



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗ,
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙ-
ΣΜΩΝ ΣΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗ-
ΣΕΙΣ»**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΛΥΚΟΤΡΑΦΙΤΗ, Α.Μ: 16157

ΜΑΡΙΑ ΓΑΛΑΝΟΠΟΥΛΟΥ, Α.Μ: 16027

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΣΥΡΡΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή εργασία αποτελεί την κορύφωση των σπουδών μας στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Παράρτημα Μεσολογγίου, τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής και αποτελεί εργασία έρευνας που περιγράφει τη σύνταξη, εφαρμογή και τον έλεγχο των προϋπολογισμών σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

Με την υποστήριξη του καθηγητή μας Σύρρου Νεκτάριου και εδώ θα θέλαμε να τον ευχαριστήσουμε πολύ για ακόμη μια φορά μας δόθηκε η ευκαιρία να γνωρίσουμε τον τρόπο λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και τα κίνητρα αλλά και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν. Παράλληλα, επεκτείναμε τις γνώσεις μας πάνω στην εφαρμογή και τη σύνταξη των προϋπολογισμών.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας μέσα στην κρίση, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η οργάνωση και η διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και η έννοια της ελεγκτικής. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο τονίζεται η αξία της πρόβλεψης και η τεχνική ανάπτυξης προϋπολογισμών και τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μας για τα κίνητρα και εμπόδια στη σύνταξη, εφαρμογή και στον έλεγχο προϋπολογισμών σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

Θα θέλαμε να τονίσουμε το χαρακτήρα της εργασίας αυτής και να επισημάσουμε το σκοπό της. Η μελέτη μας στηρίχθηκε σε επιστημονικά κείμενα, όμως το κυριότερο μέρος της εργασίας αυτής στηρίχθηκε στο ερευνητικό μέρος, το οποίο επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που κυριαρχούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δίχως αμφιβολία η διαδικασία δημιουργίας αλλά και τήρησης ενός προϋπολογισμού είναι πολύ σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις. Στον προϋπολογισμό γίνεται μια πρώτη εκτίμηση των εσόδων και των εξόδων της επόμενης χρήσης και έτσι πραγματοποιείται μια πρώτη εκτίμηση των συνολικών μεγεθών της όχι μόνο τώρα αλλά και στο μέλλον. Έτσι με τη διαδικασία αυτή οριοθετούνται οι στόχοι της οργάνωσης και της λειτουργίας της επιχείρησης, οι οποίοι και διακρίνονται ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης τους σε βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι.

Στην εργασία αυτή πρόκειται να μελετηθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρομεσαίες δηλαδή στη πλειοψηφία τους επιχειρήσεις, οι οποίες και αποτελούν την «ατμομηχανή» της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Ειδικότερα, εδώ θα γίνει αναφορά στα κίνητρα τα οποία υπάρχουν και σύνταξη, εφαρμογή και έλεγχο των προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις αυτές.

Στο σημείο αυτό βρίσκεται άλλωστε η καινοτομία της εργασίας μας και η συνεισφορά της στην επιστημονική έρευνα καθώς για πρώτη φορά επιχειρείται η ανάλυση του θέματος από τη σκοπιά των οικογενειακών επιχειρήσεων και όχι μόνο γενικά για τις μεγάλες και βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Λέξεις Κλειδιά: οικογενειακές, μικρομεσαίες, επιχειρήσεις, προϋπολογισμός, σύνταξη, εφαρμογή, έλεγχος

ABSTRACT

Without doubt the process of creating and maintaining a budget is very important for all businesses. In budget is a first estimate of revenue and expenditure for the next fiscal year and thus effected a first estimate of the total size of not only now but in the future. So this procedure defined the objectives of the organization and operation of the company and which are distinguished by the implementation time in their short and long term.

In this work is to study family businesses, SMEs ie the majority companies which constitute the "locomotive" of development of the Greek economy. Specifically here we will refer to the incentives that exist and drafting, implementation and control of budgets in these operations.

Here, there is also the novelty of our work and its contribution to scientific research as first attempts to analyze the issue from the perspective of family businesses and more generally for large and industrial enterprises.

Keywords: family, commercial, business, budget, drafting, implementation, monitoring

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	7
1.1 Ο επιχειρηματίας και οι κίνδυνοι	7
1.2 Η επιχειρηματικότητα και η έννοια του κινδύνου.....	8
1.3 Η διαδικασία λήψης της απόφασης για επιχειρηματικότητα	10
1.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο και η επίδραση της τεχνολογίας.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ	14
2.1 Η διάκριση των επιχειρήσεων	14
2.2 Η έννοια της οργάνωσης και διοίκησης (management)	16
2.2.1 Η έννοια του μάνατζμεντ	16
2.2.2 Κύρια και δευτερεύοντα στοιχεία του μάνατζμεντ	17
2.3 Οι πέντε βασικές λειτουργίες του management	18
2.3.1 Η λειτουργία του ελέγχου.....	19
2.3.2 Η διαδικασία του ελέγχου και η λήψη των αποφάσεων στην οικογενειακή επιχείρηση	20
2.4 Ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής.....	20
2.5 Ορισμός της ελεγκτικής	22
2.6 Διακρίσεις της ελεγκτικής.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	25
3.1 Η αξία της πρόβλεψης στην επιχείρηση.....	25
3.2 Η αξία της πρόβλεψης στη κατάρτιση των προϋπολογισμών	28
3.3 Οι φάσεις της κατάρτισης του προϋπολογισμού	30
3.4 Η τεχνική ανάπτυξης του προϋπολογισμού	32
3.4.1 Τα χαρακτηριστικά των εντύπων	32
3.4.2 Πηγές και βάσεις δεδομένων του συστήματος.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΕΡΕΥΝΑ.....	36
4.1 Μεθοδολογία έρευνας	36
4.2 Δείγμα.....	36
4.3 Μέσα συλλογής δεδομένων.....	36
4.4 Αποτελέσματα έρευνας	37

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύνταξη αλλά και η υλοποίηση ενός προϋπολογισμού είναι θεμελιώδεις έννοιες για τη διαχείριση των οικονομικών κάθε επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός ουσιαστικά αποτελεί μια ασφαλή εκτίμηση της μεταβολής των συνολικών μεγεθών της επιχείρησης στην επόμενη χρήση. Έτσι, με την ορθή σύνταξη και κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις ταμειακές της ανάγκες, τις δαπάνες προβολής και προώθησης και γενικότερα να κάνει καλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων της.

Στην εργασία αυτή γίνεται μελέτη περίπτωσης των κινήτρων και των εμποδίων για τη σύνταξη, την εφαρμογή και τον έλεγχο των προϋπολογισμών στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η εργασία αυτή αποτελείται από 4 κεφάλαια κάθε ένα εκ των οποίων επιχειρεί να αναλύσει και ένα μέρος του προς εξέταση θέματος.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια μικρή αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας καθώς και στην εξέλιξη αυτής στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι γενικές αρχές της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς επίσης αναλύεται και η έννοια της ελεγκτικής, η οποία είναι σημαντική για την ορθή καταγραφή των οικονομικών στοιχείων της κάθε επιχείρησης αφού θεωρείται απαραίτητο για τη σύνταξη σωστών προϋπολογισμών.

Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην αξία της πρόβλεψης των οικονομικών στοιχείων και στην τεχνική της ανάπτυξης των προϋπολογισμών μέσα σε μια επιχείρηση.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας και παρουσιάζει τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 100 οικογενειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

1.1 Ο επιχειρηματίας και οι κίνδυνοι

Ο όρος επιχειρηματίας χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από το Richard Cantillon¹ το 18^ο αιώνα, ενώ ο Γάλλος οικονομολόγος J.B. Say² ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς στις αρχές του 19^{ου} αιώνα που προσδιόρισαν τον κεντρικό ρόλο του επιχειρηματία.

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις διακριτές σχολές οικονομικής σκέψης, αναφορικά με το λειτούργημα του επιχειρηματία:

- Ο επιχειρηματικός ρόλος της ανάληψης κινδύνου στην παραγωγική διαδικασία, με την έννοια ότι ο επιχειρηματίας με αυτόν τον τρόπο αναλαμβάνει μη υπολογίσιμους κινδύνους για τους οποίους δεν υπάρχει σαφές προηγούμενο και οι οποίοι πηγάζουν από τις διακυμάνσεις της αγοράς.
- Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται συνήθως με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών που προάγουν την ανάπτυξη, δίνοντας στον επιχειρηματία τα πλεονεκτήματα του καινοτόμου, ανοίγοντας νέους δρόμους και ενθαρρύνοντας τη διάχυσή τους σε όλη την οικονομία.
- Ο επιχειρηματίας επιτυγχάνει την ισορροπία των αγορών, επειδή κατανοεί καλύτερα από κάθε άλλο τις στρεβλώσεις των τιμών και τις ατέλειες των αγορών, αποκομίζοντας κάποιο κέρδος από την εκμετάλλευση αυτών των κενών της αγοράς.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα, εξ ορισμού είναι μια δραστηριότητα, η οποία έχει ως τελικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους για τα άτομα ή τις ομάδες που την ασκούν. Έτσι, η ανταμοιβή του επιχειρηματία, δηλαδή το κέρδος είναι πάντα συνάρτηση του κινδύνου που αυτός είναι διατεθειμένος να αναλάβει.

Ο κάθε επιχειρηματίας επιδιώκει την υλοποίηση καθορισμένων και συγκεκριμένων προσωπικών στόχων, που αφενός αποτελούν συνάρτηση της θέσης του από άποψη λειτουργικότητας και αφετέρου των καταστάσεων που υπάρχουν στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Από την άλλη, για να γίνει αυτό υπάρχει πάντα η ανάγκη ύπαρξης ενός πλεονάσματος από τη δραστηριότητά του. Με αυτόν τον τρόπο η δραστηριότητά του γίνεται βιώσιμη.

Όταν λοιπόν μιλάμε για βιώσιμες επιχειρήσεις, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη

¹ Cantillon, R., (1986). *Entrepreneur and economist*. Oxford: Oxford university press

² Koolman, G., (1971). *Say's conception of the role of entrepreneur*. London: economica JSTOR

μας και αυτή τη διάσταση, η οποία σίγουρα μπερδεύει τον οικονομολόγο γιατί είναι δύσκολο να μετρηθεί με οικονομικούς όρους.

Έτσι λοιπόν ο επιχειρηματίας και οι προσωπικοί του στόχοι, οι απόψεις, οι αντιλήψεις, οι αρχές, οι προσωπικοί περιορισμοί, οι αναστολές και οι φόβοι είναι αυτά που καθορίζουν και τους στόχους της επιχείρησης, άρα και το επίπεδο επιτυχίας της. Αυτή η επιτυχία τις περισσότερες φορές, εκφράζεται λανθασμένα με την ποσότητα χρήματος που μπορεί να συσσωρευτεί.

1.2 Η επιχειρηματικότητα και η έννοια του κινδύνου

Το σημείο της έναρξης για την επιχειρηματική ιδέα³, πολλές φορές βρίσκεται στο μυαλό του επιχειρηματία και όχι τόσο στην αγορά ή σε κάποιο εργαστήριο ή ακόμα περισσότερο, σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Το μέγεθος της επιτυχίας του εξαρτάται από τον κίνδυνο που αυτός είναι διατεθειμένος να αναλάβει, ενώ αρκετές φορές το ύψος της όποιας επιτυχίας είναι ανάλογο με τις αποκλίσεις που αυτός αποκλειστικά είναι διατεθειμένος να κάνει σε αρχές και σε προσωπικές ή και κοινωνικές αναστολές.

