

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

### Η Πυξίδα της Επιχείρησης

Από Γιώργο Μανουσόπουλο, Σύμβουλο Επιχειρήσεων,  
εξωτερικό συνεργάτη της Specisoft

Αυτό που έχει σημασία στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων, αλλά και στην ζωή γενικότερα, είναι το να διαθέτουμε κανείς μια **έγκυρη διαδικασία** που θα τον βοηθά να παίρνει τις **σωστότερες αποφάσεις** ανάλογα με την περίπτωση.

Κι αυτό γιατί μέσα στον κόσμο που ζούμε, με την έντονη αβεβαιότητα που τον μαστιάζει, με τις ταχύτερες εναλλαγές καταστάσεων, στο μόνο που μπορούμε να εξασκήσουμε έλεγχο είναι η δική μας διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η ελευθερία που έχουμε για να πάρουμε απόφαση μετατρέπεται, την ίδια κιόλας στιγμή, σε δέσμευση να δεχθούμε τα καλά ή τα δυσάρεστα αποτελέσματά της.

**Ο Προϋπολογισμός** αποτελεί την «**πυξίδα**» για την δράση μια Επιχείρησης.

Προϋπολογισμός σημαίνει : **καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών** που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο **μέτρησης της πραγματικής απόδοσης** της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος **βελτίωσης** από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό.

Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία **Ελέγχου** επίτευξης του **προκαθορισμένου στόχου**.

Ο σωστός **προϋπολογιστικός έλεγχος** είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη **διορθωτικών ενεργειών**, αμέσως μόλις εντοπισθούν **αποκλίσεις αρνητικές** που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων.

**Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Ελέγχου είναι :**

- Ο καθορισμός Προτύπων απόδοσης σε μορφή Προϋπολογισμών, Ρυθμού παραγωγής, ύψους αποθεμάτων κ.λ.π.
- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης , όπως ύψος δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος.
- Η ανάλυση των Αποκλίσεων Προγραμματισθέντων – Πραγματοποιηθέντων
- Η Ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

Η Χρονική απόσταση μεταξύ του προσδιορισμού των αποκλίσεων και ανατροφοδότησης (διάρκεια ελεγκτικού κύκλου ) πρέπει να είναι μικρή. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει :

- Το σύστημα ελέγχου να βασίζεται σε διαδικασίες γρήγορης λήψης απόφασης για προσαρμογές και διορθώσεις προγραμμάτων.
- Ο έλεγχος να γίνεται όχι μόνο στο τέλος των χρονικών περιόδων αλλά και σε άλλες χρονικές στιγμές.

## **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται :

- Στον προσδιορισμό ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων
- Στο θέμα της ιεραρχίας του ελέγχου
- Στην αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις του ελέγχου
- Στη σημασία των αποκλίσεων και τα όρια του ελέγχου
- Στα θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου

### **ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει :

- Το διαχωρισμό των δαπανών σε ελεγχόμενες (ελαστικές ) και μη ελεγχόμενες (ανελαστικές) δαπάνες.
- Το διαχωρισμό της επιχείρησης σε κέντρα ή τομείς ευθύνης.

Θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια αύξησης των ελεγχόμενων δαπανών , διαφορετικά θα καταλήξουμε σε γραφειοκρατική διοίκηση , που βρίσκεται σε απόσταση από τα κέντρα δαπανών και ως εκ τούτου δεν γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες.

### **ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Αφορά κυρίως το περιεχόμενο της **ανατροφοδότησης** στα διάφορα επίπεδα διοίκησης.

Η πληροφορία για το αποτέλεσμα του ελέγχου διαμορφώνεται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης και εξουσίας στην οποία βρίσκεται ο ελεγχόμενος, βάσει του προϋπολογισμού.

Κάθε υπεύθυνος ενημερώνεται για το αποτέλεσμα του ελέγχου του τομέα ευθύνης του και των κατωτέρων του.

