ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΗΛΙΑ ΦΩΤΕΙΝΗ

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΠΥΡΙΔΩΝ Κ. ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ Ph.D.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2002

copyright: ©, 2001, Ηλία Φωτεινή

Η πνευματική διαδικασία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Επισημαίνεται πάντως ότι κατά το Ν. 2387/ 1920 (όπως έχει τροποποιηθεί με το Ν. 2121/ 1993 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν. 100/ 1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιοδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του συγγραφέα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την ολοκλήρωση της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Σπύρο Μπαραλέξη, που μου ανέθεσε και επέβλεψε την εργασία. Η βοήθεια και καθοδήγησή του ήταν πολύτιμη και χωρίς αυτόν δεν θα μου δινόταν η ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο σημαντικό θέμα, ολοκληρώνοντας έτσι τις σπουδές μου στο μεταπτυχιακό τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα και μου παρείχαν την τόσο πολύτιμη βοήθειά τους, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική και η επαφή μαζί τους, πέρα από εποικοδομητική, δημιούργησε σε κάποιες περιπτώσεις και τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ύπαρξη και στο μέλλον παρόμοιας συνεργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και σε όλους όσους με βοήθησαν όλα αυτά τα χρόνια τον σπουδών μου, στηρίζοντάς με οικονομικά και πάνω από όλα, ηθικά. Χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να σπουδάσω και να πραγματοποιήσω τους στόχους μου.

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2002

Ηλία Φωτεινή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σημασία του σωστού σχεδιασμού των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, λόγω του έντονου ανταγωνισμού (σε παγκόσμιο επίπεδο), έχει προσλάβει σημαντικές διαστάσεις. Για αυτό το λόγο καθίσταται απαραίτητη η ανάγκη εξεύρεσης εργαλείων, που να βοηθούν στην επίτευξη ενός σωστού προγραμματισμού που θα συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι και ***ο Οικονομικός Προγραμματισμός (Budgeting)***, τα οφέλη του οποίου είναι πολλά και για το λόγο αυτό πολλές είναι οι επιχειρήσεις που τον εφαρμόζουν.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να δειχθεί κατά πόσο εφαρμόζεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις ο οικονομικός προγραμματισμός και κατά πόσο τα οφέλη που απολαμβάνουν από την χρήση του, είναι περισσότερα από τα όποια μειονεκτήματά του. Ειδικότερα, επιχειρείται να καταγραφεί η έκταση εφαρμογής του Οικονομικού Προγραμματισμού από τις ελληνικές επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών), τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζονται από τις επιχειρήσεις καθώς και τα οφέλη που θεωρούν, αυτές, ότι αποκομίζουν.

Η συλλογή των παραπάνω πληροφοριών, πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία στάλθηκαν σε όλες τις επιχειρήσεις που ήταν, τη δεδομένη χρονική στιγμή, εισηγμένες στο Χ.Α.Α. Μετά την επεξεργασία των απαντήσεων, τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✓ Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται συχνότερα, από τις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ο Ταμειακός Προϋπολογισμός και ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων.
- ✓ Ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, είναι ο Προϋπολογισμός Χρεωστών – Πιστωτών.
- ✓ Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι λίγες είναι οι επιχειρήσεις που καταρτίζουν έναν πλήρη προγραμματισμό και αυτό γιατί οι περισσότερες καταρτίζουν δύο ή τρεις προϋπολογισμούς.
- ✓ Τα οφέλη που αναφέρθηκαν από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι (α) ο καθορισμός στόχων και η επίτευξή τους και (β) η έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και η άμεση λήψη μέτρων.

- ✓ Τα καταγραφέντα οφέλη, καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα και χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού και άρα, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να ασχοληθούν περισσότερο, στο μέλλον, με τον Οικονομικό Προγραμματισμό (Budgeting).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1-1

2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (BUDGETING) 2-1

2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο 2-1

2.2 Βασικές λειτουργίες του οικονομικού προγραμματισμού 2-2

2.2.1 Σχεδιασμός 2-2

2.2.2 Έλεγχος - Αξιολόγηση 2-3

2.3 Διακρίσεις προϋπολογισμών 2-5

2.4 Οι αλληλεξαρτήσεις των επί μέρους προϋπολογισμών 2-9

2.5 Βήματα οικονομικού προγραμματισμού 2-13

2.6 Συστατικά στοιχεία του Σ.Σ. και του Π.Ε. 2-19

2.6.1 Γενικα 2-19

2.6.2 Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης 2-20

2.6.3 Οργανωτική προσαρμογή 2-22

2.6.4 Βελτίωση οργανωτικής δομής και λογιστικού συστήματος (Λογιστική κατά τομέα ευθύνης) 2-23

2.6.5 Πλήρης Επικοινωνία – Συνεργασία - Συντονισμός 2-23

2.6.6 Καθορισμός Πραγματοποιήσιμων Στόχων και Προσδοκιών 2-25

2.6.7 Καθορισμός Χρονικού Ορίζοντα 2-25

2.6.8 Επανασχεδιασμός - Ελαστική εφαρμογή 2-26

2.6.9 Αναγνώριση επίδοσης 2-26

2.6.10 Παρακολούθηση του Προγραμματισμού 2-27

2.7 Οι σημαντικότεροι προϋπολογισμοί 2-28

2.7.1 Προϋπολογισμοί Πωλήσεων (Sales Budget) 2-28

2.7.2 Προϋπολογισμοί Παραγωγής (Production Budget) 2-30

2.7.3 Προϋπολογισμοί Αγοράς Πρώτων Υλών (Direct Material Budget) 2-30

2.7.4 Προϋπολογισμοί Άμεσης Εργασίας (Direct Labor Budget) 2-31

2.7.5 Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Manufacturing Overhead Budget) 2-32

2.7.6 Προϋπολογισμοί Γενικών Διοικητικών Εξόδων και Εξόδων Πωλήσεων (Administrative and Selling Expense Budget) 2-33

2.7.7 Ταμειακοί Προϋπολογισμοί (Cash Budget) 2-33

2.7.8 Προϋπολογιζόμενες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις 2-34

2.8 Προγραμματισμός μηδενικής βάσης (Zero – Based Budgeting) 2-36

2.9 Ελαστικοί προϋπολογισμοί (Flexible Budgets) 2-37

3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ 3-1

3.1 Γενικά οφέλη 3-1

3.2 Οφέλη από τον συμμετοχικό και τον επιβαλλόμενο προγραμματισμό 3-3

3.3 Ειδικότερα οφέλη από τα επιμέρους προγράμματα και τον Προγραμματισμό Μηδενικής Βάσης 3-4

3.4 Μειονεκτήματα του Οικονομικού Προγραμματισμού 3-7

3.4.1 Δεν εστιάζει στη βελτίωση και απομάκρυνση μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων αλλά εστιάζει περισσότερο στο κόστος ... 3-7
3.4.2 Προωθεί διάφορα παιχνίδια προγραμματισμού (Budget games) ... 3-8
3.4.3 Έχει υψηλό κόστος ... 3-8
3.4.4 Βασίζεται σε εκτιμήσεις ... 3-9
4 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ... 4-1
4.1 Activity Based Budgeting (ABB) ... 4-1
4.2 e – Budgeting ... 4-3
5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ... 5-1
5.1 Γενικά ... 5-1
5.2 Επιλογή του δείγματος ... 5-1
5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου ... 5-2
5.4 Αποστολή και συλλογή ερωτηματολογίων ... 5-3
6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ... 6-1
6.1 Γενικά ... 6-1
6.2 Παρουσίαση και σχολιασμός ευρημάτων ... 6-2
7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ... 7-1
7.1 Συμπεράσματα έρευνας ... 7-1
7.2 Προτάσεις ... 7-3
8 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α ... 8-1
9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ... 9-1
10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ... 10-1

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παλαιότερα, ο οικονομικός προγραμματισμός δεν ήταν παρά μια απλή πρόβλεψη των εξόδων και των εσόδων μιας επιχείρησης, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Καθώς όμως η δομή των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο περίπλοκη, η κατάρτιση και η διαχείριση του οικονομικού προγραμματισμού έγινε με τη σειρά της και αυτή πιο περίπλοκη. Από την αρχική μορφή του οικονομικού προγραμματισμού, ως ενός απλού οικονομικού εγγράφου, χρησιμοποιείται πλέον ως ένα εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, σχετικά με τη διοίκηση και την ανάπτυξη στρατηγικών, δίνοντας τη δυνατότητα του καθορισμού των προτεραιοτήτων και του ελέγχου της προόδου, όσον αφορά στους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.

Η διοικητική λογιστική παρέχει πολλά εργαλεία, μεταξύ των οποίων και ο οικονομικός προγραμματισμός, που όμως τα περισσότερα χρησιμοποιούνται ελάχιστα στην πράξη. Δεν μπορούμε να πούμε, όμως, το ίδιο και για τον *οικονομικό προγραμματισμό (budgeting)*. Η σημασία του οικονομικού προγραμματισμού, όπως γίνεται φανερό και από τα οφέλη που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία, είναι πολύ μεγάλη για αυτό και πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν συστήματα που βασίζονται στον οικονομικό προγραμματισμό. Τα βασικότερα οφέλη, σε γενικές γραμμές, είναι ο καθορισμός στόχων, ο προγραμματισμός της δράσης της επιχείρησης, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της επίδοσης των επιμέρους λειτουργιών κτλ.

Παρά τη μεγάλη σημασία του οικονομικού προγραμματισμού, στην Ελλάδα, όπως έχουν δείξει εργασίες μεταπτυχιακών σπουδαστών (π.χ. βλέπε εργασία: Στολικίδης Γεώργιος, 1996 «Κατάρτιση Προϋπολογισμών από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις»), η χρήση του είναι μικρή. Ένας λόγος για αυτό, ίσως, είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τα οφέλη του. Για αυτό έγινε και η παρούσα εργασία, ώστε ***να φανούν πόσα από τα πολυάριθμα οφέλη***, που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία, ***απαντούν και στις ελληνικές επιχειρήσεις και άρα κατά πόσο η κατάρτιση προϋπολογισμών είναι ελκυστική για τις ελληνικές επιχειρήσεις***. Επίσης, και το πιο σημαντικό, αν η έρευνα αυτή δείξει ότι τα οφέλη του οικονομικού προγραμματισμού είναι πολλά και ποικίλα, θα πεισθούν και όσες επιχειρήσεις δεν καταρτίζουν μέχρι τώρα προϋπολογισμούς, να το επιχειρήσουν στο μέλλον.

Ειδικότερα, η έρευνα που διεξήχθη προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογισμούς;
- Ποια είναι τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζουν;
- Ποια είναι τα οφέλη που θεωρούν οι επιχειρήσεις ότι αποκομίζουν από την κατάρτιση των προϋπολογισμών;

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των παραπάνω πληροφοριών, ήταν μέσω ενός ερωτηματολογίου (βλέπε παράρτημα Β),το οποίο στάλθηκε σε όσες επιχειρήσεις ήταν εισηγμένες στο Χ.Α.Α. (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) και οι οποίες φαίνονται αναλυτικά στο παράρτημα Α. Το ερωτηματολόγιο σε ορισμένες περιπτώσεις στάλθηκε ταχυδρομικώς και σε άλλες μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

- ✓ Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που καταρτίζουν πλήρη προγραμματισμό
- ✓ Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται συχνότερα, από τις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ο Ταμειακός Προϋπολογισμός και ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων.
- ✓ Ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, είναι ο Προϋπολογισμός Χρεωστών – Πιστωτών.
- ✓ Τα οφέλη που αναφέρθηκαν από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι (α) ο καθορισμός στόχων και η επίτευξή τους και (β) η έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και η άμεση λήψη μέτρων

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής, στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται το εννοιολογικό πλαίσιο του Οικονομικού Προγραμματισμού, οι βασικές του λειτουργίες, οι διακρίσεις του και η περιγραφή των σημαντικότερων προϋπολογισμών.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα οφέλη του Οικονομικού Προγραμματισμού όπως αυτά καταγράφονται στη βιβλιογραφία. Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται δυο σύγχρονοι τρόποι κατάρτισης προϋπολογισμών, που είναι ο Προϋπολογισμός Κατά Κέντρο Δραστηριότητας (Activity Based Budgeting) και ο Ηλεκτρονικός Προγραμματισμός (e – Budgeting).

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη. Αρχικά δίνονται κάποια γενικά στοιχεία της έρευνας και στη συνέχεια δίνεται ο τρόπος που σχεδιάσθηκε το ερωτηματολόγια και το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα.

Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας με γραφήματα που απεικονίζουν τα αποτελέσματα που προέκυψαν, για την ευκολότερη ανάλυσή τους. Και, τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρονται επιγραμματικά τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται κάποιες προτάσεις.

2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (BUDGETING)

2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

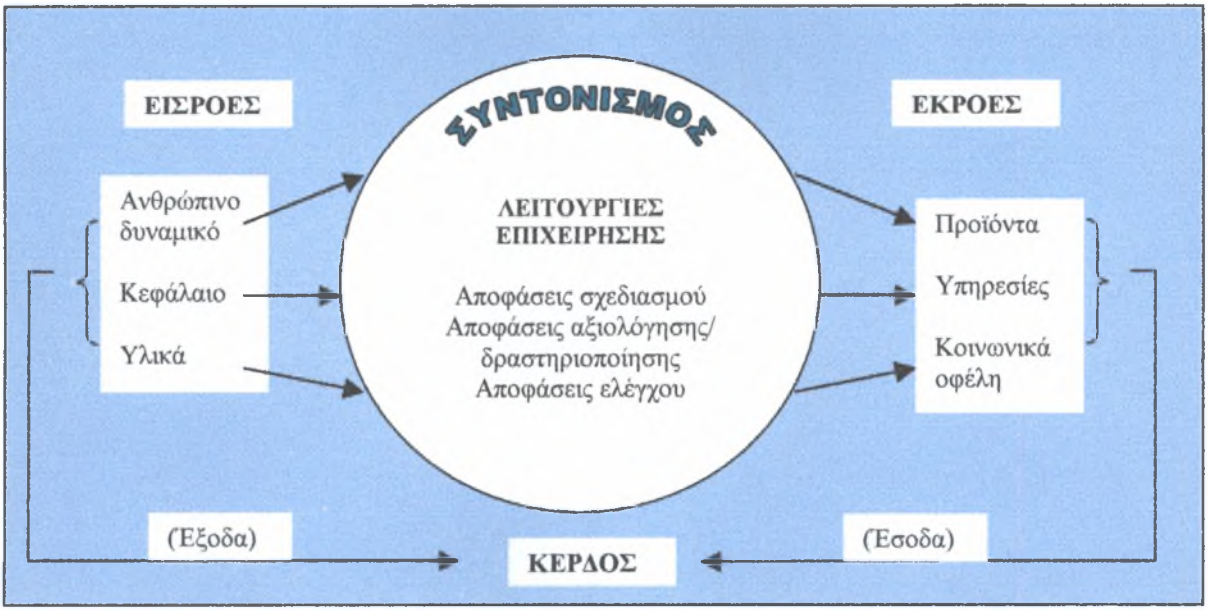
Ο οικονομικός προγραμματισμός, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανομή και χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων της επιχείρησης μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, καθώς επίσης και για τον εντοπισμό, μέσω του σχεδιασμού και της συνεχούς παρακολούθησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Παρακάτω δίνεται ένας ορισμός του οικονομικού προγραμματισμού.

Οικονομικός Προγραμματισμός ή Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προϋπολογιστικός Έλεγχος (Σ.Σ. και Π.Ε.) ή budgeting είναι η συστηματική και σχηματοποιημένη διαδικασία του σχεδιασμού, συντονισμού και ελέγχου του έργου της διοικήσεως των επιχειρήσεων[1]. Ειδικότερα περιλαμβάνει:

- τους μακροχρόνιους, ευρύτερους στόχους της επιχείρησης
- τους ειδικότερους στόχους της
- τον μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο σχεδιασμό/ προγραμματισμό δραστηριοτήτων και
- τον έλεγχο (παρακολούθηση, ανάλυση αποκλίσεων των δραστηριοτήτων)

Κατά μια άλλη εννοιολογική εκδοχή, Σ.Σ. και Π.Ε. είναι ο σχεδιασμός και έλεγχος των εισροών και εκροών μιας επιχείρησης (βλ. σχήμα 2.1).

[1] ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ, «Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογιστικός έλεγχος», σημειώσεις από το πρόγραμμα συμπληρωματικής εκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ - ΕΝΕΡΓΕΙΑ 3.4γ, Θεσσαλονίκη 1999.



Σχήμα 2.1: Σχεδιασμός και έλεγχος εισροών και εκροών μιας επιχείρησης

Παρακάτω γίνεται λόγος για τις βασικές λειτουργίες του Σ.Σ. και του Π.Ε., τα επιμέρους προγράμματα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και τις αλληλεξαρτήσεις αυτών. Επίσης, γίνεται λόγος για τα βήματα και τα κύρια συστατικά στοιχεία του Σ.Σ. και του Π.Ε., με απώτερο σκοπό να αναδειχθούν μέσω αυτών και κυρίως μέσω των συστατικών στοιχείων ενός Σ.Σ. και του Π.Ε τα οφέλη αυτού.

2.2 **Βασικές λειτουργίες του οικονομικού προγραμματισμού**

Οι βασικές λειτουργίες του οικονομικού προγραμματισμού και άρα τρεις βασικοί λόγοι κατάρτισης του, είναι ***ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η αξιολόγηση***.

2.2.1 *Σχεδιασμός*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξ΄ ορισμού σχεδιάζεται εκ των προτέρων: εξετάζονται υποθετικές περιπτώσεις, οι επιπτώσεις και οι επιδράσεις αυτών, με σκοπό των έλεγχο των καταστάσεων που θα προκύψουν στο μέλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασικά ένα μακροχρόνιο εργαλείο της διοίκησης και εκφράζεται σε ποσότητα και αξία. Περιλαμβάνει: α) τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης β) τον καθορισμό της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προς επίτευξη των στόχων της και τέλος γ) υποδεικνύει τις ενέργειες εκείνες που βάση της στρατηγικής που ακολουθείται, θα οδηγήσουν στην

επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να πραγματοποιείται για το σύνολο της επιχείρησης, τμήματος αυτής ή για μια σημαντική δραστηριότητα όπως για παράδειγμα την παραγωγή και πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

2.2.2 *Έλεγχος - Αξιολόγηση*

Όπως αναφέρθηκε, ο *οικονομικός προγραμματισμός* αποτελείται από δύο κυρίως μέρη: **τον *στρατηγικό σχεδιασμό (Σ.Σ.)*** και **τον *προϋπολογιστικό έλεγχο (Π.Ε.)***. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια πολύτιμη πυξίδα για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης, ενώ ο προϋπολογιστικός έλεγχος είναι η σημαντική εκείνη δραστηριότητα η οποία δίνει το μέτρο της επιτυχίας από την εφαρμογή του προγράμματος, μέσω βεβαίως και της συνεχής αξιολόγησης.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αποτελεί ένα βραχυχρόνιο εργαλείο της διοίκησης και πραγματοποιείται για να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων που τέθηκαν κατά τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού ή για να δοθεί μια βάση για την αλλαγή των αντικειμενικών στόχων που αρχικά είχαν τεθεί.

Όσο καλός και αν είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, τα πραγματικά αποτέλεσμα σπάνια συμπίπτουν με τους αρχικούς στόχους. Για αυτό, κατά την εκτέλεση του οικονομικού προγραμματισμού, πρέπει να γίνονται συγκρίσεις μεταξύ προϋπολογισμών και απολογισμών και να επισημαίνονται οι αποκλίσεις (variances). Αποκλίσεις της τάξης ±1-3% θεωρούνται φυσιολογικές[2]. Όταν όμως παρουσιαστούν δυο με τρεις τέτοιες αποκλίσεις, θα πρέπει να γίνονται ορισμένες διορθωτικές ενέργειες. Οι συγκρίσεις επομένως είναι αναγκαίες και αποσκοπούν[2]:

I. Στην επισήμανση των σημαντικών αποκλίσεων που χρήζουν διερεύνησης
II. Στην ανάδειξη των προβλημάτων και στην έμμεση υπόδειξη νέων τρόπων δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών στο μέλλον
III. Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς
IV. Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊσταμένων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν

[2] ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, «Προϋπολογισμοί – Budgeting, για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», πανεπιστημιακες παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1985.

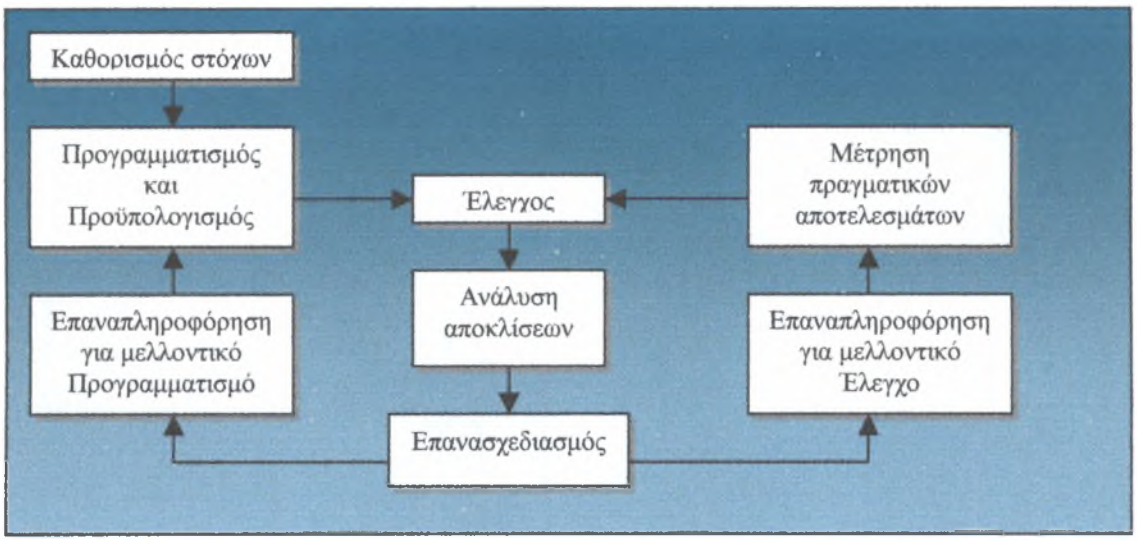
V. Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία, όμως, επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες όπως οι ποιοτικοί συντελεστές και άλλους παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν.

VI. Στην επιβεβαίωση της ορθότητας και του πραγματοποιήσιμου του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί π.χ. αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κτλ.

Όταν, λοιπόν, παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που τις προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, αλλά ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμήσει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Έτσι το όλο σύστημα διοικήσεως, θα έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και θα έχει βελτιωθεί σημαντικά.

Συνοψίζοντας, ο ***στρατηγικός σχεδιασμός*** εκθέτει τις οικονομικές, ποσοτικές ή μη, πλευρές των σχεδιασμών μιας επιχείρησης που αφορούν στον επόμενο μήνα, στο επόμενο έτος ή στην επόμενη πενταετία. Ενώ ο ***προϋπολογιστικός έλεγχος***, είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, και των ενεργειών της επιχείρησης για την διόρθωση τυχόν αποκλίσεων (variances). Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προϋπολογιστικός έλεγχος, συνθέτουν τον οικονομικό προγραμματισμό (και απεικονίζεται στο σχήμα 2.2.)[3].

[3] ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, «Προυπολογισμοί - Budgeting, για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1985.



Σχήμα 2.2: Στρατηγικός σχεδιασμός και Προϋπολογιστικός έλεγχος

2.3 **Διακρίσεις προϋπολογισμών**

Οι προϋπολογισμοί, όπως έχει αναφερθεί, είναι μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης, και ένα εργαλείο για τον συντονισμό και την εφαρμογή του προγράμματος. Φανερώνουν τι έχει αποφασίσει να κάνει η διοίκηση της επιχείρησης και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό. Είναι με άλλα λόγια η διαδικασία με την οποία η διοίκηση αποφασίζει πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών.

Η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών, έχει ως αφετηρία την προετοιμασία ενός ***Γενικού Προϋπολογισμού (Master Budget)***. Ο Γενικός Προϋπολογισμός αποτελείται από τους ***λειτουργικούς προϋπολογισμούς (operating budgets)*** ή λειτουργικά προγράμματα και τους ***χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς (financial budgets).***

Οι ***λειτουργικοί προϋπολογισμοί*** περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων και παρουσιάζουν τα ποσά των αγαθών και των υπηρεσιών τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια της περιόδου λειτουργίας της και τα οφέλη τα οποία αναμένει να προσκομίσουν οι δραστηριότητές της. Τα οφέλη των επιχειρήσεων αντανακλώνται στα έσοδα αυτής από την πώληση των αγαθών και των υπηρεσιών της.

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί διακρίνονται περαιτέρω σε:

- *Προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα*: Περιλαμβάνουν τα χρηματικά μεγέθη, που αφορούν κάθε βασικό πρόγραμμα/ δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή ορισμένου προϊόντος). Με τον προϋπολογισμό κατά πρόγραμμα/ δραστηριότητα η επιχείρηση εξετάζει κατά πόσο η κάθε δραστηριότητα είναι συμφέρουσα για την περίοδο που εξετάζεται.
- *Προϋπολογισμούς κατά ευθύνη:* Περιέχουν τα χρηματικά ποσά που κατανέμονται σε επί μέρους πρόσωπα, που έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Οι προϋπολογισμοί αυτοί διενεργούν κάποιο έλεγχο στους φορείς ευθύνης επειδή καθορίζουν αναμενόμενα μεγέθη, που θα συγκριθούν αργότερα με τα αντίστοιχα πραγματικά μεγέθη.

