

**BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η
ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΜΠΑΜΠΑΡΓΙΟΣ Κ. ΦΛΩΡΕΝΤΙΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΠΥΡΙΔΩΝ Κ. ΜΠΑΡΑΛΕΞΗΣ Ph. D.

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη

Ιανουάριος 2007

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Copyright © Φλωρέντιος Κ. Μπαμπάργιος, 2007
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των
απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την ολοκλήρωση της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Σπυρίδωνα Μπαραλέξη, του οποίου η βοήθεια και η πολύτιμη καθοδήγηση μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα πολύ σημαντικό θέμα, ολοκληρώνοντας έτσι τις σπουδές μου στο διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (M.B.A.), του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα και μου παρείχαν την πολύτιμη συνεργασία τους, με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική και η επαφή μαζί τους απόλυτα εποικοδομητική.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου Χριστίνα και την Νικολέτα, για την ηθική κυρίως στήριξη που μου προσέφεραν, στα δύο τελευταία χρόνια των σπουδών μου.

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2007

Φλωρέντιος Μπαμπάργιος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έρευνα που ακολουθεί εξετάζει την χρησιμότητα και την έκταση χρήσης του βραχυπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού (στο εξής budgeting) σε ένα συγκεκριμένο κλάδο της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ο τραπεζικός. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, ενώ για την πληρέστερη ενημέρωση μας συναντηθήκαμε και σε προσωπικό επίπεδο με στελέχη τραπεζών, προκειμένου να έχουμε τις απαραίτητες διευκρινήσεις σε σημεία όπου το ερωτηματολόγιο παρουσίασε αδυναμίες.

Από την έρευνα προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα εκ των οποίων τα κυριότερα είναι: 1) οι τράπεζες ακολουθούν στο σύνολό τους διαδικασίες budgeting, 2) ο ρόλος των τμημάτων και των υπευθύνων της διαδικασίας αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία, 3) οι τράπεζες κατευθύνουν την διαδικασία προς επιθυμητά επίπεδα όγκων και εσόδων για τα οποία έχουν δεσμευτεί στους μετόχους, 4) οι σημαντικότεροι στόχοι της διαδικασίας είναι η πρόβλεψη των μεγεθών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών και 5) τα budgets με τον τρόπο που καταρτίζονται αποτελούν το ιδανικό εργαλείο για επικοινωνία του οράματος της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Η σημαντικότητα της έρευνας αυτής έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι εξετάζεται ένας συγκεκριμένος κλάδος της ελληνικής οικονομίας και η διαδικασία του budgeting μέσα σε αυτόν τον κλάδο. Οι πληροφορίες, οι οποίες εξάγονται είναι σημαντικές και δίνουν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
BUDGETING – ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ	11
2.1. Οι βασικές έννοιες του Budgeting	11
2.1.1. Τι εννοούμε με τον όρο Budget;	11
2.1.2. Βραχυπρόθεσμος και Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός	12
2.1.3. Διοίκηση της Διαδικασίας του Budgeting	14
2.2. Ειδικότερα για την προετοιμασία του Budgeting	16
2.2.1. Προσαρμογή του Budget στην επιχείρηση	16
2.2.2. Επιβαλλόμενο ή συμμετοχικό budget	16
2.2.3. Εξειδίκευση στόχων και στρατηγικών	17
2.2.4. Προτυποποίηση budget	18
2.2.5. Συστατικά στοιχεία ενός επιτυχημένου budget	20
2.3. Σύνταξη ενός budget	22
2.3.1. Αξιολογώντας τις εξωτερικές επιρροές	22
2.3.2. Αξιολογώντας τις εσωτερικές επιρροές	23
2.3.3. Αξιολογώντας τους περιοριστικούς παράγοντες	24
2.3.4. Προβλέψεις μεγεθών	24
2.3.5. Συμπεριφορά του κόστους	25
2.3.6. Μέθοδοι σύνταξης βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών πλάνων	27
2.3.7. Η προετοιμασία του Master Budget	28
2.4. Παρακολούθηση και έλεγχος του οικονομικού προγραμματισμού	29
2.4.1. Ανάλυση δυνητικών λαθών	29
2.4.2. Τελικές αναπροσαρμογές ενός budget	30
2.5. Χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	33
BUDGETING ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	33
3.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	33
3.2. Καθορισμός αποστολής της Τράπεζας	33
3.3. Μακροχρόνιος σχεδιασμός και Budgeting	34
3.4. Μεθοδολογία Σχεδιασμού και Budgeting	35
3.4.1. Οι όροι Planning, Budgeting και Forecasting	35
3.4.2. Η μέθοδος Bottom – Up στις τράπεζες	36

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

3.4.3. Η μέθοδος Top – Down στις τράπεζες.....	37
3.4.4. Η νέα μέθοδος U - Planning	38
3.5. Στοιχεία του τραπεζικού Budgeting	38
3.5.1. Οικονομικά έναντι Στατιστικών στοιχείων	39
3.5.2. Οδηγοί για την τράπεζα.....	39
3.5.3. Budgeting οικονομικών καταστάσεων	40
3.5.4. Capital Budgeting	40
3.5.5. Επίπεδο ανάλυσης.....	40
3.6. Φόρμες τραπεζικού Budgeting	41
3.6.1. Στατικά (Static) Budgets	42
3.6.2. Μετακινούμενα (Moving) Budgets	42
3.6.3. Κυλόμενα (Rolling) Budgets	43
3.6.4. Ευέλικτα (Flexible) Budgets	43
3.6.5. Zero – Based Budgets	44
3.7. Χρησιμότητα του Budgeting στον τραπεζικό τομέα	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	46
ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	49
5.1. Γενικός Σχολιασμός των ευρημάτων	49
5.2. Σχεδιασμός Budgeting	50
5.2.1. Ερ. 8: Εφαρμόζει η Τράπεζα που εργάζεσθε ένα μακροπρόθεσμο πλάνο;	50
5.2.2. Ερ. 9: Αν ναι, ποιο χρονικό διάστημα καλύπτει το πλάνο;	50
5.2.3. Ερ. 10: Αν όχι, για ποιους λόγους δεν διαμορφώνετε τέτοιο πλάνο;	50
5.2.4. Ερ. 11: Καταρτίζετε ετήσια προγράμματα (budgets);	51
5.2.5. Ερ. 12: Αν όχι, για ποιους λόγους δεν καταρτίζετε budgets;	51
5.2.6. Ερ. 13: Ποια από τις δηλώσεις ισχύει, σχετικά με τον υπεύθυνο της διαδικασίας;	51
5.2.7. Ερ. 14: Ποια θέση κατέχει ο υπεύθυνος προγραμματισμού;	52
5.2.8. Ερ. 15: Θέτει η Τράπεζα κατευθυντήριες γραμμές;	52
5.2.9. Ερ. 16: Ποιο μήνα του έτους αρχίζει η διαδικασία του budgeting;	52
5.2.10. Ερ. 17: Από ποιο σημείο ξεκινά ο προγραμματισμός;	53
5.2.11. Ερ. 18: Ποια επιμέρους προγράμματα καταρτίζει η Τράπεζα;	53
5.2.12. Ερ. 19: Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των όγκων;	54
5.2.13. Ερ. 20: Διαχωρίζονται τα σταθερά από τα μεταβλητά έξοδα;	55
5.2.14. Ερ. 21: Στατικά ή ελαστικά budgets;	55
5.2.15. Ερ. 22: Ποιοι οι σημαντικότεροι στόχοι των budgets;	56
5.2.16. Ερ. 23: Συμμετοχική ή επιβαλλόμενη η κατάρτιση των budgets;	56
5.2.17. Ερ. 24: Γιατί επιλέγεται η συμμετοχική διαδικασία;	57
5.2.18. Ερ. 25: Γιατί επιλέγεται η επιβαλλόμενη διαδικασία;	57
5.2.19. Ερ. 26: Τα καταστήματα των Τραπεζών αντιμετωπίζονται ως profit centers;	57
5.3. Υλοποίηση Budget	58
5.3.1. Ερ. 27: Δηλώσεις σχετικά με την υλοποίηση των προγραμμάτων.....	58
5.3.2. Ερ. 28: Ποια στελέχη αξιολογούν τις αναφορές ενός budget;	59

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

5.4. Έλεγχος και Σπουδαιότητα Budget	59
5.4.1. Ερ. 29: Ποια είναι η περιοδικότητα των αναφορών απόδοσης;	59
5.4.2. Ερ. 30: Ποιες είναι οι ανταμοιβές αν επιτευχθεί ο στόχος;	60
5.4.3. Ερ. 31: Δηλώσεις σχετικά με τον βαθμό ωφέλειας του budgeting	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	62
6.1. Τελικά Συμπεράσματα	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Ο μακροχρόνιος (planning) και βραχυχρόνιος (budgeting) οικονομικός προγραμματισμός για σειρά ετών αποτελούν σημαντικά εργαλεία management στα χέρια των διοικήσεων των επιχειρήσεων, αφού με αυτά θέτονται οι στόχοι, μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι, η ακολουθούμενη στρατηγική προς επίτευξη των στόχων αυτών και τελικά συμβάλουν στην συγκεκριμενοποίηση των οικονομικών ευθυνών μιας επιχείρησης έναντι των προμηθευτών, των δανειστών, των πελατών, του προσωπικού και τελικά έναντι των μετόχων.

Ο οικονομικός προγραμματισμός (budgeting) θεωρείται σημαντικός, ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, αφού όπως αναφέρεται στην σχετική βιβλιογραφία, χρησιμοποιείται από μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις και οργανισμούς, λόγω της ανάπτυξης από αυτούς της κατάλληλης φιλοσοφίας και τεχνογνωσίας που είναι απαραίτητες για έναν επιτυχημένο οικονομικό προγραμματισμό.

Στο εξωτερικό υπάρχουν έρευνες που αναφέρονται στην ένταση εφαρμογής, τον τρόπο υλοποίησης και τα οφέλη από τον οικονομικό προγραμματισμό. Όμως στην Ελλάδα ουδεμία σχετική έρευνα έχει δει το φως της δημοσιότητας, παρά την αναφερθείσα σπουδαιότητα του budgeting.

Η παρούσα έρευνα έρχεται να καλύψει αυτό το κενό. Συγκεκριμένα η έρευνα αυτή εξετάζει: α) τα βασικά στοιχεία σχεδιασμού της διαδικασίας του budgeting, β) την σημασία που έχει η αναφερθείσα διαδικασία για μια τράπεζα, γ) τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται ο έλεγχος της διαδικασίας και δ) την σπουδαιότητα και τις ωφέλειες του οικονομικού προγραμματισμού για τις τράπεζες.

Υπό αυτή την έννοια η έρευνα είναι σημαντική. Η σημαντικότητα της αυξάνει πολύ περισσότερο, επειδή διεξάγεται σε μία περίοδο όπου τίθεται υπό αμφισβήτηση από όλο και περισσότερες φωνές η σκοπιμότητα και συνεπώς η ωφέλεια του budgeting, ειδικά στην περίοδο της παγκοσμιοποίησης την οποία διανύουμε, μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών που καθιστούν αναχρονιστικό και ασήμαντο (όπως διατείνονται αρκετοί) τον οικονομικό προγραμματισμό.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε προς υλοποίηση των σκοπών της έρευνας είναι αυτή της δημοσκόπησης. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων που στάθηκαν στις ελληνικές τράπεζες μέσω e-mail.

Τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας ήταν τα παρακάτω:

- Το 100% του δείγματος εφαρμόζει μακροπρόθεσμο πλάνο και στη συνέχεια ετήσια budgets
- Υπάρχει η τάση για συγκρότηση ανεξάρτητων τμημάτων που συντονίζουν την διαδικασία, με επικεφαλής οι οποίοι έχουν αυξημένες εξουσίες και αναφέρονται απ' ευθείας στο top management
- Οι τράπεζες θέτουν κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να φτάσουν στον απαραίτητο και επιθυμητό προγραμματισμό για τον οποίο έχουν δεσμευτεί προς τους μετόχους και τους διεθνείς χρηματοοικονομικούς οίκους του εξωτερικού
- Η διαδικασία budgeting κάθε έτους ξεκινά το τελευταίο τετράμηνο του προηγούμενου έτους, ενώ τα είδη budget που καταρτίζονται από όλες τις τράπεζες είναι τα budgets εσόδων και όγκων
- Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για την πρόβλεψη των όγκων είναι κυρίως στατιστικές, τα budgets είναι στατικά και δεν φαίνεται να διαχωρίζουν τα σταθερά από τα μεταβλητά έξοδα των τραπεζών
- Οι σημαντικότεροι στόχοι των budgets είναι η πρόβλεψη των μεγεθών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών
- Η διαδικασία του budgeting είναι κυρίως επιβαλλόμενη, λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας σε όλα τα επίπεδα
- Τα καταστήματα των τραπεζών αντιμετωπίζονται ως profit centers προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα τους
- Τα budgets παρέχουν σημαντικές μηνιαίες αναφορές σχετικά με την πορεία των τραπεζών, ενώ υπάρχει η τάση σύνδεσης της πορείας των μεγεθών με τις αποδοχές των εργαζομένων
- Σύμφωνα με τις απαντήσεις, τα budgets επικοινωνούν με αποτελεσματικό τρόπο το όραμα της διοίκησης και των μετόχων σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων.

Η σημαντικότητα των παραπάνω ευρημάτων είναι σημαντική αφού:

- Παρέχει στοιχεία για την χρήση του ετήσιου οικονομικού προγραμματισμού σε ένα συγκεκριμένο κλάδο της ελληνικής οικονομίας, για τον οποίο δεν υπήρχε σχετική έρευνα
- Παρέχει το έναυσμα για περαιτέρω εμβάθυνση σε συγκεκριμένα σημεία της έρευνας όπως η αξιολόγηση, η υποκίνηση κ.λ.π.
- Είναι επίκαιρη, καθώς ασχολείται με ένα πεδίο της διοικητικής λογιστικής, το οποίο χρησιμοποιείται από το σύνολο των τραπεζών στον ελληνικό χώρο
- Δίνει πολύτιμα στοιχεία στον κλάδο της διοικητικής λογιστικής, επειδή ασχολείται με ένα πολύ συγκεκριμένο πεδίο επιχειρήσεων.

Η υπόλοιπη εργασία που ακολουθεί είναι δομημένη ως εξής:

- Στο κεφάλαιο 2 αναλύονται οι βασικές έννοιες του budgeting
- Στο κεφάλαιο 3 εισάγουμε τις έννοιες του budgeting συγκεκριμένα για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Στο κεφάλαιο 4 πραγματοποιείται μία σύντομη αναφορά για τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα
- Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας
- Στο κεφάλαιο 6 βρίσκουμε την συζήτηση των ευρημάτων και τέλος
- Στο κεφάλαιο 7 αναφέρονται τα τελικά συμπεράσματα, τα οφέλη, τα δυνατά και αδύναμα σημεία της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Budgeting – Βασικές Έννοιες

2.1. Οι βασικές έννοιες του Budgeting

2.1.1. Τι εννοούμε με τον όρο Budget;

Η διαδικασία του βραχυπρόθεσμου χρηματοοικονομικού προγραμματισμού ή *budgeting* είναι η προετοιμασία, σύνταξη και παρακολούθηση των επιμέρους βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών προγραμμάτων (στο εξής budgets). Μπορεί επίσης να οριστεί ως ο σχεδιασμός των μελλοντικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η εφαρμογή των σχεδίων αυτών, λειτουργώντας παράλληλα ως ένας μηχανισμός ελέγχου (Antony, 1965). Η διαδικασία αυτή είναι το κρίσιμο εργαλείο του management για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση κάθε τμήματος σε μία επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα *budget* είναι ένα προσχέδιο μελλοντικών δραστηριοτήτων, στο οποίο μπορεί να εκφραστεί το σύνολο της επιχείρησης με οικονομικούς όρους (Brookson, 2000). Είναι το μέτρο σύγκρισης με το οποίο μπορεί να μετρηθεί η επίδοση της επιχείρησης και να συγκριθεί με άλλες ομοειδείς. Πιο αναλυτικά, budget είναι η έκθεση των οικονομικών πλάνων που προετοιμάζεται εκ των προτέρων και αφορά την προσεχή οικονομική περίοδο, συνήθως ενός έτους (Brewer, 2000). Η έκθεση αυτή μπορεί να περιέχει τα συνήθη budgets εσόδων και εξόδων (profit and loss accounts) κάθε τμήματος, που εμφανίζουν ποια είναι τα προσδοκώμενα έσοδα για κάθε τμήμα της επιχείρησης και ποιο το κόστος δημιουργίας των εσόδων (Garrison, 2003).

Ένα εξελιγμένο budget μπορεί να περιλαμβάνει το πρόγραμμα της επιχείρησης για τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις της που θα εμφανιστούν στον επόμενο ισολογισμό (budgeted balance sheet) και τις προβλέψεις για τις εισπράξεις και τις πληρωμές που θα πραγματοποιηθούν (budgeted cash flow).

Η χρήση των budgets είναι ζωτική για τον σχεδιασμό δράσεων και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ενός οικονομικού οργανισμού. Βοηθά στην συνεργασία των managers και των διαφορετικών τμημάτων ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την δέσμευσή τους για την πραγματοποίηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων (Sweeny, 1981). Τέλος, η χρήση των budgets δίνει την εξουσιοδότηση στους επικεφαλείς κάθε τμήματος να πραγματοποιούν έξοδα αλλά ταυτόχρονα οριοθετεί τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, ώστε η επιχείρηση να έχει τα προϋπολογισμένα έσοδα.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι τα budgets είναι ο τρόπος δημιουργίας έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης, ώστε να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης αλλά και η πορεία της σε σχέση με κάποιο προσυμφωνημένο οικονομικό πλάνο.