Η ξεχωριστή και αναλυτική πληροφόρηση προχωράει από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης όλο και πιο συγκεντρωτικά και έτσι εξασφαλίζεται η αξιολόγηση του έργου από τον ανώτερο του και της κεντρικής διοίκησης για την πορεία της επιχείρησης.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται κυρίως από

- Το βαθμό αποδοχής του προϋπολογισμού από εκείνους που θα πρέπει να τον υλοποιήσουν.
- Το βαθμό εξουσίας σε σχέση με την ευθύνη που εκχωρείται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας. Η ευθύνη πρέπει να συμβαδίζει με τις αρμοδιότητες.
- Την ευκολία ροής και την πληρότητα των πληροφοριών . Ο προϋπολογιστικός έλεγχος να είναι απλός, κατανοητός, και να τεκμηριώνει τα ευρήματα του.

## ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Μια απόκλιση είναι σημαντική όταν οδηγεί την διοίκηση σε λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ο καθορισμός των ορίων των αποδεκτών αποκλίσεων γίνεται είτε στατιστικά είτε εμπειρικά.

Οι αποκλίσεις πρέπει να απαντούν στα παρακάτω ερωτήματα :

- Πού οφείλονται
- Οι παράγοντες που τις προκάλεσαν είναι τυχαίοι ή όχι
- Μπορούσαν να προβλεφθούν

## ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Ο προϋπολογισμός καθορίζει ποσοτικά και χρονικά τα προγράμματα δράσης
- Ο προϋπολογισμός έλεγχος δίνει συγκεκριμένο περιεχόμενο στην εξουσία και την ευθύνη της διοίκησης.
- Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αποτελεί σύστημα πληροφόρησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων.
- Ο προϋπολογιστικός έλεγχος ελαχιστοποιεί το χρόνο εντοπισμού των σφαλμάτων και επιταχύνει την διαδικασία επίλυσης τους.

Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο οι προϋπολογισμοί να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις, όταν βασίζεται σε λανθασμένες προβλέψεις, επιβάλλεται από αυταρχική Διοίκηση χωρίς να υπάρχει γενική παραδοχή των στόχων και αποτελεί μέσο αστυνόμευσης παρά ενθάρρυνσης του ανθρώπινου παράγοντα στη λήψη σωστών πρωτοβουλιών.

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

**Ο προϋπολογισμός βασίζεται σε κανονικές συνθήκες και όχι σε πρότυπες. Εξυπηρετεί βραχυχρόνιους στόχους αλλά πρέπει να είναι εναρμονισμένος με ένα μακροχρόνιο στρατηγικό στόχο.**

Όταν τεθεί αυτός ο **στρατηγικός στόχος** όλες οι κατευθύνσεις των σχεδίων και των προγραμμάτων δράσης επιδιώκουν την επίτευξη του.

Τέτοιοι στρατηγικοί στόχοι είναι :

- **Αύξηση μεριδίου αγοράς**
- **Μείωση κόστους παραγωγής**
- **Αύξηση Κέρδους**
- **Αύξηση ανταγωνιστικότητας**

Ο καθορισμός του στόχου είναι απαραίτητος διότι :

- **Καθιερώνει μια πειθαρχημένη προσέγγιση στην επίλυση των προβλημάτων**
- **Εισάγει στην επιχείρηση ενιαία νοοτροπία**
- **Συντονίζει την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών**

**Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος.**

**Ο στρατηγικός στόχος δεν είναι δομημένο πρόβλημα αλλά είναι όραμα.**

**Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός δίδει τις κατευθύνσεις που οδηγούν στο όραμα.**

Τα μακροχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο **3-5 χρόνων** και μέχρι **10 χρόνια**.

