στόχοι. Η επικοινωνία μπορεί να γραφτεί (επίσημες οικονομικές εκθέσεις, αναλογία, στατιστικές, αφήγημα), γραφικό (διαγράμματα, διαγράμματα, εικόνες), και προφορικό (διασκέψεις, συνεδριάσεις της ομάδας). Ο προγραμματισμός του κέρδους βασίζεται πάνω σε υποθέσεις και προβλέψεις. Οι διευθυντές πρέπει να κάνουν υποθέσεις έτσι ώστε να προβλέψουν σωστά το μέλλον. Η υποθέσεις και οι προβλέψεις πρέπει συνέχεια να ανανεώνονται και να αναθεωρούνται. Η όποια διόρθωση χρειάζεται ειδική άδεια. Αν οι υποθέσεις δεν είναι ρεαλιστικές, για παράδειγμα υπόθεση για αύξηση της τιμής μέσα σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα θεμέλια του σχεδιασμού και προγραμματισμού είναι σαθρά.

7.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

Για το σχεδιασμό του κέρδους χρειάζονται προσπάθεια και πληροφορίες από τους διευθυντές όλων των τμημάτων της επιχείρησης, των πωλήσεων, της παραγωγής, της διάθεσης, της έρευνας και ανάπτυξης και του οικονομικού τμήματος. Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν έτσι ώστε οι υφιστάμενοι τους να εξοικειωθούν με τις διαδικασίες, τα προβλήματα και τις απαιτήσεις τους. Πρέπει να ενθαρρύνουν το οικονομικό προσωπικό να συζητά μαζί τους τη φύση και τα χαρακτηριστικά του τμήματός τους ή του τομέα ευθύνης τους. Έτσι ο οικονομικός διευθυντής θα έχει τη δυνατότητα να ετοιμάσει αναφορές και εκθέσεις βασισμένες σε σωστές πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν από τους άλλους διευθυντές. Η αναζήτηση ελέγχων, προγραμμάτων και πληροφοριών που είναι χρήσιμες είναι αναγκαία για τους διευθυντές, διαφορετικά οι πληροφορίες για την σύνταξη προϋπολογισμού δεν θα είναι επαρκής και κατάλληλες. Οι διευθυντές των τμημάτων πρέπει να έχουν συχνή επικοινωνία με τον οικονομικό διευθυντή για να ξέρουν τι είδους πληροφορίες πρέπει να συλλέγουν. Διαφορετικά θα σπαταλείται χρόνος και χρήμα σε άσκοπες πληροφορίες καθυστερώντας έτσι την σύνταξη του προϋπολογισμού. Ο σχεδιασμός και η επίτευξη του κέρδους, είναι κάτι το οποίο επιτυγχάνεται ομαδικά, περιλαμβάνοντας όλους τους διευθυντές μιας επιχείρησης και το προσωπικό. Πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή πωλήσεων,

του διευθυντή παραγωγής, του υπεύθυνου προμηθειών και του διευθυντή του ποιοτικού ελέγχου καθώς υπάρχει αλληλοσυσχέτιση μεταξύ τους.

Οι διευθυντές πρέπει να ελέγχουν συχνά την απόδοση των υφισταμένων τους αλλά πρέπει να τους δίνουν και την ελευθερία να παίρνουν αποφάσεις. Οι υπάλληλοι πρέπει να επιβραβεύονται με βάση τα αποτελέσματα που βελτιώνουν την κερδοφορία του τμήματός τους. Το κατάλληλο ποσό αύξησης του μισθού είναι το μικρότερο ποσό που θα φέρει την μέγιστη αύξηση της παραγωγικότητας. Οι διευθυντές των οποίων οι αποφάσεις μειώνουν την κερδοφορία θα πρέπει να αλλάζουν στρατηγική και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Αν τα λάθη τα επαναλαμβάνουν θα πρέπει να αντικαθιστούνται. Οι απολαβές των εργαζομένων πρέπει να είναι ανταγωνιστικές με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, και δεν πρέπει να μπαίνουν όρια στο ύψος του μισθού καθώς υπάρχει περίπτωση παραίτησης των καλών υπαλλήλων.

7.5 ΈΛΕΓΧΟΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η ανάλυση ενός σχεδίου κέρδους γίνεται μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Το πληροφοριακό σύστημα περιέχει πληροφορίες που επιτρέπουν στον οικονομικό διευθυντή να συγκρίνει τα πραγματικά αποτελέσματα με τους στόχους που είχαν τεθεί. Είναι προτιμότερο ο έλεγχος και η ανάλυση να γίνεται συχνά, συνήθως μηνιαία, γιατί αν γίνεται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα μπορεί να είναι πλέον πολύ αργά για την διόρθωση των προβλημάτων.

Με τον καιρό πρέπει να γίνεται και σύγκριση μεταξύ του πραγματικού κέρδους που επιτυγχάνεται και του προϋπολογισθέντος κέρδους. Ορισμένοι χρήσιμοι δείκτες για την σύγκριση αυτή είναι ο δείκτης εσόδων προς προϋπολογισθέντα έσοδα και ο δείκτης κόστους προς προϋπολογισθέντα κόστη.

Το προσδοκώμενο κέρδος του σχεδίου πρέπει να συγκρίνεται με τα επιτεύγματα προηγούμενων ετών για να βρίσκεται πάντα σε λογικό ύψος. Δεν είναι λογικό να γίνεται πρόβλεψη για αύξηση των πωλήσεων 40% το επόμενο έτος, ενώ οι αυξήσεις των προηγούμενων ετών δεν είχαν ποτέ ξεπεράσει το 20%. Πρέπει να

υπάρχουν ισχυρά στοιχεία για να δικαιολογηθεί και να υποστηριχθεί η προσδοκία για μια τόσο μεγάλη αύξηση. Το σχέδιο κέρδους πρέπει να συγκρίνεται με αυτά των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση μπορεί να σχεδιάζει να εφαρμόσει ένα νέο πρόγραμμα που θα της αποφέρει απόδοση 30%. Όμως αυτό το πρόγραμμα το έχουν εφαρμόσει και οι ανταγωνιστές στο παρελθόν χωρίς να έχει επιφέρει σε κανέναν πάνω από 10% απόδοση. Αυτό δείχνει ότι οι προσδοκίες της επιχείρησης για απόδοση 30% δεν είναι ρεαλιστικές εκτός αν υπάρχουν ειδικοί λόγοι ή συνθήκες που το δικαιολογούν.

Πολύ χρήσιμα εργαλεία για τον έλεγχο και την αξιολόγηση αποτελούν οι δείκτες. Οι δείκτες πρέπει να υπολογίζονται από τα προβλεπόμενα στοιχεία και δεδομένα σε σχέση με τα στοιχεία και δεδομένα προηγούμενων ετών. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες είναι ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης, ο δείκτης περιθωρίου κέρδους, το κόστος πωλήσεων προς τις πωλήσεις, τα άμεσα υλικά ή η άμεση εργασία προς τις πωλήσεις και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα προς τις πωλήσεις.

Οι διευθυντές δεν πρέπει να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη κέρδους μόνο για το συγκεκριμένο έτος, αλλά οι ενέργειές τους πρέπει να εξασφαλίζουν και την μελλοντική κερδοφορία. Πρέπει πάντα οι διευθυντές να είναι ενήμεροι για την κατάσταση και τη θέση του σχεδίου έτσι ώστε να λαμβάνουν άμεσα αποφάσεις και να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες αν κάποιος χειρισμός δεν είναι παραγωγικός ή κερδοφόρος. Σε περίπτωση που πρόκειται να αλλαχθεί ο τρόπος παραγωγής, πρέπει πρώτα να εξετάζεται ποιος από τους 2 τρόπους είναι πιο οικονομικός, δηλαδή ποιος έχει το μικρότερο κόστος ανά μονάδα.