Ένα σημαντικό στοιχείο που αποκαλύπτεται από σχετικές μελέτες είναι η ελληνική πρωτιά στον κίνδυνο της αποτυχίας. Έτσι, παρόλη την αυτοπεποίθησή του σχετικά με τις επιχειρηματικές του ικανότητες, πράγμα που τον κατατάσσει στην πρώτη θέση ανάμεσα στους ευρωπαίους ο Έλληνας φαίνεται ότι φοβάται περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο την αποτυχία, η οποία βεβαίως συνδέεται με την αβεβαιότητα, με αυτό που συνήθως αποκαλούμε κίνδυνο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με τον όρο κίνδυνος υποθέτουμε ότι αυτός που αποφασίζει, στην προκειμένη περίπτωση ο επιχειρηματίας, γνωρίζει από πριν τις πιθανότητες εμφάνισης των ανεπιθύμητων καταστάσεων της φύσης και μπορεί να προσδιορίσει το αποτέλεσμα μιας εναλλακτικής λύσης από αυτές που έχει στη διάθεσή του. Αυτές οι πιθανότητες είναι συνήθως αρκετές, όταν ο υπολογισμός αυτός βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια (αντικειμενικές πιθανότητες). Ενώ όταν ο υπολογισμός τους βασίζεται στην υποκειμενική κρίση, διαίσθηση και την εμπειρία αυτού που αποφασίζει τότε ονομάζονται υποκειμενικές πιθανότητες. Έτσι, ο κίνδυνος δεν είναι τίποτα άλλο παρά η πιθανότητα να μην εμφανιστεί η επιλογή που αυτός προκρίνει, αλλά κάποια άλλη με αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσάρεστες επιπτώσεις στον επιχειρηματία. Κάτι τέτοιο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στην ουσία του, ο «επιχειρηματικός κίνδυνος» δεν είναι τίποτα άλλο παρά η διάθεση του κάθε ατόμου να εμπλακεί σε καταστάσεις που κατά τη γνώμη του έχουν έναν αυξημένο βαθμό αποτυχίας και κατ' επέκταση η διάθεσή του να υποστεί τις συνέπειες.

³ Koolman, G., (1971). *Say's conception of the role of entrepreneur*. London: economica JSTOR

Κίνδυνος⁴ ως προς το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης εντοπίζεται, όταν το αποτέλεσμα αυτό δεν υφίσταται με την απόλυτη βεβαιότητα. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων έχουν στη διάθεσή τους διαφορετικές πορείες δράσης για την πραγματοποίηση του σκοπού τους, καθεμιά από τις οποίες συνοδεύεται από ένα διαφορετικό ύψος κινδύνου για τη βέβαια εκπλήρωση.

Ο κίνδυνος επομένως, συνδέεται με την ποικιλία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων μιας δραστηριότητας. Όσο μικρότερα είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τόσο μικρότερο είναι και το ύψος του κινδύνου και αντίθετα.

Μπορούμε να ορίσουμε τον κίνδυνο ως την κατάσταση στην οποία κάθε εναλλακτική πορεία δράσης της επιχείρησης οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθένα από τα οποία είναι με κάποια πιθανότητα γνωστό στο λήπτη της ενέργειας. Ο ορισμός αυτός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το ύψος του κινδύνου, με την πιθανότητα πραγματοποίησης μιας δράσης και ενός αποτελέσματος που μπορεί να ξέρει ο επιχειρηματίας.

Ένα βασικό αξίωμα της οικονομικής σκέψης είναι: ότι ο άνθρωπος είναι ορθολογικό. Επιλέγει εκείνη τη συμπεριφορά που μεγιστοποιεί τα οφέλη του, πάντα με πλήρη γνώση των αποτελεσμάτων της κάθε επιλογής του. Πάνω σε αυτή τη σκέψη έχουν δομηθεί όλες σχεδόν οι οικονομικές θεωρίες και ενδεχομένως, επειδή στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν ισχύει, όλα αυτά κάποια στιγμή καταρρέουν.

Στην πραγματικότητα τα πράγματα είναι πιο περίπλοκα. Η επιλογή που προϋποθέτει πλήρη γνώση των αποτελεσμάτων, άρα και του μέλλοντος, είναι αδύνατη, γιατί όπως είναι προφανές είναι αδύνατον να υπάρξει η απόλυτη γνώση του μέλλοντος, κάτι για το οποίο άλλωστε έχουν χρησιμοποιηθεί οι πλέον απίθανες λύσεις.

Σε αυτά τα πλαίσια, η αγωνία του επιχειρηματία δεν είναι καμία άλλη, παρά να μετατρέψει την αβεβαιότητα για το οικονομικό μέλλον της επιχείρησης του, σε προσαρμοζόμενες πιθανότητες μέσα από μια συγκεκριμένη και μεθοδευμένη διαδικασία που στηρίζεται στη συλλογή, επεξεργασία πληροφοριών - δεδομένων και απαιτεί τη λήψη από μεριάς του συγκεκριμένων κάθε φορά αποφάσεων.

⁴ Πιπερόπουλος, Π. (2007). *Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και business clusters*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

1.3 Η διαδικασία λήψης της απόφασης για επιχειρηματικότητα

Η όποια διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει έναν κοινό σκοπό να δείχνει σε εκείνους που παίρνουν αποφάσεις, ασφαλέστερους δρόμους για να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους. Για όλους η ανάγκη της απόφασης έρχεται τη στιγμή που παρουσιάζεται μια κατάσταση, η οποία ζητά οπωσδήποτε μια απάντηση.

Αποφάσεις παίρνονται καθημερινά, όταν έχουμε να δώσουμε απάντηση στην ερώτηση: «Τι κάνουμε τώρα;», καθώς οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς. Ενώ, και αν ακόμα είμαστε σε θέση να παίρνουμε αυτόματα αποφάσεις; βασισμένοι στην εμπειρία μας από ανάλογες περιπτώσεις, κάθε κατάσταση είναι διαφορετική, τουλάχιστον σε κάποιες πλευρές της από τις άλλες. Επομένως, είμαστε αναγκασμένοι να βρισκόμαστε συνεχώς μπροστά σε καινούργια δεδομένα.

Όταν αποφασίζουμε, έχουμε να λύσουμε ένα πρόβλημα: πρέπει να επιλέξουμε μια δραστηριότητα από μια σειρά εναλλακτικές λύσεις⁵. Θεωρητικά προτιμώνται μερικές επιπτώσεις σε σχέση με άλλες και έτσι, προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε εκείνες τις ενέργειες που θα έχουν τις καλύτερες συνέπειες για μας.

Όταν αυτός που αποφασίζει γνωρίζει από πριν τις επιπτώσεις καθεμιάς από τις πιθανές λύσεις του προβλήματος, τότε λέμε ότι έχει ένα πρόβλημα απόφασης σε συνθήκες βεβαιότητας. Σε άλλη περίπτωση, ο «αποφασίζων» μπορεί να έχει κάποια ιδέα για το ποιες από τις πιθανές λύσεις είναι περισσότερο ή λιγότερο προτιμητέες. Ειδικότερα, θα θέτει αριθμητικές πιθανότητες στις διάφορες επιπτώσεις. Αν λειτουργήσει έτσι, λέμε ότι η διαδικασία αποφάσεων βρίσκεται σε συνθήκες κίνδυνου. Αν αυτός που αποφασίζει δεν ξέρει τις επιπτώσεις των ενεργειών του, ούτε μπορεί να τις σταθμίσει με πιθανότητες, τότε λέμε ότι αποφασίζει σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Η διαδικασία λήψης της απόφασης είναι μια σειρά από ενέργειες με τις οποίες συγκεντρώνονται και υφίστανται επεξεργασία τα απαραίτητα πληροφοριακά στοιχεία, αναδεικνύεται το πλήθος των εναλλακτικών λύσεων, γίνεται επιλογή της καλύτερης από αυτές και τέλος καθορίζεται ο τρόπος υλοποίησης της απόφασης.

Η πολυπλοκότητα και η δυσκολία αυτής της διαδικασίας έχει άμεση σχέση με τις συνθήκες μέσα στις οποίες καλείται να επιλέξει κάποιος τον τύπο της απόφασης που έχει πάρει και το βαθμό γνώσης των αντικειμενικών συνθηκών μέσα στις οποίες δουλεύει.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται στην καθημερινή ζωή και στην επιχειρηματική δραστηριότητα, από τα τελειώς απλά ως τα πιο σύνθετα. Τα τυπικά βήματά της είναι τα παρακάτω⁶:

⁵ Κεφαλάς, Α. - Γεωργίου, Χ. (2015). *Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

⁶ Καραγιάννης, Η. - Μπακούρος, Ι. (2010). *Καινοτομία και επιχειρηματικότητα*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Σοφία Α.Ε

Πολλοί θεωρητικοί υπογραμμίζουν ότι η πιο συνηθισμένη πηγή σφαλμάτων στη λήψη αποφάσεων είναι η έμφαση που δίνεται στην αναζήτηση της σωστής απάντησης και όχι της σωστής ερώτησης.

Η αναγνώριση του προβλήματος συνοδεύεται από τους παρακάτω τουλάχιστον δύο παράγοντες:

- Για κάποιο λόγο εμφανίζονται ανισορροπίες στους προγραμματισμένους στόχους και τα αποτελέσματα, που πιθανόν τους θέτουν σε κίνδυνο.
- Επιθυμούμε να πετύχουμε καλύτερα αποτελέσματα, από αυτά που αρχικά έχουμε προγραμματίσει.

Το πιο δύσκολο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και αυτό γιατί το ανθρώπινο μυαλό έχει την τάση να μην ξεφεύγει από ορισμένα όρια που το παρελθόν και οι εμπειρίες τού θέτουν.

Έτσι, η πιθανή λύση σε ένα πρόβλημα συνήθως εντοπίζεται σε αντίστοιχες λύσεις που είχαν στο παρελθόν εφαρμοστεί και που μπορεί σε εκείνες τις συγκεκριμένες συνθήκες να ήταν αποδοτικές, άλλα στις παρούσες συνθήκες να μην έχουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Το σύνολο των εναλλακτικών λύσεων μιας πιθανής απόφασης είναι ένα στοιχείο ανεξάρτητο από τη θέλησή μας και τίθεται από τον ορισμό της απόφασης, γιατί απλά δεν μπορούμε να πάρουμε απόφαση, όταν έχουμε μόνο μία εναλλακτική λύση.

1.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο και η επίδραση της τεχνολογίας

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει συνήθως δύο στόχους⁷: Από τη μια, είναι ένα εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία, με το οποίο έχει προδιαγράψει τους στόχους του, τα πιθανά αποτελέσματα αυτών των στόχων, αλλά και τις προϋποθέσεις υλοποίησής τους, δημιουργώντας έτσι μια εικόνα της επιχείρησής του για τα επόμενα χρόνια. Από την άλλη, ένα καλογραμμένο και ευπαρουσίαστο σχέδιο, εύκολα ανοίγει τις πόρτες για χρηματοδότηση είτε από τράπεζες, είτε από σχετικά προγράμματα ενίσχυσης μικρών επιχειρήσεων.

Σε κάθε περίπτωση, το επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία, ενότητες που και αυτά με τη σειρά τους, αποτελούνται από διάφορες υποενότητες, ενώ στο σύνολό του είναι αποτέλεσμα της ένωσης με ένα λογικό τρόπο, αυτών των διαφορετικών κομματιών και αποτελεί τον άξονα δράσης του επιχειρηματία. Ο κάθε επιχειρηματίας βλέπει το επιχειρησιακό σχέδιο ως σύνολο πιθανών σεναρίων σε πιθανές περιπτώσεις. Από αυτήν την άποψη, ένα επιχειρησιακό σχέδιο αποτελείται

⁷ Stutely, R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου

συνήθως από τις παρακάτω αλληλένδετες μεταξύ τους, κύριες ενότητες:

- την έρευνα αγοράς και το πρόγραμμα marketing,
- τα προγράμματα δράσης,
- το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό.

Ξεκινώντας από την έρευνα αγοράς και το πρόγραμμα marketing, αυτά όπου δηλαδή τα προγράμματα marketing συνήθως αποτελούνται από τη μελέτη - περιγραφή τόσο του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και των προϊόντων και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, ενώ στη βάση αυτής της ανάλυσης γίνεται η τμηματοποίηση της αγοράς και στη συνέχεια, η ανάπτυξη της πολιτικής προϊόντος και του μείγματος marketing.