Οι ***χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί***, παρουσιάζουν τα ποσά των χρημάτων τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να ξοδέψει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου και τις πηγές από τις οποίες προγραμματίζει να τα προμηθευτεί. Αυτοί περιλαμβάνουν:

- *Ταμειακό προϋπολογισμό* (περιλαμβάνει το σύνολο των εισπράξεων και πληρωμών και τον απαιτούμενο δανεισμό)
- *Προϋπολογιστικό ισολογισμό* (περιλαμβάνει την προβλεπόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα χρήσεως) και
- *Προϋπολογιστική κατάσταση πηγών και διαθέσιμων κεφαλαίων*

Παρακάτω δίνεται μια άλλη διάκριση του Γενικού Προϋπολογισμού (Master Budget) σε Προϋπολογισμούς Ισολογισμού και Προϋπολογισμούς Αποτελεσμάτων χρήσης[4]:

(1) Οι προϋπολογισμοί ισολογισμού περιλαμβάνουν:

α. τους ταμειακούς προϋπολογισμούς

β. τους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών

[4] ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, «Προϋπολογισμοί – Budgeting, για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1985.

γ. τους προϋπολογισμούς επενδύσεων (π.χ. σε μετοχές και ομολογίες άλλων εταιριών, σε θυγατρικές εταιρίες, σε ακίνητα, γήπεδα κ.τ.λ.)

δ. τους προϋπολογισμούς κεφαλαίων κίνησης

ε. τους προϋπολογισμούς αποθεμάτων, εμπορευμάτων, πρώτων υλών

στ. προϋπολογισμούς χρεωστών, πιστωτών

ζ. τους προβλεπόμενους ισολογισμούς

(2) Οι προϋπολογισμοί αποτελεσμάτων χρήσης περιλαμβάνουν τους εξής επί μέρους προϋπολογισμούς:

α. προϋπολογισμούς πωλήσεων

β. προϋπολογισμούς κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων

β1. προϋπολογισμοί παραγωγής

β2. προϋπολογισμοί αγοράς υλικών

β3. προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας

β4. προϋπολογισμοί γενικών βιομηχανικών εξόδων, κ.τ.λ.

γ. προϋπολογισμούς εξόδων λειτουργίας

γ1. προϋπολογισμοί εξόδων πωλήσεων

1. προϋπολογισμοί εξόδων διαφήμισης
2. προϋπολογισμοί προμηθειών πωλήσεων κ.τ.λ.

γ2. προϋπολογισμοί γενικών διοικητικών εξόδων

1. προϋπολογισμοί μισθών διοικήσεως
2. προϋπολογισμοί ενοικίων διοικήσεως
3. προϋπολογισμοί αποσβέσεων γραφείων διοικήσεως κ.τ.λ.

δ. προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης κ.τ.λ.

Με βάση τη δραστηριότητα της επιχείρησης και την οργανωτική της διάρθρωση, οι προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν, επίσης, στις εξής κατηγορίες:

Α. προϋπολογισμοί εφοδιασμού

Β. προϋπολογισμοί παραγωγής

Γ. προϋπολογισμοί διάθεσης

Δ. προϋπολογισμοί χρηματοδότησης κ.τ.λ.

Τέλος, μια άλλη διάκριση των προϋπολογισμών είναι σε ***σταθερούς (ή στατικούς) και ελαστικούς προϋπολογισμούς.***

1. Οι ***σταθεροί ή στατικοί προϋπολογισμοί*** καταρτίζονται έχοντας σαν δεδομένο ένα συγκεκριμένα επίπεδο της τεχνικής και παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Ένας σταθερός ή στατικός προϋπολογισμός απευθύνεται μόνο σε ένα επίπεδο δραστηριότητας και έχει νόημα μόνο όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει ακριβώς αυτό το επίπεδο δραστηριότητας. Έτσι, για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει καταρτίσει προϋπολογισμούς για ένα επίπεδο παραγωγής 10.000 μονάδων και τελικά παράγει μόνο 9.000 μονάδες. Ο στατικός προϋπολογισμός μας λέει απλά ότι δεν κατάφερε η επιχείρηση να φτάσει το συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής, αλλά δε μας λέει τίποτα για το κατά πόσο τα πραγματοποιηθέντα έξοδα και τα έσοδα υπερέβησαν τα προϋπολογισθέντα. Άρα δεν μπορούμε να κάνουμε συγκρίσεις, αφού τα προϋπολογισθέντα και τα πραγματοποιηθέντα στοιχεία βασίζονται σε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής.
2. Οι ***ελαστικοί προϋπολογισμοί*** προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για τα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης (βλέπε στο 2.9). Για το σχεδιασμό ενός ελαστικού προϋπολογισμού είναι απαραίτητες οι εξής πληροφορίες: (α) το εύρος μέσα στο οποίο μπορεί να κυμανθεί το επίπεδο δραστηριότητας (β) η κατανόηση της συμπεριφοράς του κόστους μέσα σε αυτό το εύρος. Το τελευταίο επιβάλλει το διαχωρισμό των εξόδων σε σταθερά και μεταβλητά[5].

Ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών που καταρτίζει μια επιχείρηση, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο εργασιών και τους στόχους της καθώς επίσης και την πίστη της διοίκησης όσον αφορά στη σπουδαιότητα του Σ.Σ. και του Π.Ε. Καταλυτική, όσον αφορά στον αριθμό των προϋπολογισμών, είναι η σχέση κόστους και κέρδους/ οφελών από την κατάρτιση τέτοιων προγραμμάτων. Γιατί σίγουρα ένας μεγάλος αριθμός προϋπολογισμών μπορεί να είναι επιθυμητός όμως το κόστος να είναι απαγορευτικό για την επιχείρηση. Πάντως, όπως προκύπτει από την λογιστική βιβλιογραφία, οι πλέον συχνά απαντώμενοι προϋπολογισμοί είναι οι εξής:

[5] ROBERT RACHLIN, Handbook of budgeting, fourth edition 1993

- Πρόγραμμα πωλήσεων (συνήθως 3 επί μέρους προγράμματα)
- Πρόγραμμα παραγωγής
- Πρόγραμμα υλικών
- Πρόγραμμα άμεσης εργασίας
- Πρόγραμμα αγοράς υλικών
- Πρόγραμμα αποθεμάτων
- Πρόγραμμα γενικών βιομηχανικών εξόδων
- Πρόγραμμα γενικών εξόδων διοίκησης
- Προϋπολογιστική κατάσταση Α.Χ.
- Πρόγραμμα κεφαλαιουχικών εξόδων
- Πρόγραμμα ταμειακών ροών
- Προβλεπόμενος ισολογισμός

Πέρα από τη σχέση κόστους – κέρδους ένας άλλος παράγοντας, που παίζει σημαντικό ρόλο, όσον αφορά στον αριθμό και το είδος των προϋπολογισμών που καταρτίζονται, και θα αναλυθεί παρακάτω είναι οι διάφορες αλληλεξαρτήσεις των επιμέρους προϋπολογισμών.

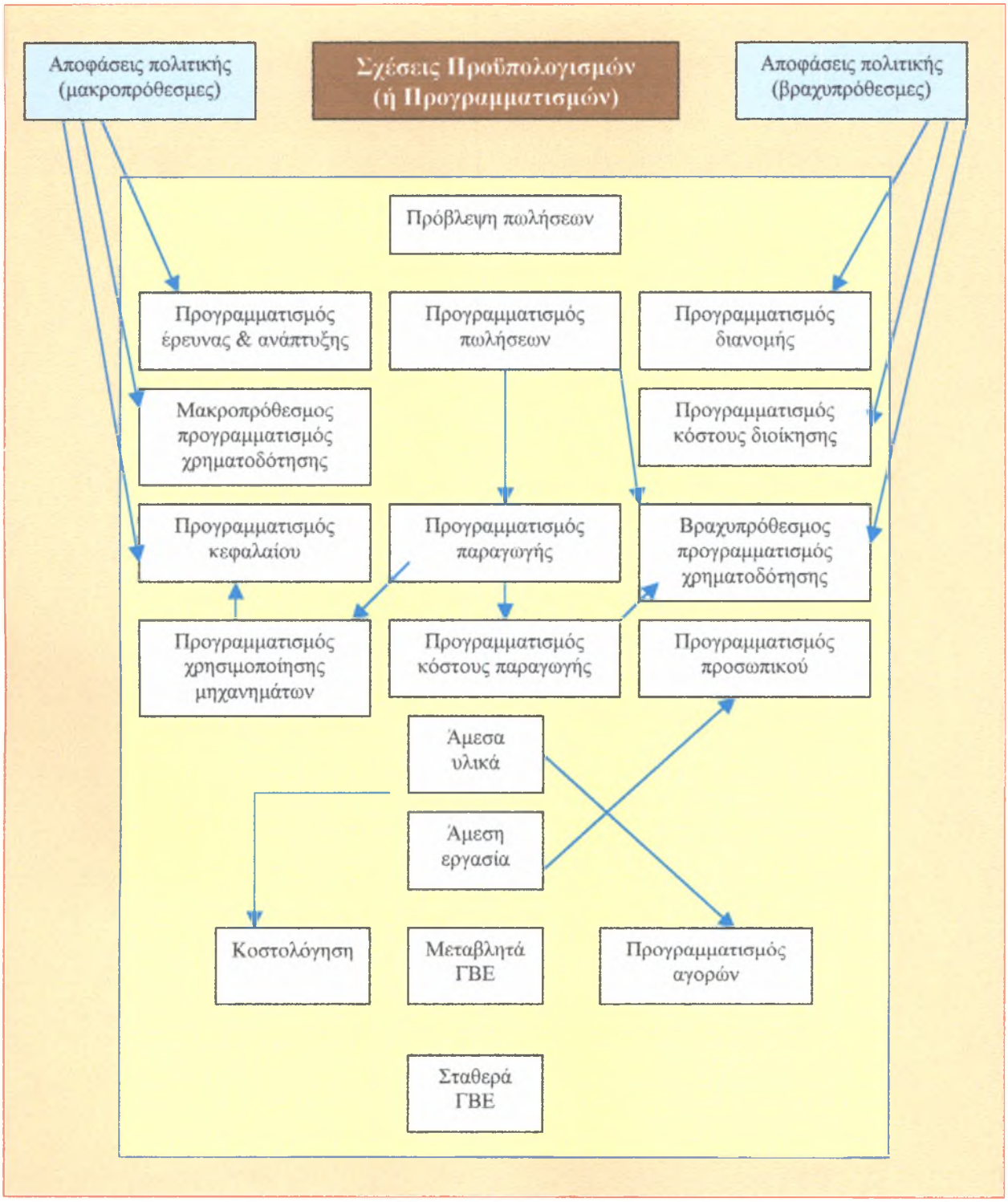
2.4 **Οι αλληλεξαρτήσεις των επί μέρους προϋπολογισμών**

Κάθε υπεύθυνος διεύθυνσης, τομέα ή τμήματος της επιχείρησης συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία – πληροφορίες και σύμφωνα με τις οδηγίες και τη γενική κατεύθυνση που έχει δοθεί από το διοικητικό συμβούλιο, ή από ό,τι προβλέπεται στο εγχειρίδιο ετοιμασίας του προϋπολογισμού, όταν υπάρχει κάτι τέτοιο, προχωρεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί ελέγχονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη και αφού τροποποιηθούν κατάλληλα ενσωματώνονται στο Γενικό Προϋπολογισμό.

Σε αυτή τη φάση σημαντικό είναι να τονισθεί ότι υπάρχουν πολλές ***αλληλεξαρτήσεις*** μεταξύ των επιμέρους προϋπολογισμών, οι οποίες γίνονται άμεσα αντιληπτές κατά την προετοιμασία καθενός από αυτούς. Έτσι, για παράδειγμα, εύκολα φαίνεται ότι η προετοιμασία του Προγραμματισμού Πωλήσεων συνδέεται άμεσα με τον Προγραμματισμό Αποθεμάτων και τον Προγραμματισμό Παραγωγής, ο οποίος με τη

σειρά του επηρεάζει (και άρα συνδέεται) με τον Προγραμματισμό Αγοράς Πρώτων Υλών και τελικά με τον Ταμειακό Προγραμματισμό. Επομένως, αν μεταβληθούν τα επίπεδα των αποθεμάτων, ως αποτέλεσμα μιας αναθεώρησης της πολιτικής που ακολουθεί η διοίκηση κατά τη διάρκεια του Οικονομικού Προγραμματισμού, τότε αυτό θα μπορούσε να έχει επίπτωση τόσο στον Προγραμματισμό των Πωλήσεων όσο και στον Ταμειακό Προγραμματισμό.

Όσο πιο περίπλοκη είναι η επιχείρηση και οι διεργασίες μέσα σε αυτήν, τόσο πιο πολλές είναι οι αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προετοιμασία του οικονομικού προγραμματισμού. Παρακάτω (σχήμα 2.3) δίνονται κάποιες αλληλεξαρτήσεις που βρέθηκαν σε μια τυχαία επιχείρηση.



Σχήμα 2.3: Αλληλεξαρτήσεις προϋπολογισμών/ προγραμματισμών [6]

[6] DUNCAN WILLIAMSON, Budgeting and budgetary control, new material and updated extracts from the book: Cost and Management Accounting, published by Prentice Hall, 1996

Το προηγούμενο σχήμα είναι ενδεικτικό και δεν συνεπάγεται ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν της αλληλεξαρτήσεις που φαίνονται σε αυτό. Το σχήμα αυτό ξεκινάει με την Πρόβλεψη των Πωλήσεων και στη συνέχεια με τον Προγραμματισμό των Πωλήσεων. Αυτό δεν είναι τυχαίο άλλα και ούτε απαραίτητο. Ο λόγος που οι πωλήσεις αποτελούν την εκκίνηση σε αυτό το σχήμα είναι γιατί η επιχείρηση στην οποία βασίζεται, πιστεύει ότι οι πωλήσεις αποτελούν τον ***περιοριστικό της παράγοντα (Limiting Factor).***

Συμβαίνει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού να παρουσιασθούν διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες και δυσκολίες που θα επιδράσουν δυσμενώς στους υπόλοιπους επί μέρους προϋπολογισμούς.

Περιοριστικός παράγοντας είναι οτιδήποτε περιορίζει μια εισροή ή εκροή. Παράδειγμα περιοριστικού παράγοντα είναι η έλλειψη των απαραίτητων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων με αποτέλεσμα τον περιορισμό των πωλήσεων. Συνοψίζοντας, περιοριστικός παράγοντας είναι ο παράγοντας εκείνος που επικρατεί των άλλων. Παρακάτω δίνονται κάποιοι περιοριστικοί παράγοντες ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν:

- Χρηματικά διαθέσιμα
- Πρώτες ύλες
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Έδαφος
- Εξοπλισμός

Το πιο σημαντικό, όσον αφορά στον περιοριστικό παράγοντα, είναι ότι πρέπει να γίνει πρώτα για αυτόν ένας προγραμματισμός και ύστερα για όλους τους άλλους. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε, δεν υπάρχει κανένας λόγος να γίνουν όλοι οι προγραμματισμοί εκτός από αυτόν που αφορά στις πρώτες ύλες, μόνο για να διαπιστωθεί ότι οι υποθέσεις στις οποίες στηρίχτηκαν οι άλλοι προγραμματισμοί δεν υφίστανται εφόσον οι πρώτες ύλες που απαιτούνται δεν μπορούν να αποκτηθούν.

Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι αρκετά περίπλοκη. Με τη συνεχή επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών και αναλύοντας όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται, η επιχείρηση προσπαθεί να δώσει την καλύτερη δυνατή λύση στα προβλήματα που

αντιμετωπίζει. Ο Γενικός Προϋπολογισμός (Master Budget), είναι ένα σύστημα από επί μέρους προϋπολογισμούς που αλληλεξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων που θέτει η επιχείρηση.

Στη συνέχεια παραθέτονται, σε γενικές γραμμές, τα βήματα του οικονομικού προγραμματισμού. Αυτό θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει καλύτερα τα οφέλη που προκύπτουν από τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων αλλά και τα προβλήματα/ μειονεκτήματα που αυτός παρουσιάζει.

2.5 **Βήματα οικονομικού προγραμματισμού**

Η κατάρτιση ενός πλήρους Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.) και Προϋπολογιστικού Ελέγχου (Π.Ε.) είναι μια σημαντική αλλά και χρονοβόρα διαδικασία. ***Τα βήματα***, σε γενικές γραμμές, ***που ακολουθούνται για την κατάρτιση ενός πλήρους Σ.Σ. και Π.Ε.***, για μια επιχείρηση, είναι τα παρακάτω:

1. *Προετοιμασία και αξιολόγηση των μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση.*

Το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας, η οποία αρχίζει μερικούς μήνες πριν αρχίσει το οικονομικό έτος (τουλάχιστον Οκτώβριο), είναι η ***διατύπωση σκέψεων, νέων ιδεών, ο καθορισμός στόχων και γενικών κατευθύνσεων*** πάνω στις οποίες θα βασιστεί η κατάρτιση του προϋπολογισμού, *αφού* ***αξιολογηθούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση***.

Οι μεταβλητές μιας επιχείρησης διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές, ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι οι εσωτερικές μεταβλητές (π.χ. εργαζόμενοι, κεφάλαιο, έρευνα, διαφήμιση, μέθοδοι κοστολόγησης – παραγωγής – πώλησης κ.τ.λ.) είναι συνήθως και ελεγχόμενες. Από την άλλη οι εξωτερικές μεταβλητές (π.χ. πληθωρισμός, Δείκτης Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, εισόδημα καταναλωτών κ.τ.λ.) δεν είναι ελεγχόμενες.

Η ανάλυση των εξωτερικών μεταβλητών (περιβάλλοντος) και των εσωτερικών μεταβλητών συχνά αναφέρεται *ως* ***SWOT Analysis*** (τα αρχικά από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats). Δηλαδή εξετάζονται, με την ανάλυση των εξωτερικών μεταβλητών, οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν και με την ανάλυση των εσωτερικών μεταβλητών τα δυνατά και αδύνατα σημεία της

επιχείρησης[7]. Η εξέταση των ευκαιριών και απειλών, καλό είναι να γίνεται τουλάχιστον μια φορά το έτος από τα διευθυντικά στελέχη. Ενώ η ανάλυση των εσωτερικών μεταβλητών γίνεται από κάθε τμήμα/ κέντρο που συντάσσει τον προϋπολογισμό.

2. *Εξειδίκευση των ευρύτερων στόχων της επιχείρησης, προσδιορισμός των ειδικότερων στόχων και ανάπτυξη και αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.*

Με βάση την ανάλυση των μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση, την φιλοσοφία και την ειδικότερη ψυχοσύνθεσή της, αλλά και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, η Διοίκηση της επιχείρησης, ***θέτει τους ευρύτερους στόχους της***.

Οι ευρύτεροι στόχοι είναι γενικοί, περιγραφικοί, ποιοτικοί μάλλον παρά ποσοτικοί και αναφέρονται σε μακρύ χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται:

- στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- στην συμπεριφορά προς τους πελάτες
- στο εύρος των παραγωγικών σειρών προϊόντων
- στις προσδοκίες ανάπτυξης της επιχείρησης
- στην ευθύνη έναντι των μετοχών
- στην απόδοση των κεφαλαίων τους
- στις σχέσεις προς και μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος
- στις κοινωνικές της ευθύνες

Οι ειδικότεροι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εξειδικευμένοι. ***Με τον προσδιορισμό των ειδικότερων στόχων τίθενται οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι κατά ένα συγκεκριμένο και μετρήσιμο τρόπο*** για όλη την επιχείρηση, αλλά και για κάθε κέντρο ευθύνης. Π.χ. παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων στα επόμενα και μεθεπόμενα έτη, διακοπή συγκεκριμένων προϊόντων, περιθώριο κέρδους, μέθοδοι παραγωγής κ.τ.λ.

Ο τρόπος υλοποίησης των ευρύτερων και ειδικότερων στόχων της επιχείρησης, αναφέρεται ως στρατηγική. ***Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής, η Διοίκηση πρέπει***

[7] NEIL SEITZ - MITCH ELLISON, Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions, third edition 1999

να επικεντρώνεται στον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης.

Παρακάτω δίνονται ενδεικτικά κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης:

- Ανάπτυξη (growth) της επιχείρησης
- Χρηματοοικονομική επίδοση
- Μερίδιο αγοράς
- Καινοτομία προϊόντος
- Ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών
- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Διαχείριση χρηματικών και φυσικών πόρων
- Κοινωνική αποδοχή της επιχείρησης, κ.τ.λ.

3. Προετοιμασία των κατευθυντήριων οδηγιών.

Οι κατευθυντήριες οδηγίες αφορούν στον τρόπο υλοποίησης του Σ.Σ. και του Π.Ε. Είναι απαραίτητες ώστε να ***υπάρχει εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντικών στελεχών των διαφόρων τμημάτων***. Έτσι, δίνονται όλες εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε να υπάρξει ένας επιτυχής Σ.Σ. και Π.Ε., όπως για παράδειγμα οι δηλώσεις των ευρύτερων και ειδικότερων στόχων, η περίληψη των στρατηγικών, τα ιστορικά δεδομένα ως προς την πορεία της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο ανήκει αυτή, οι οικονομικές (λογιστικές) καταστάσεις, η ατζέντα του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων κ.τ.λ.

Αφού δοθούν οι γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες, οι προϊστάμενοι κάθε τομέα/ τμήματος διεύθυνσης, εμπλουτίζουν τις παρεχόμενες πληροφορίες με νέα στοιχεία που αποτελούν την πρώτη ύλη με την οποία θα γίνει η κατάρτιση των επί μέρους προϋπολογισμών, από τους υπεύθυνους στα χαμηλότερα κέντρα ευθύνης.

4. *Προετοιμασία και αξιολόγηση των project plans (Σχεδίων Έργου)*

Τα ***project plans*** περιλαμβάνουν έργα όπως την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ***τη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων, την αγορά νέου παραγωγικού εξοπλισμού, την επέκταση σε ή έξοδο από κάποιο κλάδο, την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών*** *κ.τ.λ.* Η φύση των έργων αυτών είναι τέτοια ώστε απαιτούν χωριστό σχεδιασμό. Από τη στιγμή όμως που θα εγκριθεί ένα *project plan* εντάσσεται, ανάλογα, είτε στον βραχυχρόνιο είτε στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Λόγω της μεγάλης σπουδαιότητάς τους, τα *project plans* αναπτύσσονται και αξιολογούνται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Οι ιδέες όμως μπορεί να προέρχονται και από κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο οι εταιρίες εκείνες που πιστεύουν στον λεγόμενο συμμετοχικό προγραμματισμό, έχουν θεσπίσει μια σειρά διαδικασιών, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι ιδέες και προτάσεις τυγχάνουν της ανάλογης προσοχής και αξιολόγησης.

5. *Κατάστρωση του στρατηγικού (μακροχρόνιου) σχεδιασμού.*

Ο στρατηγικός (μακροχρόνιος) σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Τους γενικότερους στόχους της Διοίκησης
- Τους ειδικότερους στόχους της Διοίκησης
- Τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές (επίτευξής του)

Για πολλές επιχειρήσεις το περισσότερο τμήμα του είναι άτυπο καθώς συνιστά τις «εύθραυστες» δεσμεύσεις της Εκτελεστικής Επιτροπής του Σ.Σ. και Π.Ε.

Το τυπικό/ επίσημο μέρος του προγράμματος αυτού μπορεί να περιλαμβάνει:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Πρόγνωση ταμειακών ροών
- Σχέδιο Κεφαλαιουχικών εξόδων
- Ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό
- Σχέδιο ερευνών
- Μακροχρόνια διείσδυση στην αγορά

6. Κατάστρωση και αποδοχή του βραχυχρόνιου σχεδιασμού.

Ο βραχυχρόνιος σχεδιασμός ή τακτικός ή ετήσιος προγραμματισμός ασχολείται με ετήσια αποτελέσματα και καταρτίζεται έτσι ώστε να αντανακλά:

- Οργανωσιακή υπευθυνότητα (ποιος είναι υπεύθυνος και για τι πράγμα – Responsibility accounting)
- Χρονικό ορίζοντα (συνήθως τέσσερα (4) τρίμηνα εκ των οποίων το πρώτο διασπάται σε τρεις (3) μήνες, μετά το δεύτερο σε τρεις (3) μήνες κ.ο.κ.)
- Ταξινόμηση κατά προϊόν και συναφές κόστος

Ένα ζήτημα που τίθεται είναι ο αριθμός των ετησίων προγραμμάτων που θα ενσωματωθούν στο Γενικό Προϋπολογισμό (Master Budget), όπως αναφέρθηκε στο 2.3 ο αριθμός αυτός είναι ζήτημα πραγματικό, εξαρτώμενο από αρκετούς παράγοντες αλλά, ίσως, κυρίως από το πόσο «πιστεύει» η διοίκηση μιας επιχείρησης στα οφέλη του προγραμματισμού.

7. Έγκριση προϋπολογισμού.

Τελικό στάδιο της προετοιμασίας του προϋπολογισμού είναι η υποβολή του από τον αρμόδιο φορέα, ο οποίος μπορεί να είναι το διοικητικό συμβούλιο, και η τελική του έγκριση.

Ο επί μέρους προϋπολογισμός περνώντας από κάθε επίπεδο ιεραρχίας υφίσταται διάφορες τροποποιήσεις. Είναι δυνατό να επιστραφεί ο προϋπολογισμός στα χαμηλότερα επίπεδα για νέους υπολογισμούς, όταν τα μεγέθη στα οποία αναφέρεται δεν εξυπηρετούν τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης (αναθεώρηση).

Με την υποβολή των επί μέρους προϋπολογισμών από κάθε τμήμα ακολουθεί συζήτηση όσον αφορά στα μεγέθη που περιλαμβάνονται σε αυτούς. ***Μετά την ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων από τους εμπλεκόμενους, επέρχεται συμφωνία όσον αφορά στο μέγεθος, που θα περιληφθεί τελικά στον προϋπολογισμό.***

8. Ανάπτυξη υποβοηθητικών αναλύσεων.

Ο Σ.Σ. και ο Π.Ε. δεν σημαίνει βασικά παρά δυο πράγματα (α) τον έλεγχο δραστηριοτήτων και (β) τη λήψη αποφάσεων ως προς τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Στους απώτερους σκοπούς του Σ.Σ. και του Π.Ε. (και κυρίως στη λήψη

αποφάσεων), μεγάλη είναι η συμβολή αναλύσεων και τεχνικών που χρησιμοποιεί η Διοικητική Λογιστική κατά πρώτο λόγο και η Χρηματοοικονομική κατά δεύτερο.