Αφού βγει ένα προϊόν στην αγορά, η επιχείρηση πρέπει συνέχεια να το αξιολογεί και να το βελτιώνει, βασιζόμενη στις αντιδράσεις και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η ανατροφοδότηση από τους πελάτες πρέπει να γίνεται τακτικά και σε συχνή βάση έτσι ώστε να λαμβάνονται πάντα τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Για να επιτευχθεί η σωστή σύγκριση μεταξύ μιας επιχείρησης και της ανταγωνίστριας πρέπει να υπάρχει μια βάση σύγκρισης. Αν μια επιχείρηση έχει παλιές και ξεπερασμένες εγκαταστάσεις δεν μπορεί να συγκριθεί με μια καινούργια επιχείρηση που έχει καινούργιες και τεχνολογικά ανώτερες εγκαταστάσεις.

7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ένα σχέδιο κέρδους πρέπει να υποδηλώνεται από την απόδοση της επένδυσης, την ανάπτυξη των κερδών ή την αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων. Για την σύγκριση και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας πρέπει να συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα με τα προβλεπόμενα. Όλες οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων κέρδους. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται πρέπει να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα. Οι διευθυντές πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά και με τους υφισταμένους τους για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου και ο έλεγχος και η αξιολόγηση του σχεδίου πρέπει να γίνεται σε όρους κέρδους και ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ (Value based Management)

8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους πολλές προσεγγίσεις πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων με σκοπό την βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης. Οι πιο διάσημες προσεγγίσεις και «φιλοσοφίες» είναι οι εξής :

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ενδυνάμωση των υπαλλήλων
- Επανασχεδιασμός (reengineering)
- Kaizen
- Σχεδιασμός ομάδων

Πολλές από τις προσεγγίσεις αυτές θεωρούνται αρκετά επιτυχημένες ενώ άλλες λιγότερο. Συχνά αιτία αποτυχίας είναι οι στόχοι απόδοσης, οι οποίοι δεν είναι εμφανής ή δεν συντάσσονται ξεκάθαρα με τον γενικό στόχο της δημιουργίας αξίας στην εταιρεία.

Η διοίκηση με βάση την αξία (value-based management) επικεντρώνεται κυρίως στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Στηρίζεται σε ένα ακριβές και μη διφορούμενο μέτρο πάνω στο οποίο χτίζεται ολόκληρος ο οργανισμός.

Το σκεπτικό πίσω από την διοίκηση με βάση την αξία (VBM) είναι απλό. Η αξία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τις μελλοντικές χρηματοροές της. Αξία δημιουργείται μόνο όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν κεφάλαια με αποδόσεις μεγαλύτερες από το κόστος της επένδυσης. Η διοίκηση με βάση την αξία (VBM) επεκτείνει αυτήν την αρχή, με το να εστιάζει στο πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξία αυτή για να λάβουν στρατηγικές, λειτουργικές και καθημερινές αποφάσεις. Αν εφαρμοστεί σωστά, η προσέγγιση αυτή, αποτελεί μια προσέγγιση στη διοίκηση, η οποία ευθυγραμμίζει τις φιλοδοξίες, τις

διαδικασίες διοίκησης και τις στρατηγικές τεχνικές μιας επιχείρησης έτσι ώστε η λήψη αποφάσεων να επικεντρώνεται στα στοιχεία «κλειδιά» της αξίας.

8.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ

Η διοίκηση με βάση την αξία (VBM) έχει πολλές διαφορές από τα συστήματα διοίκησης και σχεδιασμού της δεκαετίας του 60. Δεν αποτελεί απλά ένα σύστημα διοίκησης του προσωπικού. Επικεντρώνεται στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αναγνωρίζει ότι η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση διοίκησης και ελέγχου δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, η προσέγγιση αυτή, καλεί τους διευθυντές να χρησιμοποιήσουν τη μέτρηση αποδοτικότητας με βάση την δημιουργούμενη αξία για την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Ακόμα απαιτεί την χρήση των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως στην διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους διευθυντές.

Όταν η διοίκηση με βάση την αξία (VBM) έχει εφαρμοστεί σωστά, δημιουργεί τεράστια οφέλη στην επιχείρηση. Ουσιαστικά είναι μια αναδιάρθρωση της επιχείρησης για την επίτευξη της μέγιστης αξίας σε συνεχή βάση. Η συγκεκριμένη θεωρία διοίκησης έχει υψηλό αντίκτυπο και συχνά τα πλεονεκτήματά της εντοπίζονται στην βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Παραδείγματα των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της διοίκησης με βάση την αξία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8-1 «Παραδείγματα αντίκτυπου διοίκησης με βάση την αξία»⁷

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
Εμπόριο οικιακών αγαθών	Επικέντρωση σε τοπική ανάπτυξη πρώτα αντί για εθνική ανάπτυξη.	30-40% αύξηση στην πιθανή αξία
Ασφάλειες	Επαναπροσδιορισμός του χαρτοφυλακίου του προϊόντος έτσι ώστε να δοθεί έμφαση σε προϊόντα που δημιουργούν αξία.	25% αύξηση στην πιθανή αξία.
Πετρέλαιο	Χρησιμοποίηση νέου σχεδιασμού και διαδικασιών ελέγχου για την ολική αλλαγή προγραμματισμού.	Μείωση κόστους του σχεδιασμού μέσω του εκσυγχρονισμού. Προτροπή για αποκτήσεις Έκθεση μη αποδοτικών στελεχών.
Τράπεζα	Επιλογή αναπτυξιακής στρατηγικής αντί στρατηγικής αποκομίδης.	124% πιθανή αύξηση της αξίας
Τηλεπικοινωνίες	Εφαρμογή ιδεών για δημιουργία αξίας. Νέες υπηρεσίες Βελτιωμένη τιμολόγηση Αναθεώρηση των σχεδίων επέκτασης του δικτύου πωλήσεων.	240-250% πιθανή αύξηση της αξίας σε μία μονάδα.

8.3 ΠΑΓΙΔΕΣ

Η εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία δεν είναι απλή διαδικασία και συχνά εσωκλείει κινδύνους και παγίδες. Μπορεί να καταλήξει σε μια άσκηση μέσα στην οποία έχει παγιδευτεί το προσωπικό και η οποία δεν έχει καμιά επίδραση στους διευθυντές και στις διοικητικές αποφάσεις τις οποίες πρέπει να πάρουν.

Παραδείγματος χάριν, πολλές φορές γίνεται παρουσίαση του πως έχει αξιολογηθεί κάθε μονάδα μιας επιχείρησης, με πλήρης ανάλυση χρηματοορών και προβλέψεων, με ανάλυση του κόστους κεφαλαίου, διαχωρισμό της

⁷ Koller Timothy, "What is Value based management", pp 88

κεφαλαιουχικής δομής και τις υποθέσεις που θεμελιώνουν τη συνέχιση της αύξησης της αξίας. Όμως παρότι γίνεται σωστή αξιολόγηση πουθενά δεν αναφέρονται τακτικές και στρατηγικές διοίκησης. Κανένα από τα σημαντικά στρατηγικά και λειτουργικά θέματα της επιχείρησης δεν αναφέρεται ή παρουσιάζεται.

8.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διοίκηση με βάση την αξία δεν πρέπει να επικεντρώνεται στην μεθοδολογία. Πρέπει να επικεντρώνεται στο γιατί και το πώς θα αλλάξει την εταιρική κουλτούρα. Ένας διευθυντής που ακολουθεί την συγκεκριμένη φιλοσοφία δείχνει τόσο ενδιαφέρον για την οξύνοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όσο και για τη χρησιμοποίηση της αξιολόγησης και μέτρηση της αξίας σαν μέτρο αποδοτικότητας και σαν εργαλείο λήψεως αποφάσεων.