Σε γενικές γραμμές, η έρευνα αγοράς είναι η διαδικασία εξερεύνησης της αγοράς με στόχο να μάθουμε⁸:

- Τις προοπτικές πάθησης ενός προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων.
- Πώς και πού να τοποθετηθεί το προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αγοράς αναμένεται να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιες ομάδες καταναλωτών προσφέρουν τις καλύτερες προοπτικές για τα προϊόντα;
- Πόσα από τα προϊόντα αναμένεται να πουληθούν σε μια συγκεκριμένη ομάδα;
- Τι αλλαγές πρέπει να γίνουν στα προϊόντα, ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις;
- Σε ποια τιμή πρέπει να πουληθούν τα προϊόντα και τι έσοδα θα πρέπει να αναμένουμε από πωλήσεις σε διάφορα επίπεδα τιμών;
- Πώς να πουλήσουμε ένα προϊόν;
- Με ποιο κόστος μπορεί να πραγματοποιηθεί ένας συγκεκριμένος στόχος πωλήσεων;

Αν και στην περίπτωση αξιοποίησης του διαδικτύου για επιχειρηματική δραστηριότητα, υπάρχει μια διαφορετική προσέγγιση από αυτήν του «πραγματικού κόσμου», κυρίως σε θέματα που έχουν να κάνουν με την αγορά στην οποία απευθυνόμαστε και στον τρόπο με τον οποίο απευθυνόμαστε σε αυτήν, δε θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει και διαφορετική προσέγγιση στις διαδικασίες ανάπτυξης ενός

⁸ Stutely, R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου

επιχειρηματικού σχεδίου για την αξιοποίηση του διαδικτύου⁹.

Έτσι, τα όσα έχουν παρουσιαστεί μέχρι τώρα δεν αποτελούν, παρά την περιγραφή του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, μια δραστηριότητα που αποτελεί την αρχή για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος marketing.

Πρέπει για μια ακόμα φορά να σημειωθεί ότι αυτό το περιβάλλον είναι δυναμικό, ενώ δεν είναι τόσο καλά μελετημένο, όπως ενδεχομένως είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια «πραγματική επιχείρηση» και εν τέλει, με δεδομένο ότι οι τεχνολογίες στο διαδίκτυο αλλάζουν από τη μια μέρα στην άλλη, προτιμούμε περισσότερο να παρουσιάσουμε κάποιες γενικές αρχές σχεδιασμού παρά μια ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Έτσι, στην περίπτωση της «ψηφιακής επιχείρησης» έχουμε να κάνουμε με μια σαφώς διαφορετική προσέγγιση και αυτό γιατί η έννοια «αγορά» μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας, φαίνεται να παίρνει μια εντελώς καινούργια διάσταση. Είναι διευρυμένη τόσο από την άποψη των μεγεθών, όσο και από την άποψη της γεωγραφικής της διασποράς, αλλά ίσως και των συνηθειών και της συμπεριφοράς της¹⁰.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και όλο αυτό το οικοδόμημα που ονομάζεται κοινωνία της πληροφορίας, εμπλουτίζουν έτσι τον επιχειρηματικό σχεδιασμό με νέα στοιχεία, ανοίγουν ή φαίνεται να ανοίγουν νέους ορίζοντες στον επιχειρηματία, ο οποίος όμως προκειμένου να ωφεληθεί από τα επιτεύγματά της θα πρέπει να εντάξει και αυτή τη διάσταση στις υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησής του.

Σε αυτά τα πλαίσια, σημείο εκκίνησης για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι οι πραγματικές δυνατότητες που κάθε φορά έχουμε, για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, οι οποίες ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες συγκεκριμένων καταναλωτών.

⁹ Stutely, R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου

¹⁰ Πιπερόπουλος, Π. (2007). *Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και business clusters*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟ- ΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

2.1 Η διάκριση των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις επειδή είναι πολυάριθμες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με ορισμένα κριτήρια τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι¹¹:

- Το μέγεθος
- Η ιδιότητα του φορέα
- Ο επιδιωκόμενος σκοπός
- Το περιεχόμενο της οικονομικής δράσης

Αυτό το οποίο ενδιαφέρει στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος. Με κριτήριο το μέγεθος οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές. Είναι φανερό ότι το κριτήριο της διάκρισης στην περίπτωση αυτή δεν αναφέρεται μόνο στον αριθμό των απασχολούμενων προσώπων ή στον όγκο των χρησιμοποιούμενων υλικών μέσων αλλά και στη παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης. Στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων γίνονται αντιληπτά κυρίως τα περισσότερα ουσιώδη και ενδιαφέροντα προβλήματα σύστασης, οργάνωσης, λειτουργίας και αποτελεσματικότητας με τα οποία ασχολείται η επιστημονική έρευνα που αφορά στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ο προσδιορισμός του μεγέθους μιας επιχείρησης έχει μεγάλη σπουδαιότητα, διότι από το μέγεθος εξαρτώνται βασικά θέματα παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, απασχόλησης, οργάνωσης και προγραμματισμού των επιχειρήσεων. Στην οικονομική των επιχειρήσεων δεν υπάρχει συγκεκριμένο κριτήριο διακρίσεως των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος τους.

Τα πλέον συνήθη κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του μεγέθους των επιχειρήσεων είναι είτε στατικά και αναφέρονται κυρίως στην ποσότητα ενός ή περισσότερων από τους χρησιμοποιούμενους συντελεστές παραγωγής, εδάφους, κεφαλαίου και εργασίας, είτε δυναμικά τα οποία αναφέρονται στο συνδυασμό των στατικών κριτηρίων και του όγκου της παραγωγής ή του κύκλου εργασιών. Τα δύο αυτά κριτήρια δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν επαρκή, αφού δεν είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι μια γεωργική επιχείρηση που καλλιεργεί 700 στρέμματα είναι μεγάλη ή ότι μια ομοειδής επιχείρηση που καλλιεργεί εκτάσεις 250 στρεμμάτων είναι μικρή, διότι είναι δυνατόν η επιχείρηση αυτή μέσα από την εντατική καλλιέργεια με

¹¹ Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπέ-
νου

την χρησιμοποίηση συγχρόνων επιστημονικών μεθόδων να εξασφαλίζει πολλαπλάσια κέρδη από την προηγούμενη.

Επίσης μία επιχείρηση που απασχολεί 400 εργάτες, δεν μπορεί με βάση μόνο το κριτήριο του απασχολούμενου προσωπικού να θεωρηθεί μεγάλη σε σχέση με μια άλλη που χρησιμοποιεί μικρότερο αριθμό προσώπων. Κατά τον ίδιο τρόπο δεν είναι δυνατό μια επιχείρηση που παράγει ημερησίως 800 μονάδες από ένα προϊόν να θεωρείται μεγάλη σε σύγκριση με μια άλλη επιχείρηση που παράγει 600 μονάδες, η οποία μπορεί να θεωρείται μικρή κ.τ.λ.

Όλα τα πιο πάνω μεμονωμένα κριτήρια, πρέπει πάντοτε να ερευνώνται σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες, όπως οι μέθοδοι ορθολογικής οργάνωσης των συντελεστών της παραγωγής, η κατάλληλη εργοστασιακή οργάνωση, η ικανή επιλογή και διοίκηση του προσωπικού κλπ¹².

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο για τον καθορισμό του μεγέθους μιας επιχείρησης να αναζητούνται άλλα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται στη δυναμική και όχι στη στατική σύγκριση των παραγωγικών συντελεστών.

Με σκοπό την διάκριση μεταξύ μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων η Ευρωπαϊκή Ένωση καθιέρωσε τον όρο Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Small and Medium Size Enterprises (SME's) και προέβλεψε μια σειρά γενικών κριτηρίων για την διάκρισή τους, τα οποία έχουν ως εξής:

Πίνακας κριτηρίων διάκρισης μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων

	Μεσαίες	Μικρές	Πολύ μικρές
Μέγιστος αριθμός απασχολούμενων	< 250	<50	<10
Μέγιστο όριο κύκλου εργασιών	40	7	-
Μέγιστο όρο ισολογισμό	27	5	-

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Αν και πολλές φορές αυτό είναι αρκετά δύσκολο, εν τούτοις πρέπει να αναζητηθεί ένα κριτήριο, το οποίο να αναφέρεται στη συνισταμένη πολλών παραγόντων, όπως του κεφαλαίου, της εργασίας, του τεχνικού εξοπλισμού, της παραγωγικής ικανότητας, της διοικητικής οργάνωσης κλπ.

Με άλλα λόγια είναι απαραίτητο για τον καθορισμό του μεγέθους μιας επιχείρησης να διαπιστωθεί η τεχνικοοικονομική ικανότητα και η δυναμικότητα της επιχεί-

¹² Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπέ-νου

ρησης, η οποία εξαρτάται από το μέγεθος των περιουσιακών στοιχείων και την αποδοτικότητα των στοιχείων αυτών. Επιπλέον εξαρτάται από τον αριθμό, την ποιότητα των απασχολούμενων στην επιχείρηση καθώς και από την αποδοτικότητά τους.

Με βάση τα ανωτέρω, σε κάθε κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας το μέγεθος μιας επιχείρησης κυμαίνεται μεταξύ ενός κατωτάτου και ενός ανωτάτου ορίου, τα οποία καθορίζονται από τεχνικούς, οικονομικούς και ορισμένες φορές από νομοθετικούς παράγοντες, π.χ. σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχει ένα κατώτερο όριο τεχνικού εξοπλισμού¹³.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις το μέγεθος μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεται με την έννοια ότι υπό ορισμένες συνθήκες η επιχείρηση δεν μπορεί να υπερβεί τις δυνατότητες της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Αυτό ισχύει κυρίως για τις νέες επιχειρήσεις, οι οποίες στα πρώτα στάδια της λειτουργίας τους έχουν μεγάλο κόστος παραγωγής, πράγμα το οποίο επιβάλλει τη διατήρηση του μεγέθους σε συγκεκριμένα πλαίσια, ώστε να έχουν την απαραίτητη ευελιξία που τους επιτρέπει να ανθίστανται στον ανταγωνισμό ομοειδών επιχειρήσεων.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις δεν μπορεί να αναπτύσσονται επ' άπειρον, διότι πέρα από ένα ορισμένο μέγεθος οι δαπάνες τους αυξάνουν δυσανάλογα και η αποδοτικότητά τους αρχίζει να κατέρχεται. Γενικά μεταξύ κατωτέρων και ανωτέρων ορίων μεγέθους, θα πρέπει να υπάρχει για κάθε μία επιχείρηση ένα σημείο μεγέθους, το οποίο θεωρείται ως άριστο μέγεθος. Ως άριστο μέγεθος επιχειρηματικής δράσεως μπορεί να θεωρηθεί εκείνο με το οποίο επιτυγχάνεται ο μέγιστος βαθμός αποδοτικότητας της επιχείρησης, ο οποίος συνδυάζεται με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

2.2 Η έννοια της οργάνωσης και διοίκησης (management)

2.2.1 Η έννοια του μάνατζμεντ

Ο όρος management προέρχεται από το αγγλικό ρήμα “manage” που σημαίνει επιτυγχάνω κάτι, διευθύνω, διοικώ, διαχειρίζομαι. Στην ελληνική δεν είναι δυνατό να αποδοθεί με ακρίβεια η έννοια του όρου για αυτό χρησιμοποιούνται αδιακρίτως σχεδόν οι λέξεις “Διεύθυνση”, “Διοίκηση”, η “Διαχείριση”. Επικράτησε όμως περισσότερο, για τις περιπτώσεις λειτουργίας των οργανισμών να χρησιμοποιείται ο όρος “Διοίκηση” αν και με μία ευρύτερα έννοια η Διοίκηση αποδίδεται με τον Αγγλικό όρο “Administration”. Ο όρος management αναφέρεται κυρίως στη Διευθυντική λειτουργία του οργανισμού, η οποία αφορά στον προγραμματισμό στην οργάνωση, στη λήψη αποφάσεων, στον συντονισμό, στην άσκηση εποπτείας και στον έλεγχο των

¹³ Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου

δραστηριοτήτων που ασκούνται μέσα στον οργανισμό¹⁴.