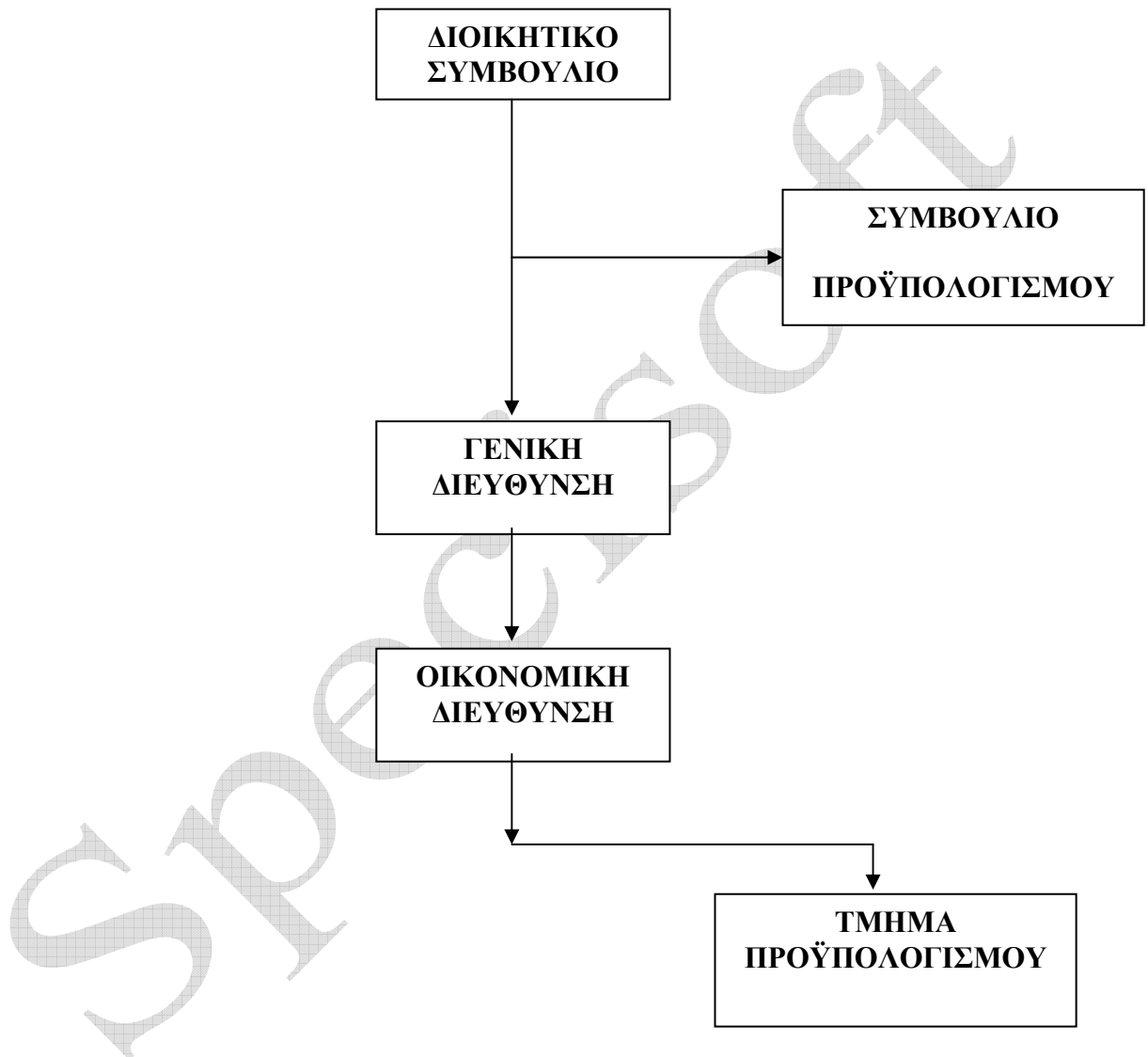
Τα βραχυχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο **βμηνών έως 1 χρόνο**.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα χαρακτηρίζονται από **σαφήνεια** , **ακρίβεια** και **λεπτομέρεια**, στοιχεία που δεν χαρακτηρίζουν τα μακροχρόνια .

Πρέπει πάντως να τονισθεί το ότι το οποιοδήποτε πρόγραμμα δεν παράγει αποτέλεσμα. Δίνει απλώς κατευθύνσεις και πληροφόρηση. Αποτέλεσμα παράγουν μόνον οι καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης.