Έτσι η Ανάλυση Κόστους, Όγκου Κέρδους (ή Ανάλυση Ουδέτερου Σημείου Κύκλου Εργασιών), η Πλήρης και Αναλογική Άμεση Κοστολόγηση. Η Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων και γενικότερα η δια δεικτών Ανάλυση των Λογιστικών Καταστάσεων, η Πρότυπη Κοστολόγηση, οι τεχνικές διαχείρισης Αποθεμάτων, η Κοστολόγηση κατά Κέντρο Δραστηριότητας και άλλες τεχνικές, αποτελούν απαραίτητο παρακολούθημα ενός επιτυχημένου Σ.Σ. και Π.Ε.

9. Υλοποίηση του Σ.Σ. και του Π.Ε.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων αποτελεί ένα σημαντικό βήμα. Ο κάθε διευθυντής είναι υπεύθυνος και πρέπει να λαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα ώστε τα προγράμματα να υλοποιηθούν με επιτυχία και με βάση τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης, όπως έχουν αποτυπωθεί στις Οδηγίες που έχουν διανεμηθεί.

Για την υλοποίηση του Σ.Σ. και Π.Ε. γίνονται αρκετές άτυπες (για τα κατώτερα στελέχη) και τυπικές (για τα ανώτερα στελέχη) συναντήσεις. Στις συναντήσεις αυτές πρέπει να τονίζονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και όλες οι προσπάθειες πρέπει να συγκλίνουν προς την πραγμάτωση των στόχων αυτών. Επομένως, ο ***συντονισμός*** των ενεργειών των υπευθύνων των διαφόρων κέντρων ευθύνης και η ***συνεργασία***, κρίνονται κάτι παραπάνω από απαραίτητες προϋποθέσεις για έναν πετυχημένο Οικονομικό Προγραμματισμό.

Ο διευθυντής προγραμματισμού και ο οικονομικός διευθυντής, που έχει την εποπτεία του όλου προγραμματισμού, είναι πάντοτε παρόντες για την διευθέτηση των όποιων διαφορών και προβλημάτων μεταξύ των διαφόρων κέντρων ευθύνης, με γνώμονα τους στόχους που έχουν τεθεί και επομένως την μακροπρόθεσμη ωφέλεια της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι θα πρέπει να αποθαρρύνονται οι διευθυντές από το να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες που δεν είχαν προβλεφθεί και άρα σχεδιασθεί.

10. Ανάπτυξη και χρήση των Εκθέσεων Επίδοσης.

Δεν νοείται Οικονομικός Προγραμματισμός χωρίς έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με τις περιοδικές, συνήθως μηνιαίες, ***Εκθέσεις Επίδοσης***. Οι εκθέσεις

αυτές καταρτίζονται για κάθε κέντρο ευθύνης. Περιλαμβάνουν προϋπολογιστικά και πραγματικά (απολογιστικά) στοιχεία καθώς και τις θετικές/ αρνητικές αποκλίσεις τους.

Οι Εκθέσεις Επίδοσης των κατωτέρων επιπέδων ευθύνης είναι αναλυτικές και μελετούνται και αξιολογούνται όλες οι αποκλίσεις από τον υπεύθυνο του κέντρου ευθύνης. Οι Εκθέσεις/ Αναφορές Επίδοσης που αποστέλλονται στην Εκτελεστική Επιτροπή από τους διευθυντές των βασικών λειτουργιών είναι εξ ανάγκης συνοπτικές. Η ανωτέρα διοίκηση μελετά μόνο τις σοβαρές ***αποκλίσεις επίδοσης (management by exception)***. Οι Εκθέσεις Επίδοσης συνιστούν ένα κατ΄ εξοχήν μέσο αξιολόγησης του έργου των υπευθύνων των διαφόρων κέντρων ευθύνης.

11. Λήψη αποφάσεων.

Οι Εκθέσεις Επίδοσης συνιστούν όχι μόνο το κατ΄ εξοχήν μέσο ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και ένα μέσο ***επανασχεδιασμού*** των δραστηριοτήτων με βάση τις εκθέσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι αποκλίσεις επίδοσης που σημειώνονται στις Εκθέσεις Επίδοσης συνιστούν το αιτιατό, το ***αποτέλεσμα***. Η διοίκηση θα πρέπει να ψάξει να βρει τις *αιτίες* που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Αφού εντοπισθούν οι αιτίες και αποδοθούν οι έπαινοι ή οι ευθύνες, η διοίκηση πρέπει να λάβει όλα εκείνα τα διορθωτικά μέτρα/ αποφάσεις που θα ενθαρρύνουν ακόμη πιο θετικές αποκλίσεις στο μέλλον. Επομένως η διοίκηση με βάση την μελέτη των αποκλίσεων και των νέων δεδομένων που τυχόν έχουν προκύψει προβαίνει στον επανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων.

2.6 **Συστατικά στοιχεία του Σ.Σ. και του Π.Ε.**

2.6.1 ***Γενικα***

Τα κύρια συστατικά στοιχεία του Σ.Σ. και Π.Ε. είναι:

1. Η συμμετοχή και δέσμευση της Διοίκησης
2. Η οργανωτική προσαρμογή
3. Η Λογιστική κατά τομέα ευθύνης
4. Η πλήρης επικοινωνία
5. Η εγκαιρότης

6. Οι πραγματοποιήσιμες προσδοκίες
7. Η ελαστική εφαρμογή
8. Η αναγνώριση επίδοσης
9. Η παρακολούθηση

2.6.2 *Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης*

Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και ειδικότερα στο ανώτατο, για να λειτουργήσει ο Οικονομικός Προγραμματισμός, πρέπει να υπάρχει υποστήριξη, εμπιστοσύνη και ενεργή συμμετοχή. Ειδικότερα η διοίκηση πρέπει:

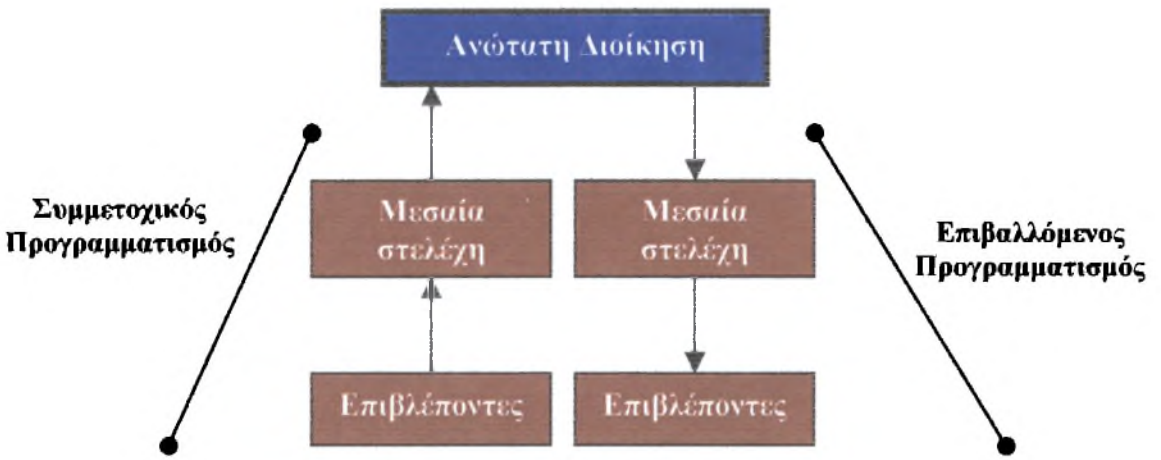
- Να κατανοεί τη φύση και τα χαρακτηριστικά του οικονομικού προγραμματισμού
- Να έχει πεισθεί ότι η εισαγωγή του οικονομικού προγραμματισμού είναι προτιμότερη της πρότερης κατάστασης του μη σχεδιασμού των δραστηριοτήτων
- Να υποστηρίζει το πρόγραμμα σε όλες του τις μετέπειτα αναγκαίες διορθώσεις του
- Να βλέπει τα αποτελέσματά του σαν δεσμευτικά

Η έκταση της συμμετοχής εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τη φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση. Όπως ειπώθηκε η συμμετοχή «...τείνει να αυξάνει την (αυτό-δέσμευση. Η αυτοδέσμευση τείνει να αυξάνει το κίνητρο. Αυτό με τη σειρά του τείνει να κάνει τους διευθύνοντες να δουλεύουν σκληρότερα και παραγωγικότερα, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την ευημερία της οικονομικής μονάδας.». Από την άλλη αν δεν γίνει προσεχτικά, η συμμετοχή μπορεί να έχει αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για παράδειγμα μπορεί κάποιοι να βλέπουν τον προγραμματισμό σαν «απειλή» και στην προσπάθειά τους να προστατευτούν, να προτείνουν προγράμματα και να θέτουν στόχους κατώτερους εκείνων που μπορούν να πραγματοποιήσουν.

Ανάλογα με το κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων, της επιχείρησης, στο σχεδιασμό και έλεγχο του Σ.Σ. και του Π.Ε. αυτός διακρίνεται σε ***συμμετοχικό* και *μη συμμετοχικό ή επιβαλλόμενο προγραμματισμό***. Ο συμμετοχικός προγραμματισμός χρησιμοποιείται κυρίως σε καλά οργανωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις και σε περιόδους οικονομικής ευημερίας. Μη συμμετοχικό προγραμματισμό έχουμε όταν τα προγράμματα καταρτίζονται με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών και επομένως η

ροή της πληροφόρησης είναι από πάνω προς τα κάτω (βλ. σχήμα 2.4) και τον συναντάμε κυρίως στις νέες ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις καθώς και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Αν και στη σχετική βιβλιογραφία, η προτίμηση φαίνεται να είναι υπέρ ενός συμμετοχικού προγραμματισμού, το εάν μια επιχείρηση θα υιοθετήσει τον συμμετοχικό ή επιβαλλόμενο προγραμματισμό, είναι ζήτημα πραγματικό, δηλαδή πόσο μικρή ή μεγάλη είναι η επιχείρηση, πόσο νέα και κυρίως ποια είναι η φιλοσοφία της Διοίκησης ως προς τον τρόπο διοίκησης.



Σχήμα 2.4: Ροή πληροφόρησης στον συμμετοχικό και στον επιβαλλόμενο προγραμματισμό[8]

Χωρίς την υποστήριξη της διοίκησης και την αποδοχή της δεν μπορούμε να έχουμε Οικονομικό Προγραμματισμό. Όσο καλός και αν είναι ο σχεδιασμός σημαντικό είναι να γίνει και αποδεχτός, για αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η παρουσίαση του προϋπολογισμού και κατ΄ επέκταση του προγραμματισμού ως ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης.

[8] GARRISON - NOREEN, Managerial Accounting, Ninth edition 2000

2.6.3 *Οργανωτική προσαρμογή*

Η οργανωσιακή υποδομή της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην κατάρτιση ενός πετυχημένου οικονομικού προγραμματισμού. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται ο προσδιορισμός του τομέα δράσεως και ευθύνης κάθε στελέχους/ ομάδας ατόμων καθώς και ο προσδιορισμός της μεταξύ τους ιεραρχίας, ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση καθηκόντων. Για αυτό μια επιχείρηση είναι χωρισμένη σε υπομονάδες, σε κέντρα ευθύνης ή κέντρα αποφάσεων.

Διακρίνονται τρία κέντρα αποφάσεων:

1. *Κέντρο Κόστους*: Το διευθυντικό στέλεχος είναι υπεύθυνο για το ελεγχόμενο κόστος του κέντρου και μόνο για αυτό.
2. *Κέντρο Κέρδους*: Το διευθυντικό στέλεχος είναι υπεύθυνο για το κέρδος/ ζημία που πέτυχε το κέντρο.
3. *Κέντρο Επενδύσεων*: Το διευθυντικό στέλεχος είναι υπεύθυνο για τις επενδύσεις που έγιναν από το κέντρο αυτό.

Οι σκοποί και τα σχέδια των επιμέρους κέντρων ευθύνης δεν μπορεί να είναι παρά οι σκοποί οι υποστηρικτικοί των γενικότερων στόχων της οικονομικής μονάδας. Επομένως για τον Οικονομικό Προγραμματισμό ακολουθείται το παρακάτω υπόδειγμα:

1. Το ανώτατο κλιμάκιο διοίκησης εξειδικεύει τους ευρύτερους στόχους της οικονομικής μονάδας, τα εμπλεκόμενα στην υλοποίησή τους μέρη της οργάνωσης, ως και τις κατευθυντήριες οδηγίες υλοποίησης
2. Τα διευθυντικά στελέχη των υπομονάδων συμμορφούμενα προς τις οδηγίες, αναπτύσσουν τα προγράμματα των τομέων τους
3. Το διευθυντικό στέλεχος κάθε υπομονάδας στέλνει το δικό του πρόγραμμα στην επιτροπή budgeting ή κατευθείαν στο ανώτατο κλιμάκιο διοίκησης για αξιολόγηση και τυχόν αναθεώρηση
4. Τα τελικά επιμέρους προγράμματα των υπομονάδων ενοποιούνται σε ένα τελικό πρόγραμμα, το καλούμενο Master Budget που εκφράζει την οργάνωση ως όλον

2.6.4 *Βελτίωση οργανωτικής δομής και λογιστικού συστήματος (Λογιστική κατά τομέα ευθύνης)*

Εκτός από την οργανωσιακή υποδομή της επιχείρησης σημαντική είναι και η λογιστική οργάνωση της επιχείρησης. Το λογιστικό σύστημα πρέπει να έχει αναπτυχθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να δίνει τις αναγκαίες πληροφορίες (προϋπολογιστικά και απολογιστικά στοιχεία) που θα επιτρέψουν τον έλεγχο των σχεδιασθέντων δραστηριοτήτων, που είναι το δεύτερο κύριο γνώρισμα του Οικονομικού Προγραμματισμού (το πρώτο είναι ο σχεδιασμός των μελλοντικών δραστηριοτήτων).

Κάθε άτομο που έχει τη δικαιοδοσία και άρα τον άμεσο έλεγχο πάνω σε τέτοια σημαντικά μεγέθη, όπως κόστος, κέρδη και επενδύσεις αποτελεί από λογιστικής άποψης ένα χωριστό τομέα ή κέντρο ευθύνης, του οποίου το έργο πρέπει να μετρηθεί, αξιολογηθεί και να αναφερθεί στο αμέσως υψηλότερου επιπέδου κέντρο ευθύνης.

Το λογιστικό σύστημα το οποίο ασχολείται με τη συλλογή, επεξεργασία, μέτρηση, αξιολόγηση και γνωστοποίηση του κόστους ή και των κερδών του κάθε κέντρου ευθύνης, καλείται Λογιστική Κατά Τομέα Ευθύνης ή Λογιστική Αποκεντρωμένης Οργάνωσης.

2.6.5 *Πλήρης Επικοινωνία – Συνεργασία - Συντονισμός*

Η επικοινωνία πολλές φορές θεωρείται ως κάτι δεδομένο. Όμως κακώς εκφρασμένα μηνύματα, λανθασμένη μετάφραση, φτωχή συγκράτηση μνήμης, έλλειψη προσοχής, έλλειψη εμπιστοσύνης κτλ, είναι μερικά από τα εμπόδια μιας επιτυχημένης επικοινωνίας.

Για την επιτυχία του οικονομικού προγραμματισμού πρέπει η ροή της πληροφόρησης να είναι κάθετη και οριζόντια καθώς επίσης τα διάφορα κλιμάκια διοίκησης να έχουν τον ίδιο βαθμό κατανόησης των στόχων και της ευθύνης υλοποίησης αυτών.

Κατάλληλο μέσο για την πληροφόρηση των υπευθύνων κάθε επιπέδου διοίκησης, αποτελούν οι αναφορές - εκθέσεις ή τα λεγόμενα δελτία προόδου. Αυτές έχουν τον τύπο των πληροφοριών - στοιχείων και θα πρέπει να συσχετίζουν αντικειμενικούς στόχους, πρόοδο, επιτεύξεις, μεταβολές συνθηκών κ.α. Τα δελτία προόδου είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια.

Ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν, οι αναφορές - εκθέσεις ή δελτία, χωρίζονται σε αναφορές προγραμματισμού και αναφορές ελέγχου.

Α) Αναφορές – Εκθέσεις προγραμματισμού

1. Προβλέψεις μικρής διάρκειας (σε κανονικά χρονικά διαστήματα) όπως: εκτιμήσεις εσόδων – εξόδων, δαπανών κεφαλαιουχικών αγαθών κ.α.
2. Έκθεση ή ειδική μελέτη μιας δραστηριότητας της επιχείρησης. Π.χ παραγωγή ενός προϊόντος, διανομή του προϊόντος σε ορισμένη περιοχή, χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή στο λογιστικό τμήμα της επιχείρησης.
3. Προβλέψεις μακράς διάρκειας, π.χ. για τη μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών. Οι εκθέσεις αυτές γίνονται συνήθως από μια ομάδα ατόμων, που μπορεί να μην ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης.
4. Δελτία ενημέρωσης με πληθώρα πληροφοριών.
   α) αναφορές για την εξέλιξη των τάσεων στους διάφορους τομείς (π.χ. αριθμοδείκτες)
   β) αναλύσεις που αφορούν: τη μεταβολή στην χρηματοοικονομική σύνθεση, τις πωλήσεις, το νεκρό σημείο κ.α.

Β) Αναφορές – Εκθέσεις ελέγχου

1. Συγκεντρωτική αναφορά ελέγχου όλων των τομέων της επιχείρησης, π.χ. κατάσταση πραγματοποιηθέντων – προϋπολογισθέντων εσόδων.
2. Εκθέσεις άμεσου ελέγχου, π.χ. ημερήσια ή εβδομαδιαία αναφορά πωλήσεων κατά προϊόν σε σύγκριση με τις προβλέψεις.

Η επικοινωνία είναι σαφώς πιο εύκολη, όταν όλα τα στελέχη γνωρίζουν καλά το σύστημα επικοινωνίας καθώς και όταν γίνεται χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

2.6.6 *Καθορισμός Πραγματοποιήσιμων Στόχων και Προσδοκιών*

Ο οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να είναι ρεαλιστικός, δηλαδή πρέπει να θέτει στόχους πραγματοποιήσιμους χωρίς όμως αυτοί να είναι πολύ χαμηλοί γιατί τότε δεν έχει νόημα.

Για να είναι ο προγραμματισμός ρεαλιστικός πρέπει να μελετηθεί σωστά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (στυλ διοίκησης, μέγεθος επιχείρησης, αντικείμενο εργασιών, κουλτούρα ανθρώπινου δυναμικού κτλ), καθώς επίσης και το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιδιώκεται να πραγματοποιηθεί κάτι.

Η επιμόρφωση των συμμετεχόντων στον προγραμματισμό, ώστε να καλλιεργηθεί θετική συμπεριφορά προς αυτόν, βοηθάει στην αποφυγή αυτού που ονομάζεται ***budget games (παιχνίδια προγραμματισμού).*** Τα παιχνίδια προγραμματισμού ευνοούνται κυρίως από τον Συμμετοχικό Προγραμματισμού.

Μερικά από τα παιχνίδια προγραμματισμού είναι τα παρακάτω:

- Υποεκτίμηση των πωλήσεων για αυτοπροστασία
- Υπερεκτίμηση των εξόδων, ώστε το τελικό ξόδεμα μικρότερων των αναγραφόμενων στα προγράμματα ποσών να φαίνεται σαν επίτευγμα στα μάτια της διοίκησης
- Υπερτονισμός των αναγκών σε ρευστά διαθέσιμα, ώστε ο υπεύθυνος του συγκεκριμένου προγράμματος να μην είναι υποχρεωμένος αργότερα να ζητάει περισσότερα χρήματα, και κυρίως, επιστρέφοντας κάποιο ποσό χρημάτων ως αδιάθετου, αυτό να φαίνεται καλό στη διοίκηση.

2.6.7 *Καθορισμός Χρονικού Ορίζοντα*

Ο ***χρονικός ορίζοντας*** του οικονομικού προγραμματισμού είναι η περίοδος για την οποία σχεδιάζεται. Συνήθως ο χρονικός ορίζοντας αναφέρεται στο επόμενο οικονομικό έτος και σχεδιάζεται έτσι ώστε να συμπίπτει με την διαχειριστική χρήση της επιχείρησης. Από την άλλη όταν αναφερόμαστε σε μια δραστηριότητα, τότε ο προγραμματισμός συνδέεται με τη δραστηριότητα και τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της. Έτσι μια τριμηνιαία δραστηριότητα θα έχει έναν προγραμματισμό που θα καλύπτει όλη τη δραστηριότητα και επομένως θα είναι τριμηνιαίος. Ενώ, για

παράδειγμα, οι προϋπολογισμοί απόκτησης παγίων στοιχείων θα αναφέρονται σε χρονικά διαστήματα μεγαλύτερα του έτους.

Τα προγράμματα που ετοιμάζουν τα τμήματα ή οι λειτουργίες μιας επιχείρησης πρέπει να καταρτίζονται εγκαίρως, ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος πριν την ημερομηνία παράδοσης για μελέτη, ανάλυση, αξιολόγηση και ανταλλαγή απόψεων. Ο χρονικός προσδιορισμός των σχεδιαζόμενων δραστηριοτήτων γίνεται από την ***Επιτροπή Προγραμματισμού (budgeting Committee)*** ή τον διευθυντή Προγραμματισμού ή την ανώτερη διοίκηση και αποστέλλεται στους υπεύθυνους των επιμέρους προγραμμάτων. Συνήθως ο προγραμματισμός του επόμενου έτους αρχίζει τον Σεπτέμβριο και τελειώνει τον Δεκέμβριο.

2.6.8 *Επανασχεδιασμός - Ελαστική εφαρμογή*

Το σχέδιο δράσης δεν μπορεί πάντα να τηρείται απαρέγκλιτα γιατί συμβαίνουν διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα με αποτέλεσμα αυτά να πρέπει εξετάζονται με προσοχή και να λαμβάνονται αντίστοιχες αποφάσεις αναδιάρθρωσης των προγραμμάτων. Σχεδιασμός δράσης σημαίνει προσαρμογή στο απρόβλεπτο, ***επανασχεδιασμός***. Ο αρχικός σχεδιασμός θα χρησιμεύει σαν βάση του επανασχεδιασμού που επέβαλαν τα απρόβλεπτα γεγονότα.

Η αρχή της ελαστικότητας των budgets έχει ειδικότερη εφαρμογή στον έλεγχο του κόστους (cost control). Ένα απρόβλεπτο έξοδο, αν αυτό επιβάλλεται από τις περιστάσεις, πρέπει να γίνει παρόλο που δεν συμπεριλαμβάνεται στα budgets.

2.6.9 *Αναγνώριση επίδοσης*

Ο Οικονομικός Προγραμματισμός πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων για ευκαιρίες ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, για συνεργασία, υπευθυνότητα, επιτυχία, αναγνώριση. Η συμμετοχική διαδικασία κατάρτισης ενός προγράμματος (budget), οι ρεαλιστικές προσδοκίες, η αναγνώριση (του έργου) και η ανταμοιβή (χρηματική ή άλλης μορφής) βοηθούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ότι τα περισσότερα άτομα και οι ομάδες ατόμων αυξάνουν την επίδοσή τους βραχυχρόνια, όταν βρίσκονται κάτω από πίεση.

Μακροχρόνια, εργασία κάτω από συνεχή πίεση μπορεί να έχει καταστροφικά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Ο βαθμός, η διάρκεια και τα είδη της πίεσης που θα ασκηθούν μέσω ενός προγραμματισμού παίζουν σημαντικό ρόλο ώστε να μην έχει μακροχρονίως ολέθρια αποτελέσματα η επιχείρηση.

Πίεση που είναι σκληρή και έντονη εξαναγκάζει αργά ή γρήγορα τα άτομα και τις ομάδες να οργανωθούν και να αμυνθούν αντί να εντείνουν τις προσπάθειές τους προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί μέσω του budgeting. Γενικά, η αξιολόγηση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού, που γίνεται στην προκειμένη περίπτωση, με σύγκριση των προϋπολογισθέντων προς τους πραγματοποιηθέντες στόχους, όχι μόνο είναι απαραίτητη, γιατί μέσω αυτής εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ατόμων/ ομάδων, αλλά και είναι κατ' αρχήν ευπρόσδεκτη από τα άτομα τα οποία εκ φύσεως ζητούν την αξιολόγηση και αναγνώριση του έργου τους. Πρέπει όμως, η αξιολόγηση αυτή να είναι δίκαιη, ακριβής και κατανοητή από τους αξιολογούμενους, οι δε αξιοσημείωτες επιδόσεις να επιβραβεύονται από τη διοίκηση όχι μόνο ηθικά αλλά και υλικά.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα επί πλέον στοιχείο υποκίνησης ανάμεσα στα τόσα άλλα, όμως είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα που οφείλονται στην απέχθεια αρκετών ατόμων προς την όποια μέτρηση επίδοσης, στην ανησυχία για τις ενδεχόμενες επιπτώσεις του προγραμματισμού, την έλλειψη κατανόησης του προγραμματισμού, την αντίδραση στην αλλαγή κ.τ.λ.

Πετυχημένος προγραμματισμός είναι αυτός ο οποίος θα κατορθώσει να πείσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ότι η υιοθέτησή του και η επίτευξη των στόχων του είναι κάτι σπουδαίο όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για κάθε άτομο ξεχωριστά.

2.6.10 *Παρακολούθηση του Προγραμματισμού*

Η παρακολούθηση του προγραμματισμού είναι αναγκαία και αυτό γιατί η επιχείρηση μελετώντας τις καλές και τις κακές επιδόσεις μπορεί να γίνει καλύτερη. Η διοίκηση της επιχείρησης, λόγω φόρτου εργασίας δεν ασχολείται παρά με τις σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων στόχων. Αυτό καλείται ***Management by Exception***. Θα πρέπει να τονισθεί ότι μελετώνται τόσο

οι αρνητικές όσο και οι θετικές αποκλίσεις και αυτό γιατί μια πολύ θετική απόκλιση μπορεί να είναι ένδειξη ενός budget game παρά μιας πολύ καλής επίδοσης.