2.1.2. Βραχυπρόθεσμος και Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

Η διαδικασία του budgeting είναι ένα μέτρο βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα και αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης ή *planning* (Rachlin, 1981). Η στρατηγική της επιχείρησης είναι ουσιαστικά το 'όραμα' της για το που επιθυμεί να βρίσκεται στο επόμενο διάστημα το οποίο κυμαίνεται συνήθως από 3 έως 5 έτη. Περιλαμβάνει την ανάληψη αντικειμενικών στόχων και την δέσμευση της εταιρίας ότι θα φτάσει στο ανώτερο επίπεδο επίτευξής τους. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να αναλάβει δράση που συνιστά ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των πηγών δράσης τις οποίες διαθέτει χρησιμοποιώντας την *SWOT analysis* (Dunbar, 2003), η οποία είναι ένα εργαλείο που αξιολογεί:

- τα δυνατά σημεία της επιχείρησης (Strengths)
- τις αδυναμίες της (Weaknesses)
- τις ευκαιρίες που υφίστανται (Opportunities) και
- τις απειλές (Threats).

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ενώ το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης που αναφέρθηκε παραπάνω χρησιμοποιείται σε μακροχρόνιες περιόδους, ο σχεδιασμός των επιχειρήσεων σε βραχυπρόθεσμη βάση επιτυγχάνεται με το επιχειρηματικό σχέδιο, γνωστό ευρύτερα με την διεθνή ορολογία ως *business plan* (Garrison, 2003). Βασικό εργαλείο του business plan είναι το budgeting, το οποίο ενσωματώνει τόσο τον επιχειρηματικό σχεδιασμό όσο και την διαδικασία ελέγχου (control process).

Η διοίκηση της επιχείρησης επιλέγει την στρατηγική με την οποία μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της και για το λόγο αυτό δημιουργεί μακροπρόθεσμα σχέδια. Αυτά τα σχέδια σε επίπεδο τμημάτων, μονάδων και μικρότερων διαστημάτων χρόνου μετασχηματίζονται σε ετήσια budgets. Σήμερα τα budget χρησιμοποιούνται βασικά ως σημείο αναφοράς (benchmark), προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση μιας επιχείρησης (Kemp, 2003).

Στον πίνακα, που ακολουθεί, παραθέτουμε τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση κατά τον μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο σχεδιασμό της.

BUSINESS PLAN ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-Term Planning)	<ul style="list-style-type: none">• Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων (business objectives)• Εκτίμηση της αγοράς δραστηριοποίησης• Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων
Βραχυπρόθεσμος Σχεδιασμός (Short-Term Planning)	<ul style="list-style-type: none">• Προετοιμασία λειτουργικών σχεδίων και προγραμμάτων• Κατάρτιση ετησίων budgets• Συνεχής παρακολούθηση της εγκυρότητας του σχεδιασμού
Έλεγχος (Control)	<ul style="list-style-type: none">• Προετοιμασία αναφορών (management reports)• Εκτίμηση αποκλίσεων μεταξύ σχεδίου και πραγματικότητας• Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών

Πίνακας 1: Business Plan και Διαδικασία Ελέγχου

2.1.3. Διοίκηση της Διαδικασίας του Budgeting

Το budgeting σήμερα αντιμετωπίζεται ως ένα δομημένο επιχειρησιακό μοντέλο, που θα πρέπει να διοικηθεί με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο (Rachlin, 1981). Η διαδικασία είναι πολύ σημαντική και πρέπει να έχει θετική κατάληξη. Τα οικονομικά τμήματα των επιχειρήσεων, προκειμένου να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιτυχίας, ακολουθούν συγκεκριμένες δομές και μοντέλα για τα budget τους.

Ένα σύνηθες μοντέλο budgeting παρουσιάζεται στον πίνακα 3 και περιλαμβάνει τρία ξεχωριστά στάδια (Brookson, 2000):

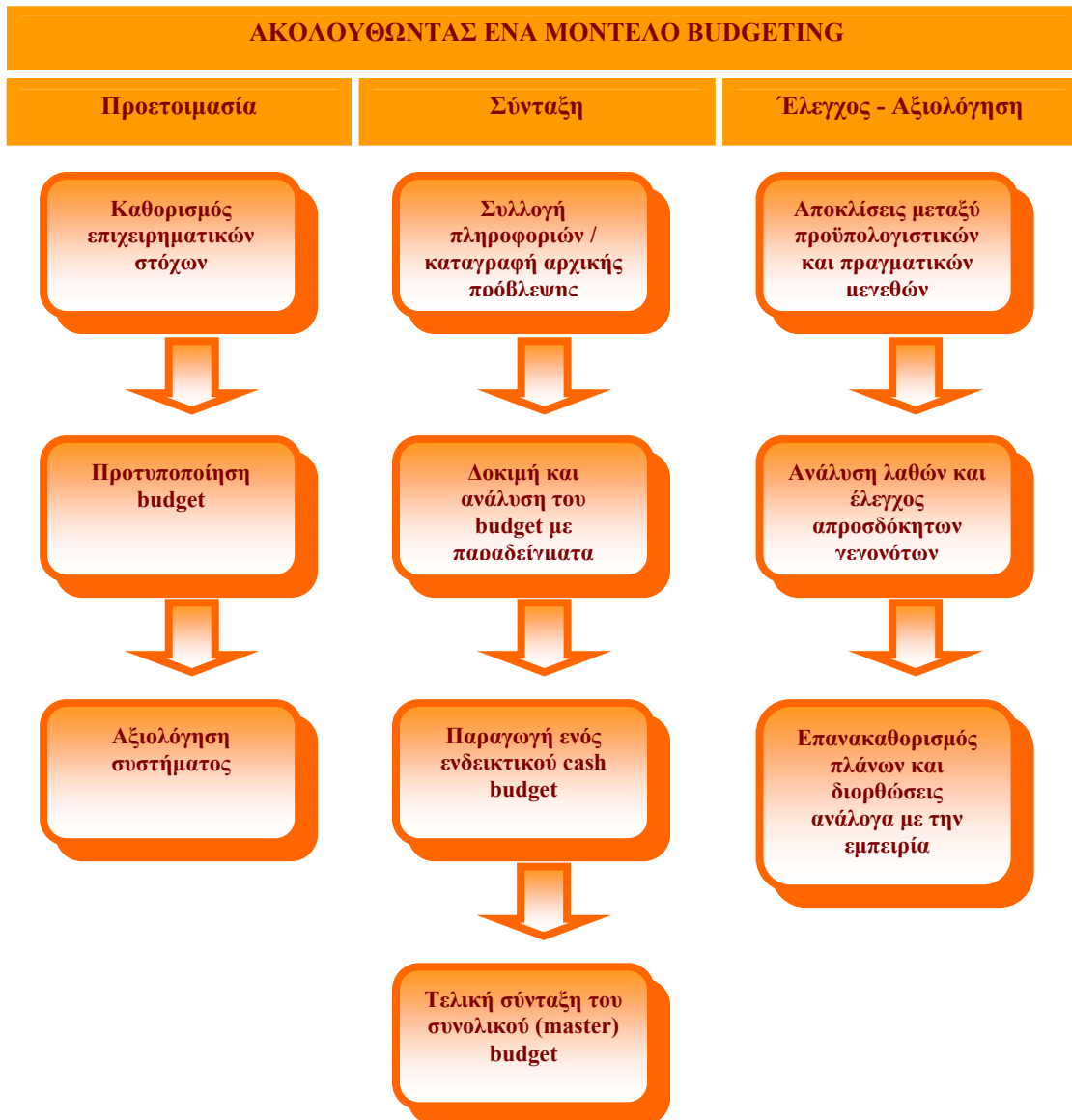
1. την προετοιμασία
2. την σύνταξη και
3. τον έλεγχο - αξιολόγηση του budget.

Από τα τρία αυτά στάδια, το πρώτο και τρίτο έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση, αποτελώντας το σημείο εκκίνησης και τερματισμού της διαδικασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα περισσότερα budgets αποτυγχάνουν λόγω σημαντικών ελλείψεων στην προετοιμασία και τον έλεγχο – αξιολόγηση, που αποτελεί ένα ικανοποιητικό feed back για τις αποφάσεις της διοίκησης (Fitzgerald, 2002).

Στατιστικά, το 30% των επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα ετήσια προγράμματα τους, τουλάχιστον μία φορά, αφού ασχολούνται μόνο με την σύνταξη τους και αγνοούν ή παραβλέπουν την σημαντικότητα των υπολοίπων διαδικασιών, που είναι προαπαιτούμενες για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγραμματισμού.

Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση για κάθε ένα από τα τρία στάδια που προαναφέρθηκαν αποτυπώνονται στο σχήμα 1.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



Σχήμα 1: Ακολουθώντας ένα μοντέλο Budgeting

2.2. Ειδικότερα για την προετοιμασία του Budgeting

2.2.1. Προσαρμογή του Budget στην επιχείρηση

Όσο καλύτερα προετοιμαστεί ένα budget τόσο λιγότερα προβλήματα θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση στην περίοδο εφαρμογής του. Σημαντικό κλειδί κατά την προετοιμασία ενός πλάνου είναι η επιλογή του στυλ (Noreen, 2003). Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το budgeting μπορεί να λειτουργήσει ως:

- α) βοηθητικό μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης,
- β) μέσο μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης,
- γ) μέσο αξιολόγησης των επιμέρους τμημάτων και των επικεφαλών τους αλλά και
- δ) μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Με την επιλογή του στυλ η επιχείρηση ουσιαστικά επιλέγει ποια λειτουργία του budgeting θα έχει το μεγαλύτερο 'ειδικό βάρος' για την συγκεκριμένη περίοδο εφαρμογής (Sweeny, 1981).

Σημαντικό βήμα στην προσαρμογή του budget σε μία επιχείρηση είναι η πλήρης γνώση από την ομάδα που το αναλαμβάνει, τόσο της επιχείρησης όσο και της ευρύτερης αγοράς όπου αυτή δραστηριοποιείται. Το πλάνο της επιχείρησης για την ετήσια περίοδο θα πρέπει να είναι επιτεύξιμο και σίγουρα όχι υπεραισιόδοξο, αφού σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της απαξίωσης του από το προσωπικό που θα κληθεί να το εφαρμόσει (Lawrence Gitman, 2000). Οι τάσεις κατά την τελευταία πενταετία μας οδηγούν σε budgets των οποίων η επίτευξη μπορεί να είναι ολική ή εναλλακτικά και μερική, με την ποσοστιαία υλοποίηση τους. Σε αυτή την περίπτωση το ποσοστό υλοποίησης ενός budget πρέπει να είναι τουλάχιστον άνω του 80%, ώστε να θεωρηθεί ότι το πλάνο επετεύχθη.

2.2.2. Επιβαλλόμενο ή συμμετοχικό budget

Η επιτυχία του budgeting καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο της προετοιμασίας του. Στα πιο επιτυχημένα, ιστορικά, προγράμματα φαίνεται πως σημαντική συμμετοχή είχαν οι managers των επιμέρους τμημάτων των επιχειρήσεων οι οποίοι ετοίμαζαν αρχικά τα δικά τους προγράμματα (Brewer, 2000). Αυτή η πρακτική έρχεται σε αντίθεση με την πρακτική κατά την οποία το budget

επιβάλλεται από την ανώτατη διοίκηση και συνεπώς ονομάζεται **επιβαλλόμενο budget** (imposed from above budget). Η συμμετοχική προσέγγιση είναι πρωτίστης σημασίας αν το budget πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των managers και κατ' επέκταση των τμημάτων τους (Garrison, 2003). Αν ένα budget είναι επιβαλλόμενο μπορεί να δημιουργήσει αντίδραση και όχι μεγαλύτερη προσπάθεια και δέσμευση.

Η προσέγγιση budgeting κατά την οποία υπάρχει μεγάλη συμμετοχή και συνεργασία του προσωπικού και ιδιαίτερα των διευθυντών κάθε επιπέδου ονομάζεται **συμμετοχικό budget** (self – imposed ή participative budget).

Τα συμμετοχικά budgets χαρακτηρίζονται από μία σειρά πλεονεκτημάτων όπως αναφέρονται παρακάτω (Noreen, 2003):

- Προσωπικό κάθε επιπέδου αναγνωρίζεται ως μέλος μίας ομάδας του οποίου η γνώμη και η συμμετοχή αξιολογείται από την ανώτατη διοίκηση
- Υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια και σημαντικότερες πιθανότητες επιτυχίας αφού η προετοιμασία γίνεται από ανθρώπους της πρώτης γραμμής
- Η υποκίνηση κινείται σε υψηλά επίπεδα και η επιδίωξη των τμημάτων να επιτύχουν τους στόχους που έχουν επιβληθεί από τους αντίστοιχους manager προκαλεί μεγαλύτερη δέσμευση
- Δεν μπορεί να έχει ισχύ η δικαιολογία πολλών managers ότι 'το budget ήταν υπεραισιόδοξο και αδύνατο να επιτευχθεί' αφού σε αυτή την περίπτωση το budget έχει αξιολογηθεί και προετοιμαστεί από τους ίδιους.

Είναι φυσικό πως το συμμετοχικό budget υπόκειται σε κάποιον έλεγχο ουσίας από το top management γιατί σε διαφορετική περίπτωση το πλάνο θα ήταν υπερβολικά χαλαρό και το χάσμα μεταξύ στόχων διοίκησης και μετόχων σε σχέση με τους στόχους του προσωπικού θα ήταν μεγάλο (Kemp, 2003).

2.2.3. Εξειδίκευση στόχων και στρατηγικών

Τα budgets στηρίζονται συνήθως σε μία προσέγγιση τεσσάρων βημάτων, όπως παρατηρούμε στο σχήμα 2, κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι κάθε τμήματος της επιχείρησης σε οικονομικούς όρους (Brookson, 2000).



Σχήμα 2: Τα τέσσερα βήματα της στοχοποίησης

Η επισκόπηση της επιχείρησης πρέπει να γίνει με ένα ρεαλιστικό μάτι και να εξετάσει διεξοδικά – ολιστικά το σύνολο της. Χρήσιμο εργαλείο στην περίπτωση αυτή είναι η SWOT ανάλυση, για την οποία έχει ήδη γίνει λόγος.

Αναφορικά στο σχεδιασμό για το μέλλον αλλά και στην επιχειρηματική απόφαση των στόχων της επιχείρησης καθοριστικό ρόλο παίζει το στρατηγικό πλάνο της που περιλαμβάνει την στρατηγική και το όραμα για το που θέλει να βρίσκεται η επιχείρηση μετά από κάποιο συγκεκριμένο διάστημα. Το 4^ο και τελευταίο βήμα είναι το πιο δύσκολο αφού θα πρέπει οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης να μετατραπούν σε οικονομικούς. Εδώ λαμβάνεται υπόψη η επιχείρηση ολιστικά, από την παραγωγή υπηρεσιών (αφού θα εξετάσουμε σε επόμενο κεφάλαιο τον τραπεζικό τομέα) μέχρι το marketing και από την οικονομική διαχείριση μέχρι την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Dunbar, 2003).

2.2.4. Προτυποποίηση budget

Προκειμένου να λειτουργήσει και να είναι ομοιόμορφο ένα budget θα πρέπει να γίνουν κάποιες αρχικές ενέργειες, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω (Rachlin, 1981):

Σύνταξη ενός οδηγού (manual)

Ο οδηγός είναι απαραίτητο στοιχείο της διαδικασίας και βοηθά στην κατανόηση από το σύνολο του προσωπικού τόσο της διαδικασίας όσο και της σημασίας που έχει η σωστή εκτέλεση του budget από το προσωπικό της επιχείρησης. Το manual μπορεί να περιλαμβάνει: α) μία εισαγωγή για την σημασία που έχει το budget για την

επιχείρηση, β) ένα χρονοδιάγραμμα με τις καταληκτικές ημερομηνίες (deadlines) στις οποίες θα πρέπει να έχουν συνταχθεί τα επιμέρους budgets και η ημερομηνία κατάρτισης του συνολικού (master) budget για το σύνολο της επιχείρησης, γ) κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να αφορούν ανώτερα όρια εξόδων, ανώτερα επίπεδα παραγωγής κ.λ.π., δ) πρότυπες φόρμες στις οποίες θα συμπληρωθούν τα budgets και ε) κάποιο τηλεφωνικό κέντρο που θα αναλάβει την υποστήριξη (budget help desk) κατά την διάρκεια σύνταξης του πλάνου. Φυσικά μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν στοιχεία από τα παραπάνω.

Επιτροπή ελέγχου (Budget Committee)

Επίσης, πολύτιμη είναι η παρουσία μιας επιτροπής, η οποία θα αποτελείται από αντιπροσώπους των διαφόρων τμημάτων και θα εξασφαλίσει την απόλυτη συνεργασία του συνόλου της επιχείρησης και την έγκαιρη και αποτελεσματική προετοιμασία του budget (Noreen, 2003).

Ο ρόλος της επιτροπής είναι να λειτουργήσει ως ο θεματοφύλακας του budget με τον έλεγχο της διαδικασίας, την επίλυση όλων των πιθανών προβλημάτων, τον καθορισμό κατευθυντηρίων γραμμών και τέλος στην ολοκλήρωση της διαδικασίας με την σύνταξη του master budget.

Πρότυπες φόρμες

Οι πρότυπες φόρμες χρησιμοποιούνται για την συγκέντρωση και παρουσίαση των πληροφοριών που αφορούν το budget. Συνήθως οι φόρμες είναι προκαθορισμένες και επιτρέπονται ελάχιστα επίπεδα ευελιξίας κατά την σύνταξή τους (Fitzgerald 2002).

Οι πέντε κανόνες που χρησιμοποιούνται για να διασφαλίσουν την μεγαλύτερη αποδοτικότητα αυτών των φορμών είναι:

1. Απλή γραφή, άμεσα στην ουσία με λίγες απαραίτητες λεπτομέρειες
2. Συνιστάται να αποφεύγεται ο υπερενθουσιασμός
3. Οι φόρμες είναι ομοιόμορφες και με το ίδιο στυλ γραφής
4. Τα περιεχόμενα παρουσιάζονται με λογική σειρά και καλά οργανωμένα
5. Όσο περισσότερο χρησιμοποιηθούν προγράμματα με λογιστικά φύλλα τόσο πιο εύκολο θα είναι να συνταχθεί στη συνέχεια το master budget (Kemp,

2003) αλλά και να γίνει η απαραίτητη έρευνα στα budgets των επιμέρους τμημάτων.