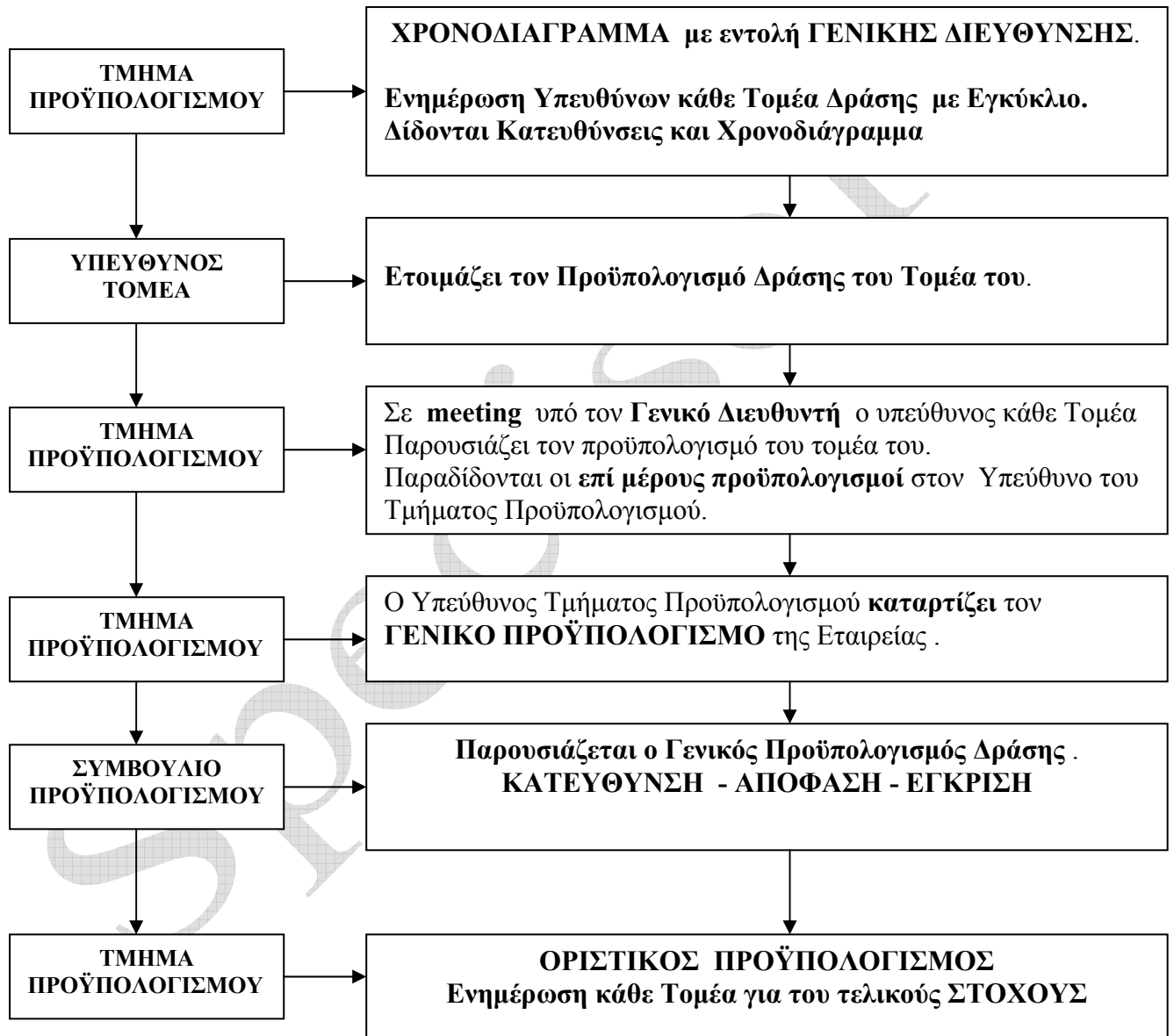
## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ( BUDGET )

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ



## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ( BUDGET )

### ΚΥΚΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ( ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ )



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Ο Προγραμματισμός της δράσης μιας Εταιρείας είναι το μέσο για μια αποτελεσματική διοίκηση.