Πιο συγκεκριμένα οι αποκλίσεις (variances) προειδοποιούν τα στελέχη για πιθανά και/ ή πραγματικά προβλήματα που μπορεί να επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Ελέγχοντας αυτές τις ενδείξεις μπορούν να γίνουν διορθωτικές κινήσεις. Βέβαια δεν είναι δυνατό και δεν πρέπει να ελέγχονται όλες οι ενδείξεις παρά μόνο αυτές που υποδηλώνουν την ύπαρξη κάποιου σημαντικού προβλήματος.

2.7 **Οι σημαντικότεροι προϋπολογισμοί**

Παρακάτω δίνεται η περιγραφή των σημαντικότερων προϋπολογισμών που συνθέτουν τον Γενικό Προϋπολογισμό (Master Budget), όπως αυτοί αναφέρονται στο 2.3 (Διακρίσεις Προϋπολογισμών). Τα οφέλη που προκύπτουν από την κατάρτιση των συγκεκριμένων προϋπολογισμών εξετάζονται στο 3° κεφάλαιο. Πρέπει να σημειωθεί ότι η σειρά με την οποία παρουσιάζονται οι προϋπολογισμοί δεν είναι ίδια με αυτή στο 2.3.

2.7.1 ***Προϋπολογισμοί Πωλήσεων (Sales Budget)***

Σε ένα καπιταλιστικό σύστημα, ο ***Προϋπολογισμός Πωλήσεων*** αποτελεί των ακρογωνιαίο λίθο όλων των προγραμμάτων αφού οι πωλήσεις συνιστούν τον περιοριστικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τόσο τα έσοδα (και άρα τις χρηματικές εισροές) όσο και τα έξοδα (και άρα τις χρηματικές εκροές). Γιατί, για να ικανοποιηθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων απαιτείται ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής και ένα συγκεκριμένο επίπεδο κεφαλαιουχικού εξοπλισμού κ.ο.κ.

Ένας *Προϋπολογισμός Πωλήσεων* είναι ένα λεπτομερές πρόγραμμα το οποίο δείχνει τις αναμενόμενες πωλήσεις για την περίοδο σχεδιασμού. Εκφράζεται είτε σε χρηματικές μονάδες είτε σε μονάδες παραγόμενου προϊόντος. Αποτελεί, όπως ήδη αναφέρθηκε, τον σημαντικότερο από όλους τους προϋπολογισμούς και την βάση κατάρτισης όλων των άλλων επί μέρους προγραμμάτων.

Ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων διακρίνεται σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο. Ο μακροχρόνιος συνήθως καταρτίζεται σε χρηματική αξία ανά έτος (καταρτίζεται για όλα

τα προϊόντα) και καθορίζει την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης για μια περίοδο για παράδειγμα πέντε ετών, ενώ ο βραχυχρόνιος καταρτίζεται συνήθως ανά τρίμηνο ή μήνα κατά ποσότητα και αξία, και καθορίζει τον τρόπο δράσης για την άμεση επίτευξη των προγραμμάτων αυτών.

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής επί μέρους προγράμματα:

1. Το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ (Marketing Plan)
2. Το Πρόγραμμα Προβολής και Διαφήμισης (Sales Promotion and Advertising Plan)
3. Το Πρόγραμμα Εξόδων Πωλήσεως (Selling Expense Plan)

Τελειώνοντας, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων, βασίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης. Οι *προβλέψεις πωλήσεων* δεν πρέπει να ταυτίζονται με το πρόγραμμα πωλήσεων. Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια τεχνική πρόβλεψης της ζήτησης των πελατών για τα προϊόντα της επιχείρησης. Μετατρέπεται σε πρόγραμμα πωλήσεων όταν η Διοίκηση προσθέσει σε αυτή την *κρίση* της, τις σχεδιαζόμενες στρατηγικές, τις δεσμεύσεις για τις απαιτούμενες στρατηγικές, τις δεσμεύσεις για τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους και τις προσπάθειες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων.

Προκειμένου να στεφθεί από επιτυχία ένα πρόγραμμα πωλήσεων, το μάνατζμεντ πρέπει να πάρει πολλές σημαντικές αποφάσεις και να κάνει επιλογές μεταξύ πολλών εναλλακτικών τρόπων δράσεως, στρατηγικής και πολιτικής. Μερικές από τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά με το πρόγραμμα των πωλήσεων είναι οι εξής:

- Η εισαγωγή νέων προϊόντων
- Η διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- Ο διαχωρισμός του κόστους σε μεταβλητό και σταθερό
- Ο καθορισμός της αναλογίας του μίγματος προϊόντος
- Η αύξηση ή μείωση τιμών και η πολιτική εκπτώσεων
- Η επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- Η αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- Το κόστος διανομής και την κατανομή αυτού
- Τα έξοδα προώθησης

- Τα έξοδα διαφήμισης
- Τα διάφορα έξοδα πωλήσεων κ.τ.λ.

2.7.2 *Προϋπολογισμοί Παραγωγής (Production Budget)*

Μετά την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων, σε μια βιομηχανική επιχείρηση, ετοιμάζεται ο Προϋπολογισμός Παραγωγής (σε μια εμπορική επιχείρηση μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων καταρτίζεται το πρόγραμμα Αγορών ενώ σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών καταρτίζεται το πρόγραμμα Υπηρεσιών που απαιτούνται). Ο ***Προϋπολογισμός Παραγωγής*** εκθέτει την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Για την ετοιμασία του προϋπολογισμού αυτού πρέπει (α) να αποφασισθεί η πολιτική που αφορά το σχετικό *επίπεδο των αποθεμάτων*, (β) να καθορισθεί η συνολική *ποσότητα* κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί και (γ) να γίνει ο χρονικός προγραμματισμός της συνολικής παραγωγής.

2.7.3 *Προϋπολογισμοί Αγοράς Πρώτων Υλών (Direct Material Budget)*

Ένας Γενικός Προϋπολογισμός (Master Budget) περιλαμβάνει και στοιχεία για τον έλεγχο των διάφορων υλικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Το επίπεδο των πρώτων υλών εξαρτάται:

- Από τις ανάγκες της παραγωγής για πρώτες ύλες
- Το επιθυμητό επίπεδο των αποθεμάτων των πρώτων υλών
- Τις αγορές των πρώτων υλών

Για τον *Προγραμματισμό των Πρώτων Υλών* απαιτούνται συνήθως τέσσερις επί μέρους προϋπολογισμοί:

Περιλαμβάνει τα άμεσα υλικά τα οποία αποτελούν μέρος του έτοιμου προϊόντος και το κόστος αυτό επιβαρύνει άμεσα το κόστος του παραχθέντος προϊόντος. Το έμμεσο κόστος υλικών και τα αναλώσιμα ή βοηθητικά υλικά, περιλαμβάνονται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

2. Ο *Προϋπολογισμός Αγορών* που καθορίζει τις ποσότητες και τον χρόνο που κάθε υλικό χρειάζεται, καθώς και τις ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν, τον χρόνο παράδοσης και το κόστος των υλικών αυτών ανά μονάδα και συνολικά. Έτσι ο προϋπολογισμός αγορών διαφέρει από τον προϋπολογισμό πρώτων υλών στο ότι ο πρώτος αναφέρεται σε ποσότητες και σε αξία κόστους ενώ ο δεύτερος μόνο σε ποσότητες. Ο προϋπολογισμός αγορών αναφέρεται στην αγορά και την παραλαβή των πρώτων υλών σε ορισμένο χρόνο, ενώ ο προϋπολογισμός πρώτων υλών στην πραγματική χρησιμοποίηση των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία.
3. Ο *Προϋπολογισμός Αποθεμάτων Πρώτων Υλών*, που καθορίζει την ποσότητα και το κόστος των αποθεμάτων πρώτων υλών. Η διαφορά μεταξύ του προϋπολογισμού των πρώτων υλών που απαιτούνται στην παραγωγή και του προϋπολογισμού αγορών, αποτελεί την αύξηση ή τη μείωση του προϋπολογισμού των αποθεμάτων των πρώτων υλών. Ο προϋπολογισμός των αποθεμάτων των πρώτων υλών αποτελεί την ασφάλεια ή τον εξισορροπητικό παράγοντα μεταξύ των άλλων προϋπολογισμών, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εποχική ζήτηση των πρώτων υλών ή όταν οι αγορές γίνονται μόνο ορισμένες εποχές του έτους.
4. Τον *Προϋπολογισμό Κόστους Χρησιμοποιηθέντων Πρώτων Υλών*, ο οποίος καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή

2.7.4 *Προϋπολογισμοί Άμεσης Εργασίας (Direct Labor Budget)*

Βασικό παράγοντα του κόστους των παραγόμενων προϊόντων μαζί με τις πρώτες ύλες και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αποτελεί και η άμεση εργασία. Σε πολλές επιχειρήσεις το κόστος εργασίας είναι πολύ μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος των δυο άλλων κατηγοριών κόστους.

Ο προγραμματισμός και έλεγχος του κόστους εργασίας περιλαμβάνει:

1. Τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Την πρόσληψη του προσωπικού

3. Την επιμόρφωση και εκπαίδευση αυτού
4. Τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και περιγραφής του έργου
5. Την εκτίμηση της απόδοσης
6. Τις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικά όργανα
7. Τον καθορισμό μεθόδων και ημερομισθίων
8. Την προαγωγή, αύξηση μισθών και την πολιτική απολύσεων
9. Την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας
10. Τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
11. Τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη κ.τ.λ.

Το κόστος εργασίας διακρίνεται σε ***άμεσο*** και ***έμμεσο*** (άμεση και έμμεση εργασία) ανάλογα με το αν σχετίζεται αμέσως ή εμμέσως (π.χ. διοίκηση, επίβλεψη κ.τ.λ) με το αντικείμενο της εργασίας.

Υπεύθυνος του προγράμματος άμεσης εργασίας είναι ο διευθυντής παραγωγής. Συνήθως καταρτίζονται αρκετά χωριστά υποπρογράμματα διαφόρων μορφών ανταποκρινόμενων στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης, όπως:

1. *Υποπρόγραμμα ωρών άμεσης εργασίας*
2. *Υποπρόγραμμα άμεσου κόστους εργασίας*

Για τον καθορισμό των ωρών άμεσης εργασίας, όπως και του κόστους χρησιμοποιούνται στάνταρτ ώρες, μέσα, μισθοί, σχέσεις κόστους εργασίας και συνολικού κόστους, μελέτες χρόνου και κίνησης, στάνταρτ κόστος, στατιστικές εκτιμήσεις κ.λ.π.

2.7.5 *Προϋπολογισμοί Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Manufacturing Overhead Budget)*

Το πρόγραμμα αυτό καταστρώνεται ταυτόχρονα με το πρόγραμμα Άμεσων Υλικών και Άμεσης Εργασίας και συνιστά ότι έξοδο δεν σχετίζεται άμεσα με τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τις συγκεκριμένες παραγγελίες εκτέλεσης έργων. Έτσι, τα έμμεσα υλικά, η έμμεση εργασία, οι αποσβέσεις του παραγωγικού εξοπλισμού, τα

ασφάλιστρα, οι συντηρήσεις, οι επισκευές, οι φόροι περιουσίας και ότι άλλο έμμεσο έξοδο της λειτουργίας παραγωγής, συνιστά Γ.Β.Ε. Αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ως έξοδα λειτουργίας και κάποια άλλα έξοδα που έχουν γίνει από τις δυο βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης (πωλήσεις και διοίκηση) αλλά χάριν της λειτουργίας της παραγωγής.

Τα Γ.Β.Ε. έχουν τις εξής ιδιομορφίες:

1. Αποτελούνται από πολλά χωριστά κόστη
2. Πολλά από αυτά είναι μικρού ποσού
3. Ανήκουν στη σφαίρα ευθύνης διαφορετικών διευθυντών
4. Άλλα είναι ελεγχόμενα και άλλα μη ελεγχόμενα
5. Άλλα είναι σταθερά, άλλα μεταβλητά και άλλα μικτά

2.7.6 *Προϋπολογισμοί Γενικών Διοικητικών Εξόδων και Εξόδων Πωλήσεων (Administrative and Selling Expense Budget)*

Ο *Προγραμματισμός των Γενικών Διοικητικών Εξόδων και των Εξόδων Πωλήσεων* περιλαμβάνει τα έξοδα όλων των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης, εκτός από αυτά που αναφέρονται στην κατασκευή. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, αυτός ο προϋπολογισμός αποτελείται από πολλούς μικρούς προϋπολογισμούς που υποβάλλονται από τους προϊσταμένους τμημάτων καθώς και άλλων ατόμων που είναι υπεύθυνοι για τα έξοδα διοικήσεως και πωλήσεως. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος του τμήματος marketing, σε μια μεγάλη επιχείρηση, υποβάλλει έναν προϋπολογισμό με τα αναλυτικά έξοδα διαφήμισης για κάθε περίοδο προϋπολογισμού.

2.7.7 *Ταμειακοί Προϋπολογισμοί (Cash Budget)*

Ο *Ταμειακός Προϋπολογισμός* περιλαμβάνει προβλέψεις εισροών μετρητών, εκροών μετρητών και χρηματοοικονομικών αναγκών (δανεισμού) όπως επίσης και τον έλεγχο των μετρητών.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι ταμειακού προγραμματισμού:

1. *Μέθοδος των εισπράξεων και πληρωμών*: Άμεση μέθοδος. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει ένα πλήρη Σ.Σ. και Π.Ε. (budgeting), είναι απλή και η πλέον εφαρμοζόμενη για ετήσιους ή μηνιαίους προγραμματισμούς. Οι εισπράξεις λαμβάνονται από το πρόγραμμα πωλήσεων ενώ οι πληρωμές από το πρόγραμμα αγοράς αγαθών/ υπηρεσιών.
2. *Μέθοδος των ταμειακών ροών (Income statement cash flow method)*: Βασική προϋπόθεση εφαρμογής της είναι η μηνιαία κατάρτιση προϋπολογισμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Και αυτό γιατί βασίζεται κατά αρχήν στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και στις αλλαγές των στοιχείων δυο διαδοχικών ισολογισμών. Η μέθοδος αυτή είναι λιγότερο λεπτομερειακή σε σχέση με την προηγούμενη και ενδείκνυται για τον μακροχρόνιο προγραμματισμό χρηματορροών.

2.7.8 *Προϋπολογιζόμενες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις*

Οι προϋπολογισμοί δεν καταρτίζονται μόνο για πωλήσεις, αγορές, παραγωγή, πρώτες ύλες, άμεση εργασία κτλ, αλλά και για τις βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Οι ***προϋπολογιζόμενες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις*** αντανακλούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, όταν οι εκτιμήσεις και οι υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε όλους τους προηγούμενους προϋπολογισμούς συμβούν στην πραγματικότητα. Τέτοιες καταστάσεις επιτρέπουν στη διοίκηση να καθορίζει κατά πόσο τα προβλεπόμενα αποτελέσματα είναι αποδεκτά για τη συγκεκριμένη περίοδο. Αν τα αποτελέσματα δεν είναι αποδεκτά, τότε η διοίκηση έχει την ευκαιρία να κάνει τις ανάλογες αλλαγές πριν την έναρξη της περιόδου.

Οι καταστάσεις αυτές είναι:

- Ο Ισολογισμός
- Ο λογαριασμός των αποτελεσμάτων χρήσεως και
- Η κατάσταση μεταβολών της περιουσιακής θέσης ή κατάσταση πηγών και διάθεσης κεφαλαίων

Για τους προϋπολογισμούς των καταστάσεων αυτών χρησιμοποιούνται οι όροι Προβλεπόμενες Καταστάσεις ή Προϋπολογιζόμενες Καταστάσεις ή PRO – FORMA Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις.

Για την προβλεπόμενη κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως η οποία συντάσσεται πρώτα απαιτούνται:

- Ο προϋπολογισμός του κόστους των βιομηχανοποιηθέντων προϊόντων
- Ο προϋπολογισμός του κόστους των πωληθέντων εμπορευμάτων, και
- Ο προϋπολογισμός των αποθεμάτων των ετοίμων προϊόντων (σε μονάδες και αξία)

Ο Προβλεπόμενος Ισολογισμός συντάσσεται με βάση άλλους προηγούμενους προϋπολογισμούς όπως και τα Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσεως. Ο Προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός προϋποθέτει τη σύνταξη του Ταμειακού Προϋπολογισμού, τον Προϋπολογισμό Επενδύσεων Κεφαλαιουχικού Εξοπλισμού και άλλους προϋπολογισμούς των διαφόρων λογαριασμών του Ενεργητικού και Παθητικού και της «Καθαράς Περιουσίας». Το έργο της κατάρτισης των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων γίνεται ευκολότερο αν συντάσσονται μηνιαία οι καταστάσεις αυτές. Ο καταρτισμός της κατάστασης των προβλεπόμενων μεταβολών της περιουσιακής θέσης περιλαμβάνει:

1. προβλεπόμενες μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης και
2. προβλεπόμενες ροές του κεφαλαίου κίνησης

Η κατάσταση συντάσσεται χωριστά για προβλεπόμενες πηγές του κεφαλαίου (κεφάλαιο κίνησης ή μετρητά) και χωριστά για την προβλεπόμενη διάθεση των κεφαλαίων (κεφάλαιο κίνησης ή μετρητά).

Στη συνέχεια δίνεται η περιγραφή του Προγραμματισμού Μηδενικής Βάσης και του Ελαστικού Προϋπολογισμού. Αν και δεν ανήκουν στους σημαντικότερους προϋπολογισμούς αποτελούν δυο είδη προϋπολογισμών που εφαρμόζονται από κάποιες επιχειρήσεις γιατί διαθέτουν, με τη σειρά τους, σημαντικά οφέλη, τα οποία παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο.

2.8 Προγραμματισμός μηδενικής βάσης (Zero – Based Budgeting)

Όταν ο κάθε προϋπολογισμός αποτελεί απλή επανάληψη του προηγούμενου, με κάποιες μικρές αλλαγές, τότε παύει να είναι επωφελής. Για αυτό αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον προγραμματισμό μηδενικής βάσης. Ο ***Προγραμματισμός Μηδενικής Βάσης (ΠΜΒ)*** αποτελεί μια διαφορετική μεθοδολογία στην κατάστρωση των ετήσιων προϋπολογισμών οποιουδήποτε οργανισμού, ανεξάρτητα από το αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Η μεθοδολογία αυτή απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντα από το μηδέν (σε αυτό οφείλει εξάλλου και την ονομασία του), ολόκληρο τον προϋπολογισμό και επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμα και των πλέον μικρών ποσών, και πως τελικά μπορούσε να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο ΠΜΒ εξετάζει συστηματικά τις προτεραιότητες και τους εναλλακτικούς τρόπους δράσεως για τις παρούσες και τις μελλοντικές δραστηριότητες σε συσχετισμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. ΠΜΒ δεν σημαίνει κατά ανάγκη ότι κάθε λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να προγραμματίζεται (να ξεκινά) από μια μηδενική βάση. Αυτό θα ήταν μη ρεαλιστικό και ακραίο. Σημαίνει μάλλον ότι η Διοίκηση θα πρέπει να *επαναξιολογεί* όλες τις δραστηριότητές της στο ξεκίνημα της διαδικασίας του προγραμματισμού της και με τη σκέψη της στραμμένη προς το μέλλον να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ποιες θα σταματήσουν ή θα περιορίσουν και ποιες θα συνεχίσουν ή θα ξεκινήσουν και άρα θα χρηματοδοτηθούν. Οι Cecily A. Raiborn – Jesse T. Barfield και Michael R. Kinney, στο "Managerial Accounting", Annotated Instructor's edition 1993, σελ.487, σημειώνουν τις παρακάτω διαφορές (πιν. 2.1) μεταξύ Παραδοσιακού Προγραμματισμού και ΠΜΒ :

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ
✓Ξεκινά με βάση τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων του τελευταίου έτους	✓ Ξεκινά με ένα ελάχιστο (ή μηδενικό) ποσό χρηματοδότησης
✓Επικεντρώνεται στις χρηματικές μονάδες	✓Επικεντρώνεται στους στόχους της επιχείρησης
✓Δεν εξετάζει συστηματικά εναλλακτικούς τρόπους δράσης και άρα εναλλακτικά ποσά χρηματοδότησης δραστηριοτήτων	✓Εξετάζει συστηματικά εναλλακτικούς τρόπους δράσης και άρα εναλλακτικά ποσά χρηματοδότησης δραστηριοτήτων

Πίνακας 2.1: Διαφορές παραδοσιακού προγραμματισμού με ΠΜΒ

2.9 Ελαστικοί προϋπολογισμοί (Flexible Budgets)

Όλοι οι προϋπολογισμοί που έχουν μέχρι στιγμής αναφερθεί είναι στατικοί. Ένας ***στατικός προϋπολογισμός***, προετοιμάζεται συνήθως για ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής. Αυτή η προσέγγιση είναι βολική όσον αφορά στο σχεδιασμό, αλλά δεν συνίσταται για την αξιολόγηση του τρόπου που ελέγχονται τα κόστη. Αν το πραγματικό επίπεδο παραγωγής, για μια καθορισμένη περίοδο, διαφέρει από αυτό που αρχικά είχε σχεδιασθεί, τότε η απλή σύγκριση του πραγματικού κόστους με αυτού που είχε προϋπολογισθεί από τον στατικό προϋπολογισμό θα οδηγούσε σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αν το επίπεδο παραγωγής είναι μεγαλύτερο από αυτό που αναμενόταν, τότε τα μεταβλητά κόστη είναι υψηλότερα από τα αναμενόμενα, ενώ αν το επίπεδο παραγωγής είναι μικρότερο, τότε και τα μεταβλητά κόστη πρέπει να είναι και αυτά χαμηλότερα.

Οι ***ελαστικοί προϋπολογισμοί*** λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές που επέρχονται στα κόστη όταν μεταβάλλεται το επίπεδο παραγωγής. Έτσι, ένας *ελαστικός προϋπολογισμός* παρέχει εκτιμήσεις για το επίπεδο του κόστους ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής μέσα, πάντα, σε ένα συγκεκριμένο εύρος παραγωγής.

Ο ***ελαστικός προϋπολογισμός*** αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι στην πραγματικότητα μια σειρά από ατομικούς προϋπολογισμούς που δείχνουν ***ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής των κέντρων κόστους***. Αυτό καθιστά δυνατή τη σύγκριση προϋπολογιστικών και απολογιστικών εξόδων και την συναγωγή των αντίστοιχων συμπερασμάτων.

3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Όπως έγινε γνωστό από την προηγούμενη ενότητα, οι προϋπολογισμοί προϋποθέτουν σημαντική προσπάθεια και συνεπάγονται κόπο, χρόνο και δαπάνες. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχουν και αρκετά πλεονεκτήματα που να δικαιολογούν την κατάρτιση των προϋπολογισμών. Και πράγματι έτσι είναι. Παρακάτω δίνονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του οικονομικού προγραμματισμού σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.