2.2.5. Συστατικά στοιχεία ενός επιτυχημένου budget

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην αγορά και κυρίως οι Τράπεζες, που σχεδόν πρώτες εφάρμοσαν την διαδικασία του budgeting, ακολουθούν τους οκτώ (8) χρυσούς κανόνες αποτελεσματικότητας ενός budget (Brookson, 2000). Οι κανόνες αυτοί αναφέρονται στον πίνακα 2.

ΟΙ 8 ΧΡΥΣΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ BUDGET	
Κανόνας	Από την θεωρία στην πράξη
Budgeting ως συνεχής διαδικασία Ο σχεδιασμός δεν πρέπει να θεωρείται γεγονός που συμβαίνει μόνο μία φορά	Επειδή το μέλλον κρύβει αβεβαιότητα, τα budget ενημερώνονται συνέχεια ώστε να προσαρμόζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης
Όχι στην πίεση χρόνου Τα budgets επειδή αποτελούν το κλειδί του σχεδιασμού απαιτούν προσεκτική σκέψη	Η μορφοποίηση του budget σε ένα ρεαλιστικό πλάνο απαιτεί τον απαραίτητο χρόνο συγκέντρωσης της απαραίτητης πληροφόρησης
Εμπλοκή του συνόλου του προσωπικού Το budget ενέχει την δραστηριοποίηση όλου του προσωπικού ως υπόθεση που αφορά όλους	Η εμπλοκή του συνόλου του προσωπικού αποτελεί στόχο της διαδικασίας, αφού όλοι στην επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσουν την σημαντικότητα του budget
Ρεαλισμός Εστίαση στην διαδικασία με ρεαλιστικό μάτι και όχι με υπεραισιόδοξη διάθεση	Κάποιες φορές λόγω ελλιπούς πληροφόρησης ή ακόμη και λανθασμένης είναι πιθανό να εξάγουμε υπεραισιόδοξες προβλέψεις
Ματιά στο μέλλον Κατά τις αποφάσεις των ποσών του budget πρέπει κάποιος να κοιτά στο μέλλον και όχι στο παρελθόν	Παρά το γεγονός ότι το παρελθόν μπορεί να μας δώσει κάποια πληροφόρηση δεν πρέπει να υπάρχει προσκόλληση σε στοιχεία του παρελθόντος
Πολιτικές budgeting Η διαδικασία του budgeting δεν τυγχάνει κοινής αποδοχής σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης	Οι πολιτικές αποφυγής ή παραπλάνησης (budgeting games) είναι επιθυμητό να αποφεύγονται, αφού οδηγούν σε λανθασμένες προβλέψεις
Επισκόπηση γεγονότων Οι προτεραιότητες μπορεί να αλλάξουν ανάλογα με την ροή των γεγονότων	Προτεραιότητα στην διαδικασία έχει η επίλυση όλων των δυνητικών προβλημάτων που θα παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία του budgeting
Ευελιξία Τα budgets δεν είναι απαραίτητο να είναι προσκολλημένα σε κάποια δύσκαμπτη διαδικασία	Δεν είναι επιθυμητό για ένα manager να εξαντλήσει όλη την εξουσία που του έχει δοθεί αλλά είναι προτιμότερο να αφήσει τους υφιστάμενους του περιθώρια δημιουργικότητας

Πίνακας 2: Κανόνες αποτελεσματικότητας ενός Budget

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η σωστή οργάνωση της διαδικασίας μπορεί να διασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα γιατί σύμφωνα με τον κανόνα του Pareto:

*‘Μπορείς να εξάγεις το 80% του αποτελέσματος μόνο με 20% προσπάθειας,
όμως χωρίς την κατάλληλη οργάνωση το 20% του αποτελέσματος θα
στοιχίσει το υπόλοιπο 80% της προσπάθειας.’*

2.3. Σύνταξη ενός budget

2.3.1. Αξιολογώντας τις εξωτερικές επιρροές

Σημαντική εργασία κατά την σύνταξη ενός budget είναι η συλλογή πληροφοριών που μπορεί να αφορούν εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Κατά το στάδιο αυτό και αξιολογώντας σωστά την πληροφόρηση μπορούμε τελικά να προβλέψουμε ποιοι είναι οι λογικοί και συνεπώς επιτεύξιμοι στόχοι (Garrison, 2003). Οι εξωτερικές επιρροές που αναφέρονται στον πίνακα που ακολουθεί, έχουν συνήθως μεγαλύτερη δυναμική και βοηθούν την διοίκηση να αντιληφθεί τι συμβαίνει και τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον.

ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΕΝΟΣ BUDGET	
ΠΗΓΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Οικονομία και Κοινωνία	Οικονομία Δομή, κύκλοι, επιτόκια, πληθωρισμός, φορολογία
	Πληθυσμός Τύπος, αριθμός, κινητικότητα, τάσεις
	Κοινωνία Κουλτούρα, κοινωνικές τάσεις, περιβάλλον
	Εργασία Διαθεσιμότητα, ανεργία, εκπαίδευση, επιδεξιότητες
Κυβέρνηση και Νομοθεσία	Νομοθεσία Εργασιακοί νόμοι, προστασία καταναλωτή
	Κυβέρνηση Νομισματική πολιτική, βιομηχανία, ανταγωνισμός
	Παγκόσμιες Εμπορικές Συμφωνίες Εισαγωγές, εξαγωγές, δασμοί, φορολόγηση εμπορίου
	Οργανισμοί Τράπεζες, κυβερνητικοί οργανισμοί
Εμπορικές Σχέσεις	Πελάτες Επίπεδα ζήτησης, ανάπτυξη, οικονομική βιωσιμότητα
	Ανταγωνιστές Προϊόντα, δραστηριότητα, φθορά που προκαλεί
	Προμηθευτές Επίπεδα προσφοράς, ανάπτυξη, βιωσιμότητα

Πίνακας 3: Εξωτερικές επιρροές

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε κάποιες εξωτερικές επιρροές που θεωρούνται βασικές. Έτσι η κυβερνητική νομοθεσία μπορεί να δημιουργήσει επιχειρηματικό περιβάλλον λιγότερο ή περισσότερο φιλελεύθερο, το κόστος εργασίας μπορεί να δημιουργήσει κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού ενώ τέλος οι διαφορές επιχειρηματικής κουλτούρας μπορούν να δημιουργήσουν ζητήματα χρηματοροών από τις διαφορές πληρωμών από πελάτες και προς προμηθευτές (Fitzgerald, 2002).

2.3.2. Αξιολογώντας τις εσωτερικές επιρροές

Οι εσωτερικές επιρροές αποτελούν ένα επίσης σημαντικό σημείο κατά την διαδικασία σύνταξης ενός budget. Θα πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς αφού μία αλλαγή σε αυτή την ομάδα συμβαίνει πιο ‘αθόρυβα’ σε σχέση με τις αλλαγές στις εξωτερικές επιρροές ενώ επίσης η διοίκηση οφείλει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει απρόβλεπτα γεγονότα (Garrison, 2003). Στον πίνακα 4 γίνεται συνοπτική αναφορά στις εσωτερικές επιρροές που μπορούν να επηρεάσουν το ετήσιο πλάνο.

ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΕΝΟΣ BUDGET	
ΠΗΓΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Επιχείρηση	Προϊόντα και Υπηρεσίες Μέθοδοι παραγωγής, τιμές, μέθοδοι κοστολόγησης
	Τμήματα της επιχείρησης Πωλήσεις, παραγωγή, marketing, προμήθειες
Παράγοντες Υψηλής Σημαντικότητας	Άνθρωποι Managers, μέτοχοι, εργαζόμενοι, σύλλογοι
	Αντικείμενα Δραστηριότητας Βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα
Διαθεσιμότητα Πόρων	Πόροι Κεφάλαια, κέρδη, γη, εγκαταστάσεις, μηχ. εξοπλισμός
	Budgets τμημάτων Πωλήσεις, παραγωγή, marketing, προμήθειες

Πίνακας 4: Εσωτερικές επιρροές

2.3.3. Αξιολογώντας τους περιοριστικούς παράγοντες

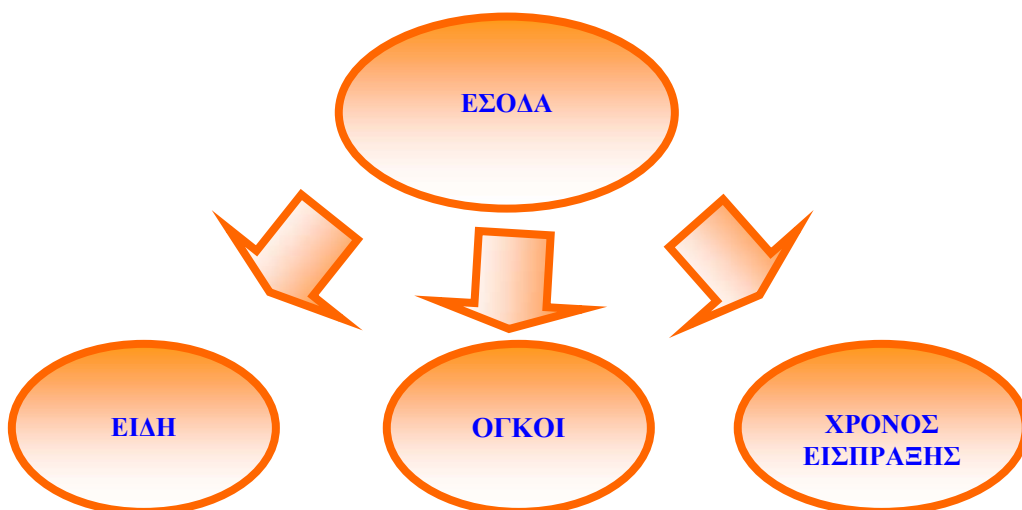
Οι περιοριστικοί παράγοντες σε μία επιχείρηση μπορούν να επηρεάσουν καταλυτικά την διαδικασία του budgeting. Πρόκειται για επιρροές που στην πράξη πρέπει να προσμετρηθούν, προκειμένου το τελικό budget να είναι αξιόπιστο και αποτελεσματικό. Η έγκαιρη αναγνώριση τους αποτελεί πρωταρχικό κλειδί για την επιτυχία. Περιοριστικοί παράγοντες μπορεί να είναι (Kemp, 2003):

- Το επίπεδο πωλήσεων στο οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση,
- Το επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας,
- Η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού ή ακόμη και
- Η έλλειψη ή στενότητα διαθεσιμότητας πρώτων υλών.

Μία επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα στο επίπεδο πωλήσεων θα μπορούσε να μειώσει τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών της και να διαθέσει περισσότερα κεφάλαια στην προώθηση και τη διαφήμιση. Το ζήτημα εδώ είναι ότι αυτό το υφιστάμενο όριο στις πωλήσεις θα πρέπει να αναγνωριστεί πριν την σύνταξη του budget.

2.3.4. Προβλέψεις μεγεθών

Η πλειοψηφία των budgets χαρακτηρίζεται από τα συνολικά επίπεδα πωλήσεων και εσόδων που θα επιτευχθούν. Είναι κρίσιμο λοιπόν να προβλεφθούν τα είδη των εσόδων, οι όγκοι και ο χρόνος κατά τον οποίο θα εισπραχθούν (Eric Dunbar, 2003).



Σχήμα 3: Είδος, όγκος και χρόνος εσόδων

Παρά το γεγονός ότι δεν μπορούν να γίνουν επακριβείς προβλέψεις, εφ' όσον δύσκολα μπορεί κανείς να γνωρίζει τι επιφυλάσσει το μέλλον, είναι χρήσιμο τα έσοδα να χωριστούν σε υποκατηγορίες ανάλογα με το κέντρο εσόδου (profit center), τα είδη των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων κ.ο.κ. Με την λογική αυτή διασπάμε την μεγάλη 'πίτα' των εσόδων σε υποκατηγορίες στις οποίες η πρόβλεψη είναι περισσότερο εφικτή (Brewer, 2000). Η πρόβλεψη συγκεκριμένων όγκων μεγεθών είναι μια διαδικασία στην οποία εργαλείο βοήθειας μπορεί να αποτελέσει η ιστορικότητα των πωλήσεων, οι τάσεις της αγοράς, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην αγορά κ.α. Κατά το στάδιο αυτό σημαντικό εργαλείο μπορεί να είναι επίσης η εμπειρία ενός manager στις διαδικασίες budgeting καθώς και το ένστικτό του (Rachlin, 1981).

Τέλος, ο χρόνος είσπραξης συνδέεται αναπόσπαστα με το cash flow της επιχείρησης. Υπάρχουν εταιρίες που μπορούν να επιτύχουν επικερδείς συμφωνίες όμως δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, που είναι βραχυπρόθεσμα το 'αίμα' της επιχείρησης (Gitman, 2000). Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται στην Ελλάδα το ποσοστό των επιχειρήσεων που προβλέπουν τη θέση του 'Cash Manager' δίνοντας έτσι περισσότερο σημασία, όχι μόνο στην πραγματοποίηση της πώλησης και τη δημιουργία εσόδου, αλλά κυρίως στην είσπραξη του και την διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω και με την ίδια λογική αξιολογούνται από τις επιχειρήσεις το είδος των εξόδων, ο όγκος τους καθώς και ο χρόνος καταβολής. Συνήθως τα πραγματοποιηθέντα έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα προβλεπόμενα, όμως σύμφωνα με την πρακτική που εφαρμόζεται σήμερα στις διαδικασίες budgeting τα έσοδα είναι αυτά που θεωρούνται πρωταρχικής σημασίας.

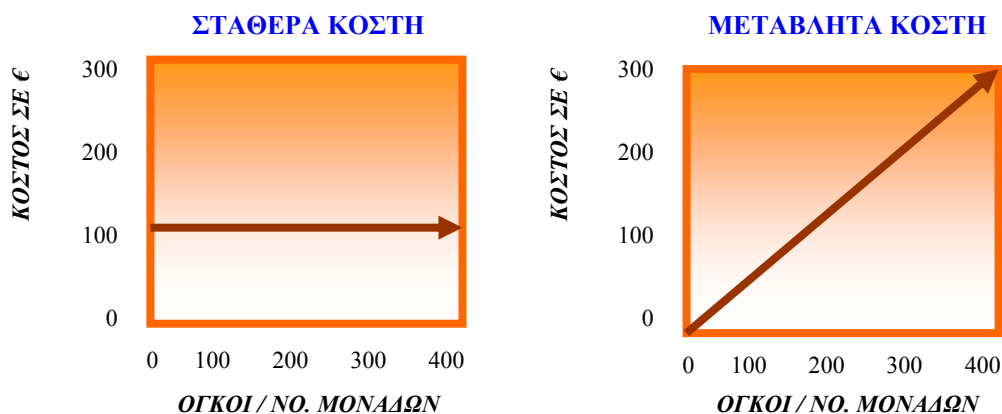
2.3.5. Συμπεριφορά του κόστους

Κατά την σύνταξη του budget πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην πλήρη κατανόηση της συμπεριφοράς του κόστους. Έτσι μπορεί να παραχθεί ένα ολοκληρωμένο budget και σαφώς πιο έγκυρες προβλέψεις (Garrison, 2003).

Παρατηρούμε τα κόστη από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: σταθερά ή μεταβλητά και άμεσα ή έμμεσα.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

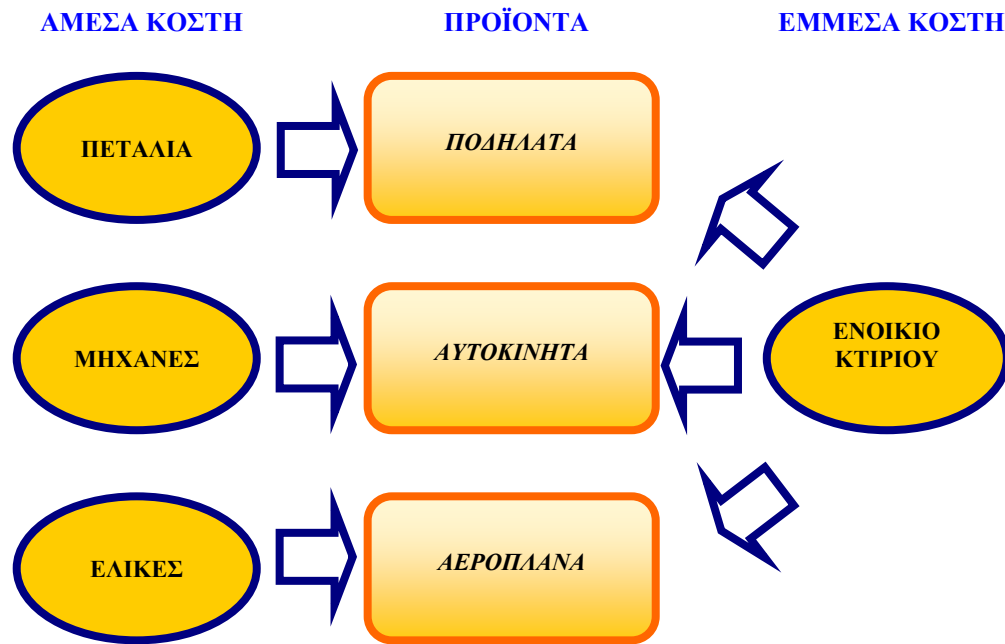
Τα σταθερά κόστη (fixed costs) είναι αυτά που παραμένουν σταθερά κατά την αύξηση ή την μείωση των πωλήσεων π.χ. ενοίκιο κτιρίων. Τα μεταβλητά κόστη (variable costs) μεταβάλλονται ανάλογα με τις μεταβολές των πωλήσεων π.χ. κόστος πρώτων υλών και κόστος διάθεσης προϊόντων.