Όταν η φιλοσοφία διοίκησης με βάση την αξία εφαρμόζεται σωστά, οι διαδικασίες διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης παρέχουν τις σωστές πληροφορίες και ερεθίσματα στους διευθυντές για την λήψη αποφάσεων που θα δημιουργήσουν αξία. Ο τρόπος διοίκησης αυτός, παρέχει στον διευθυντή μιας επιχείρησης τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορέσει να ποσοτικοποιήσει και να συγκρίνει την αξία που θα δημιουργηθεί από διαφορετικές στρατηγικές. Επίσης παρέχει τα κίνητρα για την επιλογή της στρατηγικής εκείνης που θα επιφέρει την μεγιστοποίηση της δημιουργούμενης αξίας. Τα κίνητρα αυτά δημιουργούνται από συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς στόχους, οι οποίοι θέτονται από την ανώτατη διοίκηση μέσω συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών, τα οποία ενισχύουν τη δημιουργία αξίας και το κυριότερο μέσω διαδικασιών ελέγχου και αναθεώρησης των στρατηγικών διοίκησης μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων και των ανώτερων τους. Επιπρόσθετα, η αυτοαξιολόγηση των διευθυντών βασίζεται πάνω σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους οι οποίοι ουσιαστικά μετράνε την πρόοδο του βασικού στόχου, της αύξησης της αξίας της επιχείρησης.

Η διοίκηση με βάση την αξία εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Οι διευθυντές προσωπικού και οι προϊστάμενοι μπορεί να έχουν στόχους και είδη μέτρησης αποδοτικότητας, κομμένα και ραμμένα στις ιδιαίτερες καταστάσεις και ανάγκες τους, αλλά πάντα καθοδηγούμενα από την γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Ο διευθυντής παραγωγής μπορεί να έχει στόχο την μείωση του κόστους, την βελτίωση της ποιότητας ή του χρόνου παραγωγής πάντα σε συνάρτηση με το βασικό στόχο της επιχείρησης. Στην κορυφή της επιχειρησιακής πυραμίδας, η διοίκηση με βάση την αξία, πληροφορεί το διοικητικό συμβούλιο για την αξία της στρατηγικής τους και τους βοηθά να αξιολογήσουν τις μελλοντικές κινήσεις τους με άλλες εταιρίες όπως τις συγχωνεύσεις, τις εξαγορές και τις πωλήσεις.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητό αυτή η φιλοσοφία διοίκησης, μπορεί να θεωρηθεί και σαν το πάντρεμα της νοοτροπίας δημιουργίας αξίας και των διοικητικών συστημάτων και διαδικασιών που είναι αναγκαία για την μεταφορά της νοοτροπίας σε πράξη. Το κάθε στοιχείο από μόνο του δεν μπορεί να επιφέρει επιθυμητά αποτελέσματα, όμως και τα δύο μαζί μπορούν να δημιουργήσουν ένα συνεχή και επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Η νοοτροπία της δημιουργίας αξίας εκφράζει το ότι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έχουν γνώση ότι ο χρηματοοικονομικός τους στόχος είναι η μεγιστοποίηση της αξίας. Πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι κανόνες για το πότε άλλοι στόχοι, όπως περιβαλλοντολογικοί στόχοι, αποκτούν μεγαλύτερη προτεραιότητα από τη δημιουργία αξίας και πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση του ποια μέτρα αποδοτικότητας είναι σημαντικά και χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αξίας της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, οι διευθυντές πρέπει να ξέρουν τι δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στην επιχείρησή τους, η αύξηση των εσόδων ή η βελτίωση του περιθωρίου κέρδους και πρέπει να βεβαιώνονται ότι η στρατηγική που ακολουθούν επικεντρώνει την προσοχή και τους πόρους στην ορθή επιλογή.

Οι διοικητικές διαδικασίες και συστήματα ενθαρρύνουν τους διευθυντές και το προσωπικό να συμπεριφέρεται κατά τρόπο, ο οποίος μεγιστοποιεί την αξία του

οργανισμού. Ο σχεδιασμός, η στοχοθέτηση, η μέτρηση της αποδοτικότητας και τα προγράμματα κινήτρων αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν η επικοινωνία γύρω από αυτά επικεντρώνεται στην δημιουργία αξίας.

8.5 Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ

Το πρώτο βήμα στην διοίκηση με βάση την αξία είναι η υιοθέτηση της μεγιστοποίησης της αξίας ως το βασικό χρηματοοικονομικό στόχο για μια επιχείρηση. Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα αποδοτικότητας, όπως τα κέρδη ή η αύξηση των κερδών δεν είναι πάντα καλοί εκπρόσωποι για τη δημιουργία αξίας. Για να επικεντρωθούν περισσότερο στην δημιουργία αξίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να θέτουν στόχους σε όρους αξίας ταμειακών ροών, του πιο άμεσου μέτρου της δημιουργίας αξίας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να μεταφράζονται σε βραχυπρόθεσμους και περισσότερο επικεντρωμένους στην οικονομική απόδοση στόχους.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται και μη οικονομικούς στόχους, στόχους που επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των πελατών, στην καινοτομία του προϊόντος ή στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, έτσι ώστε να εμπνέουν και να καθοδηγούν ολόκληρο τον οργανισμό. Τέτοιοι στόχοι δεν αντικρούουν την μεγιστοποίηση της αξίας. Αντίθετα οι πιο αποδοτικές επιχειρήσεις είναι συνήθως αυτές που διαπρέπουν ακριβώς σε αυτούς τους τομείς. Οι μη οικονομικοί στόχοι πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά πάντα σε σχέση με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

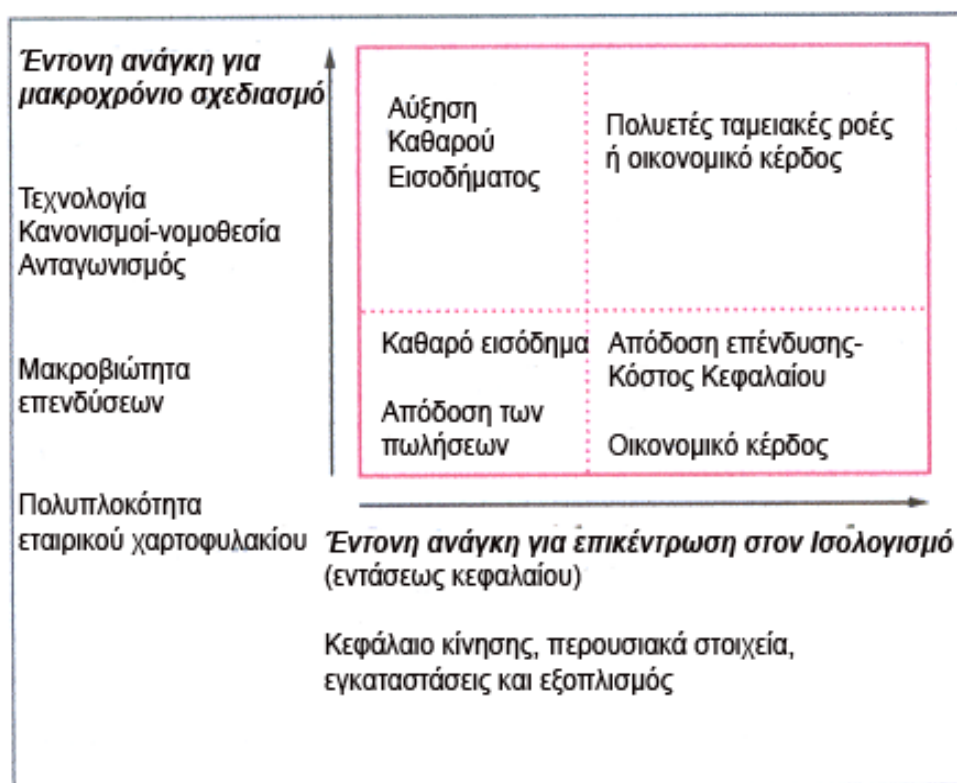
Οι στόχοι πρέπει να προωθούνται στα διάφορα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό. Για τον γενικό διευθυντή μιας επιχείρησης, το αντικείμενο του στόχου μπορεί να είναι η σαφής αύξηση της αξίας μετρημένη με χρηματοοικονομικούς όρους, ενώ για έναν λειτουργικό διευθυντή οι στόχοι μπορεί να εκφράζονται σε όρους εξυπηρέτησης πελατών, μεριδίου αγοράς, ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας και παραγωγικότητας. Ο διευθυντής παραγωγής μπορεί να επικεντρώνει τις προσπάθειές του στο κόστος ανά