3.1 Γενικά οφέλη

Από όσα αναπτύχθηκαν προηγούμενα, ο οικονομικός προγραμματισμός και ο προϋπολογιστικός έλεγχος παρουσιάζει τα παρακάτω οφέλη, για τα οποία γίνεται μνεία και στη σχετική βιβλιογραφία:

- Αναγκάζει την επιχείρηση να σκεφθεί έγκαιρα και να αποκρυσταλλώσει τις βασικές στρατηγικές της και να σκεφθεί το μέλλον.[1]
- Οδηγεί στη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής υποδομής.[1]
- Αναγκάζει όλα τα διευθυντικά στελέχη (ανώτερα και κατώτερα, εφόσον είναι συμμετοχικός ο προγραμματισμός) να συμμετάσχουν στον προσδιορισμό των σχεδίων και των στόχων της επιχείρησης.[1]
- Συντελεί στη μείωση του κόστους μέσω του προσεχτικού σχεδιασμού και του αποτελεσματικού ελέγχου, σε υλικά, εργασίες, υπηρεσίες και κεφάλαια.[1]
- Συνιστά το μέσον γνωστοποίησης των (μελλοντικών) σχεδίων της Διοίκησης σε όλο το προσωπικό της οργάνωσης.[1]
- Συνιστά το μέσον της ορθής κατανομής των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμήματα / λειτουργίες αυτής.[1]
- Μέσω αυτού μπορεί να αποκαλυφθούν τα εμπόδια στη λειτουργία της επιχείρησης πριν ή αφού συμβούν και γενικότερα να αποκαλυφθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές. (SWOT analysis).[1]

[1] ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ, «Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογιστικός έλεγχος», σημειώσεις από το πρόγραμμα συμπληρωματικής εκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ – ΕΝΕΡΓΕΙΑ 3.4γ. Θεσσαλονίκη 1999

➧ Τα προγράμματα (budgets) προσδιορίζουν τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης και χρησιμεύουν σαν μέτρο σύγκρισης της επίδοσης των διαφόρων τμημάτων καθώς και της ίδιας της επιχείρησης ως ένα όλον.[1]

➧ Απελευθερώνει τα διευθυντικά στελέχη από τα καθημερινά προβλήματα ρουτίνας, αφού όλα είναι σχεδιασμένα εκ των προτέρων, δίνοντας έτσι χρόνο σε αυτά να σχεδιάσουν με μεγαλύτερη άνεση την μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.[2]

➧ Δημιουργεί σε όλα τα επίπεδα διοίκησης την συνήθεια της έγκαιρης και προσεκτικής εξέτασης όλων εκείνων των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν ληφθούν οι τελικές αποφάσεις.[1]

➧ Καταδεικνύει την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητα των τομέων δράσης της επιχείρησης και γενικά αναγκάζει την επιχείρηση σε μια περιοδική αυτοανάλυση και αυτοκριτική.[1]

➧ Βοηθάει στη λήψη δανείων από τις τράπεζες αφού οι τελευταίες συνήθως θέτουν ως προϋποθέσεις χορήγησης δανείων όχι μόνο την εκ των προτέρων (2μηνη συνήθως) γνωστοποίηση των αναγκών σε κεφάλαια των επιχειρήσεων αλλά και την κατάρτιση ταμειακών ροών ως και την κατάρτιση δεικτών του επόμενου (ή επόμενων) έτους (ών).[1]

➧ Απαιτεί τη συνεργασία και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων/ λειτουργιών της επιχείρησης.[1]

➧ Επιβάλλει τον έλεγχο και άρα την αξιολόγηση της επίδοσης των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης.[1]

➧ Επιβάλλει την βελτίωση της οργανωτικής δομής και του λογιστικού συστήματος.[1]

➧ Υποβοηθά κατά κάποιο τρόπο και υποκινεί τα άτομα για εργασία και υψηλότερη απόδοση, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιδιώξεις που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.[3]

➧ Αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση, για τη διοίκηση, των ενεργειών και δραστηριοτήτων που έχουν αποφασισθεί να ακολουθηθούν.[3]

---

[2] GARRISON – NOREEN, Managerial Accounting, Ninth edition 2000

[3] ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, « Προϋπολογισμοί – Budgeting, για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1985

3.2 **Οφέλη από τον συμμετοχικό και τον επιβαλλόμενο προγραμματισμό**

Όπως είδαμε και στο 2.6.2, ανάλογα με τα κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στο σχεδιασμό και έλεγχο του Οικονομικού Προγραμματισμού, αυτός διακρίνεται σε συμμετοχικό ή μη προγραμματισμό. Τα πλέον συχνά αναφερόμενα, στη σχετική βιβλιογραφία, πλεονεκτήματα από το συμμετοχικό και μη συμμετοχικό προγραμματισμό είναι τα εξής:

Α. Συμμετοχικός προγραμματισμός

Πλεονεκτήματα

- Παρέχει πληροφορίες από τα πλέον αρμόδια άτομα που σχετίζονται με τις ανάγκες και τους περιορισμούς της επιχείρησης
- Συγκεντρώνει τη γνώση, η οποία είναι διάσπαρτη στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης
- Αυξάνει την αυτοδέσμευση και παρέχει κίνητρα
- Παρέχει ένα μέσο ανάπτυξης των οικονομικών ικανοτήτων των εργαζομένων
- Αναπτύσσει έναν υψηλό βαθμό αποδοχής και δέσμευσης με τους οργανωσιακούς και αντικειμενικούς στόχους
- Είναι συνήθως πιο ρεαλιστικός από τον μη συμμετοχικό προγραμματισμό
- Επιτρέπει στις διάφορες μονάδες της επιχείρησης να συνεργάζονται
- Επιτρέπει στα κατώτερα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν οργανωσιακά σχέδια που συμβαδίζουν μα τους αντικειμενικούς και οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης
- Συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένες απαιτήσεις πόρων
- Συνδυάζει την επισκόπηση της ανώτατης διοίκησης με στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία
- Παρέχει ένα κοινωνικό συμβόλαιο που εκφράζει τις προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης και των κατώτερων στελεχών

Β. Επιβαλλόμενος ή μη συμμετοχικός προγραμματισμός

Πλεονεκτήματα

- Αυξάνει την πιθανότητα τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης να συμβαδίζουν με τις σχεδιασμένες δραστηριότητες
- Αυξάνει τη συνεργασία μεταξύ των σχεδιασμών των τμημάτων και των αντικειμενικών στόχων
- Αξιοποιεί τη γνώση της ανώτατης διοίκησης όσον αφορά στη συνολική διαθεσιμότητα των πόρων
- Μειώνει την πιθανότητα τα δεδομένα που εισέρχονται να προέρχονται από άπειρους ή απληροφόρητους υφισταμένους
- Μειώνει το χρονικό πλαίσιο για τη διαδικασία του προγραμματισμού

3.3 **Ειδικότερα οφέλη από τα επιμέρους προγράμματα και τον Προγραμματισμό Μηδενικής Βάσης**

Ειδικότερα από την κατάρτιση των επί μέρους προϋπολογισμών προκύπτουν τα παρακάτω οφέλη:

1. Από προϋπολογισμό Πωλήσεων:

Ο προγραμματισμός πωλήσεων βοηθάει:

- στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με το ελάχιστο δυνατό κόστος
- στον καθορισμό του αριθμού των προϊόντων που θα παραχθούν
- μακροπρόθεσμα, στον καθορισμό της πολιτικής και της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση
- βραχυπρόθεσμα, στον τρόπο που θα δράση η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της

2. Από προϋπολογισμό Παραγωγής:

Ο προγραμματισμός παραγωγής βοηθάει:

- Στην επίτευξη του ελάχιστου δυνατού συνολικού κόστους μέσω της εξισορρόπησης των πωλήσεων, των αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων, των αποθεμάτων των πρώτων υλών και ημικατεργασμένων προϊόντων της παραγωγής.
- Μακροπρόθεσμα, στην πρόβλεψη των αναγκών σε παραγωγική δυναμικότητα, σε νέες επενδύσεις και επεκτάσεις, σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό κ.τ.λ.

3. Από προϋπολογισμό Αγοράς Πρώτων Υλών:

Ο προγραμματισμός αγοράς πρώτων υλών βοηθάει:

- στον έλεγχο της ποιότητας των πρώτων υλών
- στον έλεγχο του κόστος των πρώτων υλών, που αποτελεί το σπουδαιότερο στοιχείο του κόστους των παραγόμενων προϊόντων

4. Από προϋπολογισμό Άμεσης Εργασίας:

Ο προγραμματισμός άμεσης εργασίας βοηθάει:

- Την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία (τμήματος-) προσωπικού (για τις ανάγκες των εργαζομένων, την επιλογή τους, την εκπαίδευση κ.τ.λ.)
- Την χρηματοοικονομική λειτουργία (μεγάλο το κόστος άμεσης εργασίας, μεγάλη η ζήτηση μετρητών, καλύτερος προγραμματισμός αναγκών μετρητών, μειώνει το κόστος χρήματος)
- Την πολιτική αμοιβών ή τις διαπραγματεύσεις με τα εργατικά συνδικάτα
- Τον έλεγχο της άμεσης εργασίας (με την σύγκριση προϋπολογιστικού και απολογιστικού δεδομένου χρόνου και αμοιβής άμεσης εργασίας)

5. Από προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων:

Ο προγραμματισμός ΓΒΕ βοηθάει:

- Στον καθορισμό του έμμεσου κόστους των παραγόμενων προϊόντων και επομένως στην κοστολόγηση του προϊόντος

6. Από προϋπολογισμό Εξόδων Πωλήσεων:

Τα οφέλη που προκύπτουν από τον προγραμματισμό των εξόδων πωλήσεων είναι ότι:

- Προσδιορίζονται οι χρηματικές εκροές
- Αποτελεί οδηγό για τον αρμόδιο διευθυντή ως προς το ύψος των δαπανών που θα διενεργήσει
- Αποτελεί μέσο ελέγχου

7. Από Ταμειακό Προϋπολογισμό:

Με τον ταμειακό προγραμματισμό:

- Προσδιορίζεται η ταμειακή θέση της επιχείρησης
- Καθορίζεται η ανάγκη για δανεισμό ή η διαθεσιμότητα αχρησιμοποίητων μετρητών για επένδυση
- Καταδεικνύεται η σχέση μεταξύ μετρητών, κεφαλαίων κινήσεως, πωλήσεων, αγορών αγαθών/ υπηρεσιών και επενδύσεων
- Καθορίζεται η πολιτική και τα όρια της παροχής και λήψης πιστώσεων
- Καθορίζεται η πολιτική για συνεχή έλεγχο της ταμειακής θέσης

8. *Από ΠΜΒ*

Τα οφέλη του ΠΜΒ είναι:

- Δίνει τη δυνατότητα στα ηγετικά στελέχη να προβαίνουν κάθε φορά σε ριζική αναθεώρηση και επανεξέταση των διαφόρων προγραμμάτων
- Βοηθάει στην προώθηση αποδοτικών προγραμμάτων

- Είναι σε θέση, θεωρητικά τουλάχιστον, να συμβάλλει σε μακροπρόθεσμη βάση στη βελτίωση της ανακατανομής των πόρων
- Βοηθάει την ανώτατη διεύθυνση στην επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει
- Δίνει το ερέθισμα για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων του προϋπολογισμού

Τα πλεονεκτήματα όπως φάνηκε παραπάνω, από την εφαρμογή του οικονομικού προγραμματισμού είναι πάρα πολλά. Όμως αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και μειονεκτήματα.

Παρακάτω δίνονται σε γενικές γραμμές τα μειονεκτήματα (αδυναμίες) του Οικονομικού Προγραμματισμού, που παρουσιάζονται, κατά την εφαρμογή του και πολλές φορές αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από τη χρήση αυτού του τόσο σημαντικού εργαλείου.

Βέβαια τα μειονεκτήματα αυτά, δεν θα πρέπει να αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή του Οικονομικού Προγραμματισμού. Η αναφορά γίνεται για να φανεί, τι πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση, ώστε να έχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει καθώς και για να δοθούν στη συνέχεια κάποιες προτάσεις (στο 4° κεφάλαιο), για την αντιμετώπισή τους.

3.4 **Μειονεκτήματα του Οικονομικού Προγραμματισμού**

3.4.1 ***Δεν εστιάζει στη βελτίωση και απομάκρυνση μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων αλλά εστιάζει περισσότερο στο κόστος***

Ο Οικονομικός Προγραμματισμός δεν εστιάζει στη μείωση του κόστους και στον περιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι ζημιογόνες για την επιχείρηση. Ο τρόπος με τον οποίο συνήθως εφαρμόζεται, τον κάνει να μοιάζει σαν μια απλή επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Δεν θέτει στόχους για βελτίωση των δραστηριοτήτων, αλλά θέτει στόχους όπως «μείωση του κόστους» κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό για παράδειγμα, χωρίς, όμως, να δίνει πληροφορίες στους εργαζόμενους για τον πως αυτό θα επιτευχθεί.

Συχνά, ο οικονομικός προγραμματισμός ελέγχει το αποτέλεσμα παρά τη διαδικασία. Κατά παρόμοιο τρόπο τείνει να εστιάζει στις επιπτώσεις παρά στα αίτια.

3.4.2 *Προωθεί διάφορα παιχνίδια προγραμματισμού (Budget games)*

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, μπορεί να δημιουργηθούν διάφορα ***παιχνίδια (budget games)*** από τους συμμετέχοντες σε αυτόν. Τα budget games, όπως αναφέραμε, μπορεί να οδηγήσουν σε υποεκτίμηση των πωλήσεων, υπερεκτίμηση των εξόδων, υπερτονισμό των αναγκών σε ρευστά διαθέσιμα κτλ.

Παιχνίδια προγραμματισμού μπορούν να εμφανισθούν και στην περίπτωση του Επιβαλλόμενου Προγραμματισμού. Το παιχνίδι «the father knows better» («ο πατέρας γνωρίζει καλύτερα») είναι το πιο χαρακτηριστικό. Λόγω των αναφερθέντων Παιχνιδιών Προγραμματισμού η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να διερευνά όχι μόνο τις αξιοσημείωτες αρνητικές αποκλίσεις αλλά και τις θετικές. Περισσότερα στοιχεία για τα παιχνίδια αυτά αναφέρονται στο βιβλίο των Cecily A. Raiborn – Jesse T. Barfield και Michael R. Kinney, στο "Managerial Accounting", Annotated Instructor's edition 1993, (σελ. 482/83).

3.4.3 *Έχει υψηλό κόστος*

Ένα σοβαρό μειονέκτημα του Οικονομικού Προγραμματισμού είναι το υψηλό του κόστος σε χρόνο και χρήμα. Και αυτό, κυρίως, γιατί απαιτεί πολλά δεδομένα τα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, να είναι λεπτομερειακά και ακριβή. Επίσης, συνήθως απαιτεί την αναδιάρθρωση της οργανωσιακής δομής και του λογιστικού συστήματος της επιχείρησης, την πρόσληψη ειδικών για την υποστήριξη του οικονομικού προγραμματισμού και την εκπαίδευσή τους. Όσον αφορά στον απαιτούμενο χρόνο, ένας πλήρης ετήσιος προγραμματισμός, απαιτεί τουλάχιστον τέσσερις με πέντε μήνες εργασίας για την ολοκλήρωσή του.

3.4.4 *Βασίζεται σε εκτιμήσεις*

Ένα άλλο μειονέκτημα του Budgeting είναι ότι στηρίζεται σε εκτιμήσεις με αποτέλεσμα να πρέπει η διοίκηση να είναι πολύ προσεκτική όσον αφορά στις αποφάσεις που θα πάρει. Ένας λόγος που οι μετρήσεις μπορεί να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα είναι επειδή εμπλέκεται η ανταμοιβή των εργαζομένων και ακόμα η ασφάλεια της ίδιας της εργασίας τους, έτσι τα στελέχη δεν σχεδιάζουν τα καλύτερα δυνατά που μπορούν να επιτευχθούν αλλά είναι τόσο συντηρητικοί όσο η διαδικασία αποδοχής τους επιτρέπει.

Ένας δεύτερος λόγος που οι μετρήσεις μπορεί να παραπλανήσουν, είναι γιατί αυτές σχετίζονται με το μέλλον που ως γνωστό είναι αβέβαιο. Το μόνο σίγουρο όσον αφορά στο μέλλον είναι ότι τα πράγματα θα αλλάξουν και θα υπάρξουν εκπλήξεις. Τα διοικητικά στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτή την αβεβαιότητα, και ποτέ δεν έχουν ολοκληρωμένες πληροφορίες πάνω στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν τις αποφάσεις τους.

Ο προϋπολογισμός για τον οποίο έγινε λόγος μέχρι στιγμής έχει επικρατήσει να αναφέρεται ως ***παραδοσιακός προϋπολογισμός***. Επομένως και όλα τα οφέλη, καθώς και τα μειονεκτήματα, αναφέρονται και αυτά στον παραδοσιακό προϋπολογισμό.

Πέρα όμως από τον παραδοσιακό προϋπολογισμό και με τη συνεχής ανάπτυξη της πληροφορικής και γενικότερα της τεχνολογίας, δίνεται ολοένα η δυνατότητα βελτίωσης των υπαρχόντων διαδικασιών με αποτέλεσμα, να βλέπουμε να αναπτύσσονται διάφοροι νέοι τρόποι κατάρτισης προϋπολογισμών. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν δυο από τους σύγχρονους αυτούς τρόπους που έχουν βοηθήσει πολύ τις επιχειρήσεις, και αυτό κυρίως γιατί τα οφέλη τους, συνιστούν τις αδυναμίες του παραδοσιακού προϋπολογισμού.

4 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι ο παραδοσιακός οικονομικός προγραμματισμός, εμφανίζει κάποια μειονεκτήματα (αδυναμίες) τα οποία αποτρέπουν, πολλές φορές, τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή και χρήση του. Για το λόγο αυτό σε αυτό το κεφαλαίο παρουσιάζονται δυο σύγχρονοι τρόποι κατάρτισης προϋπολογισμών: ο ***Προγραμματισμός Κατά κέντρο Δραστηριότητας (Activity Based Budgeting – ABB)*** και ο ***Ηλεκτρονικός Προγραμματισμός (e-Budgeting)***, που ενώ έχουν τα ίδια οφέλη που έχει και ο παραδοσιακός προϋπολογισμός καταφέρνουν να μην παρουσιάζουν τις αδυναμίες που ο τελευταίος έχει.

4.1 Activity Based Budgeting (ABB)

Ο ***Προγραμματισμός κατά κέντρο Δραστηριότητας (Activity Based Budgeting - ABB)*** έχει την εξής φιλοσοφία: Το κόστος αναλίσκεται από τις δραστηριότητες και οι δραστηριότητες από τα προϊόντα[1]. Ο Προγραμματισμός κατά κέντρο Δραστηριότητας (ABB), αποτελεί έναν νέο τρόπο κατάρτισης των προϋπολογισμών, που εστιάζει την προσοχή της διοίκησης στις δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή κάθε προϊόντος ή για την παροχή κάθε υπηρεσίας. Επίσης, το αντικείμενο κόστους που εξετάζει μπορεί να είναι, εκτός από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, πελάτες ή συγκεκριμένα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης.

Ο Προγραμματισμός κατά κέντρο Δραστηριότητας (ABB), όπως και ο παραδοσιακός προγραμματισμός, είναι μια διαδικασία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων/ λειτουργιών μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να σχεδιαστεί ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός που να ικανοποιεί τις προβλεπόμενες απαιτήσεις και τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του παραδοσιακού προγραμματισμού είναι η διευκόλυνση της εφαρμογής ενός συστήματος αυστηρού έλεγχου των εξόδων και γενικότερα της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων μιας επιχείρησης. Από την άλλη το σοβαρό μειονέκτημα του προϋπολογισμού αυτού, είναι, ότι δεν καθιστά δυνατή τη σύγκριση του κόστους που συνεπάγεται και του αποτελέσματος που προκύπτει από τις

[1] ΣΠ. ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ Ph.D., «Κοστολόγηση Κατά Κέντρο Δραστηριότητας», πανεπιστημιακές σημειώσεις

διάφορες δραστηριότητες και για αυτό δεν επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων αυτών και την ιεράρχησή τους με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους ή τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος. Εξαιτίας, του παραπάνω καταρτίζεται ο Προγραμματισμός με Βάση τη Δραστηριότητα (ABB), του οποίου τα οφέλη θα τα δούμε στη συνέχεια πιο αναλυτικά.

Οφέλη που προκύπτουν από τον Προγραμματισμό κατά κέντρο Δραστηριότητας (ABB)

Ένας βασικός λόγος για τον οποίο γίνεται ο σχεδιασμός με βάση τη Δραστηριότητα (ABB), είναι για να μπορούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις, έχοντας τη σωστή πληροφόρηση στη σωστή στιγμή, γύρω από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τις διαδικασίες κ.τ.λ. Όπως δήλωσε ένα στέλεχος: «οι εργαζόμενοι που έχουν τις ίδιες πληροφορίες παίρνουν και τις ίδιες αποφάσεις». Με βάση επομένως αυτό, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοεί την επίδραση του οικονομικού προγραμματισμού στον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις.

Πιο συγκεκριμένα ο Προγραμματισμός κατά κέντρο Δραστηριότητας (ABB), μετατρέπει τα περισσότερα έμμεσα κόστη σε άμεσα με τη βοήθεια των δραστηριοτήτων. Αυτό έχει ως συνέπεια τον καλύτερο μερισμό και τελικά τον πιο ακριβή προσδιορισμό του μοναδιαίου κόστους (η εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις έδειξε πως προϊόντα που εθεωρούντο κερδοφόρα ήταν στην πραγματικότητα ζημιογόνα και αντιστρόφως).

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι με τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων, δηλαδή την εξεύρεση του αιτίου του κόστους και μια καλύτερη διαχείριση της δραστηριότητας επιτυγχάνεται μείωση του σχετιζόμενου με αυτήν κόστους και άρα η επιχείρηση αποκτά ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό οδήγησε στο λεγόμενο ***Activity Based Management***.

Συνεχίζοντας, ο Προγραμματισμός Κατά Κέντρο Δραστηριότητας χρησιμοποιεί κατανοητή γλώσσα – τη γλώσσα των δραστηριοτήτων/ λειτουργιών για τις οποίες ο καθένας είναι υπεύθυνος. Αντίθετα ο παραδοσιακός προγραμματισμός χρησιμοποιεί ορολογία με την οποία είναι εξοικειωμένοι μόνο λογιστές και γνώστες του αντικειμένου.

Και τέλος, η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει, ποιες δραστηριότητες δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν και άρα πρέπει να περιορισθούν στο ελάχιστο αν όχι να εξαλειφθούν, ώστε να περιορισθούν (εξαλειφθούν) και τα σχετιζόμενα με τις δραστηριότητες αυτές κόστη. Το Just in Time System βοηθάει πολύ τις επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση αυτή.

4.2 e – Budgeting

Μια άλλη τεχνική με την οποία αποφεύγονται κάποια από τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι και ο ***ηλεκτρονικός προγραμματισμός (e – Budgeting)***. *Ηλεκτρονικός προγραμματισμός, (e – Budgeting),* είναι ο προγραμματισμός που αναφέρεται στο σχεδιασμό μέσω του διαδικτύου (internet). Αντιπροσωπεύει έναν νέο επαναστατικό τρόπο για τον μελλοντικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν συστήματα προγραμματισμού τα οποία μπορούν να διευρύνονται και να περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, εκμεταλλευόμενα τη δύναμη του διαδικτύου το οποίο παρέχει τη δυνατότητα της πρόσβασης από οποιοδήποτε μέρος έτσι ώστε ο προγραμματισμός να είναι αποτελεσματικός[2].

Η τεχνολογία, που χρησιμοποιεί ο ηλεκτρονικός προγραμματισμός, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οικονομικού προγραμματισμού. Έτσι, με την είσοδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι επιχειρήσεις μπορούν πλέον να προγραμματίζουν με μεγαλύτερη ευκολία τις δραστηριότητές τους.

Οφέλη που προκύπτουν από τον ηλεκτρονικό προγραμματισμό

Κάποια από τα οφέλη που προσφέρει ο ηλεκτρονικός προγραμματισμός είναι ότι[2]:

- Μειώνει τα διοικητικά έξοδα και τις εργασίες και άρα το κόστος του προγραμματισμού, εφόσον μπορεί να κατευθυνθεί από μια κεντρική διοίκηση, όσο απομακρυσμένη και αν είναι
- Αυξάνει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών στους εργαζομένους, μέσω της ευκολίας στην χρήση των προγραμμάτων που διαθέτει και την ευκολία

[2] STEVE HORNYAK, "Budgeting Made Easy", Management Accounting, October 1998

πρόσβασης, μέσω του διαδικτύου, σε διάφορα στοιχεία που αφορούν στον προγραμματισμό

- Διευκολύνει άτομα που δεν έχουν ιδιαίτερες γνώσεις λογιστικής
- Βοηθάει το χρηματοοικονομικό τμήμα να εστιάζει στη στρατηγική και να μη σπαταλά άσκοπα χρόνο σε υπολογισμούς και περίπλοκα λογιστικά φύλλα.

Πιο αναλυτικά, ο ηλεκτρονικός προγραμματισμός αυτοματοποιεί τον οικονομικό προγραμματισμό και τις προβλέψεις. Από οπουδήποτε, και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, συμμετέχοντες στη διαδικασία έχουν πρόσβαση μέσω του διαδικτύου (internet) στον προγραμματισμό καθώς και σε όποια άλλη σχετική πληροφορία χρειάζονται. Και αυτό γιατί, συστήματα που βασίζονται στο διαδίκτυο έχουν μια κεντρική μονάδα η οποία παρέχει εύκολα, στη χρήση, και ελαστικά εργαλεία σε όλους τους απομακρυσμένους δέκτες, που συμμετέχουν στον προγραμματισμό. Η λειτουργία των εφαρμογών που βασίζονται στο διαδίκτυο επιτρέπουν τον συνεχή έλεγχο, την ενημέρωση και τον σχεδιασμό.

Έτσι, δίνεται στο χρηματοοικονομικό τμήμα, με τη χρήση του ηλεκτρονικού προγραμματισμού, περισσότερος διαθέσιμος χρόνος γύρω από ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική, όπως είναι ο έλεγχος εναλλακτικών προτάσεων και των συνεπειών που αυτές συνεπάγονται, οι πωλήσεις και άλλα οικονομικά θέματα. Επίσης, με την μείωση των διοικητικών εργασιών χάρη στον ηλεκτρονικό προγραμματισμό, υποβοηθείται η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Περισσότερος διαθέσιμος χρόνος, σημαίνει ευελιξία. Έτσι, το χρηματοοικονομικό τμήμα έχει τον χρόνο που απαιτείται για τον επαναπροσδιορισμό των εξόδων και την άμεση λήψη των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτή την ενέργεια. Επίσης, τα στελέχη δεν είναι αναγκασμένα να ψάχνουν σε εκατοντάδες λογιστικά φύλλα, αλλά μπορούν εύκολα να δουν αυτά που τους ενδιαφέρουν και που συνήθως αφορούν στην κερδοφορία της επιχείρησης, στη σύγκλιση των πραγματικών εξόδων και εσόδων με τα προβλεπόμενα από τον προγραμματισμό κ.τ.λ.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τον ηλεκτρονικό προγραμματισμό, είναι η δραματική μείωση των διοικητικών πόρων που σχετίζονται με εργασίες και μετατροπές και η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στον προγραμματισμό. Με τις νέες μεθόδους του ηλεκτρονικού προγραμματισμού, μειώνεται

ο αριθμός των διοικητικών εργασιών καθώς και ο χρόνος και το κόστος που απαιτείται για την διεκπεραίωση του προγραμματισμού.

Επιπροσθέτως, ο ηλεκτρονικός προγραμματισμός διευρύνει τη διαδικασία ώστε να είναι προσιτή σε έναν μεγαλύτερο αριθμό χρηστών. Διοικητικά στελέχη καθώς και εργαζόμενοι που φέρουν την ευθύνη για τον προγραμματισμό, έχουν εύκολα πρόσβαση μέσω του διαδικτύου στα στοιχεία που θέλουν. Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί εύκολα ένας εργαζόμενος να ελέγξει τον προγραμματισμό με τη βοήθεια ενός φορητού υπολογιστή και να τον επεξεργαστεί κατά τη διάρκεια ενός αεροπορικού ταξιδιού.

Όλοι όσοι συμμετέχουν σε ένα σύστημα που προσαρμόζεται στις ικανότητες των εργαζομένων και είναι φιλικό στον χρήστη, βγαίνουν κερδισμένοι. Τα συστήματα ηλεκτρονικού προγραμματισμού παρέχουν τα ιστορικά δεδομένα που απαιτούνται από τους προγραμματιστές για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων με βάση παλιές τάσεις και προβλέψεις.

Επί πλέον δε, η κατάστρωσή του καθίσταται πιο ακριβής, λόγω της ανάπτυξης μαθηματικών/ στατιστικών μοντέλων, που οδηγούν σε πιο ακριβή και αξιόπιστη ανάλυση των προβλεπόμενων να επικρατήσουν εξωτερικών (αλλά και εσωτερικών) μεταβλητών και τελικά στη πρόβλεψη των πωλήσεων επί των οποίων στηρίζεται το όλο οικοδόμημα του προγραμματισμού.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι πλέον δεν απαιτείται ο χρόνος και η ενέργεια που αφιέρωναν παλαιότερα οι επιχειρήσεις για τον σχεδιασμό του παραδοσιακού προγραμματισμού και που πολλές φορές είχε ως συνέπεια να χάνονται σε υπολογισμούς και επαληθεύσεις, αντί να επιμένουν στον σχεδιασμό και την ανάλυση. Έτσι, η μεγάλη συνεισφορά του ηλεκτρονικού προγραμματισμού είναι ότι μετατρέπει τον προγραμματισμό σε ένα διοικητικό εργαλείο παρά σε μια απλή λογιστική πράξη.