Από την πλευρά αυτή όλοι όσοι ασχολούνται με τις πιο πάνω λειτουργίες, ασχολούνται κατά βάση με το management και είναι γνωστοί ως managers. Ο όρος manager αποδίδει περισσότερο την έννοια του προϊσταμένου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία κάποιας οργανωτικής μονάδας μέσα στον οργανισμό. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να περιγράψουν την έννοια. Ειδικότερα όμως χρησιμοποιούνται οι πιο κάτω ορισμοί σύμφωνα με τους οποίους management είναι:

- Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρηματικών οργανισμών, δημόσιων επιχειρήσεων κτλ
- Ο προγραμματισμός και η εφαρμογή των προγραμμάτων
- Η επίτευξη αποτελεσμάτων διαμέσου της εργασίας άλλων ανθρώπων
- Η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών δια μέσου της αύξησης της παραγωγικότητας για λογαριασμό των ατόμων, της οικονομίας και της κοινωνίας
- Ένα μέσο που χρησιμοποιείται από οποιονδήποτε για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών

Όλοι αυτοί οι ορισμοί τονίζουν μία ορισμένη μόνο πλευρά του management χωρίς να αντιμετωπίζουν αυτό ως σύνολο. Έτσι ο παρακάτω ορισμός θεωρείται πληρέστερος σε σχέση με όλους τους άλλους. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν: "Το management είναι μία δραστηριότητα, η οποία μέσα από τη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου, αποβλέπει στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων και λοιπών υλικών μέσων¹⁵.

2.2.2 Κύρια και δευτερεύοντα στοιχεία του μάνατζμεντ

Τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του management είναι:

- Τα μέσα που χρησιμοποιεί
- Οι βασικές λειτουργίες που αναπτύσσει

¹⁴ Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks

¹⁵ Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks

- Οι σαφώς καθορισμένοι αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει.

Τα μέσα που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού, είναι τα εξής:

- Άνθρωποι, πρώτες ύλες, μηχανικά μέσα, μέθοδοι, χρήμα και αγορές. Οι βασικές λειτουργίες που αναπτύσσονται στα πλαίσια διοίκησης του management είναι: ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Για να κατανοηθεί καλύτερα την έννοια του management, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά του, που είναι τα εξής: Το management¹⁶:

- Επιδιώκει σκοπούς
- Επιτυγχάνει αποτελέσματα
- Ολοκληρώνεται με την προσπάθεια και διά μέσου της προσπάθειας άλλων
- Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων όπως εμπίσης και ειδικούς τρόπους ενέργειας
- Είναι μία δραστηριότητα και όχι πρόσωπο
- Συναρτάται συνήθως με την προσπάθεια μίας συγκεκριμένης ομάδας
- Αποτελεί ένα σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής πάνω στη ζωή των ανθρώπων
- Χαρακτηρίζεται συνήθως ως «αόρατη δύναμη». Η ύπαρξη του γίνεται αντιληπτή μόνο από τα αποτελέσματα
- Οι ασχολούμενοι με το management δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι εκείνος που ασχολείται με το management μπορεί να είναι και πρόσωπο διαφορετικό από τον επιχειρηματία.

2.3 Οι πέντε βασικές λειτουργίες του management

Σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε προηγουμένως το μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως δραστηριότητα με την οποία εξασφαλίζεται ο συντονισμός και ο κατάλληλος συνδυασμός των μέσων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με βάση τον ορισμό αυτό το μάνατζμεντ εξετάζεται σε συνάρτηση με τις λειτουργίες που ασκεί ένα σύγχρονο διευθυντικό στέλεχος.

¹⁶ Συλλογικό έργο, (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική

Τόσο ο Fayol όσο και άλλοι μελετητές της διοίκησης έχουν διακρίνει μια σειρά λειτουργιών στις οποίες αναλύεται η διαδικασία του μάνατζμεντ, όμως ιστορικά έχουν διαμορφωθεί πέντε βασικές ενότητες λειτουργιών στις οποίες αναλύεται η διαδικασία του μάνατζμεντ και στις οποίες περιέχονται και οι λειτουργίες που διατυπώθηκαν από άλλους επιστήμονες όπως η πρόβλεψη, η επικοινωνία, η στελέχωση των οργανισμών και άλλες.

Έτσι σύμφωνα με τον γενικά αποδεκτό ορισμό οι κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ που δεχόμαστε σήμερα είναι οι εξής¹⁷:

- Ο προγραμματισμός
- Η οργάνωση
- Η λειτουργία της λήψης των αποφάσεων
- Η διευθυντική λειτουργία
- Ο έλεγχος

2.3.1 Η λειτουργία του ελέγχου

Η λειτουργία του ελέγχου αποβλέπει στο να δώσει στη διεύθυνση βεβαιότητα, ότι όλα όσα συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό αναπτύσσονται και κινούνται σύμφωνα με το πρόγραμμα. Με το δεδομένο αυτό εν όψει, ο έλεγχος αναφέρεται στο παρόν ή στο παρελθόν και ουδέποτε στο μέλλον. Στην πράξη ο έλεγχος συνδυάζεται με τα αποτελέσματα του προγραμματισμού. Με την έννοια αυτή ο έλεγχος είναι ένα εργαλείο με το οποίο η διεύθυνση μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους συγκεκριμένους στόχους που βάζει σε κάθε φάση της διαδικασίας. Η ελεγκτική λειτουργία όταν διεξάγεται αποδοτικά, προσφέρει στον προϊστάμενο μία συνεχή ενημέρωση σχετικά με το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε κάθε δεδομένη στιγμή η λειτουργία του οργανισμού, εν αναφορά με τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος.

Η πληροφόρηση αυτή δεν πρέπει μόνο να ασχολείται με το τελικό αποτέλεσμα σε σχέση με την γενική θεώρηση του προγράμματος, αλλά θα πρέπει να εστιάζεται και στους επιμέρους, δηλαδή στους ειδικότερους στόχους. Αν οι αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος δεν επιτυγχάνονται ή αν η εκπλήρωσή τους παρουσιάζει κάποια υστέρηση σε σχέση με το πρόγραμμα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιεί την πληροφόρηση που έχει στη διάθεσή του, ώστε να εντοπίζει τις αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα και να αναπτύσσει τις απαραίτητες εναλλακτικές λύσεις ώστε να ξεπεράσει τα προβλήματα αυτά.

Έτσι ο έλεγχος εξελίσσεται σε μία διαδικασία τεσσάρων φάσεων, στις οποίες

¹⁷ Συλλογικό έργο, (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική

περιλαμβάνονται¹⁸:

- Ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και προτύπων αποδόσεων
- Ο καθορισμός τρόπων μέτρησης των αποδόσεων σε κάθε τομέα
- Η ανάπτυξη συστημάτων αναφοράς και τέλος
- Η ανάληψη διορθωτικών ενεργειών όταν και όπου παρουσιάζεται ανάγκη.

2.3.2 Η διαδικασία του ελέγχου και η λήψη των αποφάσεων στην οικογενειακή επιχείρηση

Ο ρόλος των στελεχών μιας οικογενειακής επιχείρησης στο θέμα του ελέγχου και της λήψης των αποφάσεων εξαντλείται κυρίως σε θέματα παρακολούθησης της καθημερινής εργασίας και εφαρμογής των αποφάσεων. Με τα δεδομένα αυτά τα στελέχη μιας οικογενειακής επιχείρησης εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον έλεγχο των ευρύτερων τομέων δράσης της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η χρηματοδότηση, η διοίκηση του προσωπικού καθώς και η ελεγκτική δραστηριότητα και σε όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τα καθημερινά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά αν και δεν συμβαίνει πάντοτε είναι πολύ πιθανό ένας προϊστάμενος να εμπλακεί σε μια άμεση κρίση¹⁹.

Σε ότι αφορά στη λήψη των αποφάσεων ισχύει η ίδια γενική παρατήρηση. Τα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων – πολυεθνικών επιχειρήσεων εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε ευρύτερης έκτασης και μακράς πνοής θέματα, τα οποία προσδιορίζουν μια κατεύθυνση για την επιχείρηση, ενώ τα στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων ασχολούνται κυρίως με άμεσα και καθημερινής φύσεως λειτουργικά προβλήματα.

2.4 Ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής

Ιστορικά η ελεγκτική πρακτική προηγήθηκε της ελεγκτικής επιστήμης. Δείγματα ελέγχου παρουσιάζονται στα πρώτα χρόνια της οικονομικής δραστηριότητας του ανθρώπου και ιδιαίτερα όταν εμφανίστηκαν οι πρώτες ανταλλαγές αγαθών μεταξύ ατόμων ή διαφόρων κοινωνικών ομάδων.

Η ανάγκη εφαρμογής διαφόρων μέτρων ελέγχου κατά τις συναλλαγές έγινε ιδιαίτερα αισθητή με την εισαγωγή και την αναγνώριση του χρήματος ως μονάδας μέτρησης αξιών ως μέσου διεξαγωγής οικονομικών συναλλαγών και ως απόθεμα πλούτου. Τα μέτρα αυτά αποσκοπούσαν στην παροχή αξιόπιστων πληροφοριών για

¹⁸ Siropolis, N. (2001). *Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

¹⁹ Κεφαλάς, Α. - Γεωργίου, Χ. (2015). *Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

τις συναλλαγές στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση του πλούτου και στην προστασία των συμβαλλομένων. Ως παραδείγματα της ιστορικής εξέλιξης της ελεγκτικής αναφέρονται τα παρακάτω²⁰.

Στη δυτική Ευρώπη τα πρώτα χρόνια του μεσαίωνα η ελεγκτική παρέμεινε στάσιμη ή σε πολλές περιπτώσεις ατόνησε. Αργότερα, η εμπορική άνθηση που παρουσίασαν οι διάφορες ιταλικές πόλεις έδωσε νέα ώθηση στο θεσμό του ελέγχου. Η εξάπλωση της δράσης πολλών εμπορικών επιχειρήσεων στις γνωστές τότε χώρες προκάλεσε την ανάθεση εμπορικών αποστολών σε τρίτους και δημιούργησε την ανάγκη ελέγχου του έργου των τρίτων. Έτσι άρχισε να αναγνωρίζεται ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει ο έλεγχος στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα.

Η σπουδαιότητα αυτού του ρόλου έγινε ιδιαίτερα σαφής όταν οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα και αναζητούσαν τρόπους διαπίστωσης της ειλικρίνειας των λογαριασμών τους. Το διπλογραφικό σύστημα απετέλεσε όπως αποτελεί και σήμερα σημαντικό μέσο υποβοήθησης του ελέγχου καθώς η ορθολογική λειτουργία του επιτρέπει την επαλήθευση της ακρίβειας των πληροφοριών και τη διασταύρωση της αντικειμενικότητας του.

Η ελεγκτική και ο θεσμός των ελεγκτών όπως τον γνωρίζουμε σήμερα αναπτύχθηκαν στη Μ. Βρετανία, η οποία αναγνώρισε πολύ νωρίτερα από τα άλλα κράτη τη σπουδαιότητα του ελέγχου στην ανάπτυξη και την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρήσεων βιομηχανίας και του διεθνούς εμπορίου.

Παράλληλα, όμως με την ελεγκτική πρακτική αναπτύχθηκε και η επιστήμη της ελεγκτικής οι αρχές της οποίας διέπουν το έργο του ελεγκτή. Επίσης, θεσπίστηκαν ορισμένοι κανόνες δεοντολογίας και έγινε αντιληπτό ότι ο ελεγκτής πρέπει να έχει εξειδικευμένες γνώσεις να εκτελεί το έργο του με ευσυνειδησία και κατά τρόπο συστηματικό²¹.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα οι ΗΠΑ ανέλαβαν να εξελίξουν την έννοια της ελεγκτικής πρακτικής και επιστήμης. Αργότερα ακολούθησαν οι διάφορες χώρες της δυτικής Ευρώπης. Από τότε το ελεγκτικό επάγγελμα εξελίσσεται και επεκτείνεται ενώ το έργο του διέπεται από ένα πλέγμα αρχών και κανόνων²².

Στην Ελλάδα, το σύγχρονο ελεγκτικό επάγγελμα έκανε την εμφάνιση του στα μέσα της δεκαετίας του 1950 όταν ιδρύθηκε το Σώμα των Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ), το 1955. Σημαντικό βήμα εκσυγχρονισμού του επαγγέλματος και εναρμόνισης του με αυτά των άλλων χωρών της Ευρώπης αποτέλεσε η ριζική αναδιοργάνωση του το 1991 με το νόμο 1969 και τη δημιουργία του Σώματος των Ορκωτών Ελεγκτών (Σ.Ο.Ε).