Σχήμα 4: Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη

Από την άλλη πλευρά πρέπει να κατανοηθεί η έννοια του άμεσου κόστους, το οποίο δημιουργείται προς όφελος ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ενώ τα έμμεσα κόστη δημιουργούνται προς όφελος πολλών προϊόντων (Noreen, 2003). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα περιγράφεται στο σχήμα που ακολουθεί ενώ ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί από την διοίκηση για τον επιμερισμό του κόστους στα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στο σχήμα 5 αναφέρουμε το παράδειγμα εταιρίας η οποία κατασκευάζει ποδήλατα, αυτοκίνητα και αεροπλάνα. Τα προϊόντα αυτά παράγονται από τρία διαφορετικά τμήματα που συστεγάζονται σε ένα κτίριο.



Σχήμα 5: Άμεσα και Έμμεσα Κόστη

2.3.6. Μέθοδοι σύνταξης βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών πλάνων

Μέθοδος Output – Input

Αποτελεί ευρέως διαδεδομένη μέθοδο κατά την οποία ο manager του τμήματος της επιχείρησης αξιολογεί ποια είναι η δυνητική παραγωγή του τμήματός του (Output) και τι ζητάει η διοίκηση, με μια πρώτη συζήτηση. Κατόπιν αποφασίζει τους πόρους (Input) που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή παραγωγή (Brookson, 2000). Το συνηθέστερο λάθος, που παρατηρείται από τις επιχειρήσεις, είναι η αναστροφή αυτής της μεθόδου, όπου η διαδικασία αρχίζει αντίστροφα αξιολογώντας πρώτα τους πόρους που είναι διαθέσιμοι και έπειτα το τι μπορεί να παραχθεί με τους πόρους αυτούς.

Μέθοδος Top – Down (ή Last Year's plus)

Είναι η γρηγορότερη μέθοδος σύνταξης ενός budget, αφού τα νούμερα εξάγονται από μία απλή ποσοστιαία αύξηση των δεδομένων της προηγούμενης χρήσης (Gitman, 2000). Οι managers δείχνουν μία ιδιαίτερη συμπάθεια σε αυτή την μέθοδο επειδή είναι απλή και ταχύτατη. Το δυνητικό πρόβλημα της μεθόδου είναι η παράβλεψη παραμέτρων όπως η αλλαγή των τάσεων της αγοράς, οι αλλαγές του κόστους διαφόρων προϊόντων κ.ο.κ.

Μέθοδος Bottom – Up (ή Zero Based Budgeting)

Η μέθοδος αναζητά την συσχέτιση μεταξύ κόστους και ωφέλειας, καταγράφοντας κάθε κόστος από την βάση του μηδέν (Brewer, 2000). Αυτό σημαίνει ότι ένας manager ενός τμήματος θα πρέπει να καταναλώσει πολύ χρόνο για να καταγράψει τις διάφορες δραστηριότητες, το κόστος και την ωφέλεια τους. Η μέθοδος είναι περισσότερο χρήσιμη στην μέτρηση του κόστους των υποστηρικτικών εργασιών π.χ. διαφημιστικό κόστος (support cost), παρά στην μέτρηση του ευκολότερα μετρήσιμου υλικού κόστους (tangible cost) όπως λ.χ. το κόστος παραγωγής (Fitzgerald, 2002).

2.3.7. Η προετοιμασία του Master Budget

Τα επιμέρους budgets που έχουν προετοιμαστεί από τα τμήματα της επιχείρησης, ενοποιούνται σε ένα συνολικό budget ή master budget (Garrison, 2003). Την ευθύνη προετοιμασίας του master budget έχει η επιτροπή (budget committee) που έχει συσταθεί ειδικά για την επιτήρηση της διαδικασίας του budgeting. Σκοπός του master budget είναι να δώσει στην ανώτατη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με την διαδικασία με τρόπο σύντομο και περιεκτικό. Η υπέρμετρη πληροφόρηση μπορεί εύκολα να προκαλέσει σύγχυση στην κεντρική διοίκηση, η οποία έχει την ευθύνη του συνόλου της επιχείρησης (Dunbar, 2003).

2.4. Παρακολούθηση και έλεγχος του οικονομικού προγραμματισμού

2.4.1. Ανάλυση δυνητικών λαθών

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, η διαδικασία του budgeting είναι συνεχής και αδιάκοπη (Kemp, 2003). Για το λόγο αυτό κάθε έτος θα πρέπει να προσθέτει εμπειρία στην διοίκηση και τους εργαζόμενους, ώστε το επόμενο έτος να είναι περισσότερο ακριβές. Ο καλύτερος τρόπος μάθησης είναι από τα ίδια τα λάθη που έχουν δημιουργηθεί είτε από ελλιπή προετοιμασία είτε από λανθασμένη γνώση της ίδιας της επιχείρησης (Fitzgerald, 2002).

Οι αποκλίσεις του budget μπορούν να οδηγήσουν σε απώλειες εσόδων και ανεξέλεγκτα έξοδα. Ερωτήσεις – κλειδιά κατά την διαδικασία ελέγχου είναι οι παρακάτω:

- Ποιες είναι οι συνηθέστερες αποκλίσεις στα έσοδα από πωλήσεις, γιατί προκαλούνται και ποιες είναι οι πιθανές θεραπείες;
- Ποιο είναι το εύρος διακύμανσης του κόστους κατά δραστηριότητα και πως μπορεί να μετριάσσει;

Και ενώ οι δυνητικές διακυμάνσεις και αποκλίσεις μπορούν να εντοπιστούν σχετικά εύκολα, παραμένει το δύσκολο στάδιο της θεραπείας. Στο στάδιο αυτό η διοίκηση συγκρίνει τα πραγματικά (actual) μεγέθη με τα προϋπολογισμένα (budgeted) προκειμένου να αιτιολογήσει τις αποκλίσεις που παρατηρούνται (Fitzgerald, 2002). Σημαντικά σημεία εδώ αποτελούν οι τιμές και οι όγκοι που έχουν προϋπολογιστεί σε σύγκριση με τα τρέχοντα και ο χρόνος στον οποίο έχουν γίνει οι πωλήσεις και οι πληρωμές.

Ανιχνεύοντας τα παραπάνω λαμβάνουμε σημαντική πληροφόρηση τόσο για την αιτία όσο και για το αποτέλεσμα που έχουν οι μεταβολές, οι οποίες μπορεί να μην εξαρτώνται αποκλειστικά από την προς διερεύνηση επιχείρηση αλλά από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης, είναι πιθανό η επιχείρηση να μην μπορεί

να πραγματοποιήσει διορθωτικές κινήσεις άμεσα, αφού αυτές μπορούν να προκαλέσουν ένα πλήθος αλυσιδωτών αντιδράσεων (domino effect) ενίοτε εις βάρος της.

2.4.2. Τελικές αναπροσαρμογές ενός budget

Έχοντας αναλύσει τα δυνητικά λάθη που παρουσιάστηκαν, η διοίκηση της εταιρίας προχωρά στην αναπροσαρμογή του budget, ώστε να αντικατοπτρίζει παρούσες και πραγματικές συνθήκες (Kemp, 2003). Κατά την διαδικασία του budgeting συμβαίνουν αλλαγές τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, όταν το αρχικό budget (original budget) αρχίζει να παρεκκλίνει από την τελευταία πρόβλεψη της διοίκησης, τότε είναι καιρός να γίνουν αναπροσαρμογές στο αρχικό budget προκειμένου να διατηρήσει την σημασία του και να μην αγνοηθεί ως άνευ ουσίας. Οι αναθεωρήσεις αυτές γίνονται συνήθως ανά τρίμηνο, τετράμηνο ή ακόμη και εξάμηνο.

Αρκετές επιχειρήσεις στις μέρες μας χρησιμοποιούν τα λεγόμενα **ευέλικτα budgets** (flexible budgets). Το πλάνο αυτό λαμβάνει υπόψη την πραγματικότητα και τις αλλαγές που έχουν συμβεί σε σχέση με το original budget, δίνοντας έτσι μία εικόνα πολύτιμη για την διοίκηση, επειδή πλησιάζει περισσότερο στην πραγματικότητα (Brewer, 2000). Αν, λοιπόν, το αρχικό budget περιελάμβανε 100 μονάδες που θα παραχθούν και πωληθούν ενώ στην πραγματικότητα παράχθηκαν και πωλήθηκαν 70 μονάδες, το αναθεωρημένο flexible budget θα αξιολογήσει την απόδοση βάσει των 70 μονάδων, σε αντίθεση με ένα κλασσικό budget που θα λάμβανε υπόψη τις 100 μονάδες.

2.5. Χρησιμότητα του οικονομικού προγραμματισμού

Τα budgets βοηθούν τόσο ένα συγκεκριμένο τμήμα όσο και έναν ευρύτερο οργανισμό να πραγματοποιήσει τους προγραμματισμένους στόχους του. Επίσης, συμβάλουν στην συγκεκριμενοποίηση των οικονομικών ευθυνών μιας επιχείρησης έναντι των προμηθευτών, των δανειστών, του προσωπικού, των πελατών και φυσικά έναντι των μετόχων (Noreen, 2003).

Το budgeting χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπου έχει αναπτυχθεί η κατάλληλη φιλοσοφία και τεχνογνωσία για την κατάρτισή

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

του. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι η χρήση του budgeting σε μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο σημαντική. Άλλωστε, η χρησιμότητα και η εγκυρότητα ενός budget εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που το καταρτίζουν. Λέγεται ότι:

‘Ένα budget είναι τόσο καλό όσο και η ομάδα που το προετοιμάζει.’

Ο ρόλος του budget είναι να δημιουργεί ένα πλαίσιο όπου τα άτομα, τα τμήματα και γενικότερα η επιχείρηση μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και δημιουργικά (Fitzgerald, 2002).

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται οι έξι (6) βασικοί στόχοι – πλεονεκτήματα του budgeting.

ΟΙ 6 ΣΤΟΧΟΙ – ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BUDGETING	
ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	Στοχεύει στον σχεδιασμό της επιχείρησης με έναν συστηματικό και λογικό τρόπο και ως εργαλείο της μακροχρόνιας στρατηγικής της επιχείρησης.
ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ	Βοηθά στον συγχρονισμό δραστηριοτήτων ατόμων και τμημάτων και επιβεβαιώνει πως οι ενέργειες είναι συνεπείς με την στρατηγική της επιχείρησης.
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Επικοινωνεί τις επιθυμίες, τα σχέδια, τις ευκαιρίες και τις προοπτικές της διοίκησης προς τα υπόλοιπα στελέχη (managers τμημάτων).
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	Παρέχει την κατάλληλη υποκίνηση στο προσωπικό ώστε να ταυτίζουν τους προσωπικούς τους στόχους με αυτούς της επιχείρησης.
ΕΛΕΓΧΟΣ	Βοηθά στον έλεγχο των δραστηριοτήτων σε σχέση με το αρχικό σχέδιο με τις κατάλληλες αναπροσαρμογές, όποτε κρίνεται απαραίτητο.
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Παρέχει ένα πλαίσιο για την εκτίμηση της απόδοσης των managers σε επίπεδο επιτυχούς εκπλήρωσης των ατομικών και ομαδικών στόχων.

Πίνακας 5: Οι βασικοί Στόχοι του Budgeting

Επιπλέον, πέραν των βασικών, έχουν καταγραφεί και άλλα πλεονεκτήματα όπως: η απελευθέρωση των διευθυντικών στελεχών από καθημερινά προβλήματα, η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των δυσκολιών, η ορθή κατανομή των

οικονομικών πόρων της επιχείρησης και η μείωση του κόστους σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Μπαραλέξης, 1999). Παρά, όμως, τα ομολογουμένως σημαντικά πλεονεκτήματα των budgets, έχουν παρατηρηθεί κατά καιρούς αρνητικές αντιδράσεις και δηλώσεις στελεχών για τα μειονεκτήματά τους. Οι δηλώσεις αυτές αναφέρονται παρακάτω (Gitman, 2000):

1. Τα budgets αυξάνουν την γραφική εργασία και μπορούν να είναι σημαντικός παράγοντας «διαρροής» χρόνου για τα στελέχη της επιχείρησης.
2. Αργούν να λειτουργήσουν και δείχνουν τα οφέλη τους μετά το πέρας της πρώτης, τουλάχιστον, περιόδου.
3. Απαιτούν προτυποποίηση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ευελιξίας και σε σημαντική αύξηση του κόστους.
4. Η διαδικασία του budgeting συναντάει δυσκολίες, κυρίως από τα στελέχη που δεν είναι επιδεκτικά αλλαγών.

Όσα αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο αφορούν στο budgeting υπό ευρεία έννοια. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για το budgeting (διαδικασία, χρησιμότητα κ.ο.κ.) ειδικότερα για τον τραπεζικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Budgeting χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων

3.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Στον τραπεζικό κλάδο η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού τίθεται σε εφαρμογή από την ανώτερη διοίκηση και ενσωματώνει μία λεπτομερή εξέταση των παρακάτω (Graddy, 1990):

- Τι πρέπει να κάνει η τράπεζα για να αυξήσει την αποδοτικότητα της και την ωφέλεια των μετόχων της;
- Ποια είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που πρέπει να εκμεταλλευτεί η τράπεζα;
- Ποια είναι η απόκλιση μεταξύ της θέσης που βρίσκεται τώρα σε σχέση με την θέση που θέλει να βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη περίοδο στο μέλλον;

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες υποδεικνύουν (Spencer, 1990): α) το στρατηγικό στόχο της τράπεζας και καθορίζουν το τμήμα της τραπεζικής αγοράς που προσφέρει την μεγαλύτερη προοπτική και β) όλες τις νέες δραστηριότητες που απαιτούνται για να διευρυνθεί η αποδοτικότητα της τράπεζας. Οι κατευθυντήριες γραμμές μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν νέες διαδικασίες στην χορήγηση πιστώσεων, νέες πολιτικές τιμολόγησης, προτάσεις για εξοικονόμηση κόστους καθώς και μια αλλαγή φιλοσοφίας στον τρόπο που η τράπεζα αναλαμβάνει και διαχειρίζεται τον κίνδυνο (Comett, 2004).

3.2. Καθορισμός αποστολής της Τράπεζας

Ο καθορισμός της αποστολής της τράπεζας είναι για πολλά στελέχη η πιο σημαντική απόφαση κατά την διαδικασία του γενικότερου σχεδιασμού (Graddy, 1990). Ο σκοπός του καθορισμού της αποστολής είναι να δημιουργήσει ένα όραμα για το

ρόλο της τράπεζας στην τραπεζική αγορά (Saunders, 2004). Το όραμα μιας τράπεζας, η οποία βλέπει τον εαυτό της ως μία επιχείρηση γενικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, είναι εντελώς διαφορετικό από αυτό μίας άλλης τράπεζας, η οποία ειδικεύεται στην τραπεζική επιχειρήσεων ή σε ένα εξειδικευμένο κομμάτι της αγοράς, όπως λ.χ. χρηματοδοτήσεις για αγορά αυτοκινήτων. Είναι πολύ σημαντικό ότι πολλές τράπεζες παγκοσμίως έχουν καταργήσει τον όρο 'τράπεζα' (Grinblatt, 2004), καθώς επαναπροσδιόρισαν το ρόλο τους ως γενικότεροι διανομείς χρηματοοικονομικών προϊόντων (π.χ. ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες).

Με την αποστολή της η τράπεζα αναγνωρίζει ότι πρέπει να καλύψει μία ανάγκη στην οικονομία (Mishkin, 2003). Αποτελεί λανθασμένη προσέγγιση να θεωρείται ως απλός παροχέας κάποιων προϊόντων, όπως λ.χ. καταθέσεων και δανείων. Έτσι, η αποστολή της τράπεζας πρέπει να κτιστεί με βασική επιδίωξη την ικανοποίηση του πελάτη (πελατοκεντρική προσέγγιση). Επίσης, η τράπεζα αποφασίζει πού θα δραστηριοποιηθεί σε γεωγραφικούς όρους, πόσο ευρύ θα είναι το φάσμα των προϊόντων της, ποιο τμήμα της τραπεζικής αγοράς θα επιλέξει και πώς θα ανταποκριθεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Eakins, 2003). Τέλος, από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο τραπεζικός οργανισμός χρησιμοποιεί την στρατηγική, την αποστολή και το όραμα προκειμένου να κεφαλαιοποιήσει τα πλεονεκτήματά του και να τα μετατρέψει σε ωφέλεια για τους μετόχους του.

3.3. Μακροχρόνιος σχεδιασμός και Budgeting

Στο παρελθόν, οι έννοιες του μακροχρόνιου σχεδιασμού (planning) και του budgeting θεωρούνταν ως ξεχωριστές διαδικασίες, με μικρές μόνο διαφορές (Ernst and Young, 1995). Ο σχεδιασμός ήταν εργασία του ανώτερου προσωπικού, σε συνεργασία με την διοίκηση, για την αξιολόγηση διαφόρων στρατηγικών επενδυτικών αποφάσεων. Σε αντίθεση, το budgeting ήταν μία εργασία που απευθύνονταν σε όλο το προσωπικό, με την διττή έννοια της ικανοποίησης των απαιτήσεων της διοίκησης και των μετόχων, αλλά και την παροχή ενός μηχανισμού ελέγχου, για τους managers των μεσαίων κυρίως επιπέδων.

Οι ηγετικές τράπεζες (bank leaders) έχουν αρχίσει να συνδέουν την διαδικασία σχεδιασμού και τα ετήσια budgets (Mishkin, 2003), με την έννοια ότι ικανοποιώντας τους βραχυπρόθεσμους στόχους εκπληρώνεται κατά μεγάλο ποσοστό και ο μακροχρόνιος σχεδιασμός του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Οι δύο παραπάνω έννοιες είναι τα σημεία κλειδιά της διαδικασίας αξιολόγησης, οι οποίες ενσωματώνουν όλα τα σημεία που απαιτούνται για να αξιολογηθεί μία τράπεζα από τους διεθνείς οίκους, οι οποίοι τις περισσότερες φορές, μιλώντας για την Ελλάδα, αποτελούν και τους βασικούς χρηματοδότες της. Επιπλέον, πολλές τράπεζες δεν δίνουν πλέον έμφαση στην απεικόνιση στοιχείων του παρελθόντος αλλά αξιολογούν τις τρέχουσες επιδόσεις με βάση τις προβλέψεις (Titman, 2004).