Άλλες τεχνικές όπως το MRP (I και II) (Material Requirements Planning και Manufacturing Resources Planning) το J.I.T. System (Just in Time) βοηθούν επίσης στον επιτυχημένο οικονομικό προγραμματισμό.

Βλέπουμε επομένως ότι ο προγραμματισμός συνεχώς εξελίσσεται και βελτιώνεται. Σε αυτό συμβάλλουν οι διάφορες τεχνικές όπως αυτές που προαναφέρθηκαν. Έτσι τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάζει ο παραδοσιακός οικονομικός προγραμματισμός, δεν πρέπει να αποτελούν δικαιολογία για την αποφυγή

κατάρτισής του από τις επιχειρήσεις. Για αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν πόσο χρήσιμος είναι ο οικονομικός προγραμματισμός τόσο για μεγάλες όσο και για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.

Πάρα πολλές πτωχεύσεις μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί, αν γινόταν μια έγκαιρη προσπάθεια να διαγνωσθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT analysis). Παρακάτω παρουσιάζεται η έρευνα που έγινε με σκοπό να καταγράψει κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογισμούς, τα οφέλη που θεωρούν ότι αποκομίζουν από την κατάρτιση των προϋπολογισμών, καθώς και τους λόγους για τους οποίους, πιθανώς, δεν καταρτίζουν προϋπολογισμούς.

5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Γενικά

Στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας διεξήχθη μια ερευνά με σκοπό την καταγραφή της ελληνικής πραγματικότητας. Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την έρευνα αυτή δίνονται παρακάτω:

1. Προσδιορισμός του σκοπού της έρευνας
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση
3. Επιλογή του δείγματος
4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου
5. Αποστολή και συλλογή ερωτηματολογίων
6. Επεξεργασία των δεδομένων
7. Εξαγωγή συμπερασμάτων

Για τα δυο πρώτα βήματα έχει ήδη γίνει λόγος, για αυτό και στη συνέχεια θα αναλυθεί πως έγινε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η αποστολή και στη συνέχεια η συλλογή των απαντήσεων. Ο σχολιασμός των ευρημάτων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων δίνεται στα επόμενα κεφάλαια.

5.2 Επιλογή του δείγματος

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα, που διενεργήθηκε με σκοπό την εξέταση της ελληνικής πραγματικότητας, όσον αφορά στην κατάρτιση των προϋπολογισμών και στην καταγραφή του οφέλους που μπορεί να αποκομίζει η επιχείρηση από αυτή τη διαδικασία, είναι όλες οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις αυτές συγκεντρώθηκαν με βάση την ιστοσελίδα του Χ.Α.Α. και όπως αυτή ήταν διαμορφωμένη μέχρι και στις 30 Οκτωβρίου του 2001.

Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που ήταν εισηγμένες μέχρι και στις 30 Οκτωβρίου του 2001 ήταν 343 στον αριθμό και φαίνονται αναλυτικά στο παράρτημα

Α. Πρέπει να σημειωθεί ότι από αυτές τις επιχειρήσεις δυο τελούσαν υπό αναστολή. Επίσης, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους, όπως φαίνεται και στο παράρτημα Α όπου και παραθέτονται αναλυτικά.

Οι λόγοι επιλογής των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

α) Είναι μεγάλες και επομένως έχουν καλύτερη οργάνωση και δομή.
β) Έχουν καλύτερες δημόσιες σχέσεις και άρα είναι πιο πρόθυμες να λάβουν μέρος σε διάφορες έρευνες.
γ) Έχουν εντός της επιχειρήσεώς τους λογιστές πλήρους απασχόλησης, οι οποίοι είναι σε θέση να γνωρίζουν καλά την κατάσταση και την πολιτική της επιχείρησης. Επομένως έχουν το χρόνο, τη διάθεση και τη γνώση να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

5.3 **Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ερωτηματολόγιο (βλέπε παράρτημα Β) σχεδιάσθηκε όσο το δυνατόν πιο απλό και αυτό, γιατί προηγούμενη εμπειρία μεταπτυχιακών φοιτητών δείχνει ότι όσο μικρότερης έκτασης είναι το ερωτηματολόγιο, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα να απαντηθεί από τις επιχειρήσεις. Κύριος σκοπός του ερωτηματολογίου, ήταν η καταγραφή των επιχειρήσεων που καταρτίζουν προϋπολογισμούς, τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζουν και τα οφέλη που αυτές αποκομίζουν. Συνολικά το ερωτηματολόγιο περιείχε πέντε (5) ερωτήσεις από τις οποίες οι τέσσερις (4) ήταν ανοιχτές (open questions) και η μία (1) ήταν πολλαπλής επιλογής (multiple choice).

Πιο αναλυτικά η πρώτη ερώτηση αφορά στην επωνυμία της επιχείρησης και στο προσωπικό που απασχολεί. Αυτή η ερώτηση αποσκοπεί στην κατάταξη των επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν σε μικρές (1-49), μικρομεσαίες (50 – 199), μεσαίες (200 – 499), μεγάλες (500 – 999) και πολύ μεγάλες (πάνω από 1000 άτομα), και να φανεί έτσι κατά πόσο μικρότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν και αυτές τον οικονομικό προγραμματισμό.

Η δεύτερη ερώτηση είναι καθοριστική, και δείχνει αν η επιχείρηση καταρτίζει προϋπολογισμούς. Αν απαντηθεί θετικά, ο ερωτώμενος προχωράει στις επόμενες ερωτήσεις. Αν απαντηθεί αρνητικά ζητείται να αιτιολογηθεί αυτή η στάση της επιχείρησης.

Με την τρίτη ερώτηση φαίνονται πιο αναλυτικά οι προϋπολογισμοί που καταρτίζει κάθε επιχείρηση. Όπως έχει αναφερθεί και στο θεωρητικό μέρος, κάθε επιχείρηση δεν καταρτίζει κατά ανάγκη τους ίδιους προϋπολογισμούς. Αυτή η ερώτηση, για τη διευκόλυνση του ερωτώμενου, είναι πολλαπλής επιλογής και παραθέτει τους σημαντικότερους προϋπολογισμούς, όπως αυτοί έχουν αναφερθεί στο 2^0 κεφάλαιο. Βέβαια το ερωτηματολόγιο παρέχει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να συμπληρώσει και προϋπολογισμούς που δεν αναφέρονται αλλά η επιχείρησή τους θεωρεί σημαντικούς για τον προγραμματισμό της λειτουργίας της.

Με την τέταρτη ερώτηση διαπιστώνεται αν η επιχείρηση καταρτίζει στατικούς ή ελαστικούς προϋπολογισμούς. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αναφέρονται σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και δείχνουν ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής.

Τελευταία, και ιδιαίτερης σημασίας, είναι η πέμπτη ερώτηση, η οποία αναφέρεται στα οφέλη που θεωρεί η επιχείρηση ότι αποκομίζει από την κατάρτιση των προϋπολογισμών. Και αυτή η ερώτηση, όπως και οι δύο πρώτες, είναι ανοιχτή ώστε να μην περιοριστεί ο ερωτώμενος, αλλά να απαντήσει σύμφωνα με την κρίση του.

5.4 **Αποστολή και συλλογή ερωτηματολογίων**

Η έρευνα διεξήχθη σε πρώτη φάση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες του έτους 2001 και σε δεύτερη φάση τους μήνες Οκτώβρη και Νοέμβρη. Η συλλογή των στοιχείων έγινε (α) με την ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα Β, και τέθηκε υπόψη του οικονομικού διευθυντή της επιχείρησης και (β) με την ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου μέσου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

Η χρήση ερωτηματολογίου αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους συλλογής στοιχείων. Παρόλα αυτά έχει και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως είναι η άρνηση (μερική ή ολική) απαντήσεως, η επιρροή που ασκεί η όλη διαδικασία

[1] ΠΕΤΡΟΣ Γ. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», εκδόσεις: Α. Σταμούλης 1990, σελ.152

ερωτήσεως και η αδυναμία απαντήσεως[1]. Κατά την έρευνα έγινε κάθε δυνατή προσπάθεια για την αποφυγή των παραπάνω (α) με την αποστολή συνοδευτικής επιστολής και φακέλου με τα στοιχεία του παραλήπτη καθώς και γραμματόσημου (για όσα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ταχυδρομικώς) (β) με την δημιουργία ενός απλού ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να μην απαιτείται πολύς χρόνος για τη συμπλήρωση και αποστολή του.

Τα ευρήματα της έρευνας, όπως προέκυψαν μετά από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Γενικά

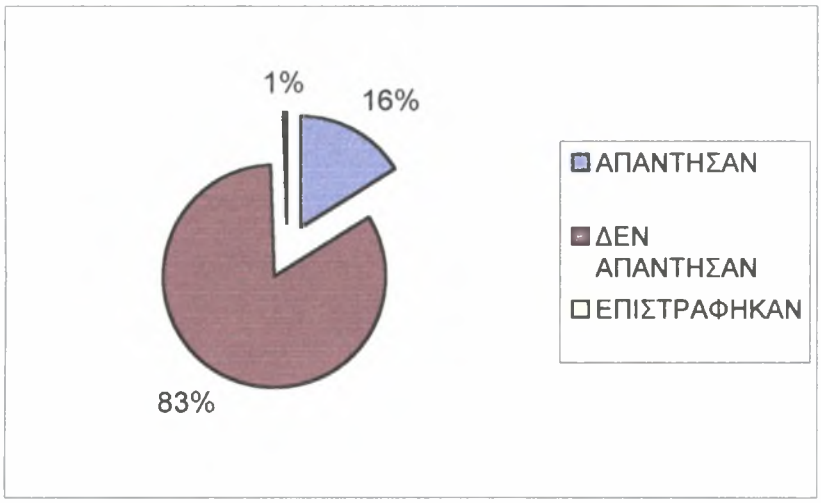
Από τα 341 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν (όχι 343 τελικά, γιατί οι δύο επιχειρήσεις τελούν υπό αναστολή), απαντήθηκαν τα 55 ενώ δύο επιστράφηκαν (πιθανώς, λόγω αλλαγής διεύθυνσης). Στο παράρτημα Α δίνονται αναλυτικά όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος και ο κλάδος στον οποίο ανήκουν.

Στο γράφημα 6.1, παρακάτω, βλέπουμε το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και είναι 16%. ***Το ποσοστό απόκρισης στην έρευνα δεν υπήρξε ιδιαίτερα υψηλό***, και πέρα από το ότι δείχνει πως οι επιχειρήσεις δεν ενθαρρύνουν την έρευνα στην Ελλάδα, οφείλεται πιθανώς και σε άλλους παράγοντες όπως το γεγονός ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια δεν στάλθηκαν ταχυδρομικώς, αλλά μέσω του διαδικτύου (internet).

Γενικά, το ποσοστό απόκρισης σε έρευνες που διεξάγονται με ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ, περίπου το ένα τρίτο (γύρα στα 100 ερωτηματολόγια) στάλθηκαν μέσω ταχυδρομείου και τα υπόλοιπα (πάνω από 200) στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), οι περισσότερες από τις απαντήσεις που πήραμε ήταν μέσω του ταχυδρομείου, ενώ μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) το αντίστοιχο ποσοστό απόκρισης ήταν πολύ χαμηλό.

Από συζητήσεις με στελέχη διαφόρων μεγάλων επιχειρήσεων φάνηκε, πως αν και πολλές επιχειρήσεις έχουν σελίδες στο διαδίκτυο και ακόμα περισσότερες διαθέτουν ηλεκτρονική διεύθυνση, δεν ασχολούνται με τη συνεχή ενημέρωση της σελίδας τους και τον έλεγχο της αλληλογραφίας τους. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις ίσως να μην έλαβαν ποτέ το ερωτηματολόγιο γιατί αν και έχουν ηλεκτρονική διεύθυνση δεν την ελέγχουν τακτικά είτε από αμέλεια είτε από έλλειψη γνώσεων ως προς τον τρόπο χειρισμού του διαδικτύου (internet).

Αν δεν ισχύει το παραπάνω, τότε θα πρέπει να σκεφτούμε ότι οι επιχειρήσεις αδιαφόρησαν ή ότι δεν ασχολούνται με τον οικονομικό προγραμματισμό και επομένως δεν γνώριζαν τί να απαντήσουν ή, τέλος ότι δεν δίνουν πληροφορίες προς τα έξω με το φόβο μήπως αυτές διαρρεύσουν.



Γράφημα 6.1: Ποσοστό ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν

Στη συνέχεια και με βάση τις απαντήσεις που έχουμε στη διάθεσή μας, θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας και θα γίνει ο σχολιασμός τους, ενώ τα συμπεράσματα που εξάγονται, μέσα από αυτή την έρευνα και κάποιες προτάσεις για τις επιχειρήσεις δίνονται στο επόμενο κεφάλαιο.

6.2 Παρουσίαση και σχολιασμός ευρημάτων

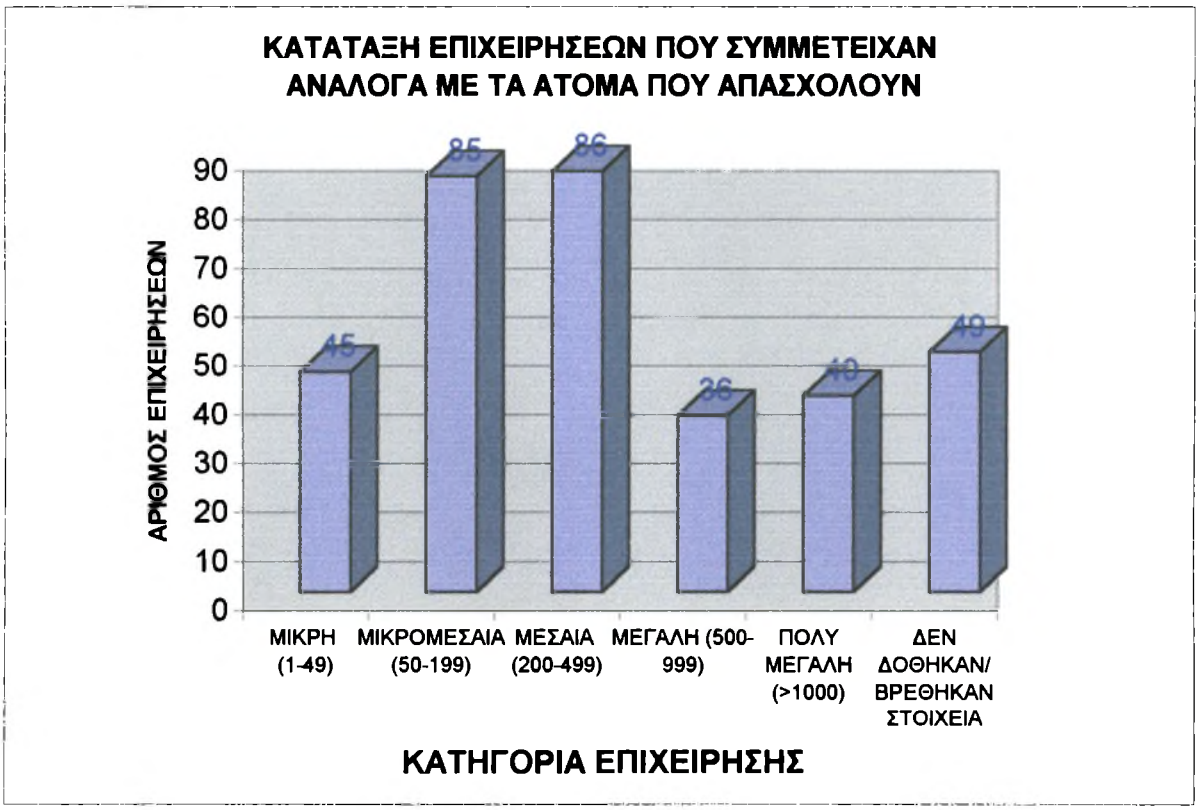
Σύμφωνα με τα στοιχεία που βρέθηκαν στην ιστοσελίδα του Χ.Α.Α. και τις απαντήσεις που πήραμε για τις επιχειρήσεις *που συμμετείχαν στην έρευνα* ως προς τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν, μπορούμε να τις κατατάξουμε στην κατηγορία που ανήκουν ανάλογα με τα άτομα που αυτές απασχολούν και βλέπουμε παρακάτω στο γράφημα 6.2.

Η κατάταξη των επιχειρήσεων στο γράφημα 6.2 έγινε ως εξής: σε μικρές (1-49 εργαζομένους), μικρομεσαίες (50-199 εργαζομένους), μεσαίες (200-499 εργαζομένους), μεγάλες (500-999 εργαζομένους) και πολύ μεγάλες (πάνω από 1000 εργαζομένους)[1]. Έτσι, στην τελευταία στήλη του γραφήματος 6.2, βλέπουμε τον

[1] Η παραπάνω κατάταξη έγινε σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων που έκανε η Παπαμανώλη Μαρία, σε μια ανάλογη έρευνα, στη διπλωματική της εργασία με θέμα: «Μερισμός των Έμμεσων Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», Θεσ/νίκη 1997, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

αριθμό των επιχειρήσεων για τις οποίες είτε δεν βρέθηκαν στοιχεία, είτε οι ίδιες δεν έδωσαν απάντηση στο πρώτο ερώτημα και επιπλέον δεν βρέθηκαν αλλού στοιχεία για αυτές.

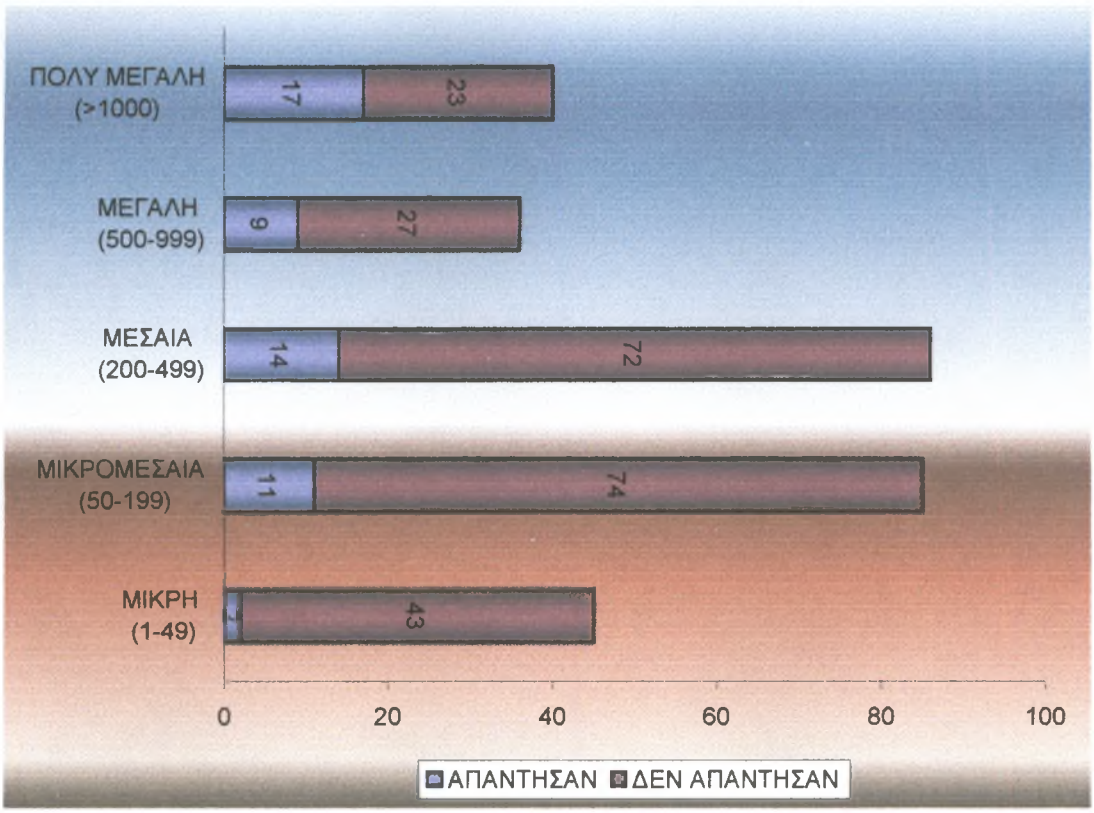
Από το γράφημα 6.2, βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ανήκουν στην μικρομεσαία και μεσαία κατηγορία. Πάνω από 1000 εργαζομένους, απασχολούν μόνο 40 στον αριθμό επιχειρήσεις. Βέβαια εδώ πρέπει να τονιστεί ότι εξίσου μεγάλος (40) είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων για τις οποίες δεν βρέθηκαν στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να τις κατατάξουμε σε κάποια κατηγορία



Γράφημα 6.2: Κατάταξη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ανάλογα με τα άτομα που απασχολούν

Στο γράφημα 6.3 βλέπουμε την κατάταξη των επιχειρήσεων *που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο* σε σχέση με αυτές που *δεν απάντησαν*. Σύμφωνα με το διάγραμμα αυτό, από την πρώτη κατηγορία, στην οποία ανήκουν οι μικρές επιχειρήσεις, απάντησαν οι 2 από τις 45 (4%), από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις απάντησαν οι 12

από τις 85 (14%), από τις μεσαίες επιχειρήσεις απάντησαν οι 16 από τις 86 (19%), από τις μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν οι 9 από τις 36 (25%) και τέλος από τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν οι 16 από τις 40 (40%). Επίσης φαίνεται ότι σε σύνολο 55 επιχειρήσεων που απάντησαν το 4% είναι μικρές επιχειρήσεις, το 22% είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το 29% είναι μεσαίες επιχειρήσεις, το16% είναι μεγάλες επιχειρήσεις και το 29% είναι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.



Γράφημα 6.3: Αριθμός επιχειρήσεων που απάντησαν ή δεν απάντησαν σε κάθε κατηγορία

Έτσι από το γράφημα 6.3 εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:

- δεν έχουν σταλεί πολλές απαντήσεις από τις μικρές επιχειρήσεις που όπως βλέπουμε και από το γράφημα 6.3 είναι αρκετές στον αριθμό (45)
- το μεγαλύτερο ενδιαφέρον (40%), έδειξαν οι πολύ μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις

- όσο πηγαίνουμε προς μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις τόσο το ενδιαφέρον συμμετοχής στην έρευνα ελαττώνεται

Τα παραπάνω συμπεράσματα μας δείχνουν ότι οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις, είναι πιο ενημερωμένες και ευαισθητοποιημένες ως προς την κατάρτιση προϋπολογισμών, και τη συμμετοχή στις διάφορες έρευνες που γίνονται. Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι: (α) διαθέτουν διοίκηση που έχει πεισθεί για τα οφέλη του οικονομικού προγραμματισμού, (β) μπορούν να επωμισθούν το κόστος του Σ.Σ. και Π.Ε. και (γ) έχουν στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε να μπορούν να φέρουν, με επιτυχία, σε πέρας την όλη διαδικασία του Σ.Σ. και Π.Ε..

Στο δεύτερο ερώτημα, σχετικά με το αν καταρτίζουν οι επιχειρήσεις προϋπολογισμούς, απάντησαν όλες θετικά. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο καταρτίζουν προϋπολογισμούς. Το παραπάνω συμπέρασμα, όμως, είναι αυθαίρετο και αυτό που μπορούμε να πούμε για να δικαιολογήσουμε το παραπάνω είναι το εξής:

- οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, είναι αναγκασμένες να δίνουν προς δημοσίευση τους ισολογισμούς τους και να ενημερώνουν τους μετόχους τους καθώς και τους μελλοντικούς επενδυτές, για την πορεία της επιχείρησης. Έτσι, εκ των πραγμάτων οδηγούνται στην κατάρτιση προϋπολογισμών και στον σχεδιασμό της λειτουργίας τους με τη βοήθεια του οικονομικού προγραμματισμού
- το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που απάντησαν καταρτίζουν όλες προϋπολογισμούς, μπορεί να σημαίνει ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δεν απάντησαν δεν καταρτίζουν προϋπολογισμούς (και για αυτό το βρήκαν ανώφελο να απαντήσουν) ή ότι δε θέλησαν να απαντήσουν στην έρευνα, για να μην χάσουν χρόνο.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 6.1, βλέπουμε τα είδη των προϋπολογισμών και πόσες επιχειρήσεις καταρτίζουν καθένα από αυτούς τους προϋπολογισμούς, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο τρίτο ερώτημα. Βλέπουμε, επομένως, ότι ***ο Ταμειακός Προϋπολογισμός και ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων, καταρτίζονται σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις*** και άρα είναι οι πλέον συνήθεις προϋπολογισμοί που καταρτίζονται

(49 επιχειρήσεις τους καταρτίζουν). Η κατάρτιση του προγράμματος πωλήσεων από το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνει αυτό που αναφέρεται στη βιβλιογραφία, ότι ο καταρτισμός αυτού του προγράμματος είναι ο πλέον σημαντικός και απαραίτητος.

Βέβαια, από την έρευνα εξάγεται και κάτι άλλο το οποίο είναι αξιοσημείωτο. Εξίσου σημαντικός με τον Προγραμματισμό Πωλήσεων είναι και ο Ταμειακός Προγραμματισμός, ο οποίος καταρτίζεται από τον ίδιο αριθμό επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονα προβλήματα ρευστότητας, όπως προκύπτει από τον *δείκτη Ιδίων προς Ξένα Κεφαλαία* και από τον ολοένα και περισσότερο αυξανόμενο αριθμό των επιχειρήσεων που θέλουν να εισέλθουν στο Χ.Α.Α., για να αντλήσουν φθηνό χρήμα. Επόμενο είναι, λοιπόν, να θέλουν να ξέρουν τις ταμειακές τους ανάγκες.