μονάδα, του χρόνου του κύκλου παραγωγής και τον βαθμό των ελαττωματικών προϊόντων. Στην ανάπτυξη προϊόντων, οι στόχοι μπορεί να είναι το χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ο αριθμός των προϊόντων που αναπτύσσονται και η αποδοτικότητα του τμήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ακόμα και μέσα στο πεδίο των οικονομικών στόχων, οι διευθυντές συχνά έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλές επιλογές όπως αύξηση των κερδών ανά μετοχή, μεγιστοποίηση του δείκτη τιμής προς κέρδος και αύξηση της απόδοσης της επένδυσης. Σύμφωνα με τη διοίκηση με βάση την αξία, η αξία είναι το μοναδικό σωστό κριτήριο της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8-2 «Μετρώντας την εταιρική απόδοση»⁸

ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ



Στο παραπάνω σχήμα (σχήμα 8-2) γίνεται σύγκριση διαφόρων τρόπων μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης σε δύο διαστάσεις, την ανάγκη για

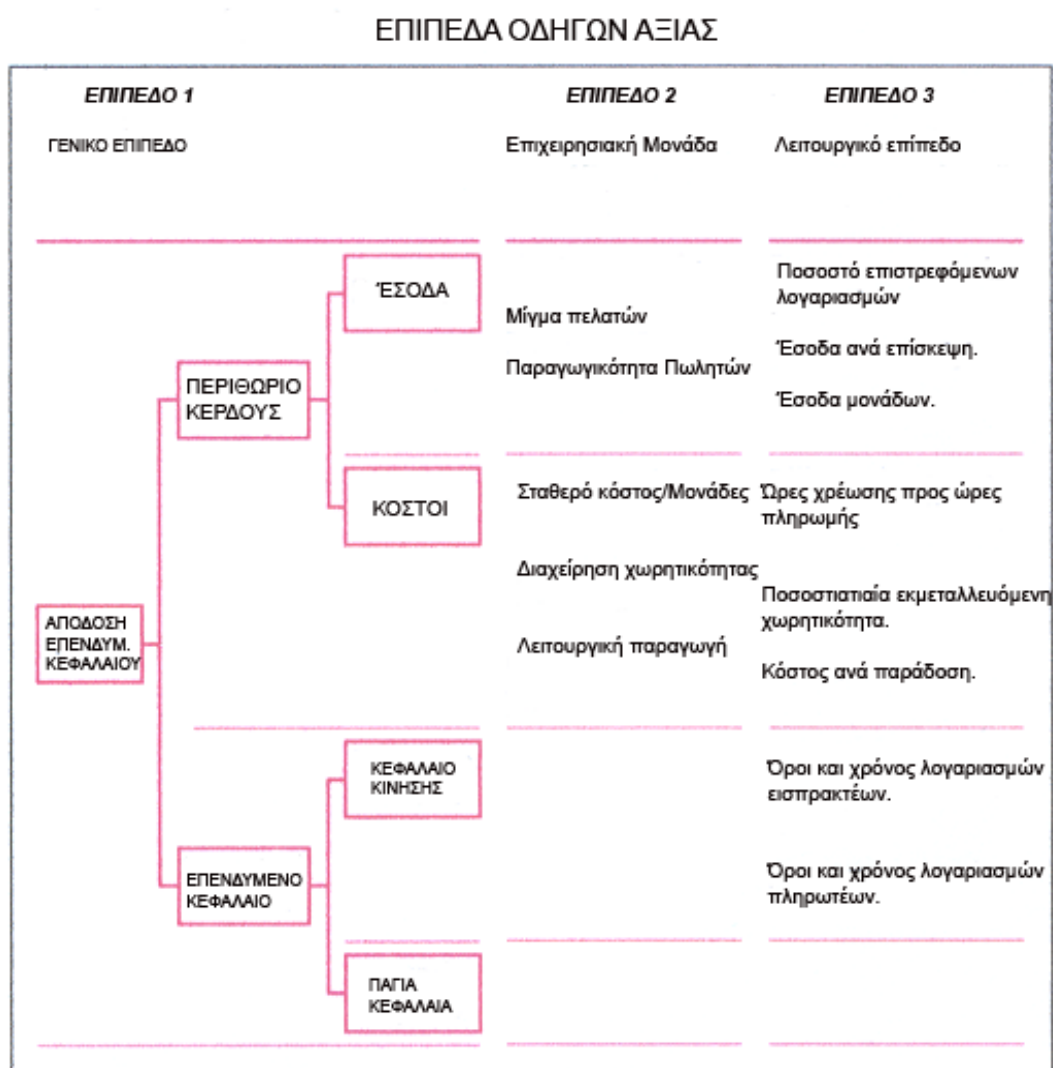
⁸ Koller Timothy, "What is Value based management", pp91

μακροχρόνια οπτική και την ανάγκη διαχείρισης του εταιρικού ισολογισμού. Μόνο η αξιολόγηση των χρηματοροών ικανοποιεί και τις δύο διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται μόνο στα φετινά καθαρά έσοδα ή στην απόδοση επί των πωλήσεων χαρακτηρίζονται μυωπικές και μπορεί να παραβλέπουν πολλές ευκαιρίες μέσα στον ισολογισμό όπως βελτίωση των επενδυμένων κεφαλαίων ή της αποδοτικότητας των κεφαλαιουχικών δαπανών. Η λήψη των αποφάσεων συχνά επηρεάζεται από την επιλογή του τρόπου μέτρησης της απόδοσης και η στροφή στην νοοτροπία δημιουργίας αξίας συχνά κάνουν τη διαφορά.

Σημαντικός παράγοντας της διοίκησης με βάση την αξία είναι η κατανόηση των μεταβλητών της απόδοσης, οι οποίες πραγματικά δημιουργούν την αξία της επιχείρησης, δηλαδή οι οδηγοί αξίας. Αυτού του είδους η κατανόηση είναι απαραίτητη καθώς ένας οργανισμός δεν μπορεί να δράσει κατευθείαν πάνω στην αξία. Πρέπει να δράσει πάνω σε αντικείμενα που επηρεάζουν την αξία, αντικείμενα όπως η ικανοποίηση των πελατών, το κόστος και οι κεφαλαιουχικές δαπάνες. Επίσης μέσα από την χρήση αυτών των οδηγών της αξίας, η ανώτατη διοίκηση μαθαίνει να κατανοεί τον οργανισμό που διοικεί και να εγκαθιστά και να εφαρμόζει διάλογο μεταξύ διοίκησης και προσωπικού για το τι αναμένει να επιτύχει.

Οδηγός της αξίας χαρακτηρίζεται κάθε μεταβλητή η οποία επηρεάζει την αξία της επιχείρησης. Για να έχουν όμως κάποια χρησιμότητα αυτοί οι οδηγοί αξίας πρέπει να είναι οργανωμένοι έτσι ώστε οι διευθυντές να μπορούν να αναγνωρίσουν ποιοι οδηγοί έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αξία και να αναθέσουν την αξιοποίησή τους σε υπεύθυνα άτομα που να μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Οι οδηγοί αξίας πρέπει να προσδιορίζονται στο επίπεδο λεπτομέρειας σύμφωνα με τις μεταβλητές αποφάσεων που είναι κάτω από τον άμεσο έλεγχο της διοίκησης. Γενικευμένοι οδηγοί αξίας όπως η ανάπτυξη των πωλήσεων, το λειτουργικό περιθώριο κέρδους και η απόδοση κεφαλαίων μπορούν να έχουν εφαρμογή για όλες σχεδόν της επιχειρησιακές μονάδες. Όμως αυτοί οι οδηγοί δεν είναι εξειδικευμένοι οπότε δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο λειτουργικό επίπεδο μιας επιχείρησης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει την χρησιμότητα των

οδηγών αξίας σε τρία επίπεδα, το γενικό επίπεδο όπου τα λειτουργικά περιθώρια και το επενδυμένο κεφάλαιο συνδυάζονται για τον υπολογισμό του δείκτη απόδοσης της επενδυμένου κεφαλαίου, το επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας όπου μεταβλητές όπως το μίγμα των πελατών είναι σημαντικές και το λειτουργικό επίπεδο όπου οι οδηγοί αξίας είναι ρητά καθορισμένοι και συσχετισμένοι με συγκεκριμένες αποφάσεις, οι οποίες είναι στην αρμοδιότητα και στον έλεγχο των ανώτατων διευθυντών.