3.4. Μεθοδολογία Σχεδιασμού και Budgeting

3.4.1. Οι όροι Planning, Budgeting και Forecasting

Ο τραπεζικός σχεδιασμός (bank planning) μπορεί να ερμηνευτεί ως το σύνολο των διοικητικών ενεργειών που οδηγούν (Ernst and Young, 1995):

- Στον καθορισμό των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων
- Στην αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Στον καθορισμό των απαραίτητων διαδικασιών, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι
- Στην αξιολόγηση των αγορών, των ανταγωνιστών και των πελατών
- Στην παραγωγή διαδικασιών και προϊόντων κλειδιών και
- Στην μέτρηση της απόδοσης του συνόλου του οργανισμού.

Το budgeting είναι η διαδικασία με την οποία ο σχεδιασμός γίνεται λειτουργικός (Koch, 1995). Η διαδικασία budgeting σε όλα τα επίπεδα της τράπεζας συνήθως βασίζεται σε μία προσπάθεια πρόβλεψης των μελλοντικών γεγονότων. Λαμβάνοντας υπόψη ιστορικά δεδομένα και τρέχουσα πληροφόρηση, αυτή η πρόβλεψη μπορεί να είναι λιγότερο επίσημη (π.χ. βάσει της διαίσθησης του manager) ή περισσότερο επίσημη (π.χ. έρευνα και ανάλυση λειτουργιών).

Οι τράπεζες αναδιαμορφώνουν τα ετήσια budgets τους βασιζόμενες στην τρέχουσα πληροφόρηση και τις εξελίξεις στις τοπικές και διεθνείς αγορές (Mayo, 1995). Αυτή

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

η διαδικασία είναι γνωστή ως forecasting και γίνεται με διάφορους τρόπους όπως π.χ. λαμβάνοντας υπόψη όγκους από την αρχή μιας χρονιάς (year to date) και προσθέτοντας το αναθεωρημένο budget για την υπόλοιπη χρονική περίοδο.

Οι τράπεζες προσεγγίζουν τις διαδικασίες budgeting με 3 κύριες μεθοδολογίες, όπως περιγράφεται στο σχήμα 6 που ακολουθεί και αναλύεται με περισσότερες λεπτομέρειες στις επόμενες παραγράφους (Ernst and Young, 1995).

Μεθοδολογία Budgeting Τραπεζών

Μεθοδολογία	Χαρακτηριστικά	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Bottom – Up	Εστίαση management κατά κέντρα ευθύνης Πολλά επιμέρους budgets τα οποία αθροίζονται	Ρεαλιστικό budget και επιτεύξιμο	Μπορεί να μην αντικατοπτρίζει τον γενικότερο σχεδιασμό Αγνοεί τριβές μεταξύ διαφόρων τμημάτων
Top – Down	Εστίαση στα υψηλά επίπεδα διοίκησης Τα budgets διαμορφώνονται από τους managers μεσαίων και χαμηλών επιπέδων	Το budget απεικονίζει την στρατηγική της επιχείρησης	Μπορεί να θεωρηθεί μη επιτεύξιμο Τα χαμηλά επίπεδα προσωπικού μπορεί να προφασιστούν ότι το budget δεν βασίζεται σε επίκαιρα στοιχεία της αγοράς
U – Planning	Εστίαση σε όλα τα επίπεδα Τα budgets προετοιμάζονται υπό το πρίσμα του γενικότερου πλάνου της τράπεζας	Λιγότερο επιθετικό budget, ρεαλιστικό και επιτεύξιμο	Χρονοβόρα διαδικασία

Σχήμα 6: Μεθοδολογίες Budgeting

3.4.2. Η μέθοδος Bottom – Up στις τράπεζες

Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στους managers μεσαίου επιπέδου και αφορά το σύνολο του προσωπικού το οποίο χωρίζεται σε κέντρα ευθύνης. Προκειμένου η τράπεζα να εξάγει το συγκεντρωτικό budget (master budget) πρέπει να ενοποιηθούν όλα τα επιμέρους budgets των κέντρων ευθύνης. Το budget κάθε επιπέδου, σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στηρίζεται στη διαθέσιμη πληροφόρηση και στη διαίσθηση του manager για το τι θεωρεί εφικτό.

Η μέθοδος αυτή παράγει πιο ρεαλιστικά πλάνα σε σύγκριση με άλλες μεθοδολογίες, επειδή οι managers που τα προετοιμάζουν βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των τραπεζών (πωλήσεις, καταστήματα, άμεσες σχέσεις με πελάτες) και κατά συνέπεια εκμεταλλεύονται την άμεση σχέση που έχουν με την ευρύτερη αγορά. Επίσης, τα bottom – up budgets δείχνουν να είναι περισσότερο επιτεύξιμα, αφού λαμβάνουν πληροφόρηση και στοιχεία από το προσωπικό όλων των βαθμίδων στην επιχείρηση. Το κύριο μειονέκτημα της προσέγγισης bottom – up είναι ότι το αθροιστικό budget, ενσωματώνει πολλά επιμέρους πλάνα και δεν καταλήγει πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι πρέπει να ακολουθήσουν πολλές αλλαγές στα budgets των τμημάτων, προκειμένου να φτάσει η διοίκηση στο επιθυμητό budget. Τέλος, η μέθοδος μπορεί να αγνοεί σημεία τριβής μεταξύ διαφόρων τμημάτων, αφού κατά τον σχεδιασμό ενός πλάνου τα τμήματα μιας τράπεζας δεν ξεκινούν απαραίτητα με τους ίδιους στόχους και τις ίδιες υποθέσεις. Το Credit Control μιας τράπεζας π.χ. έχει ως στόχο την διαφύλαξη των κεφαλαίων της, ενώ ένα επιχειρηματικό κέντρο έχει ως αρχικό στόχο την πώληση του μεγαλύτερου δυνατού όγκου δανείων, έστω και σε επιχειρήσεις που δεν θα χορηγούσε δάνεια, αν δεν υπήρχε η πίεση της διοίκησης για καλύτερα αποτελέσματα.

3.4.3. Η μέθοδος Top – Down στις τράπεζες

Η προσέγγιση top – down επικεντρώνεται σε υψηλότερα επίπεδα προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη μέθοδο, η ανώτερη διοίκηση έχει την ευθύνη για την χάραξη μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Έπειτα, η στρατηγική αυτή υλοποιείται από τη διοίκηση στέλνοντας κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες στο σύνολο του προσωπικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχουν τεθεί. Η διοίκηση μεσαίου και χαμηλότερου επιπέδου λαμβάνει τα παραπάνω στοιχεία και παράγει συγκεκριμένα σχέδια και πλάνα με στόχο την εφαρμογή του σχεδιασμού του top management και στη συνέχεια για την ικανοποίηση των μετόχων της τράπεζας.

Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι τα budgets διαμορφώνονται εξ' αρχής, λαμβάνοντας υπόψη το γενικότερο σχεδιασμό της διοίκησης και κατά συνέπεια είναι εύκολα στην διαχείρισή τους, ενώ οι διορθωτικές κινήσεις σε σχέση με την προηγούμενη μέθοδο είναι ελάχιστες.

Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε πλάνα μη ρεαλιστικά και συνεπώς αδύνατα, σε σχέση με την δυναμική επίτευξή τους.

3.4.4. Η νέα μέθοδος U - Planning

Πρόκειται για μία υβριδική μέθοδο που προέκυψε από τον συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων. Όπως και στην μέθοδο top – down, η ανώτερη διοίκηση καλείται να σχεδιάσει μία μακροπρόθεσμη στρατηγική και να την επικοινωνήσει στο προσωπικό όλων των επιπέδων. Όπως και στην μέθοδο bottom – up, το προσωπικό όλων των επιπέδων, χωρισμένο κατά κέντρα ευθύνης, καλείται να παράγει επιμέρους προγράμματα, τα οποία θεωρούνται ρεαλιστικά και επιτεύξιμα. Αυτά τα budget, σύμφωνα με την μεθοδολογία u – planning, προετοιμάζονται σύμφωνα με την λογική του ευρύτερου σχεδιασμού της τράπεζας, αθροίζονται και τελικά ελέγχονται από τη διοίκηση. Όπως είναι φυσικό, η διοίκηση αναπροσαρμόζει τους στόχους της σε επίπεδα πιο ρεαλιστικά ή ζητά την αναπροσαρμογή των budgets σε υψηλότερα επίπεδα. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου οι στόχοι να γίνουν ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι και να υποστηρίζονται πλήρως από τα επιμέρους budgets. Η μέθοδος προάγει δύο πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης με την συζήτηση – διαπραγμάτευση που απαιτεί μεταξύ του top management και της διοίκησης μεσαίου και χαμηλού επιπέδου. Δεν οδηγεί μόνο σε ένα budget το οποίο θεωρείται από το προσωπικό ρεαλιστικό και επιτεύξιμο, αλλά συμβάλει και στην επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού διαφόρων επιπέδων. Δυστυχώς, η μέθοδος αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μια διαδικασία budgeting η οποία είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα. Ως τελικό συμπέρασμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι, η μέθοδος u – planning αποτελεί μία μετριοπαθή μέθοδο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις των μετόχων χωρίς να έρχεται σε τριβή με το προσωπικό παράγοντας budgets λιγότερο επιθετικά, σε σχέση με την μέθοδο top – down.

3.5. Στοιχεία του τραπεζικού Budgeting

Παραδοσιακά, τα budgets αποτελούνται από πλήθος οικονομικών στοιχείων (Spencer, 1990). Τα έξοδα π.χ. είναι σχετικά εύκολο να προβλεφθούν, αφού οι τράπεζες χαρακτηρίζονται από μία σχετική σταθερότητα εξόδων. Το κόστος

εργασίας, των επαγγελματικών χώρων και του μηχανολογικού εξοπλισμού αποτιμάται σχετικά εύκολα με βάση τα ιστορικά δεδομένα και τις προβλέψεις για τα επίπεδα πληθωρισμού σε μία οικονομία. Η διαδικασία του οικονομικού σχεδιασμού, όμως, αναπτύχθηκε, ώστε να συμπεριλάβει και στοιχεία τα οποία δεν χρησιμοποιούνταν παραδοσιακά.

3.5.1. Οικονομικά έναντι Στατιστικών στοιχείων

Πολλά στοιχεία μη οικονομικά περιέχονται πλέον στην διαδικασία του σχεδιασμού (Ernst and Young, 1995). Εσωτερικά μεγέθη του κύκλου τραπεζικών προϊόντων (όπως ο χρόνος υγιούς αποπληρωμής ενός δανείου), επίπεδα αποδοτικότητας και ποσοστά διείσδυσης της τράπεζας στην «πίτα» της αγοράς πλέον συζητούνται, προβλέπονται και «στοχοποιούνται». Μη οικονομικά μεγέθη όπως ο αριθμός τραπεζικών προϊόντων που χρησιμοποιεί ο πελάτης, η διατηρησιμότητα της σχέσης και το επίπεδο ικανοποίησης του είναι στοιχεία τα οποία συμπεριλαμβάνονται πλέον στα σύγχρονα budgets. Επίπεδα όγκων και άλλα στατιστικά στοιχεία αποτελούν μέρος του budgeting των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τα στατιστικά αυτά μπορεί να είναι αριθμός ενεργών λογαριασμών, νέοι λογαριασμοί στο επόμενο έτος, νέες πιστωτικές κάρτες, ενεργοί χρήστες e – banking, όγκοι εμπορικού (εισαγωγές, εξαγωγές) κ.ο.κ.

Παρατηρούμε, επίσης, ότι όλο και περισσότερο τα ποιοτικά μεγέθη διεισδύουν και συμμετέχουν στη διαδικασία του budgeting αυξάνοντας κάθε χρήση το «ειδικό βάρος» τους (Comett, 2004). Τέτοια μεγέθη είναι ο χρόνος αναμονής στις υπηρεσίες phone – banking, τα ποσοστά λανθασμένων κινήσεων των tellers, χρόνος αναμονής σε ουρές εξυπηρέτησης, ταχύτητα κόμβων e – banking κ.α.

3.5.2. Οδηγοί για την τράπεζα

Η χρήση των στατιστικών εργαλείων στην διαδικασία budgeting είναι συνεπακόλουθο της χρήσης του ετήσιου budget, ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού (Titman, 2004). Σε αρκετά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, η κύρια χρήση των ετησίων budgets είναι πλέον να οδηγήσουν τους managers να επανεξετάσουν, να βελτιώσουν και να υποστηρίξουν το τραπεζικό μοντέλο που εξάγεται από τον γενικότερο σχεδιασμό της τράπεζας. Παράλληλα με μία κατάσταση αποτελεσμάτων, σε αυτή τη περίπτωση, το budget λειτουργεί ως ένα δυναμικό μοντέλο για τον τρόπο

με τον οποίο οι μακροοικονομικές και μικροοικονομικές μεταβλητές επηρεάζουν τα αποτελέσματα της τράπεζας. Μέσω του δυναμικού αυτού μοντέλου οι managers μπορούν να προβλέψουν τους όγκους πωλήσεων και στη συνέχεια να προβλέψουν τα λειτουργικά αποτελέσματα.

3.5.3. Budgeting οικονομικών καταστάσεων

Τα τελευταία έτη οι τράπεζες έχουν οδηγηθεί στον προγραμματισμό στοιχείων του ισολογισμού τους σε επίπεδο κέντρων ευθύνης (Eakins, 2003). Έτσι, με αυτή την πρακτική λογαριασμοί όπως: έσοδα από τόκους, έσοδα από προμήθειες, λειτουργικά έξοδα κ.ο.κ. στοχοποιούνται σε επίπεδο καταστημάτων και μονάδων υποστηρικτικών πωλήσεων (leasing, factoring, trade κ.τ.λ.), στο κατώτερο δυνατό, δηλαδή, επίπεδο αφού οι διοικήσεις των τραπεζών επιθυμούν την στενή παρακολούθηση αυτών των λογαριασμών. Οι λογαριασμοί που προαναφέρθηκαν μπορούν να επηρεάσουν κρίσιμα τραπεζικά μεγέθη, όπως οι δείκτες επίδοσης (ROI, ROE), οι δείκτες ρευστότητας, κεφαλαιακής επάρκειας, ποιότητας δανείων και τελικά το rating της τράπεζας, δηλαδή την τελική ποιοτική αξιολόγηση από διεθνείς οίκους που καθορίζει το κόστος σύμφωνα με το οποίο η τράπεζα δανείζεται κεφάλαια από τις διεθνείς αγορές (Booker, 1987).

3.5.4. Capital Budgeting

Ένα ακόμη συστατικό στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού είναι το budgeting μακροπροθέσμων κεφαλαίων, δηλ. μακροπροθέσμων επενδύσεων σε κτίρια, καταστήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, software συστήματα και οποιαδήποτε άλλη σημαντική επένδυση της τράπεζας που διαχειρίζεται εκτός γενικότερου σχεδιασμού, λόγω του υψηλού κόστους που έχει (Saunders, 2004). Οι τράπεζες – ηγέτες στον τραπεζικό χώρο, όπως η Citibank, η H.S.B.C. και η B.N.P. πρώτες έκαναν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό επενδύσεων μέρος του ετήσιου budget, ζητώντας από τους managers να προβλέψουν τις επενδύσεις που πιθανώς χρειάζεται να προχωρήσει ο οργανισμός για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του.

3.5.5. Επίπεδο ανάλυσης

Το επίπεδο ανάλυσης που θα φτάσει ένα βραχυπρόθεσμο χρηματοοικονομικό πλάνο είναι σημαντικό τόσο για το λογιστήριο της τράπεζας όσο βέβαια και για τα κέντρα

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ευθύνης, που θα κληθούν να συντάξουν ένα πολύ αναλυτικό budget. Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί επιλογή της διοίκησης ποιο μέρος του σχεδιασμού θα γίνει σε κεντρικό επίπεδο και ποιο στο κατώτερο επίπεδο από τα κέντρα ευθύνης. Ανεξάρτητα βέβαια από την επιλογή, είναι σίγουρο πως ισχύει το εξής: όσο υψηλότερο το επίπεδο ανάλυσης, τόσο περισσότερος χρόνος και δαπάνη χρειάζεται για να ολοκληρωθεί ένα budget (Koch, 1995).

3.6. Φόρμες τραπεζικού Budgeting

Ένα τραπεζικό ίδρυμα μπορεί να συνδυάσει τις μεθοδολογίες που προαναφέραμε με διάφορες τεχνικές budgeting. Οι τεχνικές αυτές (στατικά, μετακινούμενα και κυλιόμενα budgets) είναι οι πλέον διαδεδομένες στον τραπεζικό χώρο και περιγράφονται παρακάτω (Ernst and Young, 1995).

σε χιλ. €	Ιανουάριος			Φεβρουάριος			Ιούνιος			Ιούλιος		
	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>
<i>Έξοδα (σε χιλ. €)</i>												
Στατικό Budget												
Έξοδα Διαφήμισης	185	178	-7	190	178	-12	189	178	-11		178	
Έξοδα Διαχείρισης	80	83	3	78	83	5	77	83	6		83	
Μετακινούμενο Budget												
Έξοδα Διαφήμισης	185	178	-7	190	178	-12	189	178	-11		188	
Έξοδα Διαχείρισης	80	83	3	78	83	5	77	83	6		78	
Κυλιόμενο Budget												
Έξοδα Διαφήμισης	185	178	-7	190	178	-12	189	178	-11		188	
Έξοδα Διαχείρισης	80	83	3	78	83	5	77	83	6		78	

Πίνακας 6: Φόρμες τραπεζικού Budgeting

	Δεκέμβριος			Ιανουάριος			Ιούνιος			Ιούλιος		
	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Var.</i>
<i>Έξοδα (σε χιλ. €)</i>												
Στατικό Budget												
Έξοδα Διαφήμισης		178										
Έξοδα Διαχείρισης		83										
Μετακινούμενο Budget												
Έξοδα Διαφήμισης		188										
Έξοδα Διαχείρισης		78										
Κυλιόμενο Budget												
Έξοδα Διαφήμισης		188			188			188				
Έξοδα Διαχείρισης		78			78			78				

Πίνακας 7: Φόρμες τραπεζικού Budgeting

3.6.1. Στατικά (Static) Budgets

Η διοίκηση δημιουργεί στατικά budgets προβλέποντας τα επίπεδα δραστηριότητας της επόμενης χρήσης και τις δυνητικές πηγές εκμετάλλευσης. Όταν η προετοιμασία του στατικού budget ολοκληρωθεί τα αριθμητικά δεδομένα παραμένουν αμετάβλητα για μία συγκεκριμένη περίοδο, που συνήθως είναι ένα έτος. Αντιπαραβάλλοντας τα τρέχοντα δεδομένα με αυτά του στατικού budget παρατηρούμε διακυμάνσεις κατά την διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Στους πίνακες 6 και 7 παραθέτουμε παράδειγμα στατικού budget εξόδων σε επίπεδο κερδών για τα έξοδα διαχείρισης και σε επίπεδο ζημιών για τα έξοδα διαφήμισης.