Από την άλλη, ***ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις λιγότερες επιχειρήσεις είναι ο Προϋπολογισμός Χρεωστών – Πιστωτών*** (30 επιχειρήσεις τον καταρτίζουν). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία[2] με τον Προϋπολογισμό Χρεωστών – Πιστωτών (Cash Receipts and Accounts Receivable) εκτιμάται η ταμειακή ροή μιας επιχείρησης (ταμειακές εισροές που αναμένονται π.χ. από πληρωμές πελατών και ταμειακές εκροές που οφείλονται π.χ. σε εξόφληση προμηθευτών). Το γεγονός ότι δεν καταρτίζεται από πολλές επιχειρήσεις, δείχνει ότι δεν δίνεται μεγάλη σημασία στον έλεγχο των εσόδων ώστε να είναι δυνατός ο καλύτερος προγραμματισμός των δαπανών, με αποτέλεσμα πολλές φορές οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και να μην μπορούν να διευθετούν έγκαιρα τις οικονομικές τους εκκρεμότητες.

[2] CECILY A. RAIBORN – JESSE T. BARFIELD – MICHAEL R. KINNEY, Managerial Accounting, Annotated Instructor's edition 1993, σελ. 513

ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΥΝ
Ταμειακούς προϋπολογισμούς	49
Προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών	35
Προϋπολογισμούς επενδύσεων	47
Προϋπολογισμούς κεφαλαίων κίνησης	38
Προϋπολογισμούς αποθεμάτων, εμπορευμάτων	36
Προϋπολογισμούς χρεωστών, πιστωτών	30
Προβλεπόμενους ισολογισμούς	43
Προϋπολογισμούς πωλήσεων	49
Προϋπολογισμούς παραγωγής	43
Προϋπολογισμούς αγοράς υλικών	45
Προϋπολογισμούς άμεσης εργασίας	35
Προϋπολογισμούς γενικών βιομηχανικών εξόδων	36
Προϋπολογισμούς εξόδων πωλήσεων	42
Προϋπολογισμούς γενικών διοικητικών εξόδων	46
Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης	42
Προϋπολογισμούς χρηματοδότησης	42
Προϋπολογισμούς διάθεσης	34
ΑΛΛΟΥΣ:	
Προϋπολογισμούς εκμεταλλεύσεως	1
Προϋπολογισμούς αποτελέσματος μετάλλου	1
Προϋπολογισμούς ανθρωπίνων πόρων	1
Προϋπολογισμούς εκπαίδευσης προσωπικού	1
Προϋπολογισμούς εκπαίδευσης συνεργατών	1

Πίνακας 6.1: Είδη προϋπολογισμών που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, πράγμα που δεν εκπλήσσει, γιατί ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό από τα οφέλη που επιδιώκει η κάθε επιχείρηση και από το κόστος που είναι διαθέσιμη να πληρώσει. Πέρα, όμως, από τα οφέλη και το κόστος, ένας άλλος παράγοντας που παίζει

ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΥΝ
Ταμειακούς προϋπολογισμούς	49
Προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών	35
Προϋπολογισμούς επενδύσεων	47
Προϋπολογισμούς κεφαλαίων κίνησης	38
Προϋπολογισμούς αποθεμάτων, εμπορευμάτων	36
Προϋπολογισμούς χρεωστών, πιστωτών	30
Προβλεπόμενους ισολογισμούς	43
Προϋπολογισμούς πωλήσεων	49
Προϋπολογισμούς παραγωγής	43
Προϋπολογισμούς αγοράς υλικών	45
Προϋπολογισμούς άμεσης εργασίας	35
Προϋπολογισμούς γενικών βιομηχανικών εξόδων	36
Προϋπολογισμούς εξόδων πωλήσεων	42
Προϋπολογισμούς γενικών διοικητικών εξόδων	46
Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης	42
Προϋπολογισμούς χρηματοδότησης	42
Προϋπολογισμούς διάθεσης	34
ΑΛΛΟΥΣ:	
Προϋπολογισμούς εκμεταλλεύσεως	1
Προϋπολογισμούς αποτελέσματος μετάλλου	1
Προϋπολογισμούς ανθρωπίνων πόρων	1
Προϋπολογισμούς εκπαίδευσης προσωπικού	1
Προϋπολογισμούς εκπαίδευσης συνεργατών	1

Πίνακας 6.1: Είδη προϋπολογισμών που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, ο αριθμός και το είδος των πολογισμών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, πράγμα που δεν εκπλήσσει, ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό από τα ου επιδιώκει η κάθε επιχείρηση και από το κόστος που είναι διαθέσιμη να Πέρα, όμως, από τα οφέλη και το κόστος, ένας άλλος παράγοντας που παίζει

σημαντικό ρόλο στον αριθμό και το είδος των προϋπολογισμών είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, η κάθε επιχείρηση, καθώς και οι ανάγκες και οι στόχοι που αυτή έχει θέσει.

Στη συνέχεια, στα γραφήματα 6.4 έως 6.9, απεικονίζονται τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Από τα γραφήματα αυτά εξάγονται τα εξής:

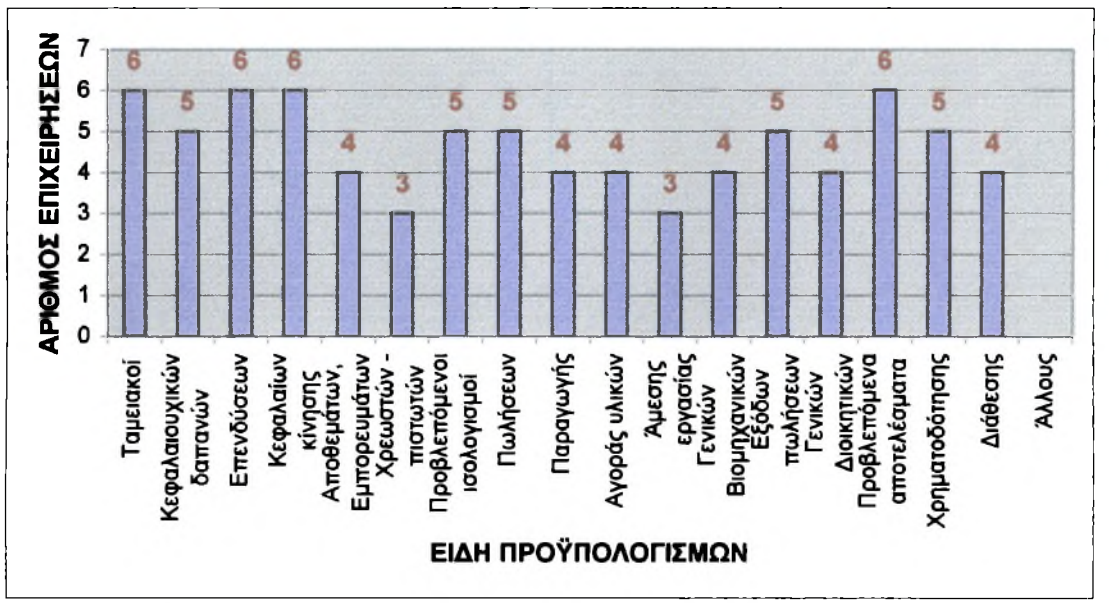
- Στον κλάδο των Μεταποιητικών Βιομηχανιών (βλέπε γράφημα 6.4) ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων και ακολουθούν οι Προϋπολογισμοί Παραγωγής και Αγοράς Υλικών. Τα παραπάνω ευρήματα είναι αναμενόμενα. Για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν προϊόντα (και δεν είναι για παράδειγμα εταιρίες παροχής υπηρεσιών), είναι λογικό να απαιτείται εκτός από τον Προγραμματισμό των Πωλήσεων α) ο Προγραμματισμός Παραγωγής και β) ο Προγραμματισμός Αγοράς Υλικών. Και εδώ βλέπουμε ότι ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται λιγότερο, είναι ο Προϋπολογισμός Χρεωστών – Πιστωτών. Πέρα, όμως, από τους προϋπολογισμούς του ερωτηματολόγιου, αναφέρθηκαν δυο ακόμα προϋπολογισμού. Ο Προϋπολογισμός Εκμεταλλεύσεως και ο Προϋπολογισμός Αποτελέσματος Μετάλλου οι οποίοι καταρτίζονται κυρίως από τις επιχειρήσεις που επεξεργάζονται Βασικά Μέταλλα.
- Στον κλάδο των Υπηρεσιών Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου (γράφημα 6.5), καταρτίζονται όλοι οι προϋπολογισμοί με μικρές αποκλίσεις.
- Στον κλάδο των Υπηρεσιών Μεταφορών (γράφημα 6.6), δεν καταρτίζονται Προϋπολογισμοί Παραγωγής, Άμεσης Εργασίας και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Αυτό είναι λογικό να συμβαίνει και οφείλεται στο γεγονός ότι μιλάμε για επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, οπότε, για παράδειγμα, δεν έχει νόημα να μιλάμε για κατάρτιση προϋπολογισμών παραγωγής (εφόσον δεν παράγονται προϊόντα). Ενώ, περισσότερο, καταρτίζονται οι Ταμιακοί Προϋπολογισμοί και τα Προβλεπόμενα Αποτελέσματα. Με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, όπως έχει αναφερθεί, δίνεται η ευκαιρία στα στελέχη να δουν πως θα είναι τα πράγματα αν οι δραστηριότητες εξελιχθούν όπως έχουν σχεδιασθεί. Έτσι, αν δεν είναι

ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα, μπορούν να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές στο σχεδιασμό.

- Στον κλάδο των Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών, όπως φαίνεται και από το γράφημα 6.7, ο πιο συχνός είναι ο προϋπολογισμός Γενικών Διοικητικών Εξόδων και αυτό γιατί για τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα αποτελούν το κυριότερό τους έξοδο.
- Στον κλάδο των Υπηρεσιών Εκμισθώσεων, Πληροφορικής, Ακινήτων και Εμπορ. Δραστηριότητες, όπως φαίνεται και από το γράφημα 6.8, καταρτίζονται όλοι οι προϋπολογισμοί, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις. Εδώ πρέπει να σημειωθεί, ότι πέρα από τους προϋπολογισμούς του ερωτηματολόγιου, αναφέρθηκαν και τρεις άλλοι. Οι προϋπολογισμοί αυτοί είναι: Ανθρωπίνων Πόρων, Εκπαίδευσης Προσωπικού και Εκπαίδευσης Συνεργατών. Αυτοί οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται, γιατί πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο, έχουν να κάνουν με νέες τεχνολογίες, νέους τρόπους προσέγγισης πελατών και διαχείριση περιουσιακών στοιχείων. Έτσι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και των συνεργατών.
- Στον κλάδο των Κατασκευαστικών (γράφημα 6.9), έχουμε τον Ταμειακό Προϋπολογισμό και τα Προβλεπόμενα Αποτελέσματα, ως τους πιο συχνά καταρτιζόμενους προϋπολογισμούς. Βλέπουμε επομένως ότι οι κατασκευαστικές, δίνουν βαρύτητα στην ρευστότητα και στον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνοντα οι επιθυμητοί στόχοι. Οι Κατασκευαστικές δεν καταρτίζουν προϋπολογισμούς αποθεμάτων και άμεσης εργασίας (βέβαια πρέπει να τονίσουμε ότι στον κλάδο αυτό τα συμπεράσματα ίσως να μην είναι ασφαλή, γιατί οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι λίγες, σε σχέση με αυτές που ανήκουν στον κλάδο).

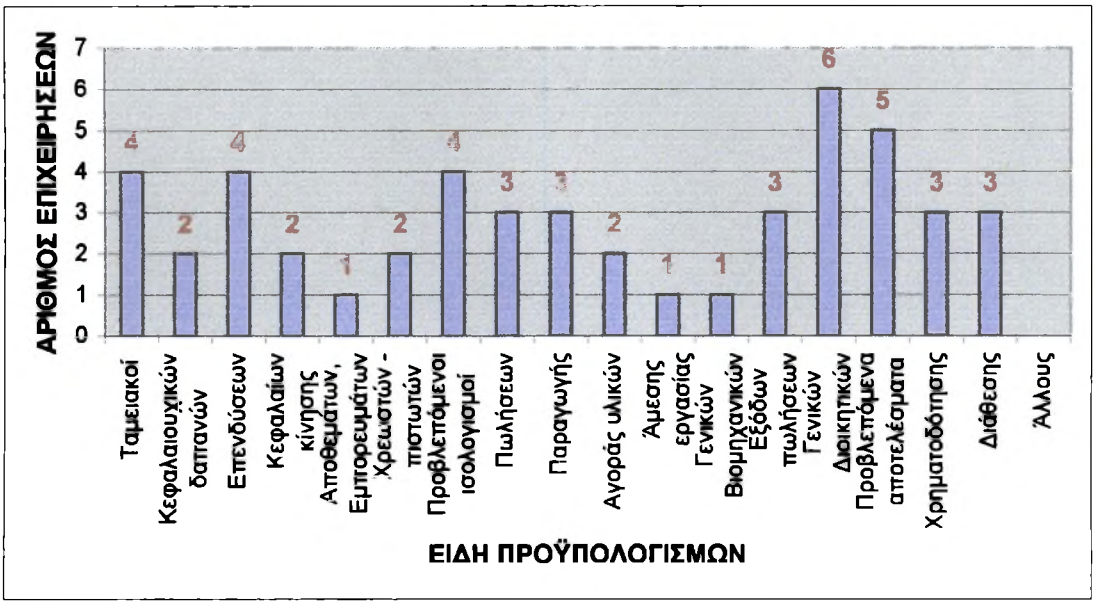
Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, γίνεται φανερό ότι ***λίγες είναι οι επιχειρήσεις που καταρτίζουν έναν πλήρη προγραμματισμό*** και αυτό γιατί οι περισσότερες καταρτίζουν μόνο δύο ή τρία προγράμματα. Σε αυτή την περίπτωση όμως, δεν μπορούμε να μιλάμε για πλήρη ετήσιο προγραμματισμό

Γράφημα 6.4: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Μεταποιητικές Βιομηχανίες



Γράφημα 6.5: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Υπηρεσίες Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου

Γράφημα 6.6: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Υπηρεσίες Μεταφορών



Γράφημα 6.7: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες

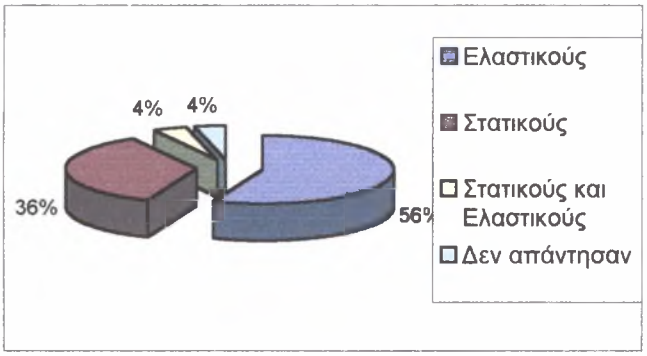
Γράφημα 6.8: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Υπηρεσίες Εκμισθώσεων, Πληροφορικής, Ακινήτων και Εμπορ. Δραστηριότητες

Γράφημα 6.9: Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από τις Κατασκευαστικές

Ως προς το κατά πόσο οι καταρτιζόμενοι από τις ελληνικές επιχειρήσεις προϋπολογισμοί είναι στατικοί ή ελαστικοί, από τις απαντήσεις που πήραμε σε αυτή την ερώτηση, φάνηκε ότι κάποιες επιχειρήσεις δεν γνώριζαν αν καταρτίζουν ελαστικούς ή στατικούς προϋπολογισμούς. Πιο αναλυτικά, από το γράφημα 6.10

καθίσταται σαφές ότι το 56% καταρτίζει ελαστικούς προϋπολογισμούς, το 36% στατικούς ενώ ένα 8% είτε δεν έδωσε σαφή απάντηση, είτε δεν απάντησε καθόλου.

Οι μη σαφείς απαντήσεις που δόθηκαν, δείχνουν ότι αρκετές επιχειρήσεις, συγχέουν ***την αναθεώρηση και τον επανασχεδιασμό, που είναι ένα από τα συστατικά στοιχεία του οικονομικού προγραμματισμού, με τους ελαστικούς προϋπολογισμούς*** οι οποίοι, όπως αναφέρεται και στο 2° κεφάλαιο, αναφέρονται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα και δείχνουν ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής.



Γράφημα 6.10: Πόσες επιχειρήσεις καταρτίζουν ελαστικούς προϋπολογισμούς και πόσες στατικούς

Τέλος στο πέμπτο και πλέον κρίσιμο ερώτημα, σχετικά με τα ***οφέλη των επιχειρήσεων από την κατάρτιση προϋπολογισμών***, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις (μέσα σε παρένθεση είναι η συχνότητα με την οποία δόθηκε η κάθε απάντηση):

- Προγραμματισμός, διαχείριση και σωστή εκτέλεση των εργασιών (9)
- Ανάλυση των τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους (προϋπολογιστικά – απολογιστικά στοιχεία) και εξεύρεση των αιτιών των αποκλίσεων (17)
- Έγκαιρη διάγνωση αδυναμιών και άμεση λήψη μέτρων όπου υπάρχει απόκλιση από τους προϋπολογισμούς (19)
- Έλεγχος διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης (14)
- Καθορισμός των στόχων και παρακολούθησή τους όσων αφορά στην επίτευξή τους (21)

- Καλύτερη διαχείριση των διαθεσίμων πόρων και αποτελεσματικότερη κατανομή
- Εμπλοκή όλων των βαθμίδων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αντίστοιχη δέσμευσή τους
- Έλεγχος και συμπίεση κόστους
- Πηγή πληροφόρησης για τη Διοίκηση και τους Μετόχους
- Παρακολούθηση αποδοτικότητας θυγατρικών
- Καλύτερος μελλοντικός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Εναρμόνιση με τις αλλαγές που διενεργούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. οικονομικό)
- Κατανόηση των αναγκών και αύξηση μεγεθών
- Έλεγχος δαπανών καθώς και των αναγκών χρηματοδότησης των επενδύσεων (καλύτερη χρηματοπιστωτική πολιτική)
- Ορισμός και αποδοχή των συγκεκριμένων μέσων (τρόπος, διαδικασίες και χρόνος) που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων του σχεδίου δράσης
- Χάραξη καλύτερης μεσο-μακροπρόθεσμης στρατηγικής
- Αποδοτικότερες επενδύσεις
- Διαχείριση κινδύνων (αγοράς, εσωτερικούς)
- Βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ των διευθύνσεων
- Βελτίωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης
- Ταμειακός προγραμματισμός: Ορθός προγραμματισμός πληρωμών, χρηματοδοτήσεων, επενδύσεων, διαθέσιμων κεφαλαίων και εντατικοποίηση της διαδικασίας εισπράξεων
- Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων: Είναι εργαλείο της Διοίκησης για αποφάσεις που αφορούν επιχειρηματικές κινήσεις, επενδύσεις, επεκτάσεις ή περικοπές δραστηριοτήτων, μειώσεις δαπανών κ.τ.λ.
- Συλλογή πληροφοριών από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα επίπεδα για την (βραχυπρόθεσμη) υποστήριξη της στρατηγικής που ακολουθείται
- Μελλοντική εικόνα της εταιρίας ως προς τις πωλήσεις και την κατάσταση του ενεργητικού της

Από τις παραπάνω απαντήσεις που δόθηκαν γύρω από τα οφέλη του οικονομικού προγραμματισμού είναι φανερό ότι η ***συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ως σημαντικότερα οφέλη (α) τον καθορισμό στόχων και την παρακολούθησή τους όσον αφορά στην επίτευξή τους (β) την ανάλυση των αποκλίσεων (διαφορά προϋπολογιστικών απολογιστικών στοιχείων) και (γ) την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των αποκλίσεων***.

Τα υπόλοιπα οφέλη αναφέρονται από πολύ λίγες επιχειρήσεις και δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, πέρα από τα τρία προαναφερόμενα οφέλη, δεν γνωρίζουν πολλά πράγματα γύρω από τον οικονομικό προγραμματισμό και τα οφέλη του ή δεν θέλησαν να αφιερώσουν λίγο περισσότερο χρόνο και σκέψη ώστε να καταγράψουν περισσότερα οφέλη. ***Πάντως και με τα καταγραφέντα οφέλη, καταδεικνύεται η σπουδαιότητα και χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού. Γεγονός που πρέπει να παροτρύνει τις ελληνικές επιχειρήσεις να ασχοληθούν περισσότερο, στο μέλλον, με τον Οικονομικό Προγραμματισμό (Budgeting).***

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτής της ερευνητικής εργασίας, παραθέτονται, στο επόμενο κεφάλαιο, επιγραμματικά τα συμπεράσματα που εξάγονται και στη συνέχεια γίνονται κάποιες προτάσεις.

7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα έρευνας

➢ Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται συχνότερα, από τις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ο Ταμειακός Προϋπολογισμός και ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων.

➢ Ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις λιγότερες επιχειρήσεις, είναι ο Προϋπολογισμός Χρεωστών – Πιστωτών.

➢ Ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών που καταρτίζονται διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ο αριθμός και το είδος των προϋπολογισμών εξαρτάται από τα οφέλη που επιδιώκει η κάθε επιχείρηση και από το κόστος που είναι διαθέσιμη να πληρώσει, καθώς επίσης και από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείτε η κάθε επιχείρηση.

Ειδικότερα:

➢ Στον κλάδο των Μεταποιητικών Βιομηχανιών ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων και ακολουθούν οι Προϋπολογισμοί Παραγωγής και Αγοράς Υλικών.

➢ Στον κλάδο των Υπηρεσιών Δημόσιου Συμφέροντος, βλέπουμε ότι το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων αυτών εστιάζεται περισσότερο στις Επενδύσεις, στον Προγραμματισμό των Κεφαλαίων Κίνησης, των Πωλήσεων, της Παραγωγής, της Αγοράς Υλικών κτλ. Από την άλλη, δεν καταρτίζουν Ταμειακούς Προϋπολογισμούς, Προϋπολογισμούς Κεφαλαιουχικών Δαπανών, Χρεωστών – Πιστωτών κτλ.

➢ Στον κλάδο των Υπηρεσιών Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, καταρτίζονται όλοι οι προϋπολογισμοί με μικρές αποκλίσεις.

➢ Στον κλάδο των Υπηρεσιών Ξενοδοχείων – Εστιατόριων, καταρτίζονται όλοι οι προϋπολογισμοί εκτός από τον Προϋπολογισμό Παραγωγής, Άμεσης Εργασίας και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

➢ Στον κλάδο των Υπηρεσιών Μεταφορών, δεν καταρτίζονται Προϋπολογισμοί Παραγωγής, Άμεσης Εργασίας και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Ενώ, περισσότερο, καταρτίζονται οι Ταμειακοί Προϋπολογισμοί και τα Προβλεπόμενα Αποτελέσματα

➢ Στον κλάδο των Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών, ο πιο συχνός είναι ο προϋπολογισμός Γενικών Διοικητικών Εξόδων

➢ Στον κλάδο των Υπηρεσιών Εκμισθώσεων, Πληροφορικής, Ακινήτων και Εμπορ. Δραστηριότητες, καταρτίζονται όλοι οι προϋπολογισμοί, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις

➢ Στον κλάδο των Κατασκευαστικών έχουμε τον Ταμειακό Προϋπολογισμό και τα Προβλεπόμενα Αποτελέσματα, ως τους πιο συχνά καταρτιζόμενους προϋπολογισμούς

➢ Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που καταρτίζουν έναν πλήρη προγραμματισμό, ως εκ τούτου, δεν μπορούμε να μιλάμε για πλήρη ετήσιο προγραμματισμό.

➢ Σχετικά με την κατάρτιση Ελαστικών Προϋπολογισμών, επικρατεί μια σύγχυση που οφείλεται πιθανώς στην έλλειψη γνώσεων γύρω από τον Οικονομικό Προγραμματισμό. Έτσι, συχνά συγχέονται η Αναθεώρηση και ο Επανασχεδιασμός με τους Ελαστικούς Προϋπολογισμούς.

➢ Τα σημαντικότερα οφέλη που απολαμβάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις από την κατάρτιση προϋπολογισμών είναι (α) ο καθορισμός στόχων και η επίτευξή τους (β) η ανάλυση των αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιστικών και των απολογιστικών στοιχείων και (γ) η έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και η άμεση λήψη μέτρων.

➢ Τα καταγραφέντα οφέλη, καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα και χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού και πρέπει να παροτρύνουν τις ελληνικές επιχειρήσεις να ασχοληθούν περισσότερο, στο μέλλον, με τον Οικονομικό Προγραμματισμό (Budgeting).

7.2 **Προτάσεις**

Παρόλη την προφανή σημασία του Οικονομικού Προγραμματισμού, από την έρευνα γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ λίγα γύρω από αυτόν. Έτσι, και με βάση τα προηγούμενα συμπεράσματα, προτείνεται οι επιχειρήσεις να προβαίνουν πλέον στον Οικονομικό Προγραμματισμό και ειδικότερα στην κατάρτιση προϋπολογισμών. Και αυτό γιατί ο Οικονομικός Προγραμματισμός προσφέρει στα στελέχη την ευκαιρία να σχεδιάσουν και να βελτιώσουν την επιχείρησή τους, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη. Όμως, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει τα στελέχη να επενδύουν αρκετό χρόνο και ενέργεια για την ανάπτυξη του Οικονομικού Προγραμματισμού και τον έλεγχο, στη συνέχεια, των προϋπολογιστικών και των απολογιστικών στοιχείων ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι, που είχαν αρχικά τεθεί.

Οι προϋπολογισμοί και κατά επέκταση ο Οικονομικός Προγραμματισμός αποτελούν ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που χρόνο με το χρόνο η ανάγκη για αυτό γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Πρώτα οι επιχειρήσεις απευθύνονταν σε τοπικές αγορές που λίγο πολύ ήταν γνωστές. Όμως με την ανάπτυξη της πληροφορικής, και ειδικότερα του ηλεκτρονικού εμπορίου, και τη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οι επιχειρήσεις πρέπει να απευθύνονται σε διεθνείς αγορές, αν θέλουν να επιβιώσουν. Οπότε καθίσταται αναγκαίος περισσότερο από ποτέ άλλοτε ο Σ.Σ. και ο Π.Ε..