Ούτε έλεγχος, ούτε διοίκηση μπορεί να γίνει χωρίς το σχεδιασμό **ΣΤΟΧΩΝ**, χωρίς τον **προγραμματισμό** της λειτουργίας και χωρίς την απολογιστική σύγκριση των **πραγματοποιηθέντων** με τα αντίστοιχα **προϋπολογισθέντα** μεγέθη.

Ο Προγραμματισμός της δράσης μιας Εταιρείας αποτελείται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

### **1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Με τον σχεδιασμό μπαίνουν οι στόχοι που η εταιρεία επιθυμεί να πετύχει . Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται σε κύρια μεγέθη και καλύπτουν συγκεκριμένη χρονική περίοδο , όπως :

- Ετήσια Κέρδη
- Ετήσιες Πωλήσεις
- Ετήσιες Επενδύσεις
- Ένταξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Μεταβολές στο σύστημα πωλήσεων
- Διείσδυση στην αγορά σε βάρος του ανταγωνισμού
- Έρευνα Καταναλωτικών Τάσεων

Με την οριστικοποίηση των στόχων ξεκαθαρίζουν οι επιδιώξεις της εταιρείας και όλοι αυτοδεσμεύονται στην επίτευξη αυτών.



## **2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Με τον προγραμματισμό της δράσης οριστικοποιούνται τα μέσα , οι διαδικασίες και οι τρόποι που πρέπει να εφαρμοσθούν για την επίτευξη των στόχων της προγραμματιζόμενης χρονικής περιόδου.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει :

- Τις αναγκαίες Επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και τις πηγές χρηματοδότησης αυτών.
- Την σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας
- Χρονική κατανομή των πωλήσεων
- Την πιστωτική πολιτική έναντι των πελατών και τους τρόπους είσπραξης των πωλήσεων
- Τον τρόπο εξόφλησης των προμηθευτών
- Τον καθορισμό του αναγκαιούντος προσωπικού και την ιεραρχική κλιμάκωση του.
- Τον βαθμό Εκπαίδευσης του προσωπικού κατά λειτουργικό χώρο
- Την διερεύνηση των καταναλωτικών τάσεων και τον τρόπο διαφήμισης – προώθησης.
- Το ύψος των Οργανικών εξόδων κατ είδος.
- Τις πηγές χρηματοδότησης για κάλυψη αναγκών σε Κεφάλαιο Κίνησης.

### **3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (BUDGET)**

Με τον προϋπολογισμό της δράσης αριθμοποιούνται τα στοιχεία του προγραμματισμού μετατρέπονται σε αξίες.. Έτσι οι προϋπολογισμοί μπορεί να συγκριθούν με απολογιστικά δεδομένα άλλων χρονικών περιόδων ή με στοιχεία της αγοράς και του ανταγωνισμού, για συστηματική και ρεαλιστική τεκμηρίωση.

Ο προϋπολογισμός της δράσης επιμερίζεται στους παρακάτω επί μέρους προϋπολογισμούς:

- Προϋπολογισμό Πωλήσεων
- Προϋπολογισμό Παραγωγής Προϊόντων
- Προϋπολογισμό αγορών Εμπορευμάτων
- Προϋπολογισμό αγορών Α! υλών , Β! υλών , άλλων αναλωσίμων υλικών.
- Προϋπολογισμό Επενδύσεων
- Προϋπολογισμό παρεπομένων δραστηριοτήτων
- Προϋπολογισμό Εξόδων
- Προϋπολογιστικό Κόστος
- Ταμιακό Προϋπολογισμό.

Με τον τρόπο αυτό είναι εφικτός ο προϋπολογισμός της γενικής περιουσιακής διάρθρωσης και ο προϋπολογισμός της Γενικής Εκμετάλλευσης , καθώς και του αποτελέσματος.