²⁰ Καραμάνης, Κ. (2008). *Σύγχρονη ελεγκτική*. Αθήνα: εκδόσεις ΟΠΑ

²¹ Φυτράκης, Ε. (2009). *Τα ελεγκτικά σώματα της διοίκησης: θεωρία, νομοθεσία, νομολογία*. Αθήνα: εκδόσεις Νομικής Βιβλιοθήκης

²² Καραμάνης, Κ. (2008). *Σύγχρονη ελεγκτική*. Αθήνα: εκδόσεις ΟΠΑ

2.5 Ορισμός της ελεγκτικής

Η ελεγκτική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους της λογιστικής. Ασχολείται με την διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν τη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί έχουν ως σκοπό την επαλήθευση της αλήθειας των ισχυρισμών και των διαβεβαιώσεων των τρίτων. Οι ισχυρισμοί αυτοί αφορούν κατά κανόνα οικονομικά ζητήματα²³.

Η ελεγκτική ως επιστημονικός κλάδος παράγει καινούργια γνώση μέσα από τη διεξαγωγή ορθολογικής και μεθοδικής έρευνας και εξασφαλίζει την έγκυρη παρουσίαση των νέων γνώσεων. Η σύγχρονη ελεγκτική είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πιο βασικές επιστήμες της διοίκησης οικονομικών μονάδων όπως τα οικονομικά, τη στατιστική, τη νομική, την πληροφορική κτλ. Από τις επιστήμες αυτές η ελεγκτική χρησιμοποιεί τη σύγχρονη μεθοδολογία για την όσο το δυνατόν καλύτερη επίλυση θεμάτων που έχουν να κάνουν με το υποκείμενο και το αντικείμενο των ελέγχων και την ελεγκτική διαδικασία. Η ελεγκτική είναι επίσης τεχνική. Αξιοποιεί την καινούργια γνώση που παράγει ο επιστημονικός κλάδος της για να ικανοποιήσει πρακτικές ανάγκες ελέγχου και συγκεκριμένα για να καθορίσει πρότυπα και ελεγκτικές διαδικασίες που εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η τεχνική αναζητά τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο συγκεκριμένο σκοπό και στο μέσο που οδηγεί στην επίτευξη του σκοπού αυτού²⁴.

2.6 Διακρίσεις της ελεγκτικής

Η βασική αιτία του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κυρίως ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και απεικόνισης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνθέτουν την εικόνα και το αποτέλεσμα μιας επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτού του ελέγχου, αλλά και εκτός ενός ολοκληρωμένου τέτοιου ελέγχου μπορούν να ελεγχθούν και θα πρέπει σε ενδεδειγμένες περιπτώσεις, επιμέρους λειτουργίες και συστήματα καθώς και η γενικότερη οργάνωση και διοικητική διάρθρωση της μονάδας η επάρκεια ολόκληρου του διοικητικού πληροφοριακού συστήματος κτλ. Έτσι η ελεγκτική ως λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση μιας κοινωνίας διακρίνεται βασικά σε²⁵:

- Εξωτερική, ανεξάρτητη ελεγκτική
- Εσωτερική ελεγκτική
- Κρατική ελεγκτική

²³ Δήμου, Ν. (2000). *Ελεγκτική Ι*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην

²⁴ Δήμου, Ν. (2000). *Ελεγκτική Ι*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην

²⁵ Meigs, W., Meigs, R., Larsen, J., (1985). *Principles of auditing*. Ontario: Jstor

Εξωτερική, ανεξάρτητη ελεγκτική: Ο εξωτερικός, ανεξάρτητος έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται από επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευμένους για το σκοπό αυτό ελεγκτές/ λογιστές που αναφέρονται ως ορκωτοί ελεγκτές ή ορκωτοί λογιστές. Αναρωτιέται κανείς αν η μετονομασία στον καινούργιο νόμο των ορκωτών λογιστών σε ορκωτούς ελεγκτές εξυπηρετεί και κάποια συντεχνιακή σκοπιμότητα ή ματαιόδοξη αντίληψη περί του επαγγέλματος ή έγινε επιπόλαια, δεδομένου ότι ο εξωτερικός έλεγχος στηρίζεται στη λογιστική γεγονός και σεβασμός, ο οποίος αποδίδεται και με το γεγονός ότι όλες οι αγγλοσαξωνικές χώρες διατηρούν τον όρο «λογιστές» στον τίτλο αυτών που κάνουν το αντίστοιχο επάγγελμα στις οικονομίες των χωρών τους.

Ο εξωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται επί του λογιστικού κυρίως συστήματος μιας μονάδας αλλά και στα υπόλοιπα επί μέρους οργανωτικά συστήματα τα οποία μπορούν έστω κι έμμεσα να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος με τη χρήση ελεγκτικών και άλλων μεθόδων τις οποίες θα κρίνει κατά περίπτωση αναγκαίες ο ελεγκτής. Τα διακριτικά χαρακτηριστικά του ανεξάρτητου, εξωτερικού ελέγχου είναι ότι αυτός έχει κύριο σκοπό να στηρίξει την από μέρους του ελεγκτή διαμόρφωση γνώμης σχετικά με το κατά πόσο είναι σωστή η παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της επιχείρησης. Επίσης ο ανεξάρτητος εξωτερικός ελεγκτής ουσιαστικά έχει την ευθύνη απέναντι στη κοινωνία και σε όλους τους ενδιαφερόμενους για τη χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης που αυτός ελέγχει²⁶.

Εσωτερική ελεγκτική: Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να καθοριστεί ως μια ξεχωριστή και ανεξάρτητη μεν αλλά εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία είναι επιφορτισμένη με το συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας και η οποία εντάσσεται στο ευρύτερο πληροφοριακό σύστημα της μονάδας.

Οι βασικοί στόχοι της εσωτερικής ελεγκτικής είναι²⁷:

- Η λειτουργία των επιμέρους τμημάτων της μονάδας σύμφωνα με την καθορισμένη πολιτική από τη διοίκηση όπως αυτή περιγράφεται στους κανόνες της λειτουργίας της επιχείρησης
- Η διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης
- Η διαπίστωση απάτης, λαθών και αδυναμιών στην οργάνωση και λειτουργία που μπορούν ή έχουν ως αποτέλεσμα την κακή διαχείριση και μεταχείριση των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας ή και τη φθορά και απώλεια αυτών
- Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης

²⁶ Meigs, W., Meigs, R., Larsen, J., (1985). *Principles of auditing*. Ontario: Jstor

²⁷ Πιτσιρής, Β. (1997). *Διοικητική ελεγκτική*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κριτήριο

- Η αναφορά των διαπιστώσεων του ελέγχου στη διοίκηση της μονάδας και η εισήγηση μέτρων διόρθωσης ή βελτίωσης όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο

Ήδη από τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου διαφαίνεται η διαφορά μεταξύ αυτού και του εξωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και κάποιες ακόμα διαφορές οι οποίες αποτελούν και τα μειονεκτήματα του εσωτερικού ελέγχου έναντι του εξωτερικού όχι με την έννοια ότι ο εξωτερικός έλεγχος θα πρέπει να προτιμάται έναντι του εσωτερικού αλλά με σκοπό να τονιστεί ότι ο εξωτερικός δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον εσωτερικό δεδομένου ότι ο εσωτερικός είναι πιο βασικός και υπάρχει σε κάποια μορφή σε όλες τις επιχειρήσεις²⁸.

Κρατική ελεγκτική: Σε αυτή περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που εξασκούν και διενεργούν διάφοροι κρατικοί φορείς. Οι σημαντικότεροι έλεγχοι αυτού του είδους είναι ο φορολογικός έλεγχος που διενεργείται από την εφορία και αφορά στην αναζήτηση ή επαλήθευση του φορολογητέου εισοδήματος των υποκειμενικών σε φορολογία φυσικών και νομικών προσώπων ο έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδος που αφορά σε νομισματικά και πιστωτικά θέματα και ο έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους που αφορά στους λογαριασμούς στο δημόσιο τομέα στον ειδικό λογαριασμό εγγυήσεων γεωργικών προϊόντων και στις δαπάνες που πραγματοποιούνται με ενίσχυση από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τους δήμους και κοινότητες²⁹.

Η κρατική ελεγκτική είναι συνήθως αρκετά πιο συνοπτική από την εξωτερική και διαφέρει από αυτή στο ότι δεν ακολουθεί γενικώς παραδεκτά λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα. Και οι δύο μορφές ελέγχου όμως αναζητούν τεκμήρια και προβαίνουν σε επαληθεύσεις μεγεθών ή διαδικασιών.

²⁸ Πιτσιρής, Β. (1997). *Διοικητική ελεγκτική*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κριτήριο

²⁹ Τσακλάγκανος, Α. (2015). *Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κυριακίδη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

3.1 Η αξία της πρόβλεψης στην επιχείρηση

Η πρόβλεψη στην επιχείρηση συνιστά για τη σύγχρονη επιχείρηση πρωταρχικό στοιχείο στην εκπόνηση και υλοποίηση των στόχων του οικονομικού της σχεδιασμού. Αποτελεί ουσιαστική για την οικονομική μονάδα προϋπόθεση η διασφάλιση της πρόβλεψης, μέσω ενός ικανού και λειτουργικά αποτελεσματικού τρόπου ανάπτυξής της. Οι δύο βασικοί παράγοντες που την προσδιορίζουν αναφέρονται κατά πρώτο στις δυνατότητες τις οποίες συνεπάγεται η ερμηνευτική της θέση και κατά δεύτερο στη δημιουργία αντίστοιχα της τεχνικής ανάπτυξης και λειτουργίας της.

Η ερμηνεία της δυναμικής της πρόβλεψης εκφράζεται από την ικανότητά της να παρέχει τεκμηριωμένη σημαντικότητα στο στοιχείο της βεβαιότητας, ώστε να γίνεται αποτελεσματική και επομένως να καθιστά τον προϋπολογισμό ενεργό πληροφοριακό σύστημα. Συνεπώς, η σημασία της πρόβλεψης αποδίδεται μέσω της χρησιμότητας που επέχει για την επιχείρηση και η οποία εστιάζεται κυρίως στα εξής³⁰:

- Θέτει τη δυνατότητα ανάπτυξης οικονομικής πολιτικής
- Προλαμβάνει τις μεταβλητικές τάσεις της αγοράς
- Καθορίζει την πολιτική παραγωγής
- Προσδιορίζει την τιμολογιακή πολιτική
- Τονίζει τις αδυναμίες στον ανταγωνισμό
- Δημιουργεί την απαίτηση ελέγχου
- Τονίζει τις αδυναμίες στον ανταγωνισμό και
- Δημιουργεί την απαίτηση ελέγχου τρόπου μείωσης του κόστους στα αντίστοιχα προϊόντα.

Η βασική ερμηνευτική θεώρηση της πρόβλεψης στηρίζεται στην ανάλυση των παρακάτω τριών δεδομένων που την αφορούν την αξία, την τεχνική και την παρακολούθηση.

Στη συνέχεια, η αξία της πρόβλεψης διακρίνεται σε στατική, δυναμική και

³⁰ Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο

παραμετρική³¹.

Η στατική αξία της πρόβλεψης

Η στατική αξία της πρόβλεψης αναφέρεται στην επεξεργασία των συγκριτικών δεδομένων και ειδικότερα:

- Στην εκτίμηση της πορείας των προϋπολογισθέντων μεγεθών της μονάδας
- Στον έλεγχο των αποκλίσεων από τον επιδιωκόμενο αντίστοιχα στόχο
- Στην επισήμανση και κάλυψη των ελλείψεων και αδυναμιών, τόσο στην ανάλυση όσον και στην εφαρμογή του συστήματος Προϋπολογισμού στην Επιχείρηση.

Δυναμική αξία της πρόβλεψης

Η δυναμική αξία της πρόβλεψης σταθμίζεται μέσω της βεβαιότητας που της προσδίδει ο βαθμός ικανότητας των παραγόντων, από τους οποίους αυτή συντίθεται. Οι εν προκειμένω παράγοντες που διακρίνονται ως παράγοντες: ποσοτικοί και ποιοτικοί παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα άσκησης ουσιαστικού ελέγχου αφενός της απόδοσης των κέντρων εσόδων της και αφετέρου της εκτέλεσης του στρατηγικού της σχεδιασμού.