Σχήμα 8-3 «Επίπεδα Οδηγών Αξίας»⁹

Οι οδηγοί αξίας που θεωρούνται κλειδιά δεν είναι στατικοί. Αντίθετα χρειάζονται συνεχή έλεγχο, αναθεώρηση και ανάλυση. Η αναγνώριση των οδηγών κλειδιά

⁹ Koller Timothy, "What is Value based management", pp91

μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση καθώς απαιτεί από μια επιχείρηση να επεξεργαστεί και να κρίνει τις διαδικασίες της με διαφορετικό σκεπτικό. Επίσης συχνά δεν υπάρχουν και τα κατάλληλα συστήματα αναφορών στις επιχειρήσεις για να παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες. Μηχανικές προσεγγίσεις βασισμένες στις υπάρχουσες πληροφορίες καθώς και καθαρά οικονομικά μέτρα σπάνια έχουν επιτυχία. Αντιθέτως αυτό που χρειάζεται είναι δημιουργικές διαδικασίες οι οποίες θα περιέχουν πολλές δοκιμές και εντοπισμό σφαλμάτων.

Οι οδηγοί της αξίας δεν μπορούν να κριθούν απομονωμένοι ο ένας από τον άλλον. Μια αύξηση της τιμής από μόνης της μπορεί να αυξήσει την αξία, αλλά αν αυτό οδηγήσει σε ουσιαστική μείωση του μεριδίου αγοράς τελικά θα έχει αντίθετο αποτέλεσμα. Στην αναζήτηση της κατανόησης της συσχέτισης μεταξύ των οδηγών αξιών, η ανάλυση σεναρίων είναι ένα πολύτιμο εργαλείο. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα τρόπο αποτίμησης των επιπτώσεων διαφορετικών σετ αμοιβαίων υποθέσεων πάνω στην αξία μιας επιχείρησης ή των επιχειρησιακών μονάδων της. Τα τυπικά σενάρια περιλαμβάνουν το τι μπορεί να συμβεί αν υπάρξει ένας πόλεμος τιμών ή αν αυξηθεί η ζήτηση του προϊόντος σε μια άλλη χώρα. Η ανάλυση τέτοιων θεμάτων βοηθά την διοίκηση της επιχείρησης να είναι σε ετοιμότητα για να μην βρεθεί απροετοίμαστη και εκφράζει έντονα την σχέση μεταξύ στρατηγικής και αξίας.

8.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η υιοθέτηση της νοοτροπίας με βάση την αξία αλλά και η εύρεση των οδηγών αξίας αποτελούν την μισή διαδρομή μέχρι την ολοκλήρωση της διοίκησης με βάση την αξία. Οι διευθυντές πρέπει επίσης να εδραιώσουν διαδικασίες που θα εισάγουν την νοοτροπία αυτή στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν ένα σκεπτικό με βάση την αξία σαν έναν βελτιωμένο τρόπο λήψεως αποφάσεων. Όσον αφορά την διοίκηση με βάση την αξία, θα πρέπει να έχει υιοθετηθεί από κάθε λήπτη αποφάσεως σε μια επιχείρηση για να λειτουργήσει ορθά, φέρνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τέσσερις είναι οι θεμελιώδεις διαδικασίες διοίκησης, οι οποίες συλλογικά βοηθούν στην υιοθέτηση της διοίκησης με βάση την αξία. Πρώτα μια επιχείρηση ή οργανισμός αναπτύσσει μια στρατηγική με στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας. Δεύτερον, η επιχείρηση ή ο οργανισμός μεταφράζει την στρατηγική αυτή σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους απόδοσης προσδιορίζοντας τους οδηγούς αξίας κλειδιά. Τρίτον, αναπτύσσονται σχέδια δράσης και προϋπολογισμοί για τον προσδιορισμό των βημάτων που πρέπει να γίνουν μέσα στον επόμενο χρόνο για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει συστήματα κινήτρων και συστήματα μέτρησης της απόδοσης έτσι ώστε να παρακολουθεί και να ελέγχει την απόδοση έναντι των στόχων που έχουν τεθεί και να ενθαρρύνει το προσωπικό να πετύχει τους στόχους.

Αυτές οι τέσσερις διαδικασίες είναι ενωμένες μέσα στην επιχείρηση σε εταιρικό επίπεδο, επίπεδο επιχειρησιακή μονάδας και σε λειτουργικό επίπεδο. Είναι ξεκάθαρο ότι οι στόχοι της στρατηγικής και της απόδοσης πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους και να διαβιβάζονται μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι για δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.

8.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αν και η ανάπτυξη της στρατηγικής διαδικασίας πρέπει πάντα να βασίζεται στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, η εφαρμογή της ποικίλει ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο.

Σε εταιρικό επίπεδο, η στρατηγική ουσιαστικά είναι η λήψη αποφάσεων για το τι επιχείρηση θα είναι, το πώς θα γίνει εκμετάλλευση των πιθανών συνεργασιών μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων και το που και πώς θα προσδιορισθούν και θα κατανεμηθούν οι πόροι μέσα στην επιχείρηση. Σε ένα περιβάλλον που εφαρμόζεται η διοίκηση με βάση την αξία, η ανώτατη διοίκηση επινοεί μια εταιρική στρατηγική τέτοια ώστε σαφώς να μεγιστοποιεί την γενική αξία της επιχείρησης, εμπεριέχοντας την αγορά ή πώληση επιχειρησιακών μονάδων

όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η στρατηγική αυτή πρέπει να δημιουργηθεί αφού υπάρξει μια πλήρης κατανόηση των στρατηγικών των επιχειρησιακών μονάδων.

Σε επίπεδο επιχειρησιακών μονάδων, η ανάπτυξη στρατηγικής γενικά συνεπάγεται με αναγνώριση των εναλλακτικών στρατηγικών, αξιολόγηση αυτών και με την επιλογή αυτής της στρατηγικής που αποδεδειγμένα θα δημιουργήσει την μεγαλύτερη αξία. Η επιλεγμένη στρατηγική θα πρέπει να περιγράφει το πώς η επιχειρησιακή μονάδα θα επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα οδηγήσει στην δημιουργία αξίας. Αυτό θα επιτευχθεί μετά από μια εκτενή ανάλυση της αγοράς, των ανταγωνιστών και των πόρων και ικανοτήτων της μονάδας. Σε αυτό ακριβώς το σημείο μπαίνουν σε εφαρμογή τα στοιχεία στρατηγικής της διοίκησης με βάση την αξία, τα οποία είναι :

- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των υποθέσεων κλειδιά που καθοδηγούν την αξία σε μια επιχείρηση. Αυτές οι υποθέσεις μπορούν να αναλυθούν και να συζητηθούν σε συζητήσεις με την ανώτατη διοίκηση.
- «Ζύγιση» της αξίας των εναλλακτικών στρατηγικών που απορρίφθηκαν καθώς και των λόγων για τους οποίους τις απόρριψε η ανώτατη διοίκηση.
- Καθορισμός των απαιτήσεων για πόρους. Η διοίκηση με βάση την αξία συχνά οδηγεί τους διευθυντές των μονάδων να επικεντρώνονται στον ισολογισμό. Όμως οι απαιτήσεις σε ανθρώπινους πόρους πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη.
- Ανακεφαλαίωση των προβλέψεων του στρατηγικού σχεδίου, επικεντρώνοντας στους οδηγούς αξίας κλειδιά. Αυτές οι προβλέψεις πρέπει να συμπληρώνονται με μια ανάλυση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων στο χρόνο και σε σχέση με τις αποδόσεις των ανταγωνιστών.
- Ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων για την αποτίμηση των επιδράσεων των απειλών από τους ανταγωνιστές και των ευκαιριών της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρησιακών μονάδων δεν πρέπει να καταλήξει σε μια γραφειοκρατική διαδικασία. Ο χρόνος και τα κόστη που σχετίζονται με τον προγραμματισμό μπορούν να μειωθούν αν η διοίκηση με βάση την αξία εφαρμοστεί παράλληλα με τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών σχεδιασμού.