Ο προϋπολογισμός της δράσης πρέπει να καλύπτει μια πλήρη διαχειριστική περίοδο (οικονομικό έτος ) με πλήρη ανάλυση ανά μήνα , να επιμερίζεται δε σε ολοκληρωμένες επιμέρους χρονικές περιόδους ,ανάλογα με την φύση του προϊόντος ( π.χ. Μόδα, Εποχικότητα κ.λ.π.) .

Με τον τρόπο αυτό τα εκάστοτε απολογιστικά στοιχεία αντιπαραβάλλονται με τα αντίστοιχα προϋπολογισθέντα μεγέθη και συνάγονται άμεσα οι αποκλίσεις.

Η διερεύνηση των αποκλίσεων επιτρέπει την λήψη διορθωτικών αποφάσεων ή ενδεχομένως και την αναπροσαρμογή των προϋπολογιστικών προγραμμάτων δράσης .

Τα στοιχεία του παρελθόντος ερευνούνται προσεκτικά έτσι ώστε να απαλλάσσονται από οποιοδήποτε ανώμαλο ή τυχαίο στοιχείο.

## Η Εταιρία Specisoft A.E.

Η εταιρία Specisoft A.E. ιδρύθηκε το 1987 ως εταιρία ανάπτυξης εξειδικευμένου λογισμικού, με κύριο χαρακτηριστικό την ανάπτυξη λογισμικού σε θέματα περιέχουν γνώση, υψηλή εξειδίκευση, ειδικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης και πολύ μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων.

Τα θέματα των προγραμμάτων (μεταξύ και άλλων) αφορούν α) το Επιχειρηματικό λογισμικό (Επιχειρησιακός προγραμματισμός - Business Plan, Οικονομικές Αναλύσεις Ισολογισμών, Αποτίμηση Αξίας Επιχειρήσεων, Πρότυπη Κοστολόγηση, Προβλέψεις, Αξιολογήσεις Επενδύσεων κ.α.) β) Χρηματοοικονομικό λογισμικό (Θεμελιώδης Ανάλυση, Επιλογή Χαρτοφυλακίου κ.α.) γ) Επιχειρησιακά Παίγνια (Business Simulators) δ) Βελτιστοποιήσεις Οικονομικών Προβλημάτων, ε) Εκπαιδευτικό λογισμικό στα ανωτέρω θέματα.

Τα προγράμματα τρέχουν σε περιβάλλον WINDOWS τοπικά, σε δίκτυο, καθώς και μέσω INTERNET.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Επιπλέον, η εταιρία απασχολεί εξειδικευμένους με μεγάλη εμπειρία εξωτερικούς συνεργάτες, κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (Master και PhD) και έχει ως συμβούλους καθηγητές ανωτάτων σχολών.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι Επιχειρήσεις, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Λογιστικά γραφεία, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δήμοι κ.α. Μεταξύ των πελατών της (η εταιρία έχει πάνω από χίλιους επτακόσιους πελάτες) είναι πολλές από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες, με πάνω από ογδόντα πέντε από αυτές να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (XAA).

Σημαντικότερο μέρος του πελατολόγιου της εταιρίας, είναι τα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), η Επαγγελματική εκπαίδευση (Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ), Κολέγια, Οργανισμοί Σεμιναρίων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) κ.α. τα οποία εξοπλίζουν τα εργαστήρια τους με τα προγράμματα της εταιρίας, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων τους.

Η Specisoft, με την τεχνολογία του λογισμικού, τους εξειδικευμένους αλγόριθμους βελτιστοποίησης και την γνώση ειδικών οικονομικών θεμάτων που απεικονίζει στο λογισμικό που παράγει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως εταιρεία της γνώσης μέσα στην αναδυόμενη οικονομία της γνώσης.

### Specisoft A.E.

Αρτέμιδος 3, 15125 Παράδεισος Αμαρουσίου

Τηλ.: 210-6911468, Φαξ: 210-6993791

e-mail: [info@specisoft.gr](mailto:info@specisoft.gr), SITE: [www.specisoft.gr](http://www.specisoft.gr)