Ποσοτικοί παράγοντες οι οποίοι διαχωρίζονται σε³²:

- Παράγοντες εκτίμησης μεγεθών, οι οποίοι αφορούν στα απολογιστικά δεδομένα των υπό πρόβλεψη μεγεθών (π.χ απολογισμός μεγέθους απαιτήσεων από πελάτες για το προηγούμενο 9μηνο)
- Παράγοντες προσδιορισμού ικανής βάσης στατιστικών δεδομένων, με στόχο την άμεση εκμετάλλευση τους στην εκτίμηση των επιλεχθέντων δεικτών, συσχετίσεων και κατανομών
- Παράγοντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τον προσδιορισμό των ορίων ικανότητας και επιθυμητής θέσης των προβλεπόμενων μεγεθών (π.χ. ποσότητα μηχανών και εκτίμηση ποσοστού ικανότητας της υπάρχουσας τεχνικής στην παραγωγική διαδικασία, για τον ακριβέστερο προσδιορισμό του μέγιστου ύψους παραγωγής σε μονάδες του προϊόντος).
- Παράγοντες ποσοτικής αξιοποίησης της εφαρμογής, οι οποίοι αφορούν στην

³¹ Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο

³² Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

ανάπτυξη και διαχείριση του σχετικού με την εκμετάλλευση της πρόβλεψης πληροφοριακού συστήματος, σύμφωνα με το πλήθος των απαιτούμενων προς τούτο μέσων, τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσον και σε τεχνολογικά υλικά (π.χ. πλήθος υπολογιστών για την κάλυψη της εφαρμογής)³³.

Οι **ποιοτικοί παράγοντες** οι οποίοι αναλύονται σε³⁴:

- Παράγοντες προσδιορισμού του αποδοτικού τρόπου ανάπτυξης της πρόβλεψης (π.χ. με βάση το ρυθμό μεταβολής των προηγούμενων απολογιστικών περιόδων).
- Παράγοντες καθορισμού ικανού ελέγχου των αποκλίσεων με βάση τη σχέση μεταξύ προκύπτοντος ποσοστού, τάξης απόλυτου μεγέθους του υπό εξέταση δεδομένου και ορίων στη διατήρηση της αναλογικότητας μεταξύ ποσοστού και τάξης μεγέθους
- Παράγοντες αξιολόγησης των πηγών άντλησης των δεδομένων της πρόβλεψης σχετικά με την πληρότητα των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων (π.χ. σύγχρονη διακίνηση στατιστικών πληροφοριών, εφαρμογές marketing στη λειτουργία διάθεσης, πρότυπο κοστολογικό σύστημα κ.λ.π.).
- Παράγοντες που αφορούν στην εκτίμηση της ικανής ανάλυσης και έκτασης της πληροφόρησης για τα υπό πρόβλεψη μεγέθη (π.χ. προοδευτική παρακολούθηση των αγορών των πρώτων υλών από την εγχώρια και τη διεθνή αγορά ανά γεωγραφική περιφέρεια, οριοθετούμενη σύμφωνα με το ποσοστό συμμετοχής της στο σύνολο των αντίστοιχων αγορών).
- Παράγοντες επιλογής βασικών δεικτών, με βάση την εκτίμηση της πορείας των υπό πρόβλεψη μεγεθών (π.χ. επιλογή δείκτη ανακύκλωσης επενδύσεων).
- Παράγοντες τεκμηρίωσης των κριτηρίων επιλογής στην κατανομή τόσο των εξόδων όσο και των υποστηρικτικών κέντρων της μονάδας (π.χ. η επιλογή του ικανού και δυνατού κριτηρίου στην επίτευξη του δικαιότερου τρόπου κατανομής των εξόδων που προκύπτουν από δανεισμό εργασίας).
- Παράγοντες ποιοτικής αξιοποίησης της εφαρμογής, οι οποίοι αναφέρονται στην επιλογή των ικανών μέσων ανάπτυξής της. Αυτό κυρίως έχει να κάνει με τα εξής³⁵:
- τον προσδιορισμό κριτηρίων αξιολόγησης του γνωσιακού επιπέδου των χρησιμοποιούμενων λειτουργιών

³³ Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

³⁴ Τσακλαγκάνος, Α. (2007). *Προϋπολογισμοί*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

³⁵ Τσακλαγκάνος, Α. (2007). *Προϋπολογισμοί*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

- τον καθορισμό και την άσκηση της απαιτούμενης επιμόρφωσης του απασχολούμενου με την εφαρμογή προσωπικού, στα ήδη υπάρχοντα ή σε νέα δεδομένα ανάπτυξης της, τόσο από πλευράς hardware όσο και από πλευράς software
- την αύξουσα απόδοση της εκμετάλλευσης του συστήματος, ώστε η χρησιμοποίηση των δεδομένων που αυτό επεξεργάζεται να επεκτείνεται και σε άλλες προς ανάπτυξη εφαρμογές από την επιχείρηση
- την επιλογή και αξιοποίηση των υλικών μέσων και των προγραμμάτων της εφαρμογής με κριτήρια,
- η δυνατότητα ανταπόκρισής τους στις απαιτήσεις που προκύπτουν, από τον όγκο των στοιχείων που επιβάλλει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της εφαρμογής
- την ταχύτητα επεξεργασίας των δεδομένων
- την παροχή δικλίδων ασφάλειας που παρέχουν στη διακράτηση, αρτιότητα και αρμόδια χρήση των δεδομένων
- τη διαχρονικότητά τους, σχετικά με την προβλεπόμενη εξέλιξη της αντίστοιχης τεχνολογίας
- τη φιλικότητα και την πρόσβαση που αυτά παρέχουν στον αρμόδιο user της εφαρμογής
- Παράγοντες καθορισμού και στάθμισης των ποιοτικών δεδομένων, με βάση τη σημασία που αυτά επέχουν στην επίτευξη και διασφάλιση υψηλού βαθμού ακρίβειας της πρόβλεψης. Για παράδειγμα, αδυναμία προσδιορισμού της ποιότητας της πρώτης ύλης, λόγω μη προμήθειάς της, αλλά πρωτογενούς μέσου εξόρυξης απόκτησης της, με συνέπεια την άμεση εξάρτηση της υλοποίησης του επιθυμητού ύψους παραγωγής³⁶.

3.2 Η αξία της πρόβλεψης στη κατάρτιση των προϋπολογισμών

Παρακάτω παρουσιάζονται τα διάφορα είδη προϋπολογισμών καθώς και η αξία της πρόβλεψης στην κατάρτιση αυτών στα πλαίσια της επιχείρησης. Η παραπάνω ανάπτυξη έχει να κάνει με την ανάγκη ειδικότερης παρακολούθησης ορισμένων μεγεθών, για τα οποία απαιτείται αυτοτελής ανάλυση, λόγω της σημαντικής οικονομικής αξίας που έχουν αυτά στην όλη λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

³⁶ Τσακλαγκάνος, Α. (2007). *Προϋπολογισμοί*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

Τα κυρίως εφαρμοζόμενα είδη Προϋπολογισμού, πλην του βασικού επί των διαχειριζόμενων μεγεθών, είναι τα εξής³⁷:

Προϋπολογισμός υπερωριών

Έχει να κάνει με την ανά κέντρο εργασίας πρόβλεψη των υπερωριών της επιχείρησης, με αναφορά αφενός στις απαιτούμενες ανάγκες απασχόλησης και αφετέρου στη σχετική με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Συγκεκριμένα προβλέπεται αναλυτικά, ανά εργαζόμενο και αντίστοιχο οργανωτικό φορέα και σύμφωνα με τα καθοριζόμενα από το νόμο σχετικά όρια, ο απαιτούμενος προς πραγματοποίηση αριθμός σε: Υπερεργασίες, Υπερωρίες, Σύνολο υπερωριακής απασχόλησης.

Προϋπολογισμός δαπανών επενδύσεων

Αφορά στον Προϋπολογισμό των παγίων στοιχείων της μονάδας και αναφέρεται αφενός ανά οργανωτικό φορέα και αφετέρου ανά κατηγορία και είδος παγίου.

Η εκτίμηση του προκύπτει από το γινόμενο της ανά είδος παγίου η εκτίμηση ποσότητας επί την αντίστοιχη βάσει σχετικών οδηγιών τιμή.

Προϋπολογισμός πληροφοριακού υλικού

Αναφέρεται ανά βασικό οργανωτικό φορέα, στην αναλυτική πρόβλεψη και παρακολούθηση των αγορών της επιχείρησης σε πληροφοριακό υλικό, οι οποίες απαιτούνται για τις ανάγκες ενημέρωσης των λειτουργιών της.

Προϋπολογισμός κόστους³⁸

Ασκείται με πηγή το σύστημα διοικητικής κοστολόγησης, η εφαρμογή του οποίου αποτελεί προϋπόθεση για την τεκμηριωμένη άντληση των σχετικών δεδομένων. Αφορά στην ανά οργανωτικό φορέα πρόβλεψη των παρακάτω στοιχείων κόστους.

- κόστος αμοιβών
- αποσβέσεις

³⁷ Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

³⁸ Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

- λοιπά λειτουργικά έξοδα
- σύνολο άμεσων εξόδων
- επιμεριστέα έξοδα

Προϋπολογισμός της απόδοσης

Με βάση τον Προϋπολογισμό του κόστους και την ανά προϊόν εκτίμηση των πωλήσεων των κέντρων εσόδων, προβλέπεται η απόδοση τόσο σε επίπεδο μονάδας, όσον και σε επίπεδο πελατειακού φορέα και αντίστοιχων προϊόντων.

3.3 Οι φάσεις της κατάρτισης του προϋπολογισμού

Ο Προϋπολογισμός συντάσσεται από όλους τους οργανωτικούς φορείς της οικονομικής μονάδας. Συγκεκριμένα, με βάση τα διαχειριζόμενα μεγέθη συντάσσεται προϋπολογιστικός πίνακας, με περιοδική ανά τρίμηνο περιγραφή. Η ανάπτυξη του πίνακα αυτού βασίζεται στα παρακάτω κατά αύξουσα σειρά δεδομένα.

Οδηγίες σύνταξης του προϋπολογισμού σχετικά με³⁹:

- Τον προσδιορισμό των αρμόδιων φορέων-λειτουργών για την τήρηση και εκτέλεση της διαδικασίας σύνταξης του προϋπολογισμού (π.χ. υπεύθυνοι προϋπολογισμού), με βάση την κάθετη λειτουργικά δομή της επιχείρησης και σε θέση bottom-up (από κάτω προς τα πάνω)
- Τον τρόπο ανάπτυξης του από πλευράς αρμόδιων λειτουργικών φορέων (οριζόντια και κάθετη ανάπτυξη)
- Τον καθορισμό των χρησιμοποιούμενων μέσων (έντυπη και μαγνητική σύνταξη)
- Την ανά οργανωτικό φορέα διαδικασία προώθησης του.

Οδηγίες σύνταξης του προϋπολογισμού σχετικά με :

- Τα χρησιμοποιούμενα ανά οργανωτικό φορέα έντυπα
- Το χρόνο υποβολής του Προϋπολογισμού

³⁹ Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο

- Τον προβλεπόμενο δείκτη πληθωρισμού
- Τον επιμερισμό των δαπανών από τα βοηθητικά στα κύρια κέντρα κόστους
- Τα υφιστάμενα ανά πελατειακό φορέα μερίδια στην αγορά και τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού
- Τα υπάρχοντα και προβλεπόμενα επιτόκια
- Τις υφιστάμενες και προβλεπόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες, που ενδιαφέρουν την οικονομική μονάδα
- Τις εγχώριες και διεθνείς οικονομικοπολιτικές συνθήκες
- Τους ενδιαφέροντες τη μονάδα οικονομικούς δείκτες
- Ανά οργανωτικό φορέα, τα στοιχεία παγίων και των αντίστοιχων αποσβέσεων, εφόσον αυτά τηρούνται σε συγκεντρωτικό επίπεδο
- Την ανάλυση και προοπτική της πελατειακής βάσης-αγοράς για κάθε φορέα πελατείας, εφόσον αυτή τηρείται σε συγκεντρωτικό επίπεδο⁴⁰.