Τα στατικά budgets προσφέρουν το πλεονεκτήματα της εύκολης προετοιμασίας, κατανόησης και χρήσης. Όμως, δεν παρέχουν σημαντική πληροφόρηση για τις διακυμάνσεις, οι οποίες προκαλούνται κατά τη διάρκεια της περιόδου του budget (Grinblatt, 2004). Για παράδειγμα, ένα στατικό budget δεν μπορεί να απομονώσει τις μεταβολές στη δραστηριότητα της τράπεζας. Οι αρνητικές διακυμάνσεις προκαλούνται από αυξημένη δραστηριότητα και μπορεί να αντιπροσωπεύουν μία θετική κατάσταση. Σε μια περίοδο αυξημένης δραστηριότητας, ένα στατικό budget μπορεί να είναι περιορισμένης αξίας, αναφορικά με την μέτρηση των επιδόσεων της τράπεζας.

3.6.2. Μετακινούμενα (Moving) Budgets

Όπως και τα στατικά budgets, τα μετακινούμενα προετοιμάζονται για μια σταθερή περίοδο, συνήθως ενός έτους. Όμως, εκσυγχρονίζονται και ενημερώνονται συνεχώς με βάση την τρέχουσα πληροφόρηση.

Η διαδικασία ενημέρωσης είναι το βασικό πλεονέκτημα των μετακινούμενων budgets. Ενσωματώνοντας συνεχώς τρέχουσα πληροφόρηση επιτρέπει στην τράπεζα να αντανakλά τις τρέχουσες τάσεις και προοπτικές στα budgets της. Αν λόγου χάρη, μια τράπεζα ενημερώνει το budget της ανά εξάμηνο, μπορεί να αναθεωρεί τα δεδομένα στο τέλος του εξαμήνου προκειμένου να είναι συγχρονισμένη με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μελετώντας το σχήμα που προηγήθηκε, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στην περίπτωση του μετακινούμενου budget, όπου τα έξοδα διαφήμισης είναι σταθερά περισσότερα από τα στοχοθετημένα, το budget

θα αναπροσαρμοστεί στα 188χ €. Η «μετακίνηση» αυτή του πλάνου συμβαίνει προκειμένου να απορροφηθούν οι μόνιμες θετικές ή αρνητικές διακυμάνσεις.

Το κύριο μειονέκτημα των μετακινούμενων budgets είναι το εξής: η περιοδική αναθεώρηση του πλάνου ανάλογα με τις τάσεις και τις συνθήκες της αγοράς απαιτεί χρόνο και έξοδα (Comett, 2004). Η τεχνική της μετακίνησης του budget, επίσης, προκαλεί σύγχυση στην διαδικασία αξιολόγησης δημιουργώντας ένα στόχο ο οποίος συνεχώς μεταβάλλεται. Για παράδειγμα, ένας manager μπορεί να επιτύχει στο αρχικό budget και να αποτύχει στο αναθεωρημένο, κάτι που μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αντιδράσεις και διαφωνίες με την διοίκηση αναφορικά με την απόδοσή του.

3.6.3. Κυλιόμενα (Rolling) Budgets

Τα κυλιόμενα budgets προετοιμάζονται για συνεχείς περιόδους σε αντίθεση με τις δύο τεχνικές budgeting που προαναφέρθηκαν. Έτσι ένα κυλιόμενο budget 12 μηνών αφορά πάντα τους επόμενους 12 μήνες ανεξάρτητα από τον μήνα που αρχίζει.

Η τεχνική αυτή προσφέρει στη διοίκηση το πλεονέκτημα ότι επικεντρώνει την προσοχή της σε μία σταθερή μελλοντική περίοδο συνεχώς. Συνεπώς, μπορεί να αναθεωρεί τα συμπεράσματα και τα πλάνα της σε μία συνεχή βάση, για μια προαποφασισμένη περίοδο. Τα κυλιόμενα budgets, ωστόσο, έχουν τα ίδια μειονεκτήματα με την τεχνική των μετακινούμενων budgets: συνεχείς αναθεωρήσεις, σημαντικές αντιπαραθέσεις στη διαδικασία αξιολόγησης, μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο και έξοδα και, τέλος, την πιθανότητα να μην προσφέρουν σημαντική υποκίνηση (Saunders, 2004).

3.6.4. Ευέλικτα (Flexible) Budgets

Με βάση την προσέγγιση του ευέλικτων budgets, τα προϋπολογισμένα έσοδα και έξοδα όλων των επιπέδων δραστηριότητας ενός τραπεζικού οργανισμού αναγνωρίζουν την σταθερή και μεταβλητή υπόσταση τους και διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου για το χρηματοοικονομικό οργανισμό καθώς μετρά τα πραγματικά έσοδα, κόστη και κέρδη σε σχέση με τα προβλεπόμενα, για κάθε επίπεδο δραστηριότητας.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η μέθοδος δεν είναι τόσο άμεση όπως οι υπόλοιπες μεθοδολογίες, ενώ μπορεί να γίνει αρκετά δύσκολη στην κατανόηση και χρονοβόρα στην προετοιμασία και την εφαρμογή της. Επίσης, παρέχει ένα κινούμενο στόχο για το προσωπικό και για τα κέντρα ευθύνης καθώς αλλάζουν οι όγκοι των διαφόρων προϊόντων.

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες φόρμες, ένα ευέλικτο budget δεν χρησιμοποιεί προβλέψεις, αλλά πολλαπλασιάζει ένα σταθερό προϋπολογισμένο ποσό στους τρέχοντες όγκους (Mishkin, 2003). Αν, στο παράδειγμα που ακολουθεί, το ποσό των 178χ €, ως προϋπολογισμένα έξοδα διαφήμισης, ήταν βασισμένο σε 20 διαφημιστικές καμπάνιες, το κόστος ανά καμπάνια θα ήταν 8,9χ €. Αν οι πραγματικές διαφημιστικές καμπάνιες για τον Ιανουάριο του 2006 ήταν 21, τότε το ευέλικτο budget θα αναπροσάρμοζε τα δεδομένα του στο ποσό των 186,9χ €. Έτσι η αρνητική διαφορά που παρατηρούμε στο στατικό budget μετατρέπεται σε θετική με βάση την μέθοδο του ευέλικτου πλάνου.

Static Budget (σε χιλ. €)	Actual	January Budget	Var.	Flexible Budget	Actual	January Budget	Var.
Έξοδα Διαφήμισης	185	178	-7	Έξοδα Διαφήμισης	186,9	178	8,9
Έξοδα Διαχείρισης	80	83	3	Έξοδα Διαχείρισης	80	83	3

Έξοδα Διαφήμισης

Budget ανά διαφημιστική καμπάνια = Έξοδα Διαφήμισης / Προϋπολογισμένοι όγκοι

$$= 178.000\text{€} / 20 = 8.900\text{€ ανά καμπάνια}$$

Ευέλικτο Budget = Ανά καμπάνια budget / Τρέχοντες όγκοι

$$= 8.900\text{€} * 21 = 186.900\text{€}$$

3.6.5. Zero – Based Budgets

Η τεχνική αυτή απαιτεί από τη διοίκηση να καθορίσει, σε κάθε φάση του budgeting, όλα τα έσοδα ή έξοδα (συνήθως για έξοδα) σαν να γίνονταν για πρώτη φορά. Κάθε έξοδο αντιμετωπίζεται σαν να είναι νέο και πρέπει, για το λόγο αυτό, να αξιολογηθεί καταλλήλως.

Το βασικό πλεονέκτημα του zero – based budgeting είναι ότι κάθε πηγή κεφαλαίου αξιολογείται με μεγάλη συνέπεια (Ernst and Young, 1995). Η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει τις πηγές αυτές σε ποιοτική βάση, χρησιμοποιώντας ανάλυση κόστους – ωφέλειας ή ανάλυση καθαρής παρούσας αξίας. Έτσι, μπορούν να εξεταστούν εξονυχιστικά κοστοβόρες διαδικασίες, οι οποίες είναι μη υποχρεωτικές, δεν

αποφέρουν την απαραίτητη ωφέλεια και συνεπώς μπορούν να αποφευχθούν, ενώ από την άλλη πλευρά, η προσεκτική εξέταση του κόστους και όλων των διαδικασιών ελλοχεύει τον κίνδυνο να καταστεί η διαδικασία πιο σημαντική από το αποτέλεσμα.

3.7. Χρησιμότητα του Budgeting στον τραπεζικό τομέα

Τα budgets βοηθούν τις τράπεζες να πραγματοποιήσουν τις δεσμεύσεις τους έναντι των μετόχων τους. Οι τράπεζες, ως επιχειρήσεις υψηλής κεφαλαιοποίησης και επί το πλείστο εισηγμένες στο Χρηματιστήριο προγραμματίζουν και δεσμεύονται έναντι των επενδυτών τους, οι οποίοι μπορεί να είναι απλοί ιδιώτες ή θεσμικοί. Το budgeting αποτελεί το εργαλείο μέσω του οποίου η τράπεζα: 1) σχεδιάζει βραχυπρόθεσμα σε συνέχεια του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, 2) συγχρονίζει τις ενέργειες του προσωπικού με το όραμα και την στρατηγική της διοίκησης, 3) επικοινωνεί τις επιθυμίες και τις δεσμεύσεις της διοίκησης προς τους επενδυτές, άλλους χρηματοπιστωτικούς οίκους του εξωτερικού και προς τους οικονομικούς αναλυτές, 4) υποκινεί, ελέγχει και αξιολογεί το προσωπικό της σε σχέση με τον προγραμματισμό της.

Παρά το γεγονός ότι η χρησιμότητα του budgeting στον τραπεζικό τομέα είναι πολύ σημαντική δεν έχουν γίνει έρευνες, οι οποίες να δείχνουν την έκταση εφαρμογής του και την χρησιμότητα του budgeting στις ελληνικές τράπεζες. Αυτό το κενό καλύπτει η συγκεκριμένη έρευνα της οποίας η μεθοδολογία αναπτύσσεται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Έρευνα και Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να προσδιορίσει την χρησιμότητα και την έκταση της χρήσης του budgeting στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο. Πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου (επισυνάπτεται για κάθε ερωτώμενο στο σχετικό παράρτημα), το οποίο στάλθηκε στους ερωτώμενους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η επιλογή της ηλεκτρονικής αποστολής των ερωτηματολογίων έγινε λόγω της θέσης των τμημάτων οικονομικού προγραμματισμού των τραπεζών, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις στεγάζονται στην Αθήνα και συγκεκριμένα στα κεντρικά κτίρια διοίκησης (Ε.Τ.Ε., Eurobank, Πειραιώς κ.λ.π.). Συμπληρωματικά, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπου η πρόσβαση στο κατάλληλο στέλεχος ήταν δυνατή, προχωρήσαμε σε προσωπική συνέντευξη (Eurobank και Πειραιώς), ενώ σε κάποιες άλλες προκειμένου να διευκρινίσουμε τα ευρήματα της έρευνας επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά με τους ερωτώμενους..

Από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα (23 τράπεζες σημαντικής παρουσίας) επιλέχθηκε ένα σημαντικό δείγμα χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αναφορικά στο μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν, το οποίο είναι άνω του 75% σε κάθε επίπεδο (καταθέσεων, χορηγήσεων κ.λ.π.). Οι λόγοι για τους οποίους δεν απεστάλησαν τα ερωτηματολόγια στο σύνολο των τραπεζών ήταν ότι: α) υπήρξε δυσκολία εντοπισμού των υπευθύνων για την διαδικασία του budgeting και β) σε κάποιες άλλες περιπτώσεις οι τράπεζες δεν ανταποκρίθηκαν στο τηλεφωνικό κάλεσμα για την συμμετοχή στην έρευνά μας.

Οι τράπεζες που δεν συμμετείχαν στην έρευνα μας είναι οι: Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Millennium Bank, Probank, ABN AMRO Bank, CITIBANK, HSBC Bank, First Business Bank, BNP Paribas, Marfin Bank, Ελληνική και Πανελλήνια Τράπεζα.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ακολουθούν οι 12 τράπεζες που αποτέλεσαν το δείγμα μας και απάντησαν στο σύνολό τους στα ερωτηματολόγια που απεστάλησαν:

- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
- ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
- ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK
- ALPHA BANK
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ
- ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
- ASPIS BANK
- PROTON BANK.

Τα μεγέθη των παραπάνω τραπεζικών ιδρυμάτων και γενικότερα το οικονομικό profile τους αναφέρονται στο προσάρτημα 1. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται προήλθαν από έρευνα της ICAP για τις τράπεζες στην Ελλάδα, η οποία διεξήχθη τον Οκτώβριο του 2006.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από μία επιστολή, η οποία περιλάμβανε: α) την συνοπτική περιγραφή του σκοπού της έρευνας, β) την ηλεκτρονική διεύθυνση, στην οποία οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αποστείλουν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο και γ) τονίζονταν το εμπιστευτικό και απόρρητο των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε α) να είναι δυνατή η συμπλήρωσή του ηλεκτρονικά και β) σε όλα σχεδόν τα ερωτήματα ο ερωτώμενος να επιλέγει συγκεκριμένες απαντήσεις, χωρίς να χρειάζεται να αναλώσει σημαντικό χρόνο. Οι περισσότερες απαντήσεις ήταν κλειστές (closed-end questions), είτε της μορφής ναι – όχι, είτε βαθμολογημένες σε κλίμακα Likert, ενώ ελάχιστες ήταν ανοικτές.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η παραπάνω μορφή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε για τους εξής λόγους:

- το ερωτηματολόγιο θα έπρεπε να είναι εύκολα επεξεργάσιμο, αφού οι περισσότερες απαντήσεις μπορούν να κωδικοποιηθούν σχετικά εύκολα,
- υπήρξε οικονομία χρόνου για τους ερωτώμενους,
- οι ερωτήσεις με δεδομένες επιλογές έπρεπε να ήταν εύκολα κατανοήσιμες και τέλος
- οι κλειστές ερωτήσεις εξέφρασαν την άποψη των συμμετεχόντων με βάση έναν κοινό παρονομαστή (όμοιες απαντήσεις).

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερις ενότητες: α) γενικά στοιχεία, β) σχεδιασμός budgeting, γ) υλοποίηση του budget και δ) έλεγχος και σπουδαιότητα της διαδικασίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο απεστάλη πιλοτικά στις τράπεζες Eurobank και Πειραιώς προκειμένου να ελεγχθεί τόσο η ορθότητα του, όσο και η εύκολη κατανόηση των ερωτήσεων.

Ο χρόνος που χρειάστηκε για να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν κατά προσέγγιση 25 ημέρες, ενώ σε ελάχιστες περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε follow up προκειμένου να 'πιέσουμε' για την συμπλήρωση και την αποστολή των ερωτηματολογίων. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, μετά την παραλαβή και την ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε και τηλεφωνική επικοινωνία ή συνέντευξη για την πληρέστερη κατανόηση των απαντήσεων. Θα πρέπει, τέλος, να αναφερθεί ότι τα στελέχη των τραπεζών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν εξαιρετικά συνεργάσιμα και βοήθησαν σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Αποτελέσματα Έρευνας

5.1. Γενικός Σχολιασμός των ευρημάτων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Χωρίζεται, σε αντιστοιχία με τις ενότητες του ερωτηματολογίου, ως εξής: α) εισαγωγικά στοιχεία, β) σχεδιασμός budgeting, γ) υλοποίηση του budget και δ) έλεγχος και σπουδαιότητα της διαδικασίας.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου μας δίνει κάποια χρήσιμα γενικά στοιχεία για τον ερωτώμενο και την τράπεζα όπου εργάζεται, ενώ οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, προς διευκόλυνση του αναγνώστη, παρουσιάζονται ως τίτλοι των υποενοτήτων του κεφαλαίου.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η έρευνα μας παρουσίασε κοινά ευρήματα με αντίστοιχη έρευνα (Joshi, 2003), η οποία πραγματοποιήθηκε στον τραπεζικό τομέα του Μπαχρέιν με τίτλο 'Budgetary practices in the banking sector in Bahrain'. Στην έρευνα αυτή βρέθηκε ότι οι τράπεζες καταρτίζουν budgets στο σύνολό τους και θεωρούν την διαδικασία πολύ σημαντική. Τα budgets στην έρευνα του Joshi χρησιμοποιούνται για να προβλέψουν το μέλλον και να βοηθήσουν τον οργανισμό να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του, όχι όμως και σαν εργαλείο για τον προσδιορισμό δίκαιων ανταμοιβών, όπως παρατηρήθηκε και στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Οι ομοιότητες των δύο ερευνών αναφορικά στα συμπεράσματά τους είναι αρκετές και αντανακλούν την δυναμική και τα μεγέθη που έχει αναπτύξει ο τραπεζικός τομέας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στις επόμενες ενότητες θα σχολιάσουμε τα ευρήματα της έρευνάς μας αναφορικά στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, του οποίου η ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια είναι πολύ υψηλή.