8.8 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ

Όταν αποφασιστούν οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την μεγιστοποίηση της αξίας, πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένους στόχους. Η στοχοθέτηση είναι υποκειμενική όμως η μεγάλη σημασία της δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Οι στόχοι είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση εκφράζει το τι περιμένει να πετύχει. Χωρίς στόχους, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν ξέρουν που οδεύουν. Αν οι στόχοι είναι εύκολοι και μπορούν εύκολα να επιτευχθούν, η απόδοση θα είναι υποδεέστερη του αναμενομένου. Αν οι στόχοι είναι πολύ δύσκολοι τότε δεν θα παρέχουν κανένα κίνητρο στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης και στο προσωπικό. Για την εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία στην στοχοθέτηση υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που βοηθάνε.

Οι στόχοι πρέπει να βασίζονται στους οδηγούς αξίας κλειδιά και να εμπεριέχουν και οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους. Οι μη οικονομικοί στόχοι βοηθάνε στο να μην επικεντρώνεται η επιχείρηση μόνο σε βραχυχρόνιους οικονομικούς στόχους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με έντονο το στοιχείο της έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να βελτιώσει την οικονομική της απόδοση βραχυχρόνια με το να μειώσει τις δαπάνες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Όμως αυτή η ενέργεια θα της στερήσει την δυνατότητα να παραμείνει ανταγωνιστική σε βάθος χρόνου. Έτσι μπορεί να θέσει σαν στόχο την πρόοδο σε συγκεκριμένα αντικείμενα έρευνας και ανάπτυξης που θα συμπληρώνει τους οικονομικούς της στόχους.

Οι στόχοι πρέπει να καλύπτουν όλα τα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Οι ανώτεροι διευθυντές σε μια επιχειρησιακή μονάδα πρέπει να

θέτουν στόχους για την γενική οικονομική απόδοση αλλά και για συγκεκριμένα μη οικονομικά αντικείμενα της μονάδας. Οι λειτουργικοί διευθυντές χρειάζονται λειτουργικούς στόχους όπως το κόστος ανά μονάδα και η βελτίωση της ποιότητας.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να συνδέονται με τους μακροχρόνιους στόχους. Μια συνηθισμένη προσέγγιση είναι να θέτονται οι στόχοι απόδοσης για δέκα, τρία και ένα έτος. Οι δεκαετής στόχοι εκφράζουν τις φιλοδοξίες της επιχείρησης. Οι τριετής στόχοι καθορίζουν πόση πρόοδο πρέπει να κάνει η επιχείρηση μέσα στα τρία έτη για να πετύχει τις φιλοδοξίες της. Τέλος οι μονοετής στόχοι ουσιαστικά αποτελούν έναν λειτουργικό προϋπολογισμό, ο οποίος καθοδηγεί τους διευθυντές και τη διοίκηση. Οι στόχοι πρέπει πάντα να εκφράζονται σε όρους αξίας, αλλά επειδή η αξία βασίζεται πάντα σε μακροχρόνιες μελλοντικές χρηματοροές και εξαρτάται από τις υποθέσεις για το μέλλον, οι βραχυχρόνιοι στόχοι χρειάζονται μια πιο άμεση μονάδα μέτρησης, προερχόμενη από την πραγματική απόδοση ενός έτους. Μια μονάδα μέτρησης της οικονομικής απόδοσης βραχυχρόνια, η οποία σχετίζεται με την δημιουργία αξίας, είναι το οικονομικό κέρδος. Το οικονομικό κέρδος υπολογίζεται ως το επενδυμένο κεφάλαιο επί τη διαφορά της απόδοσης κεφαλαίου και του μέσου κόστους κεφαλαίου. Ουσιαστικά το οικονομικό κέρδος παρουσιάζει το διάστημα μεταξύ των ετησίων κερδών μιας επιχείρησης και του ελάχιστου που πρέπει να κερδίσει μια επιχείρηση για να ικανοποιήσει τους επενδυτές της. Η μεγιστοποίηση του οικονομικού κέρδους ουσιαστικά μεγιστοποιεί και την αξία της εταιρείας.

Τα σχέδια δράσης μεταφράζουν την στρατηγική σε συγκεκριμένα βήματα και ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός ή επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους του, ιδίως βραχυχρόνια. Τα σχέδια πρέπει να αναγνωρίζουν τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση έτσι ώστε να επιδιώκει τους στόχους μεθοδικά.

8.9 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η μέτρηση αποδοτικότητας και τα συστήματα κινήτρων εντοπίζουν την πρόοδο που συντελείτε στην επίτευξη των στόχων και ενθαρρύνουν τους διευθυντές και το προσωπικό να τους επιτύχουν. Σπάνια οι ανώτεροι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι έχουν ξεκάθαρα μέτρα αποδοτικότητας τα οποία να συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας και συνήθως δεν έχουν κανένα.

Η εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση να τροποποιήσει την παραδοσιακή της προσέγγιση σε αυτά τα συστήματα. Ουσιαστικά αλλάζει την μέτρηση αποδοτικότητας από το να είναι βασισμένη στην λογιστική, στο να βασίζεται στην διαχείριση. Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας είναι σχετικά απλή διαδικασία για μια επιχείρηση που κατανοεί τις αξίες κλειδιά και έχει θέσει τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της. Οι βασικές αξίες για ένα σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας είναι :

- *Προσαρμογή της μέτρησης αποδοτικότητας στην επιχείρηση.* Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει τα δικά της μέτρα αποδοτικότητας τα οποία να μπορεί να επηρεάζει και να προσαρμόζει. Πολλές επιχειρήσεις με θυγατρικές χρησιμοποιούν γενικευμένα μέτρα αποδοτικότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα μέτρα αποδοτικότητας να έχουν καθαρά οικονομική βάση και να μην παρέχουν πληροφορίες στην ανώτατη διοίκηση για το τι πραγματικά γίνεται. Επίσης δεν επιτρέπουν αποτελεσματικές συγκρίσεις ανάμεσα σε μονάδες της επιχείρησης. Μια μονάδα μπορεί να είναι εντάσεως κεφαλαίου και να έχει υψηλά περιθώρια κέρδους ενώ αντίθετα μια άλλη απορροφά λίγα κεφάλαια και έχει χαμηλό περιθώριο κέρδους. Η σύγκριση αυτών των δύο με μέτρο σύγκρισης το περιθώριο κέρδους μόνο δεν είναι εφικτή.
- *Συσχέτιση των μέτρων αποδοτικότητας με τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους μιας μονάδας.* Η συσχέτιση αυτή μπορεί να είναι προφανής, αλλά συχνά τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας βασίζονται αποκλειστικά σε λογιστικά αποτελέσματα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους μη οικονομικούς στόχους.

- *Συνδυασμός της οικονομικής και της λειτουργικής αποδοτικότητας στην μέτρηση.* Συχνά η οικονομική αποδοτικότητα αναφέρεται ξεχωριστά από την λειτουργική αποδοτικότητα ενώ μια συνδυασμένη αναφορά θα εξυπηρετούσε καλύτερα τις ανάγκες της ανώτατης διοίκησης.
- *Αναγνώριση των μέτρων αποδοτικότητας τα οποία λειτουργούν και σαν προειδοποιητικοί δείκτες.* Οι οικονομικοί δείκτες μπορούν να μετρήσουν μόνο ότι έχει είδη συμβεί και όταν μπορεί να είναι πολύ αργά για να γίνουν διορθωτικές κινήσεις. Δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης μπορεί να είναι απλά αντικείμενα, όπως το μερίδιο αγοράς ή οι τάσεις των πωλήσεων, αλλά μπορεί να είναι και πιο πολύπλοκα αντικείμενα όπως τα αποτελέσματα μιας έρευνας αγοράς ή μιας συνέντευξης ενός δείγματος πελατών.

Από την στιγμή που η μέτρηση της αποδοτικότητας αποτελεί ένα εδραιωμένο μέρος της εταιρικής κουλτούρας και οι διευθυντές έχουν εξοικειωθεί με αυτή, έχει έρθει η στιγμή για την αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών. Οι αλλαγές στις αμοιβές πρέπει να ακολουθούν, όχι να προηγούνται της εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης με βάση την αξία.