Στην πράξη, η σειρά των βημάτων που ακολουθείται από πλευράς αρμόδιων κλιμακίων στην εκτίμηση των στόχων της οικονομικής μονάδας, είναι σε πρώτη φάση top down και κατόπιν bottom up.

Φάση top down

- Τα επικεφαλής ανά οργανωτικό πελατειακό φορέα επιτελικά κλιμάκια σε συνεργασία με τη διοίκηση εκτιμούν και συμφωνούν τους στόχους, με βάση την ισχύουσα απολογιστική θέση των μεγεθών της εταιρίας και την προβλεπόμενη πολιτική διάθεσης.
- Ανακοινώνουν τους εκτιμηθέντες στόχους στα υφιστάμενα επικεφαλής επιτελικά κλιμάκια, σύμφωνα με την κάθετη οργανωτική δομή της μονάδας.
- Αυτά σε συνεργασία με τα αρμόδια κλιμάκια των μονάδων πελατείας εκτιμούν, συμφωνούν ή και αναθεωρούν τους αρχικούς στόχους.

Φάση bottom up

- Οι υπηρεσίες σύνταξης Προϋπολογισμού των μονάδων πελατείας και με βάση τις οδηγίες των αρμόδιων κλιμακίων τους προβαίνουν στην σύνταξη του

⁴⁰ Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο

Προϋπολογισμού.

- Τα αρμόδια κλιμάκια των μονάδων πελατείας συντάσσουν αντίστοιχα αιτιολογικές εκθέσεις και εισηγούνται στα επιτελικά τους κλιμάκια, τα οποία με τη σειρά τους εγκρίνουν και εισηγούνται στα αμέσως επόμενα επιτελικά κλιμάκια μέχρι ολοκλήρωσης της οργανωτικά κάθετης δομής της επιχείρησης.
- Ο εγκεκριμένος ανά βασικό οργανωτικό φορέα Προϋπολογισμός αποστέλλεται στην κεντρική υπηρεσία προϋπολογισμού, όπου ενοποιείται σε επίπεδο οικονομικής μονάδας και συντάσσεται αντίστοιχη αιτιολογική έκθεση.
- Ο ενοποιημένος Προϋπολογισμός συνοδευόμενος από την αιτιολογική του έκθεση υποβάλλεται προς έγκριση στη Γενική Διεύθυνση της οικονομικής μονάδας.
- Ο ως άνω εγκεκριμένος Προϋπολογισμός με την αιτιολογική του έκθεση υποβάλλεται αρμοδίως για τελική έγκριση προς τη διοίκηση της εταιρίας, από που και προωθείται για έγκριση στη γενική συνέλευση των μετόχων της.

Η παραπάνω ανάπτυξη είναι ευνόητο ότι διατηρεί τη φιλοσοφία εισήγησης - έγκρισης - υποβολής του Προϋπολογισμού για κάθε οικονομική μονάδα, διαφοροποιούμενη μόνο ως προς το εύρος της περιγραφόμενης διαδικασίας, ανάλογα με την οργανωτική δομή και το πελατειακό μέγεθος της επιχείρησης⁴¹.

3.4 Η τεχνική ανάπτυξης του προϋπολογισμού

3.4.1 Τα χαρακτηριστικά των εντύπων

Τα χαρακτηριστικά των εντύπων που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του συστήματος Προϋπολογισμού θα πρέπει να καλύπτουν με αύξουσα σειρά τις παρακάτω προϋποθέσεις⁴²:

- Το σύνολο των μεγεθών και των λογαριασμών της επιχείρησης με αναλυτική και συγκεντρωτική σε ικανό βαθμό για την επιχείρηση πληροφόρηση και με ταξινόμηση ανά κατηγορία στοιχείων ενεργητικού, παθητικού και αποτελεσμάτων
- Τη διάκριση τους σε ημεδαπό ισχύον νόμισμα και σε ξένο νόμισμα

⁴¹ Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο

⁴² Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

- Την ανάπτυξη τους ανά ημερολογιακό τρίμηνο
- Τους αντίστοιχους ισχύοντες βασικούς οικονομικούς δείκτες
- Τη συσχέτιση μεταξύ μεγέθους, αριθμού και αντίστοιχων εσόδων και εξόδων
- Την ποσοστιαία μεταβολή της προϋπολογιζόμενης περιόδου από την αντίστοιχη περσινή απολογιστική περίοδο
- Την ποσοστιαία απόκλιση της προϋπολογιζόμενης περιόδου από την αντίστοιχη του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού της επιχείρησης εφόσον αυτός υπάρχει και περιλαμβάνει
- Τη σχετική με τα προηγούμενα προοδευτική παρακολούθηση των δεδομένων⁴³.

3.4.2 Πηγές και βάσεις δεδομένων του συστήματος

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του προγράμματος Προϋπολογισμού προϋποθέτει την αποδοτική εκμετάλλευση των πηγών άντλησης των δεδομένων του όπως αυτό ερμηνεύεται από την τεχνική και τους ποιοτικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη δυναμική αξία της πρόβλεψης⁴⁴.

Η αξιολόγηση των πηγών άντλησης των δεδομένων της ικανής πρόβλεψης επιβάλλει τη δημιουργία και τη βελτίωση καθώς και τη συνεχή ανάπτυξη των βάσεων δεδομένων που αφορούν στη τροφοδοσία του συστήματος Προϋπολογισμού.

Η σύνδεση σε διαχρονική θέση μεταξύ του απαιτούμενου πληροφοριακού συστήματος και πρόβλεψης χαρακτηρίζεται από στοιχεία παραμετρικότητας, υπολογισμού και εκτίμησης των αποκλίσεων.

⁴³ Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

⁴⁴ Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

Η διάκριση των δεδομένων του συστήματος σε σχέση με τις κύριες βάσεις των πληροφοριακών συστημάτων που αυτό εκμεταλλεύεται, προσεγγίζεται με τη παρακάτω δομή⁴⁵.

Παραμετρικά δεδομένα

Σχέση γενικής και αναλυτικής λογιστικής με το σύστημα μέσα από:

- Ανάπτυξη μεγεθών
- Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεδομένων
- Ανάπτυξη στη σχέση γραμμών ομαδοποίησης – λογαριασμών

Σχέση μάρκετινγκ και του συστήματος μέσα από:

- Ανάπτυξη παραμέτρων τεχνικής και δυνατού ύψους παραγωγής
- Ανάπτυξη παραμέτρων αγοράς
- Ανάπτυξη πελατών και μεριδίων αγοράς
- Ανάπτυξη κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, πληθωρισμού και πιστωτικής πολιτικής
- Ανάπτυξη λοιπών εγχώριων και διεθνών οικονομικών παραμέτρων

Σχέση διοικητικής κοστολόγησης με το σύστημα μέσα από:

- Ανάπτυξη απόδοσης ανά κέντρο εσόδων
- Ανάπτυξη απόδοσης ανά προϊόν
- Ανάπτυξη απόδοσης ανά πελάτη
- Ανάπτυξη κόστους ομαδοποιημένων προϊόντων
- Ανάπτυξη αναλυτικού ανά προϊόν κόστους
- Ανάπτυξη τρόπου και κριτηρίων κατανομής των συνολικών εξόδων

⁴⁵ Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

Υπολογιστικά δεδομένα

- Ανάπτυξη του αριθμού των παραγόμενων φάσεων και προϊόντων σε σχέση με την κατανομή του χρόνου απασχόλησης, τον προσδιοριζόμενο χρόνο δανεισμού εργασίας και τον καταλογισμό του αντίστοιχου κόστους
- Ανάπτυξη αριθμού προσωπικού ανά είδος και θέση ευθύνης
- Ανάπτυξη απασχόλησης προσωπικού στα υποστηρικτικά κέντρα και τη λειτουργία διάθεσης

Δεδομένα εκτίμησης των αποκλίσεων

Τα δεδομένα αυτά αφορούν στο σχετικό με την εκτίμηση των αποκλίσεων πληροφοριακό σύστημα (MIS), το οποίο δημιουργείται με βάση αφενός τον τρόπο ανάπτυξης του Προϋπολογισμού και αφετέρου τον προσδιορισμό των ποιοτικών παραγόντων που τον επηρεάζουν όπως αμφότερα προκύπτουν από την εφαρμογή της τεχνικής των αποκλίσεων.⁴⁶

⁴⁶ Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε ήταν η περιγραφική στατιστική. Σκοπός της παρούσας έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη συλλογή ειδικού ερωτηματολογίου, ήταν να εξεταστούν τα κίνητρα και τα εμπόδια στη σύνταξη, εφαρμογή και έλεγχο των προϋπολογισμών σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

4.2 Δείγμα

Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν διοικητικά στελέχη από οικογενειακές επιχειρήσεις όλης της Ελλάδας. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 100 επιχειρήσεις. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες ή και γενικοί διευθυντές είχαν διάθεση για συνεργασία και απάντησαν με προθυμία το ερωτηματολόγιο.

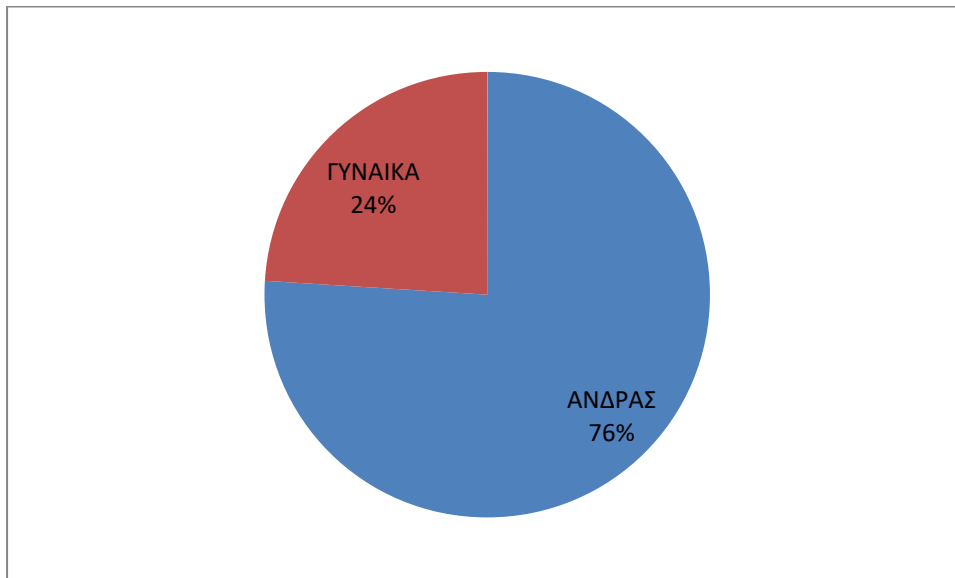
4.3 Μέσα συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν με τη μορφή ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 38 ερωτήσεις και η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 1^η Φεβρουαρίου 2017 έως και 28^η Φεβρουαρίου του 2017.