5.2. Σχεδιασμός Budgeting

5.2.1. Ερ. 8: Εφαρμόζει η Τράπεζα που εργάζεσθε ένα μακροπρόθεσμο πλάνο;

Το δείγμα κατά απόλυτο ποσοστό (100%) απάντησε ότι εφαρμόζει μακροπρόθεσμα οικονομικά πλάνα, ως συνέχεια του στρατηγικού σχεδιασμού του. Οι τράπεζες που σχεδόν στο σύνολό τους είναι επιχειρήσεις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) δεσμεύονται προς τους μετόχους τους για την συνεχή τους ανάπτυξη και την αύξηση της κερδοφορίας τους, προκειμένου να αποτελούν μία ελκυστική επένδυση. Επίσης, μέσω των μακροπρόθεσμων πλάνων τους παρουσιάζουν την δυνητική πορεία της τράπεζας προς τους ξένους θεσμικούς επενδυτές και τους διεθνείς χρηματοοικονομικούς οίκους, από τους οποίους αντλούνται σημαντικά κεφάλαια. Επόμενο λοιπόν ήταν, η καθολική απάντηση των τραπεζών, όσον αφορά στον μακροχρόνιο σχεδιασμό τους, ειδικότερα αν λάβει κανείς υπόψη του το μέγεθος των τραπεζών που έλαβαν χώρα, όσο και το γεγονός ότι οι τράπεζες αυτές αποτελούν θυγατρικές (Εμπορική Τράπεζα) ή στόχους αγοράς ξένων πολυεθνικών τραπεζών (Ε.Τ.Ε., Eurobank κ.ο.κ.).

5.2.2. Ερ. 9: Αν ναι, ποιο χρονικό διάστημα καλύπτει το πλάνο;

Ερώτηση 9	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
>3	2	17%
>5	6	50%
Περισσότερα έτη	4	33%

Το 83% του δείγματος απάντησε ότι το μακροπρόθεσμο οικονομικό πλάνο καλύπτει διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών. Το ποσοστό αυτό αποτελείται από τράπεζες υψηλής κεφαλαιοποίησης, οι οποίες φαίνεται να καλύπτουν μεγαλύτερα διαστήματα προγραμματισμού, σε αντίθεση με τις μικρότερες, οι οποίες προτιμούν μικρότερα και πιο ευέλικτα πλάνα.

5.2.3. Ερ. 10: Αν όχι, για ποιους λόγους δεν διαμορφώνετε τέτοιο πλάνο;

Η ερώτηση δεν απαντήθηκε, επειδή δεν υπήρξαν αρνητικές απαντήσεις στην ερώτηση 8.

5.2.4. Ερ. 11: Καταρτίζετε ετήσια προγράμματα (budgets);

Η ερώτηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ερώτηση 8 και αποτελεί ουσιαστικά συνέχεια της. Τα ετήσια budgets είναι τα εργαλεία τα οποία υλοποιούν το μακροπρόθεσμο οικονομικό πλάνο και για το λόγο αυτό οι απαντήσεις ήταν σε ποσοστό 100% θετικές για το σύνολο του δείγματος. Τα budgets αποτελούν καθημερινή πρακτική για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα τα τελευταία χρόνια, αφού μέσα από το εργαλείο αυτό η ανώτατη διοίκηση ενημερώνεται για την πορεία του ιδρύματος καθημερινά και προβαίνει στις αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις όταν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις από το πλάνο.

5.2.5. Ερ. 12: Αν όχι, για ποιους λόγους δεν καταρτίζετε budgets;

Δεν υπήρξαν αρνητικές απαντήσεις στην ερώτηση 11 και για το λόγο αυτό η ερώτηση δεν απαντήθηκε.

5.2.6. Ερ. 13: Ποια από τις δηλώσεις ισχύει, σχετικά με τον υπεύθυνο της διαδικασίας;

Ερώτηση 13	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα οικονομικού προγραμματισμού	6	50%
Ορίζεται κάποιο άτομο που ελέγχει σε κεντρικό επίπεδο την διαδικασία	6	50%

Από τις απαντήσεις του δείγματος δεν μπορεί να εξαχθεί ουσιαστικό συμπέρασμα, αφού οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες σε ίσα ποσοστά. Για το λόγο αυτό, επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά με στελέχη των τραπεζών Eurobank, Πειραιώς και Εγνατία. Η επιλογή των τριών αυτών τραπεζών ήταν τυχαία και τα στελέχη τους μας βοήθησαν να συμπεράνουμε ότι υπάρχει τάση συγκρότησης ανεξάρτητων τμημάτων, τα οποία θα ασχολούνται αποκλειστικά με τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Μάλιστα, η συγκρότηση των τμημάτων καθώς και οι αρχικές οδηγίες σχετικά με την διαδικασία του budgeting ανατέθηκε σε ορισμένες περιπτώσεις (όπως της Eurobank) σε διεθνείς οίκους συμβούλων επιχειρήσεων (Boston Consultants Group).

5.2.7. Ερ. 14: Ποια θέση κατέχει ο υπεύθυνος προγραμματισμού;

Τα αποτελέσματα από την ερώτηση μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει οργανογραμματικά ο υπεύθυνος της διαδικασίας του budgeting, αναφέρεται απ' ευθείας στο top management, συμμετέχοντας σε ορισμένες περιπτώσεις στο Δ.Σ. των τραπεζικών ιδρυμάτων. Σε κάθε περίπτωση, το στέλεχος καταλαμβάνει θέση υποστηρικτική και αναφέρεται με καθημερινές αναφορές στο Δ.Σ. και ειδικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της τράπεζας.

5.2.8. Ερ. 15: Θέτει η Τράπεζα κατευθυντήριες γραμμές;

Το δείγμα απάντησε κατά απόλυτο ποσοστό (100%) ότι η τράπεζα θέτει κατευθυντήριες γραμμές. Οι κατευθυντήριες γραμμές κατά τη διαδικασία του budgeting είναι απαραίτητες, προκειμένου η τράπεζα να φτάσει σε ένα πλάνο βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα, το οποίο αποτελεί συνέχεια του στρατηγικού σχεδιασμού της. Αν δεν υπήρχαν κατευθυντήριες γραμμές το πιο πιθανό θα ήταν τα στελέχη να καταφεύγουν σε budgets, σχετικά εύκολα επιτεύξιμα, τα οποία όμως δεν θα έφερναν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την τράπεζα και στη συνέχεια για τους μετόχους της.

5.2.9. Ερ. 16: Ποιο μήνα του έτους αρχίζει η διαδικασία του budgeting;

Κατά γενική ομολογία του δείγματος, η διαδικασία του budgeting για κάθε έτος ξεκινά στο τελευταίο τετράμηνο του προηγούμενου έτους. Ανάλογα με την οργάνωση της κάθε τράπεζας και του συγκεκριμένου τμήματος, το οποίο ελέγχει την διαδικασία και στη συνέχεια ανάλογα με την εμπειρία των στελεχών από προηγούμενα έτη ο μήνας εκκίνησης μπορεί να είναι ο Σεπτέμβριος και ο Οκτώβριος, σε ελάχιστες περιπτώσεις ο Νοέμβριος και σε μία συγκεκριμένη περίπτωση ο Δεκέμβριος. Στην τελευταία αυτή περίπτωση επιλέχθηκε η μέθοδος του naïve budget και για τον λόγο αυτό ο χρόνος που απαιτήθηκε για την προετοιμασία του budgeting ήταν ελάχιστος.

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

5.2.10. Ερ. 17: Από ποιο σημείο ξεκινά ο προγραμματισμός;

Ερώτηση 17 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Από μηδενικό σημείο εκκίνησης (zero-based)	0	-
Λαμβάνοντας υπόψη τον προγραμματισμό του προηγούμενου έτους και προσθέτοντας ένα ποσοστό επιπλέον	7	58%
Με βάση τις τάσεις που έχουν διαμορφωθεί ή αυτές που προσδοκούνται	6	42%
Άλλο	0	-

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, ο προγραμματισμός των περισσότερων τραπεζών βασίζεται σε αυτόν του προηγούμενου έτους προσθέτοντας ακόμη ένα ποσοστό επιπλέον. Αρχικά, αυτό δείχνει πως ο προγραμματισμός στις τράπεζες γίνεται μάλλον κατά τρόπο μηχανικό, αφού βασίζεται σε αυτόν του προηγούμενου έτους, ενώ θα έπρεπε να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, οι γενικότερες και ειδικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος εντός του οποίου αυτές δραστηριοποιούνται. Ευτυχώς, ένα σημαντικό ποσοστό των τραπεζών (42% του δείγματος) λαμβάνει υπόψη και τις συνθήκες και τις τάσεις που προβλέπεται να επικρατήσουν.

5.2.11. Ερ. 18: Ποια επιμέρους προγράμματα καταρτίζει η Τράπεζα;

Ερώτηση 18 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Budget εσόδων από κύριες εργασίες (δάνεια, factoring, leasing)	12	100%
Budget εσόδων από δευτερεύουσες εργασίες (trade, L/C, L/G)	12	100%
Budget εσόδων από παράλληλες εργασίες (cross selling)	12	100%
Budget όγκων	12	100%
Budget εξόδων	8	67%
Budget αποτελεσματικότητας	6	50%
Budget αποδοτικότητας	4	33%

Τα πιο δημοφιλή προγράμματα των τραπεζών είναι τα budgets εσόδων όλων των τύπων (κύριων, δευτερευόντων και παράλληλων εργασιών), ενώ επίσης το σύνολο του δείγματος δήλωσε ότι καταρτίζει budget όγκων. Αναφορικά στα budget εξόδων δηλώθηκαν ότι καταρτίζονται από τις μεγαλύτερες τράπεζες του δείγματος, αφού προφανώς στις τράπεζες μικρότερων μεγεθών τα έξοδα είναι περισσότερο ελέγξιμα. Τρεις τράπεζες του δείγματος (E.T.E., Eurobank και Πειραιώς) καταρτίζουν budget αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σύμφωνα με οδηγίες των διεθνών οίκων που ανέλαβαν τον αρχικό συντονισμό της διαδικασίας του budgeting. Ειδικά για την τράπεζα Eurobank (η διαδικασία budgeting της οποίας προετοιμάστηκε από την εταιρία Boston Consultants) το ετήσιο budget φτάνει έως και το ατομικό επίπεδο κάθε υπαλλήλου, μετρώντας έτσι και την αποδοτικότητά του. Έτσι, στόχος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια περίπτωση θα είναι η σύνδεση της απόδοσης του υπαλλήλου (πωλήσεις προϊόντων, επαφές με νέους πελάτες κ.ο.κ.) με την εξέλιξή του στον οργανισμό και την μισθολογική του κατάταξη. Ενόψει και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι άνω του 50% του δείγματος δεν καταρτίζουν budget αποτελεσματικότητας και ιδίως αποδοτικότητας.

5.2.12. Ερ. 19: Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των όγκων;

Ερώτηση 19 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Στατιστικές μέθοδοι	9	75%
Έρευνα αγοράς	3	25%
Υποκειμενικές εκτιμήσεις	2	17%
Συνδυασμός των παραπάνω	2	17%

Οι στατιστικές μέθοδοι (9 τράπεζες) και η έρευνα της αγοράς (3 τράπεζες) ήταν οι απαντήσεις, οι οποίες δόθηκαν από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι σε αυτή την ερώτηση δόθηκαν περισσότερες από μία απαντήσεις από τους ερωτώμενους. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κάποιες τράπεζες και συγκεκριμένα οι: E.T.E., EM.T.E., Κύπρου και Εγνατία συμπεριέλαβαν στις απαντήσεις τους και τις υποκειμενικές προβλέψεις, δίνοντας έτσι έμφαση στην εμπειρία και την αίσθηση που έχουν κάποια στελέχη τους για την ανάπτυξη της αγοράς και πόσο αυτή επηρεάζει την πορεία της τράπεζας.

5.2.13. Ερ. 20: Διαχωρίζονται τα σταθερά από τα μεταβλητά έξοδα;

Ερώτηση 20	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Ναι	4	33%
Όχι	8	67%

Σε ποσοστό 67% οι τράπεζες του δείγματος απάντησαν αρνητικά. Στον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών ο διαχωρισμός των σταθερών από τα μεταβλητά έξοδα δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο, όπως λ.χ. στον βιομηχανικό κλάδο όπου ο διαχωρισμός των εξόδων είναι βαρύνουσας σημασίας. Συγκεκριμένα στις τράπεζες τα περισσότερα έξοδα είναι σταθερά. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια μια προσπάθεια μετατροπής των αμοιβών των υπαλλήλων (σταθερά έξοδα) σε bonus αποδοτικότητας (μεταβλητά έξοδα). Έτσι με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να συνδέσει ένα πολύ σημαντικό έξοδο με τις πωλήσεις του, διαφυλάσσοντας τη θέση του σε περιόδους κάμψης πωλήσεων και κερδών.

5.2.14. Ερ. 21: Στατικά ή ελαστικά budgets;

Οι τράπεζες απάντησαν σε ποσοστό 100% ότι επιλέγονται τα στατικά budget σε επίπεδο όγκων και εσόδων. Σε προσωπική συνέντευξη με στέλεχος της Eurobank διευκρινίστηκε ότι σε επίπεδο εξόδων επιλέγονται συνήθως ευέλικτα budgets προκειμένου να αντανακλούν την πραγματικότητα, αφού λ.χ. μία μεταβολή του τιμολογίου της Δ.Ε.Η. ή του Ο.Τ.Ε. μπορεί να εκτοξεύσει τα έξοδα και να απαξιώσει κατά συνέπεια ένα budget εξόδων που προϋπολογίσθηκε με παλιότερα δεδομένα. Το εύρημα περί κατάρτισης στατικών budgets έρχεται κατ' αρχήν σε αντίθεση με τα όσα αναφέρονται στα διδακτικά εγχειρίδια. Μία πιθανή εξήγηση για την κατάρτιση στατικών budgets φαίνεται να είναι το γεγονός ότι τα περισσότερα έξοδα των τραπεζών είναι σταθερά.

5.2.15. Ερ. 22: Ποιοι οι σημαντικότεροι στόχοι των budgets;

Ερώτηση 22 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Μελλοντική πρόβλεψη μεγεθών	10	83%
Μεγιστοποίηση των κερδών	4	33%
Μέτρηση απόδοσης της επιχείρησης	4	33%
Προσδιορισμός δίκαιων αμοιβών	2	17%
Υποκίνηση εργαζόμενων	10	83%

Οι σημαντικότεροι λόγοι – στόχοι των βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, είναι η μελλοντική πρόβλεψη των μεγεθών και η υποκίνηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια, φαίνεται ότι η κατάρτιση των budgets δεν έχει συνδεθεί ακόμη άμεσα με τις ανταμοιβές των εργαζομένων πέρα από την εξαίρεση της Eurobank όπου τα bonus των εργαζομένων είναι συνδεδεμένα αποκλειστικά σχεδόν με τα αποτελέσματα και λιγότερο με τα ποιοτικά στοιχεία του κάθε εργαζόμενου.

5.2.16. Ερ. 23: Συμμετοχική ή επιβαλλόμενη η κατάρτιση των budgets;

Ερώτηση 23	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Συμμετοχική	0	-
Επιβαλλόμενη	5	42%
Συνδυασμός	7	58%

Στην ερώτηση καμιά τράπεζα δεν επέλεξε την συμμετοχική κατάρτιση του budget παρά μόνο ως συνδυασμό μαζί με την επιβαλλόμενη κατάρτιση. Κάτι τέτοιο συμβαίνει αφού οι τράπεζες ως χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις κατά το πλείστο δεν μπορούν να αφήσουν τα μεγέθη στην τύχη τους. Αυτά προγραμματίζονται και συνήθως παρουσιάζονται σε Γενικές Συνελεύσεις μετόχων, όπου παρουσιάζονται οι προϋπολογισμοί αλλά και οι απολογισμοί μεγεθών. Σημαντική είναι η πορεία των μεγεθών για τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα, όπου τα μεγέθη συνδέονται άρρηκτα με τις αξιολογήσεις της πιστοληπτικής ικανότητας τους και συνεπώς με το κόστος άντλησης κεφαλαίων από διεθνείς οίκους του εξωτερικού, κάτι το οποίο βασικά είναι γνωστό μόνο στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης των τραπεζών.

5.2.17. Ερ. 24: Γιατί επιλέγεται η συμμετοχική διαδικασία;

Οι τράπεζες του δείγματος που επέλεξαν τον συνδυασμό των δύο διαδικασιών (7 τράπεζες ή 58% του δείγματος) εφαρμόζουν και την συμμετοχική διαδικασία λόγω της υψηλής κατάρτισης του προσωπικού τους, για την περαιτέρω συλλογή σημαντικών πληροφοριών, αφού η πληροφόρηση στα κάτω επίπεδα είναι σημαντική και πληρέστερη, για την αυτοδέσμευση του προσωπικού και τέλος ως κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Οι απαντήσεις αυτές έρχονται σε πλήρη συμφωνία με όσα αναφέρονται στα εγχειρίδια περί budgeting.

5.2.18. Ερ. 25: Γιατί επιλέγεται η επιβαλλόμενη διαδικασία;

Μεγάλο ποσοστό του δείγματος επέλεξε την επιβαλλόμενη διαδικασία επειδή δεν υπάρχει τεχνογνωσία σε όλα τα επίπεδα και επειδή η έννοια της αποκεντρωμένης οργάνωσης δεν είναι τόσο διαδεδομένη στον τραπεζικό τομέα, όπου επικρατεί μάλλον ο συγκεντρωτισμός. Οι τράπεζες χαμηλότερης κεφαλαιοποίησης ανέφεραν ως λόγο της επιβαλλόμενης διαδικασίας το μικρότερο μέγεθός τους κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την διεθνή βιβλιογραφία (Garrison, Noreen και Brewer, 2006).