Η πρώτη αρχή στο σχεδιασμό ενός συστήματος αμοιβών ότι οι αμοιβές πρέπει να παρέχουν κίνητρα για την δημιουργία αξίας σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η αποδοτικότητα των διευθυντών πρέπει να αξιολογείται μέσω ενός συνδυασμού μέτρων, τα οποία αντανακλούν τις ευθύνες και τον έλεγχο και διαχείριση των πόρων.

Οι προεξοφλημένες χρηματοροές δεν θεωρούνται μέτρο αποδοτικότητας. Οι προεξοφλημένες χρηματοροές ουσιαστικά είναι η παρούσα αξία των προβλεπόμενων χρηματοροών. Αν το σύστημα αμοιβών βασιζότανε σε αυτές θα βασιζότανε σε υποθέσεις και όχι σε αποτελέσματα. Εντούτοις, συνιστάται η χρήση των προεξοφλημένων χρηματοροών σε συνάρτηση με το οικονομικό κέρδος έτσι ώστε να δημιουργηθούν σημεία αναφοράς και σύγκρισης για την ανταμοιβή της αποδοτικότητας σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας. Η μακροχρόνια οπτική των προεξοφλημένων χρηματοροών ουσιαστικά ισοσκελίζει την βραχυχρόνια και βασισμένη στη λογιστική, οπτική του

οικονομικού κέρδους. Έτσι ο ρόλος των προεξοφλημένων χρηματοροών είναι να δρουν διορθωτικά έτσι ώστε η αμοιβή να υπολογίζεται σωστά σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας.

Στις χαμηλές βαθμίδες της διοίκησης, όπου οι οικονομικές πληροφορίες δεν αποτελούν οδηγό, οι λειτουργικοί οδηγοί της αξίας είναι το κλειδί της επιτυχίας. Αυτοί πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερής ώστε να συνδεθούν με τις καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνουν οι διευθυντές.

8.10 Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ

Αν και η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης με βάση την αξία είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, οι επιτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής της προσέγγισης αυτής έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά κλειδιά. Τα κλειδιά για μια επιτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία είναι τα εξής :

- I. Εγκατάσταση ρητής και σαφής υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης.
- II. Επικέντρωση στην βελτίωση του τρόπου λήψεως αποφάσεων του προσωπικού.
- III. Επιτυχία πλεονεκτήματος μέσω της οικοδόμηση δεξιοτήτων σε ένα ευρύ πεδίο της επιχείρησης.
- IV. Συσχέτιση της διοίκησης με βάση την αξία με όλα τα στοιχεία του σχεδιασμού.
- V. Επικέντρωση σε πρακτικές εφαρμογές και αποφυγή έμφασης σε ζητήματα μεθοδολογίας.
- VI. Χρησιμοποίηση στρατηγικών οι οποίες είναι δημιουργημένες για κάθε μονάδα της επιχείρησης και δεν έχουν γενική προσέγγιση.
- VII. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας σημαντικών πληροφοριών και στοιχείων.
- VIII. Παροχή τυποποιημένων και εύκολων στη χρήση φορμών αξιολόγησης και αναφοράς για την διευκόλυνση της διοίκησης.
- IX. «Πάντρεμα» των κινήτρων με την δημιουργία αξίας.

- Χ. Οι ανθρώπινοι και οι κεφαλαιουχικοί πόροι πρέπει να είναι βασισμένοι στην αξία.

Αν και η ενεργή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη συνθήκη για την επιτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία, δεν είναι από μόνης της αρκετή. Η διοίκηση με βάση την αξία πρέπει να είναι η φιλοσοφία που να διεισδύει σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για να οδηγήσει η εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία σε μακροχρόνια μεγιστοποίηση της αξίας, πρέπει όχι μόνο η ανώτατη διοίκηση αλλά κι οι διευθυντές στα κατώτερα επίπεδα να υιοθετήσουν την φιλοσοφία αυτή και να την χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση για την λήψη βέλτιστων αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΝΟΨΗ

9.1 ΣΥΝΟΨΗ

Η σύνταξη προϋπολογισμού χαρακτηρίζεται ως κορυφαία προτεραιότητα της πλειοψηφίας των οικονομικών διευθυντών. Όμως η πλειοψηφία των οικονομικών διευθυντών δηλώνουν δυσαρεστημένοι με τις τρέχουσες μεθόδους προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη μεταρρυθμίσεων.

Οι παραδοσιακές διαδικασίες προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το πρόβλημα των παραδοσιακών διαδικασιών έγκειται στο ότι προσθέτουν περιορισμένη αξία στη διαχείριση των επιχειρήσεων καθώς και στο ότι είναι χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες και ενθαρρύνουν τις εσωτερικές πολιτικές ενώ δεν επικεντρώνονται στην βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης. Οι προϋπολογισμούς τείνουν να προάγουν μια εσωστρεφής, βραχυπρόθεσμη κουλτούρα, η οποία επικεντρώνεται στην επίτευξη των αριθμών του προϋπολογισμού και όχι στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη δημιουργία της αξίας σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται σε μειωμένη απόδοση.

Για να είναι αποτελεσματικοί οι προϋπολογισμοί, πρέπει αρχικά, να ευθυγραμμιστούν με τις στρατηγικές της επιχείρησης, με τον κατάλληλο στρατηγικό προγραμματισμό και να υιοθετηθούν διαδικασίες διαχείριση της αποδοτικότητας. Επίσης, πρέπει να περιλαμβάνουν διαδικασίες βασισμένες στην δημιουργία αξία και στην συνεχή βελτίωση.

Στην παρούσα μελέτη αναλύθηκαν πέντε βασικές προσεγγίσεις και τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση των διαδικασιών σύνταξης προϋπολογισμού και σχεδιασμού, και αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα σύνταξης του προϋπολογισμού σήμερα. Αυτές είναι:

- **Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (Activity based Budgeting)**

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες είναι μέθοδος σύνταξης προϋπολογισμού σύμφωνα με την οποία καθορίζονται οι δραστηριότητες που δημιουργούν κόστη σε κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης και προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων. Έπειτα οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για να αποφασιστεί πόσοι πόροι θα διατεθούν σε κάθε δραστηριότητα. Η βάση του προϋπολογισμού είναι οι δραστηριότητες και όχι τα στοιχεία κόστους.

Ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες παρέχει στους διευθυντές και στους μάνατζερ τα εργαλεία που χρειάζονται για την λήψη καλύτερων αποφάσεων για τη διοίκηση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη τεχνική σύνταξης προϋπολογισμού επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες βελτίωσης και όχι στις διαδικασίες συμπλήρωσης εγγράφων, οι οποίες αποτελούν την κύρια ασχολία των παραδοσιακών μεθόδων. Έτσι μέσω του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες, παρέχεται στους διευθυντές μια μέθοδος για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων αλλά και των επιχειρησιακών διαδικασιών.

- **Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero base Budgeting)**

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης ουσιαστικά αποτελεί προϋπολογισμό προτεραιοτήτων για την βέλτιστη κατανομή των πόρων. Χρησιμοποιείται από τους διευθυντές και τους μάνατζερ για να εξετάζει και να αναλύει προγράμματα, προτάσεις, δραστηριότητες και λειτουργίες με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την μείωση του κόστους. Τα στελέχη που επωφελούνται από την υιοθέτηση αυτής της τεχνικής σύνταξης προϋπολογισμού είναι κυρίως οι διευθυντές παραγωγής, οι διευθυντές προμηθειών, οι διευθυντές μάρκετινγκ, ο γενικός διευθυντής και τα ανώτερα οικονομικά και διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης.

Το κύριο πρόβλημα του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι ότι πολλά στελέχη νιώθουν να απειλούνται από μια διαδικασία η οποία αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους και των

ενεργειών τους με σκοπό την βέλτιστη κατανομή των πόρων της επιχείρησης. Αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με αποδοτική διοίκηση και επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των στελεχών της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση έχει κύριο ρόλο στην εφαρμογή του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης. Επειδή πρόκειται για δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να την στηρίξουν, να την κατανοήσουν και ύστερα να την χρησιμοποιήσουν.