Πιο συγκεκριμένα η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει ως συνέπεια τον οξύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οξύτερος ανταγωνισμός σημαίνει χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα, μείωση του κόστους, βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, χρειάζεται μεγαλύτερη ανάλυση στο περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν και θα συνεχίσουν να επηρεάζουν την επιχείρηση, πράγμα που κάνει ο Σ.Σ. και ο Π.Ε. Άρα ο Οικονομικός Προγραμματισμός μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη

όσο το δυνατόν χαμηλότερης τιμής και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Επίσης, η παγκοσμιοποίηση και ο οξύς ανταγωνισμός οδηγεί σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το μέγεθος των επιχειρήσεων συνεχώς να αυξάνει καθώς και η πολυπλοκότητα και η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο, είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν όχι μόνο σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο. Αυτό καθιστά απαραίτητη την ανάγκη της επιστημονικής ανάλυσης όχι μόνο των εθνικών αλλά και των παγκόσμιων οικονομικών συνθηκών από εξειδικευμένο προσωπικό. Κάνει επίσης πιο επιτακτική την ανάγκη ανάλυσης των εσωτερικών μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση. Ο Οικονομικός Προγραμματισμός ασχολείται ακριβώς με αυτά. Επομένως η αναγκαιότητα κατάρτισής του είναι συνεχώς αυξανόμενη.

8 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΙΝΑΙ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Α. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ

1. ΝΗΡΕΥΣ – ΙΧΘ/ΓΕΙΕΣ ΧΙΟΥ Α.Ε.
2. ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.
3. SEAFARM IONIAN A.E
4. ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ

ΟΡΥΧΕΙΑ - ΛΑΤΟΜΕΙΑ

5. Α.Ε.Ε. ΑΡΓΥΡΟΜΕΤ/ΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ

ΓΕΩΡΓΙΑ - ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΕΙΑ

6. ΙΠΠΟΤΟΥΡ Α.Ε.

Β. ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

ΕΛΑΣΤΙΚΑ - ΠΛΑΣΤΙΚΑ

7. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε.
8. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.
9. Ε. ΠΑΙΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ
10. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
11. FLEXOPACK ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ
12. ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.
13. EURODRIP A.B.E.Γ.Ε.

ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ

14. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.
15. ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
16. ΜΟΤΟΡΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΟΣΜΗΜΑΤΩΝ

17. FOLLI – FOLLIE Α.Β.Ε.Ε.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΙΠΛΟΥ

18. SATO Α.Ε.
19. ΒΑΡΑΓΚΗΣ Α.Β.Ε.Π.Ε.
20. ΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α.Β.Ε.Ε.Α.- ΔΡΟΜΕΑΣ

ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ

21. ΝΕΩΡΙΟΝ ΝΕΑ Α.Ε. ΝΑΥΠΗΓΕΙΩΝ ΣΥΡΟΥ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

22. Π. ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

23. INTRACOM

ΚΑΛΩΔΙΑ

24. ΝΕΧΑΝΣ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.
25. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΛΩΔΙΩΝ

ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

26. FRIGOGLASS Α.Β.Ε.Ε.
27. KLEEMAN HELLAS ΓΙΑ ΜΗΧ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

28. ΒΙΟΣΩΛ Α.Β.Ε.

29. Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε.
30. Ο. ΔΑΡΓΚ ΚΑΙ ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε.
31. ΜΕΤΚΑ Α.Ε.
32. ΜΕΤΑΛ. ΑΡΚΑΔΙΑΣ Χ. ΡΟΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
33. ΧΑΛΥΒΔΟΦΥΛΛΩΝ
34. HELLAS CAN Α.Ε. ΒΙΟΜ. ΚΥΤΙΩΝ
35. MEVACO ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Β.Ε.Ε.
36. SPIDER ΜΕΤΑΛ/ΧΑΝΙΑ Ν. ΠΕΤΣΙΟΣ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α.Ε.

ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ - ΤΣΙΜΕΝΤΑ

37. ΤΙΤΑΝ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ
38. ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε.
39. ΕΣΧΑ Α.Β.Ε.Ε.
40. ΗΡΑΚΛΗΣ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ
41. ΚΕΡΑΜΕΙΑ – ΑΛΛΑΤΙΝΗ
42. ΙΚΤΙΝΟΣ HELLAS S.A.
43. F.H.L. Η. ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΜΑΡΜΑΡΑ – ΓΡΑΝΙΤΕΣ Α.Β.Ε.Ε.
44. ΜΑΘΙΟΣ ΠΥΡΙΜΑΧΑ Α.Ε.
45. ΒΕΤΑΝΕΤ Α.Β.Ε.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗΣ ΔΟΜΗΣΗΣ

ΧΗΜΙΚΑ

46. ΕΤΜΑ (Α.Ε. ΤΕΧΝ. ΜΕΤΑΞΗΣ)
47. RILKEN ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Α.Ε.
48. ΕΛΛΑΤΕΞ ΣΥΝΘΕΤΙΚΕΣ ΙΝΕΣ Α.Ε.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ

49. ΔΗΜ/ΦΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε.
50. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ Α.Ε.
51. ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ Χ.Κ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
52. ΧΑΪΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
53. INFORM ΛΥΚΟΣ Α.Ε.
54. ΑΤΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.

55. IMACO ΜΗΝΤΙΑ NET ΓΚΡΟΥΠ Α.Ε. ΜΜΕ
56. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΛΥΜΠΕΡΗ
57. Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ – Π. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Α.Ε.
58. ΠΗΓΑΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ Α.Ε.
59. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΧΑΡΤΟΥ

60. ΒΙΣ Α.Ε.
61. PAPERPACK – ΤΣΟΥΚΑΡΙΔΗΣ Ι. Α.ΒΒ.Ε.Ε.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΦΕΛΛΟΥ

62. ΒΑΛΚΑΝ ΕΞΠΟΡΤ
63. ΣΕΛΜΑΝ
64. ΑΚΡΙΤΑΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΥΛΟΥ

ΕΙΔΗ ΕΝΔΥΜΑΣΙΑΣ

65. FANCO Α.Ε.
66. ΑΦΟΙ Ι. ΚΑΙ Β. ΛΑΔΕΝΗΣ Α.Ε. «ΜΙΝΕΡΒΑ» Β. ΠΛΕΚΤΙΚΗΣ
67. ΕΛΒΕ – ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ Α.Ε
68. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ «SEX FORM» Α.Ε.

ΚΛΩΣΤΟΫΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ

69. ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΛΩΣΤΟΫΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ
70. ΤΕΞΑΠΡΕΤ Α.Ε.
71. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
72. ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε.
73. ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.
74. ΓΙΑΝΝΗΣ ΓΙΑΝΝΟΥΣΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
75. Κ. ΔΟΥΔΑΣ Α.Ε. *(ΣΕ ΑΝΑΣΤΟΛΗ)*
76. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ
77. ΕΛΦΙΚΟ Α.Ε.Ε.
78. ΜΑΞΙΜ – ΠΕΡΤΣΙΝΙΔΗΣ Α.Ε.

79. ΜΟΥΖΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.Μ.
80. ΚΛ/ΓΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Γ. ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.
81. ΤΡΙΑ ΑΛΦΑ
82. ΦΙΕΡΑΤΕΞ ΑΦΟΙ ΑΝΕΞΟΥΛΑΚΗ Α.Ε.
83. ΦΙΝΤΕΞΠΟΡΤ
84. ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ – ΚΟΡ-ΦΙΛ Α.Ε.Β.Ε.
85. ΚΑΡΑΤΖΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΠΝΟΥ

86. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ
87. ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ

88. COCA-COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.
89. Γ. ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
90. ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε.
91. ΕΛΑΪΣ Α.Ε.
92. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.
93. ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
94. ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.
95. ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΙΑ ΠΑΥΛΙΔΟΥ Α.Ε.
96. CHIPITA INTERNATIONAL S.A.
97. ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.
98. ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ Κ. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ
99. ΚΡΕ.ΚΑ. Α.Ε.
100. ΚΤΗΜΑ ΚΩΣΤΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.Ε.
101. ΞΙΦΙΑΣ Α.Ε. ΙΧΘΥΗΡΑ ΚΑΒΑΛΑΣ
102. ΧΑΤΖΗΚΡΑΝΙΩΤΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΙ
103. ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε.
104. ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε. – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΑ

105. ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Β.Ε.Α.Ε.
106. ΣΙΔΕΝΟΡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΙΔΗΡΟΥ
107. ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ ΒΙΟΜ. ΑΛΟΥΜ. Α.Ε.
108. ΕΛΒΑΛ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.
109. ΕΤΕΜ Α.Ε. ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΛΑΦΡΩΝ ΜΕΤΑΛΛΩΝ
110. ΣΩΛΗΝ ΤΖΙΡΑΚΙΑΝ ΠΡΟΦΙΛ Α.Ε.
111. ΧΑΛΚΟΡ Α.Ε.
112. Μ.Ι. ΜΑΪΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε.
113. ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
114. ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.
115. FITCO ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΩΝ Α.Ε.

Γ. <u>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ</u>

ΥΔΡΕΥΣΗ

116. ΕΥΔΑΠ Α.Ε.
117. ΕΤΑΙΡΙΑ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.

Δ. <u>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</u>

ΕΙΔΗ – ΛΥΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

118. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
119. INFO-QUEST Α.Ε.Β.Ε.
120. UNISYSTEMS ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.Ε.
121. INTERTEK Α.Ε.
122. ALTEC Α.Β.Ε.Ε.
123. ΙΝΦΟΡΜΑΤΙΚΣ Α.Ε.Β.Ε.
124. MICROLAND COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.
125. ΝΤΕΣΠΕΚ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
126. ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Α.Ε.Β.Ε.
127. SYSWARE Α.Ε.

128. DATAMEDIA Α.Ε.
129. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ Α.Ε.
130. CPI ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

131. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.Ε.
132. ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
133. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε.
134. ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ Α.Ε.
135. ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε.
136. ΕΝΔΥΣΗ Α.Ε.
137. ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
138. ΜΟΥΡΙΑΔΗΣ Α.Ε.
139. JUMBO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
140. ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.
141. ΡΑΔΙΟ Α. ΚΟΡΑΣΙΔΗΣ Ε.Ε.Α.Ε.
142. ΕΙΚΟΝΑ ΗΧΟΣ Α.Ε.Ε.
143. ΒΑΡΒΕΡΗΣ – MODA BAGNO –Α.Ε.
144. ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ Α.Ε.Β.Ε.Τ.Ε
145. ΑΤΛΑΝΤΙΚ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
146. ΒΑΡΔΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

147. UNIFON Α.Ε.
148. ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Ε.
149. ΝΕΧΤΝΕΤ Α.Ε.

ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

150. Α. ΚΑΛΠΙΝΟΣ – Ν. ΣΙΜΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
151. ΛΑΒΙΦΑΡΜ Α.Ε.
152. ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε.
153. ΗΛΕΚΤΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ Α.Ε.

154. C.A.P. COSMETICS A.B.E.E.
155. ΣΠΥΡΟΣ ΤΑΣΟΓΛΟΥ Α.Ε. – DELONGHI A.E. – DELONGHI
156. MICROMEDIA ΜΠΡΙΤΑΝΝΙΑ Α.Ε.
157. ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.
158. VETERIN A.B.E.E.
159. YALCO A.E.
160. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
161. ΛΑΝΑΚΑΜ Α.Ε.
162. ΑΛΛΑΤΙΝΗ Α.Β.Ε.Ε.
163. ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΑ Α.Ε.
164. ΑΛΥΣΙΔΑ Α.Β.Ε.Ε.
165. ΓΕΝ. ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Ε.
166. ELMEC SPORT A.B.E.T.E.
167. ELTRAK
168. ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΕΣΜΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
169. ΕΣΚΙΜΟ Α.Β.Ε.
170. ΖΑΜΠΑ Α.Ε.
171. Χ. ΜΠΑΝΡΟΥΜΠΗ ΚΑΙ ΥΙΟΣ Α.Ε.
172. RIDENCO A.E.B.E.
173. ΣΠΟΡΤΣΜΑΝ Α.Ε.
174. ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΣΠΥΡΟΥ Α.Ε.Β.Ε.
175. ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α.Ε.Β.Ε.
176. CONNECTION A.E.B.E.E.
177. NTIONIK A.E.
178. ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
179. KEGO A.E.
180. ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.
181. ΜΟΥΣΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ «ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΝΑΚΑΣ» Α.Β.Ε.Ε.Τ.Ε.
182. ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.
183. ΕΛΤΟΝ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε.
184. SPACE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
185. ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ SYSTEMS Α.Ε.

186. Α.S. ΕΜΠΟΡΙΚΗ – ΒΙΟΜ. ΕΤΑΙΡΙΑ Η/Υ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ Α.Ε.

187. ΑΥΤΟΜΑΤΟΙ ΑΝΑΛΥΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΙΑ MEDICON HELLAS Α.Ε.

ΕΜΠΟΡΙΟ, ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

188. ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Ε. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ – ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ

189. ΛΑΜΨΑ (ΑΝ. ΕΤ. ΕΛΛ. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ)

190. ΝΙΚΟΣ ΓΚΑΛΗΣ ΚΕΝΤΡΑ ΝΕΟΤ. ΚΑΙ ΠΡΟΣΤ. ΕΝΗΛ. Α.Ε.

191. ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε.

192. ΓΕΚΕ Α.Ε.

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ

193. «GOODY'S» Α.Ε.

194. OLYMPIC CATERING Α.Ε.

195. EVEREST Α.Ε.

196. ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΝΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.

ΣΤ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

197. ΙΜΠΕΡΙΟ Α.Ε.

ΕΠΙΒΑΤΗΓΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

198. ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε.

199. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΕΣΒΟΥ Α.Ε.

200. ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΙΝΤΖΗ Α.Ε.

201. ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.

ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

202. ΕΘΝΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ
203. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

204. ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ
205. ΟΤΕ Α.Ε.
206. COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.

Ζ. <u>ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u>

ΤΡΑΠΕΖΕΣ

207. ΕΤΒΑ
208. ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
209. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
210. ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
211. ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
212. ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
213. ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
214. ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
215. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
216. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
217. Ε.Τ.Ε.Β.Α.
218. ΤΡΑΠΕΖΑ EFG EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.
219. ΤΕΛΑΣΙΣ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.
220. ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΛΤΔ
221. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

222. ΑΓΡΟΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Γ.Α.
223. ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ ΑΕΓΑ
224. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ ΑΕΓΑ

225. INTERAMERICAN ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦ. ΕΤΑΙΡΙΑ ΖΩΗΣ Α.Ε.
226. Ο ΦΟΙΝΙΞ (ΑΝ. ΕΛ. ΕΤ. ΓΕΝ. ΑΣΦ.)
227. Η ΕΘΝΙΚΗ (ΕΛΛ. ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΕΝ. ΑΣΦΑΛΕΙΩΝ)
228. METROLIFE E.A.E.A.Z.
229. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

230. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ Α.Ε.Ε.Χ.
231. ΑΙΟΛΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.
232. ALPHA ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.
233. ALPHA FINANCE Α.Ε.
234. ΑΣΠΙΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ
235. ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ.
236. ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ
237. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ
238. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ
239. ΕΞΕΛΙΞΗ Α.Ε.Ε.Χ.
240. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
241. INTERINVEST – ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.
242. ALPHA TRUST – ASSET MANAGER FUND Α.Ε.Ε.Χ.
243. MARFIN CLASSIC Α.Ε.Ε.Χ.
244. ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.
245. ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Α.Ε.
246. ALPHA TRUST ΟΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
247. ΑΚΤΙΒ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.
248. ΕΥΡΩΔΥΝΑΜΙΚΗ ΑΝ. ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ

249. ALPHA LEASING Α.Ε.
250. «ΕΤΒΑ ΛΗΖΙΝΓΚ» Α.Ε.
251. ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ

Η. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΚΜΙΣΘΩΣΕΩΝ, ΠΛΗΡΟΦ., ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡ. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

252. ΚΕΚΡΟΨ Α.Ε.
253. ΙΟΝΙΚΗ (ΞΕΝ/ΚΕΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ)
254. ALPHA ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.
255. ΕΡΜΗΣ Α.Ε. ΕΠΙΧ. ΑΚΙΝΗΤΩΝ
256. ΜΠΑΜΠΗΣ ΒΩΒΟΣ – ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.

ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

257. ΒΕΡΝΙΚΟΣ – ΚΟΤΤΕΡΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.
258. AUTOHELLAS Α.Ε.
259. ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΗΣ ΝΑΘΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

260. INTRALOT Α.Ε.
261. ΔΕΛΤΑ SINGULAR Α.Ε.ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
262. LOGIC DATA INFORMATION SYSTEMS Α.Ε.
263. ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. *(ΣΕ ΑΝΑΣΤΟΛΗ)*
264. INTRASOFT Α.Ε.
265. BYTE COMPUTER Α.Β.Ε.Ε.
266. UNISOFT Α.Ε. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Η/Υ
267. INFORMER Α.Ε.
268. QUALITY & RELIABILITY Α.Ε.
269. FORTHNET Α.Ε.
270. UNIBRAIN Α.Ε.
271. M.L.S. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ

272. ΑΘΗΝΑΪΚΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Α.Ε.
273. ΒΙΟΧΑΛΚΟ Ε.Β. ΧΑΛΚΟΥ ΚΑΙ ΑΛΟΥΜ.

274. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
275. ΟΜΙΛΟΣ ΙΝΤΕΑΛ Α.Β.Ε.Ε. Δ.Ε.
276. ΚΕΡΑΝΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
277. ΚΛΩΝΑΤΕΞ ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Α.Ε.
278. Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΣ ΗΟΛΔΙΝΓ Α.Ε.
279. FOURLIS Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
280. NOTOS COM ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε.Β.Ε.
281. ALBIO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
282. ALFA ALFA ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε.
283. ΜΠΗΤΡΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε.
284. ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
285. ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.
286. AXON HOLDINGS S.A.
287. ΣΑΝΥΟ ΕΛΛΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.
288. ΧΑΤΖΗΙΩΑΝΝΟΥ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
289. ΚΟΥΜΠΑΣ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
290. ΜΕΤΑΛΛΟΠΛΑΣΤΙΚΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Α.Ε.
291. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

292. ΑΤΕΡΜΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Α.Ε.

Θ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ

ΥΓΕΙΑ

293. ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.
294. ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ Κ.Ι. ΔΑΝΙΗΛΙΔΗ
295. ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ Π. ΦΑΛΗΡΟΥ Α.Ε.
296. ΙΑΣΩ Α.Ε.

Ι. ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ - ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ

297. HYATT REGENCY ΞΕΝ/ΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡ. (ΘΕΣ/ΝΙΚΗ) Α.Ε.
298. ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε.
299. ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ Α.Ε.
300. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ Α.Ε.

Κ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

301. ΤΕΡΝΑ Α.Ε.
302. Κ.Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
303. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.
304. ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.
305. ΑΤΤΙΚΑΤ Α.Ε.
306. ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
307. ΑΕΓΕΚ Α.Ε.
308. ΑΘΗΝΑ Α.Ε.Β. ΚΑΙ Τ.Ε.
309. ΑΚΤΩΡ Α.Ε.
310. ΑΛΤΕ ΑΝΩΝ. ΤΕΧΝ. ΕΤΑΙΡΙΑ
311. ΑΤΕΜΚΕ Α.Τ.Ε.
312. «ΒΙΟΤΕΡ» Α.Ε.
313. ΓΕΝ. ΕΤ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
314. ΓΕΚΑΤ ΓΕΝ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Τ.Ε.
315. ΕΔΡΑΣΗ – Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε.
316. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Ε.
317. ΕΡΓΑΣ Α.Τ.Ε.
318. ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε.
319. ΑΦΟΙ ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ Α.Τ.Ε.
320. ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.
321. ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε.

322. ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε.
323. ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΟΛΟΥ
324. ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΑΚΗ Α.Ε.
325. ΤΕΧΝΟΔΟΜΗ ΑΦΟΙ Μ. ΤΡΑΥΛΟΥ Α.Ε.Τ.Ε.
326. ΓΕΝΕΡ Α.Ε.
327. ΔΙΕΚΑΤ Α.Τ.Ε.
328. ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.
329. ΕΚΤΕΡ Α.Ε.
330. ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.
331. Σ. ΣΙΓΑΛΑΣ Α.Τ.Ε.
332. ΝΕΣΤΟΣ ΑΝ. ΤΕΧΝ. ΤΟΥΡ. ΕΜΠΟΡ. ΚΑΙ ΕΡΓΟΛ. ΕΤ.

Λ. <u>ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u>

ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ - ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

333. ΜΟΣΧΟΛΙΟΣ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε.
334. MARFIN COMM Α.Ε.
335. STABILTON ΚΑΤ. ΒΙΟΜ. ΕΜΠ. ΤΟΥΡ. ΣΥΜ. ΚΑΙ ΚΛ. Α.Ε.
336. PLIAS ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
337. ELBISCO Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
338. Α. ΚΑΜΠΑΣ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
339. INTERSAT Α.Ε.
340. ΜΠΑΛΑΦΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.
341. MULTIRAMA Α.Ε.Β.Ε. ΤΗΛΕΠΙΚ. ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
342. LAMDA DEVELOPMENT Α.Ε.
343. ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.

9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας και πόσο προσωπικό απασχολεί;

_____

_____

_____

2. Καταρτίζει η επιχείρησή σας προϋπολογισμούς (budgets); Αν όχι γιατί;

_____

_____

_____

_____

3. Πόσους και ποιους προϋπολογισμούς καταρτίζει η επιχείρησή σας; (Σημειώσατε με x τα αντίστοιχα τετραγωνάκια)

- ☐ Ταμειακούς προϋπολογισμούς
- ☐ Προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών
- ☐ Προϋπολογισμούς επενδύσεων
- ☐ Προϋπολογισμούς κεφαλαίων κίνησης
- ☐ Προϋπολογισμούς αποθεμάτων, εμπορευμάτων, πρώτων υλών
- ☐ Προϋπολογισμούς χρεωστών, πιστωτών
- ☐ Προβλεπόμενους ισολογισμούς
- ☐ Προϋπολογισμούς πωλήσεων
- ☐ Προϋπολογισμούς παραγωγής
- ☐ Προϋπολογισμούς αγοράς υλικών
- ☐ Προϋπολογισμούς άμεσης εργασίας
- ☐ Προϋπολογισμούς γενικών βιομηχανικών εξόδων, κτλ.

- ☐ Προϋπολογισμούς εξόδων πωλήσεων
- ☐ Προϋπολογισμούς γενικών διοικητικών εξόδων
- ☐ Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης
- ☐ Προϋπολογισμούς χρηματοδότησης
- ☐ Προϋπολογισμούς διάθεσης

Άλλους

_____

_____

_____

_____

4. Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζετε είναι ελαστικοί ή στατικοί;

_____

_____

_____

_____

5. Ποια είναι τα οφέλη που θεωρείτε ότι αποκομίζει η επιχείρησή σας από την κατάρτιση των προϋπολογισμών;

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ, «Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογιστικός έλεγχος», σημειώσεις από το πρόγραμμα συμπληρωματικής εκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ – ΕΝΕΡΓΕΙΑ 3.4γ. Θεσσαλονίκη 1999

2. ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, «Προϋπολογισμοί – Budgeting, για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων», πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1985.

3. ΠΕΤΡΟΣ Γ. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», εκδόσεις: Α. Σταμούλης 1990

4. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΦΕΡΤΑΚΗΣ, «Στοιχεία δημοσίου λογιστικού και προϋπολογισμού», Φεβρουάριος 1997

5. ΣΠ. ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ Ph.D., «Κοστολόγηση Κατά Κέντρο Δραστηριότητας», πανεπιστημιακές σημειώσεις

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6. ROBERT RACHLIN, Handbook of budgeting, fourth edition 1993

7. GARRISON – NOREEN, Managerial Accounting, Ninth edition 2000

8. CECILY A. RAIBORN – JESSE T. BARFIELD – MICHAEL R. KINNEY, Managerial Accounting, Annotated Instructor's edition 1993

9. ROBERT G. FINNEY, Basics of Budgeting, amacom 1994

10. DUNCAN WILLIAMSON, Budgeting and budgetary control, new material and updated extracts from the book: Cost and Management Accounting, published by Prentice Hall, 1996

11. NEIL SEITZ – MITCH ELLISON, Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions, third edition 1999

12. JAMES A. BRIMSON - JOHN ANTON - R. STEVEN PLAYER - JAY COLLINS, Driving Value Using Activity – Based Budgeting, John Wiley & Sons, 1998

13. SRINIVASAN UMAPATHY, Current Budgeting Practices in U.S. Industry – The State of the Art, Quorum Books, 1987

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

14. STEVE HORNYAK, "Budgeting Made Easy", Management Accounting, October 1998

15. IAN HENDERSON, "Does budgeting have to be so troublesome;" Management Accounting, October 1997

16. ROBERT N. WEST – AMY M. SNYDER, "How to set up a budgeting and planning system", Management Accounting, January 1997

17. ALISON KENNEDY – DAVID DUGDALE, "getting the most from Budgeting", Management Accounting, February 1999

18. JOHN FANNING, "BUDGETING in the 21st century", Management Accounting, November 1999

19. RUSS BANHAM, "Better Budgets", Journal of Accountancy, February 2000

20. S.W. Bliss and Associates Consulting Corporation, "Zero-Base Budgeting An Overview", Technical Papers Zero-Base Budgeting, S.W. Bliss and Associates 1999

21. JEREMY HOPE – ROBIN FRASER, "Beyond budgeting...Breaking through the barrier to 'the third wave' ", Management Accounting, December 1997

22. JEREMY HOPE – ROBIN FRASER, "Beyond budgeting: Building a new management model for the information age", Management Accounting, January 1999

23. Brownell Peter, "Participation in Budgeting, Locus of control and organizational Effectiveness", The Accounting Review, October 1981

24. Brownell Peter and Morris McInnes, "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance", The Accounting Review, October 1986

25. Brownell Peter, "The Motivational Impact of Management – by – Exception in a Budgetary Context", The Accounting Review, Autumn 1983

26. Ronen J. and J. L. Livingstone, "An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impact of Budgets", The Accounting Review, October 1975

27. Umapathy S., "How Successful Firms Budget", Management Accounting, February 1987

28. Schmidt Jeffrey A, "Is it time to Replace Traditional Budgeting?", Journal of Accountancy, October 1992