5.2.19. Ερ. 26: Τα καταστήματα των Τραπεζών αντιμετωπίζονται ως profit centers;

Η αντιμετώπιση των καταστημάτων ως profit centers είναι σε απόλυτο ποσοστό (100%), αφού μόνο έτσι μπορεί να αξιολογηθεί ένα κατάστημα σχετικά με την απόδοση του, την αποτελεσματικότητά του και τελικά με την βιωσιμότητά του. Η ανάγκη για την βέλτιστη απόφαση έναρξης λειτουργίας ή συνέχιση λειτουργίας ενός καταστήματος έχει οδηγήσει τις τράπεζες να αξιολογούν κάθε μεμονωμένη μονάδα σαν να είναι μία αυτοτελής επιχείρηση, η οποία πρέπει να είναι κερδοφόρα για να συνεχίσει την λειτουργία της.

5.3. Υλοποίηση Budget

5.3.1. Ερ. 27: Δηλώσεις σχετικά με την υλοποίηση των προγραμμάτων

Ερώτηση 27 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Βοηθά στην επίτευξη των στόχων σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο	6	50%
Οδηγεί στην συνεργασία των διαφόρων τμημάτων	6	50%
Παρέχει ικανοποιητικό feedback σχετικά με την πορεία των μεγεθών	12	100%
Οδηγεί σε επενδύσεις σε νέα πληροφοριακά συστήματα	5	42%
Αυξάνει την εργασία σε βάρος πιο παραγωγικών εργασιών	0	-
Δυσκολίες από managers που δεν είναι δεκτικοί αλλαγών	6	50%

Η ερώτηση NO. 27 σκοπό έχει να αναδείξει ποια κατά την γνώμη των ελληνικών τραπεζών είναι τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα (αλλά και μειονεκτήματα) που προκύπτουν από την κατάρτιση των budgets. Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, πρώτη σε συχνότητα και άρα σπουδαιότητα έρχεται ή δήλωση σχετικά με το feedback που προσφέρει το budgeting αναφορικά στην πορεία των διαφόρων μεγεθών των τραπεζών. Επίσης, οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μικρότερα, αλλά ικανοποιητικά, ποσοστά ότι το budget βοηθά στην επίτευξη των στόχων, οδηγεί στην συνεργασία των διαφόρων τμημάτων αλλά αντιμετωπίζει και δυσκολίες από managers, οι οποίοι δεν δέχονται εύκολα τις αλλαγές. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πέμπτη κατά σειρά δήλωση δεν επιλέχθηκε. Το γεγονός αυτό ίσως να οφείλεται, κατά την άποψή μας, στο δείγμα που αποτελείτο από υπεύθυνους τμημάτων οικονομικού προγραμματισμού. Από συναντήσεις που είχαμε με προσωπικό βάσης των τραπεζών Eurobank και Πειραιώς παρατηρήσαμε ότι αποτελεί πεποίθηση των εργαζόμενων χαμηλότερων επιπέδων ότι το budgeting αυξάνει την εργασία εις βάρος πιο παραγωγικών εργασιών.

5.3.2. Ερ. 28: Ποια στελέχη αξιολογούν τις αναφορές ενός budget;

Ερώτηση 28 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Διευθυντές καταστημάτων	0	-
Επιτροπή budget	3	25%
Ανώτατη διοίκηση	12	100%

Το σύνολο του δείγματος σε αυτή την ερώτηση υποδεικνύει ότι το top management είναι ο τελικός αποδέκτης και αξιολογητής των αναφορών ενός budget. Αξίζει να σημειωθεί ότι 3 εκ των 12 τραπεζών (Ε.Τ.Ε., Eurobank, Πειραιώς) δήλωσαν ότι η αξιολόγηση των αναφορών γίνεται και από την επιτροπή budget συμπληρωματικά με την ανώτατη διοίκηση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι τράπεζες αυτές έχουν δώσει αυξημένες εξουσίες στην επιτροπή budget, σχετικά με την εκτέλεση και τον έλεγχο του προγραμματισμού.

5.4. Έλεγχος και Σπουδαιότητα Budget

5.4.1. Ερ. 29: Ποια είναι η περιοδικότητα των αναφορών απόδοσης;

Ερώτηση 29	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Μηνιαία	9	75%
Τριμηνιαία	3	25%
Εξαμηνιαία	0	-
Ετήσια	0	-

Σε ποσοστό 75% οι τράπεζες δήλωσαν ότι η περιοδικότητα των αναφορών απόδοσης είναι μηνιαία. Σε προσωπική συνέντευξη που είχαμε με στέλεχος ηγετικής τράπεζας στον ελληνικό χώρο δήλωσε ότι οι τράπεζες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε IT (information technology) συστήματα με στόχο την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο (real time) του budget σε ημερήσια βάση, έως και σε ατομικό επίπεδο υπαλλήλου. Εντούτοις ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (25%) δήλωσε ότι οι αναφορές απόδοσης γίνονται σε τριμηνιαία βάση. Το χρονικό αυτό διάστημα μοιάζει να είναι αρκετά μεγάλο και άρα αδικαιολόγητο, δεδομένων αφενός των επενδύσεων των τραπεζών σε IT systems και αφετέρου (και κυριότερα) όσο μεγαλύτερο είναι το

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

διάστημα αναφορών τόσο μεγαλύτερες είναι οι επιπτώσεις επί της πορείας των τραπεζών από την τυχόν αδυναμία επιτυχούς υλοποίησης των budgets.

5.4.2. Ερ. 30: Ποιες είναι οι ανταμοιβές αν επιτευχθεί ο στόχος;

Ερώτηση 30 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Αύξηση μισθού	4	33%
Bonus αποδοτικότητας	12	100%
Προώθηση στην ιεραρχία	5	42%
Ηθική ανταμοιβή	4	33%
Χωρίς ανταμοιβή	0	-

Η απάντηση που υπερίσχυσε, κατά απόλυτο ποσοστό (100%), ήταν η δεύτερη και αφορούσε στο bonus αποδοτικότητας. Σε συνέχεια του σχολιασμού για την προηγούμενη ερώτηση, οι τράπεζες σήμερα προσπαθούν να στρέψουν τις αποδοχές των εργαζομένων σε ετήσια bonus, μετατρέποντας έτσι τα έξοδα τους από σταθερά σε μεταβλητά. Το προσωπικό της τράπεζας αξιολογείται σε μηνιαία βάση και λαμβάνει bonus απόδοσης, η περιοδικότητα του οποίου είναι ετήσια ή τετράμηνη για τους περισσότερους οργανισμούς. Μάλιστα τις περισσότερες φορές, ειδικά σε ανώτερα στελέχη, τα bonus δεν συνδέονται με την μισθοδοσία αποτελώντας έτσι αποδοχές μη φορολογητέες για τον εργαζόμενο. Επίσης, η τράπεζα με αυτόν τον τρόπο δεν υποχρεούται να καταβάλλει εργοδοτικές εισφορές στο δημόσιο.

5.4.3. Ερ. 31: Δηλώσεις σχετικά με τον βαθμό ωφέλειας του budgeting

Ερώτηση 31 (πολλαπλών επιλογών)	Απαντήσεις (Αριθμός Τραπεζών: 12)	Ποσοστό (%)
Στοχεύει στην παρακολούθηση της γενικότερης εταιρικής πολιτικής	6	50%
Αποτελεί συνδεδεμένο κρίκο μεταξύ τμημάτων και διαδικασιών	4	33%
Επικοινωνεί το όραμα της διοίκησης στους managers και το προσωπικό	11	92%
Παρέχει υποκίνηση	4	33%
Αξιολογείται το προσωπικό και δίνονται αξιολογικά ευκαιρίες εξέλιξης	3	25%

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν η Τρίτη κατά σειρά (επικοινωνεί το όραμα της διοίκησης στους managers και το προσωπικό) και η πρώτη κατά σειρά (στοχεύει στην παρακολούθηση της γενικότερης εταιρικής πολιτικής).

Το γενικό συμπέρασμα από τις απαντήσεις, οι οποίες δόθηκαν ήταν ότι μάλλον η διοίκηση και οι μέτοχοι μιας τράπεζας είναι αυτοί που ωφελούνται περισσότερο, αφού και οι δύο απαντήσεις αφορούν δύο σημεία κλειδιά, πολύ σημαντικά για το top management και τους μετόχους, το όραμα και την εταιρική πολιτική. Ακολουθώντας, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι απαντήσεις που φαίνεται να ωφελούν περισσότερο το προσωπικό βάσης και μεσαίου επιπέδου δεν ήταν αρκετά δημοφιλής, αφού η δήλωση που αφορά την υποκίνηση δόθηκε από 4 τράπεζες, ενώ αυτή που αφορά τις ευκαιρίες που δίνονται στο προσωπικό απαντήθηκε από 3 τράπεζες. Κάτι τέτοιο φυσικά ήταν επόμενο, αφού σε προηγούμενη ερώτηση είδαμε ότι το 100% του δείγματος επιβάλλει τον προγραμματισμό απ' ευθείας είτε σε ένα συνδυασμό με μια ελάχιστη συμμετοχή του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1. Τελικά Συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας που παρουσιάστηκε παραπάνω είναι η εξέταση της χρησιμότητας και της έκτασης εφαρμογής του budgeting στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της δημοσκόπησης και πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων που στάλθηκαν στις τράπεζες μέσω e-mail.

Από την έρευνα προκύπτουν πολλά χρήσιμα συμπεράσματα εκ των οποίων τα σημαντικότερα αναφέρονται παρακάτω:

- Το 100% του δείγματος εφαρμόζει μακροπρόθεσμο πλάνο, ενώ το 83% πραγματοποιεί σχεδιασμό για περίοδο μεγαλύτερο της πενταετίας
- Το 100% των ερωτώμενων απάντησαν ότι καταρτίζουν επίσης ετήσια budgets
- Υπάρχει η τάση για συγκρότηση ανεξάρτητων τμημάτων που συντονίζουν την διαδικασία, με επικεφαλής που αναφέρονται απ' ευθείας στο top management
- Οι τράπεζες θέτουν κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να φτάσουν στον απαραίτητο και επιθυμητό προγραμματισμό
- Η διαδικασία budgeting κάθε έτους ξεκινά το τελευταίο τετράμηνο του προηγούμενου έτους
- Τα πλέον συχνά είδη budget που καταρτίζονται από όλες τις τράπεζες είναι τα budgets εσόδων και όγκων
- Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για την πρόβλεψη των όγκων είναι κυρίως στατιστικές, τα budgets είναι στατικά και δεν φαίνεται να διαχωρίζουν τα σταθερά από τα μεταβλητά έξοδα των τραπεζών

BUDGETING: Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Οι σημαντικότεροι στόχοι των budgets είναι η πρόβλεψη των μεγεθών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών
- Η διαδικασία του budgeting είναι κυρίως επιβαλλόμενη, λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας σε όλα τα επίπεδα
- Τα καταστήματα των τραπεζών αντιμετωπίζονται ως profit centers προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα τους
- Τα budgets παρέχουν σημαντικές μηνιαίες αναφορές σχετικά με την πορεία των τραπεζών, ενώ υπάρχει η τάση σύνδεσης της πορείας των μεγεθών με τις αποδοχές των εργαζομένων
- Τέλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις, τα budgets επικοινωνούν με αποτελεσματικό τρόπο το όραμα της διοίκησης και των μετόχων σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων.

Τα παραπάνω ευρήματα είναι πάρα πολύ σημαντικά και συμβάλουν στον εμπλουτισμό της σχετικής βιβλιογραφίας, ιδίως της ελληνικής και τούτο επειδή για πρώτη φορά έρχεται στο φως της δημοσιότητας η έκταση εφαρμογής του budgeting από τις ελληνικές τράπεζες, ο τρόπος υλοποίησης του, τα είδη των budgets που καταρτίζονται ως και ο βαθμός σημαντικότητας τους. Οι πληροφορίες αυτές ευελπιστούμε ότι θα τροφοδοτήσουν τα σχετικά ελληνικά εγχειρίδια με ενδιαφέροντα στοιχεία, ιδιαίτερα σε μια περίοδο όπου όλο και αυξάνουν οι φωνές εκείνων που διατείνονται ότι η κατάρτιση των διαφόρων budgets είναι μάλλον χάσιμο χρόνου και θα πρέπει ως διαδικασία να εγκαταλειφθεί ή να αντικατασταθεί.

Η παρούσα εργασία είναι σημαντική, γιατί δίνει τα ερεθίσματα για ακόμη μεγαλύτερη εις βάθος μελέτη σε συγκεκριμένα πεδία όπως η αξιολόγηση ή η υποκίνηση ή εναλλακτικά για την έρευνα και σύγκριση άλλων κρατών σε σχέση με την ελληνική πραγματικότητα.

Όμως, όπως συμβαίνει αναπόφευκτα με κάθε έρευνα, και αυτή έχει τις αδυναμίες της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο 4^ο κεφάλαιο που αφορά στην μεθοδολογία της έρευνας, από τις 23 τράπεζες σημαντικής παρουσίας στον ελληνικό χώρο μόνο οι μισές σχεδόν (12 τράπεζες) περιλαμβάνονται στο δείγμα αυτής της έρευνας. Αυτό συνιστά ένα σοβαρό μειονέκτημα υπό την έννοια ότι εάν υπήρχαν και οι απαντήσεις των λοιπών τραπεζών ίσως τα ευρήματα της έρευνας να ήταν διαφορετικά, ιδιαίτερα

όσον αφορά στην έκταση εφαρμογής του budgeting από τον τραπεζικό τομέα και στην χρησιμότητά του. Παρόλα αυτά θεωρούμε ότι και οι απαντήσεις των τραπεζών που δεν συμμετείχαν στην έρευνα δεν θα ήταν στατιστικά σημαντικά διαφοροποιημένες. Λαμβανομένων υπόψη των δυσκολιών διεξαγωγής ερευνών στην Ελλάδα, πιστεύουμε ότι η μη συμμετοχή των λοιπών τραπεζών στην έρευνα οφείλεται όχι στο γεγονός ότι δεν καταρτίζουν budgets αλλά επειδή θεωρήθηκε χάσιμο χρόνου η συμμετοχή σε μια τέτοια έρευνα, όπως μας δήλωσε εμπιστευτικά κάποιο στέλεχος εκ των τραπεζών που δεν συμμετείχαν στην έρευνα.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι τα στοιχεία που παραθέτει η παρούσα έρευνα για την διαδικασία budgeting στις τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα συνθέτουν μια βάση δεδομένων, η οποία ελπίζουμε μελλοντικά να εμπλουτιστεί με νέα στοιχεία, τα οποία θα δώσουν περισσότερες ακόμη πληροφορίες στον ακαδημαϊκό χώρο για το συγκεκριμένο θέμα.

Βιβλιογραφία

BIBΛΙΑ

- Antony N. R. (1965). Management Accounting Principles, Homewood, British Library Publication.
- Brookson Stephen (2000). Managing Budgets, New York, Hammond.
- Ernst and Young Consultants Company (1995). Performance Measurement for Financial Institutions, Mac Graw Hill, New York.
- Fitzgerald Ray (2002). Business Finance for Managers, London, Kogan Page Publishers.
- Garrison Ray, Noreen Eric and Brewer Peter (2006). Managerial Accounting, New York, Mac Graw Hill.
- Gitman J. Lawrence (2000). Principles of Managerial Finance, Boston, Addison – Wesley Educational Publishers.
- Graddy Duane and Spencer Austin (1990). Managing Commercial Banks, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- Grinblatt M. and Titman S. (2004). Financial Markets and Corporate Strategies, McGraw-Hill, New York.
- Kemp Sid, Bunbar Eric (2003). Budgeting for Managers, New York Mac Graw Hill.

- Koch W. Timothy (1995). Bank Management (3rd Edition), The Dryden Press
Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia.
- Mayo B. Herbert (1995). Financial Institutions, Investments and Management:
An Introduction, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- Mishkin Frederic and Eakins Stanley (2003). Financial Markets and
Institutions, Adison-Wesley Publication, Boston.
- Saunders A. and Comett M. (2004). Financial Markets and Institutions: A
Modern Perspective, McGraw-Hill, New York.
- Sweeny H. W. Allen, Rachlin Robert (1981). Handbook of Budgeting, New
York, Ronald Press Publication.
- Μπαραλέξης Σπυρίδων (1999). Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και
προϋπολογιστικός έλεγχος, Σημειώσεις από το πρόγραμμα συμπληρωματικής
εκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ – ΕΝΕΡΓΕΙΑ.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ - ΔΕΛΤΙΑ

- Facione A. Peter (2002). The philosophy and psychology of effective institutional budgeting, Academe Magazine.
- Foley Stephen (2005). The Week in review. Banks are a long-term cash machine, The Independent Journal.
- Foster J. Beverly (2005). Managing the value of financial institutions, The R.M.A. Journal.
- Frieswick Kris (2003). The five-year itch: for CFOs, the biggest question about doing five-year plans is, why? Planning, Magazine for S.F.E.
- Froot A. Kenneth and Stein C. Jeremy (1998). A new approach to capital budgeting for financial institutions, Bank of America: Journal of applied corporate finance.
- Hamm A. Richard (2004). Succession planning for a privately held business, The R.M.A. Journal.
- ICAP (2006). Η Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών μέσα από αριθμούς, Έρευνα, Αθήνα.
- Joshi L. P. (2003). Budgetary practices in the banking sector in Bahrain – Empirical research findings, British Library Journal.

- Joshi L. P., Al-Mudhaki Jawahar and Bremser G. Wayne (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain, Managerial Auditing Journal.
- Kane J. Thomas (1982). A national survey: Municipal budget directors view budgetary control, Public Budgeting and Finance Magazine.
- Mitchell Max (2002). Budgeting revisited: Cracks in the foundation of bank performance management, Journal of Bank Cost & Management Accounting.
- Mitchell Max (2005). Beyond Budgeting: Case Studies in North American Financial Services, Journal of Bank Cost & Management Accounting.
- Morgan Jim (2000). A global Financial Architecture, The United Nations Magazine.
- Scot Morris (2005). Business 101: Business Planning, Optometric Management Magazine.
- Δελτίο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, www.hba.gr.
- Δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, www.ecb.int.
- Δημοσιεύσεις της Τράπεζας της Ελλάδας, www.bankofgreece.gr.

Παραρτήματα

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ 1
(ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ)

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ 2
(ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)