▪ **Κυλιόμενος Προϋπολογισμός και προβλέψεις (Rolling Budget and forecasts)**

Οι κυλιόμενοι προϋπολογισμοί ενημερώνονται και ρυθμίζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (τριμηνιαία, μηνιαία) με τρέχοντα δεδομένα βασισμένα στην πραγματική απόδοση της εταιρείας. Χρησιμοποιούνται συχνά στις προβλέψεις, για την πρόβλεψη ενός έως δύο έτη εκ των προτέρων, με πιο συχνή περίοδο πρόβλεψης τους 18 μήνες.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι πολλά. Τα σημαντικότερα είναι:

- Η επιχείρηση αποκτά άμεσα τρέχοντες, ενημερωμένους αριθμούς προϋπολογισμών.
- Αντίδραση στους μεταβαλλόμενους οικονομικούς όρους γρηγορότερα.
- Παροχή συνεχής ανατροφοδότηση στην απόδοση των τμημάτων.
- Διατήρηση της ορμής εάν οι στόχοι επιτυγχάνονται νωρίς με την επαναρύθμιση τους.
- Ενσωμάτωση της σύνταξης προϋπολογισμού με τον κανονικό κύκλο εργασίας και τις αυξανόμενες ικανότητες και πληροφόρηση των ανώτερων στελεχών.
- Δημιουργία σαφούς τεκμηρίωσης για την υποστήριξη αλλαγών στον προϋπολογισμό.
- Προσδιορισμός των αποκλίσεων και των αιτιών τους νωρίτερα. Αυτό βοηθάει στην μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου, στην προβολή μελλοντικών δραστηριοτήτων και στη λήψη έγκαιρων αποφάσεων.

Οι προβλέψεις είναι απαραίτητες για το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τις προμήθειες, το εργατικό δυναμικό και τον οικονομικό σχεδιασμό. Περαιτέρω, η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται τις προβλέψεις για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και τον προγραμματισμό των κεφαλαιουχικών δαπανών. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από ένα ευρύ φάσμα τεχνικών πρόβλεψης. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις προβλέψεων, η ποιοτική και η ποσοτική προσέγγιση.

Η ποιοτική προσέγγιση μπορεί να είναι χρήσιμη στη διατύπωση των βραχυπρόθεσμων προβλέψεων και μπορεί επίσης να συμπληρώσει τις προβλέψεις βασισμένες στη χρήση οποιεσδήποτε ποσοτικής μεθόδου. Οι τέσσερις από τις σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες ποιοτικές μεθόδους πρόβλεψης είναι οι απόψεις των στελεχών, η μέθοδος Delphi, η σφυγμομέτρηση του δυναμικού των πωλήσεων και οι έρευνες καταναλωτών. Τα ποσοτικά μοντέλα λειτουργούν έξοχα εφ' όσον πραγματοποιείται ελάχιστες ή μη συστηματικές αλλαγές στο περιβάλλον. Οι πιο διαδεδομένες ποσοτικές μέθοδοι προβλέψεων είναι το μοντέλο Naïve, ο κινούμενος μέσος όρος, η εκθετική λείανση και τα είδη παλινδρόμησης.

- **Σχεδιασμός του κέρδους (Profit Planning)**

Ένα σχέδιο κέρδους πρέπει να υποδηλώνεται από την απόδοση της επένδυσης, την ανάπτυξη των κερδών ή την αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων. Για την σύγκριση και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας πρέπει να συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα με τα προβλεπόμενα. Όλες οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων κέρδους. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται πρέπει να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα. Οι διευθυντές πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά και με τους υφισταμένους τους για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου και ο έλεγχος και η αξιολόγηση του σχεδίου πρέπει να γίνεται σε όρους κέρδους και ανάπτυξης.

- **Διοίκηση με βάση την αξία(Value based Management)**

Το σκεπτικό πίσω από την διοίκηση με βάση την αξία (VBM) είναι απλό. Η αξία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τις μελλοντικές χρηματοροές της. Αξία

δημιουργείται μόνο όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν κεφάλαια με αποδόσεις μεγαλύτερες από το κόστος της επένδυσης. Η διοίκηση με βάση την αξία (VBM) επεκτείνει αυτήν την αρχή, με το να εστιάσει στο πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξία αυτή για να λάβουν στρατηγικές, λειτουργικές και καθημερινές αποφάσεις. Αν εφαρμοστεί σωστά, η προσέγγιση αυτή, αποτελεί μια προσέγγιση στη διοίκηση, η οποία ευθυγραμμίζει τις φιλοδοξίες, τις διαδικασίες διοίκησης και τις στρατηγικές τεχνικές μιας επιχείρησης έτσι ώστε η λήψη αποφάσεων να επικεντρώνεται στα στοιχεία «κλειδιά» της αξίας.

Τα κυριότερα οφέλη από την υιοθέτηση και εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία είναι η μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας, η σαφήνεια των διοικητικών προτεραιοτήτων, η διευκόλυνση λήψεως αποφάσεων, η βελτίωση της κατανομής των πόρων, η βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, ο ευθυγραμμισμός των συμφερόντων ανώτατης διοίκησης και στελεχών και τέλος η βελτίωση του προϋπολογισμού και της σύνταξης προϋπολογισμού. Τα οφέλη δηλαδή από την εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αξία αποτελούν τις βάσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή των τεχνικών προϋπολογισμού που αποτελούν τις τάσεις και εξελίξεις στον προϋπολογιστικό έλεγχο σήμερα, τον προϋπολογισμό με βάση τις δραστηριότητες, τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, τον κυλιόμενο προϋπολογισμό και προβλέψεις και τον σχεδιασμό κέρδους. Για αυτό το λόγο, η διοίκηση με βάση την αξία, αν και αποτελεί περισσότερο διοικητική προσέγγιση παρά προϋπολογιστική, συμπεριλαμβάνεται στις τάσεις και εξελίξεις του προϋπολογιστικού ελέγχου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Καζαντζής Χρ., Σημειώσεις Διοικητικής Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004
- ❖ Σαρσέντη Β.Ν., Λογισμός Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, Εκδόσεις Σταμούλη 1993

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Brown Jackie Brander, Atkinson Helen, “*Budgeting in the information age: A fresh Approach*”, International Journal of Contemporary Hospitality management 13/3 2001, pp 136-143
- ❖ Horngren Charles, Datar Srikant, Foster George, Cost Accounting: A managerial emphasis (11th Edition), Pearson Prentice Hall 2004
- ❖ Koller Timothy, “*What is Value based management*”, The McKinsey Quarterly 1994 Number 3, pp 87-101
- ❖ Lalli William R., Handbook of Budgeting (5th Edition), John Wiley & Sons 2005
- ❖ Lalli William R., Handbook of Budgeting: Supplement (5th Edition), John Wiley & Sons 2005
- ❖ McGill Ronald, “*Performance Budgeting*”, The international Journal of Public sector Management Vol. 14 NO 5 2001, pp 376-390
- ❖ Neely Andy, Bourne Mike, Adams Chris, “*Better Budgeting or beyond budgeting*”, Measuring Business Excellence VOL. 7 NO 3 2003, pp 22-28

- ❖ Shim Jae K., Siegel Joel G., *Budgeting Basics & Beyond (2nd Edition)*, John Wiley & Sons 2005
- ❖ Williams J.J., Newton J.D., Morgan E.A., “*The Integration of Zero-base budgeting with management: an empirical inquiry*”, Accounting, Organizations and society, Volume 10 Number 4, pp 457-470
- ❖ Woodhead, Roy, Downs, Clive, *Value Management*, Thomas Telford Ltd 2001

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- ❖ McLean Report, *Rolling Budgets: Make your numbers matter*, Issue September 17, 2003 , <http://www.infotech.com>
- ❖ Randy Myers, *Budgets on a roll*, December 2001, <http://www.aicpa.org>
- ❖ <http://www.valuebasedmanagement.net/>