4.4 Αποτελέσματα έρευνας

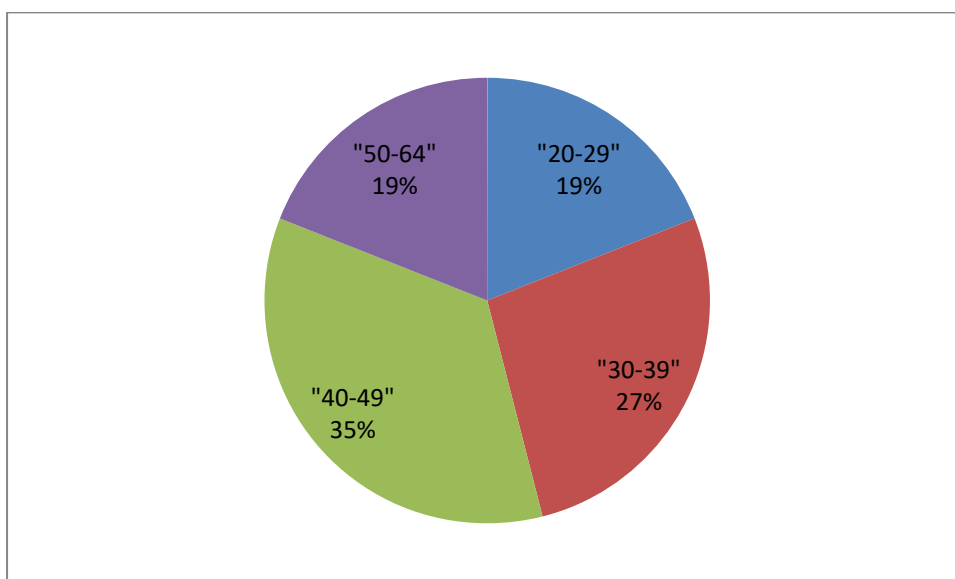
Μέρος Α. Ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά

1^η ερώτηση: Φύλο



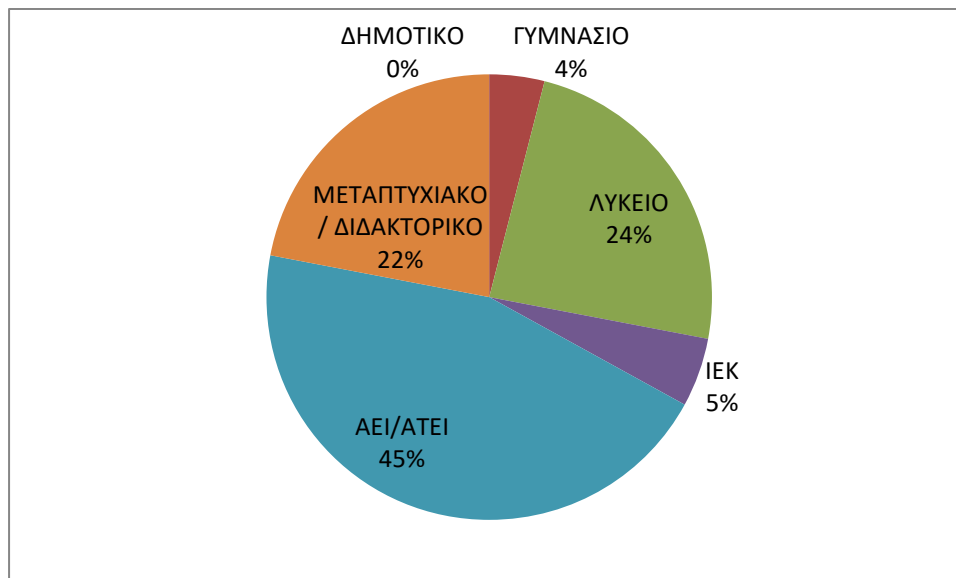
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 76% άνδρες και 24% γυναίκες.

2^η ερώτηση: Ηλικιακή ομάδα



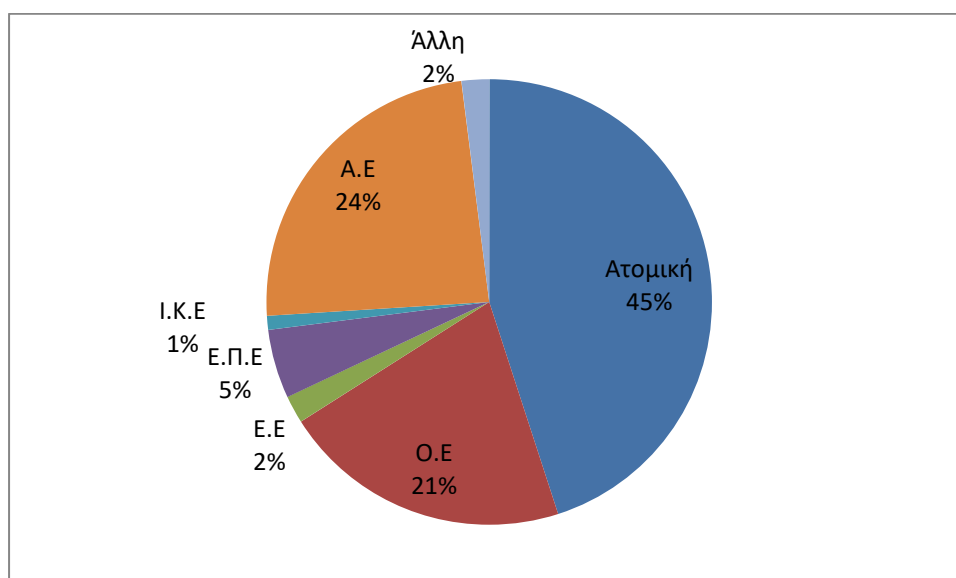
Το 35% του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας από 40 έως 49 ετών, το 27% από άτομα ηλικίας 30 έως 39 ετών, το 19% από άτομα ηλικίας 20 έως και 29 ετών και τέλος το 19% του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας από 50 έως και 64 ετών.

3^η ερώτηση: Επίπεδο εκπαίδευσης



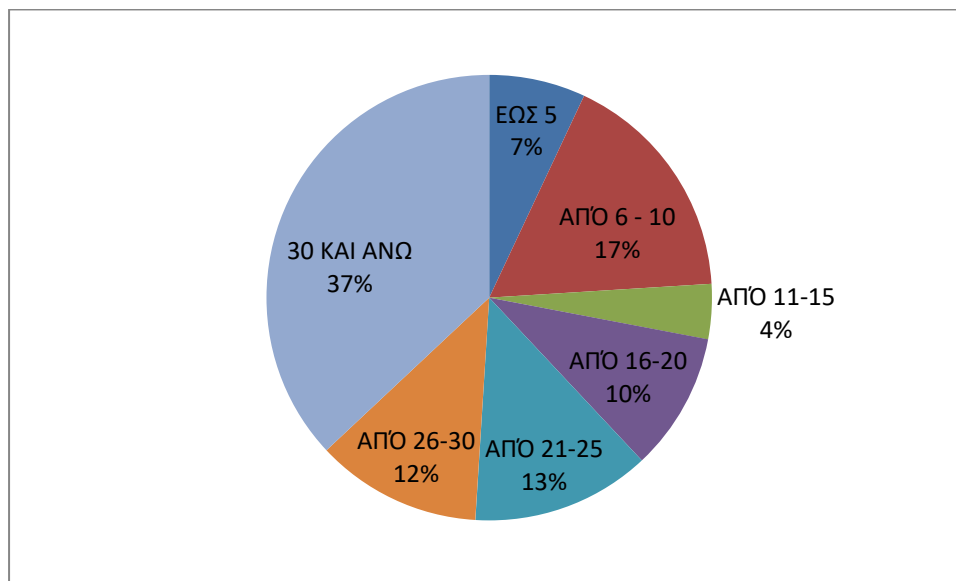
Το 45% του δείγματος είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ, το 22% διαθέτει μεταπτυχιακό ή και διδακτορικό τίτλο σπουδών, το 24% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 5% έχει αποφοιτήσει από κάποιο ΙΕΚ ενώ τέλος το 4% του δείγματος έχουν τελειώσει το Γυμνάσιο.

4^η ερώτηση: Νομική μορφή επιχείρησης



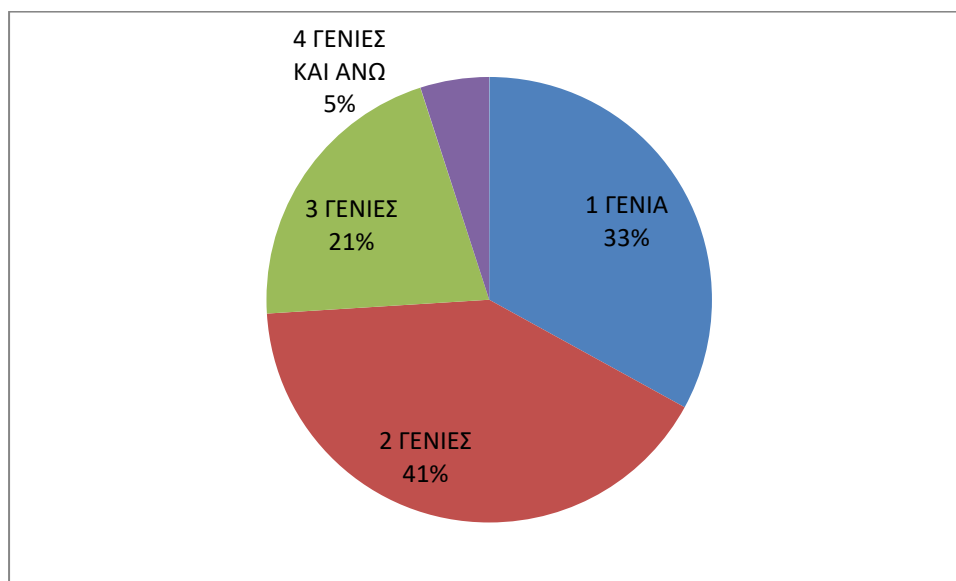
Ως προς τη νομική μορφή της επιχείρησης το 45% είναι ατομικές επιχειρήσεις, το 24% είναι Ανώνυμες Εταιρείες, το 21% χαρακτηρίζονται ως Ομόρρυθμες Εταιρείες, το 5% είναι Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης, το 2% είναι Ετερόρρυθμες Εταιρείες και τέλος το 1% είναι Ι.Κ.Ε. και 2% κάποιο άλλο είδος επιχείρησης.

5^η ερώτηση: Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;



Το 37% του δείγματος δήλωσε ότι η επιχείρησή τους λειτουργεί περισσότεροι από 30 χρόνια. Από 21 έως και 25 χρόνια λειτουργεί το 13% των επιχειρήσεων, από 6 έως 10 χρόνια λειτουργεί το 17% , από 26 έως 30 χρόνια λειτουργεί το 12% των επιχειρήσεων, από 16 έως και 20 χρόνια λειτουργεί το 10% των επιχειρήσεων και τέλος από 0 έως και 5 χρόνια λειτουργεί μόλις το 7% των επιχειρήσεων. Ενώ από 11 έως και 15 χρόνια λειτουργεί το 4% των επιχειρήσεων.

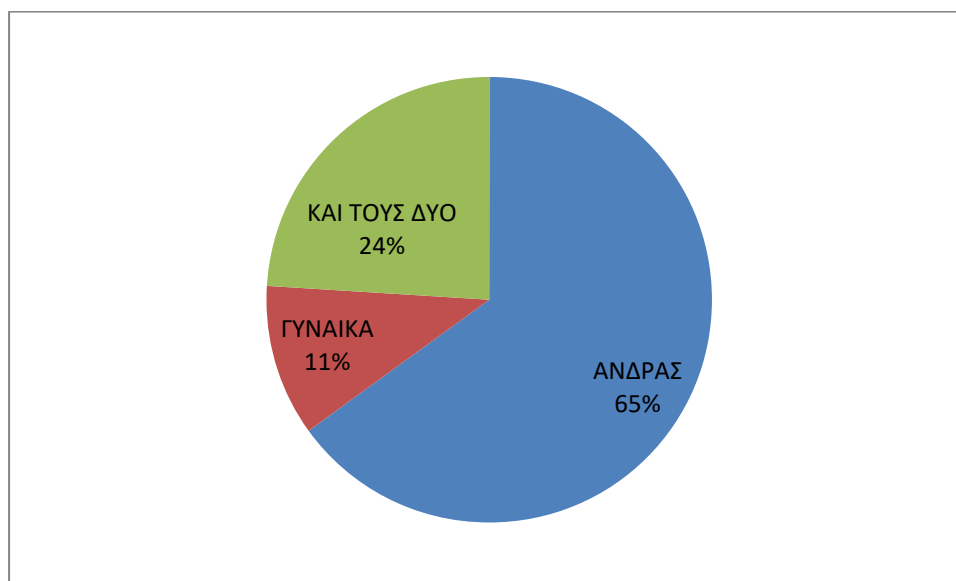
6^η ερώτηση: Πόσες γενιές λειτουργεί η επιχείρησή σας;



Το 41% του δείγματος απάντησε πως η επιχείρησή τους λειτουργεί για 2 γενιές, το 33% απάντησε πως η επιχείρησή τους λειτουργεί για 1 γενιά, το 21% δήλωσε πως λειτουργεί για 3 γενιές και τέλος το 5% δήλωσε πως η επιχείρησή τους λειτουργεί για περισσότερο από 4 γενιές.

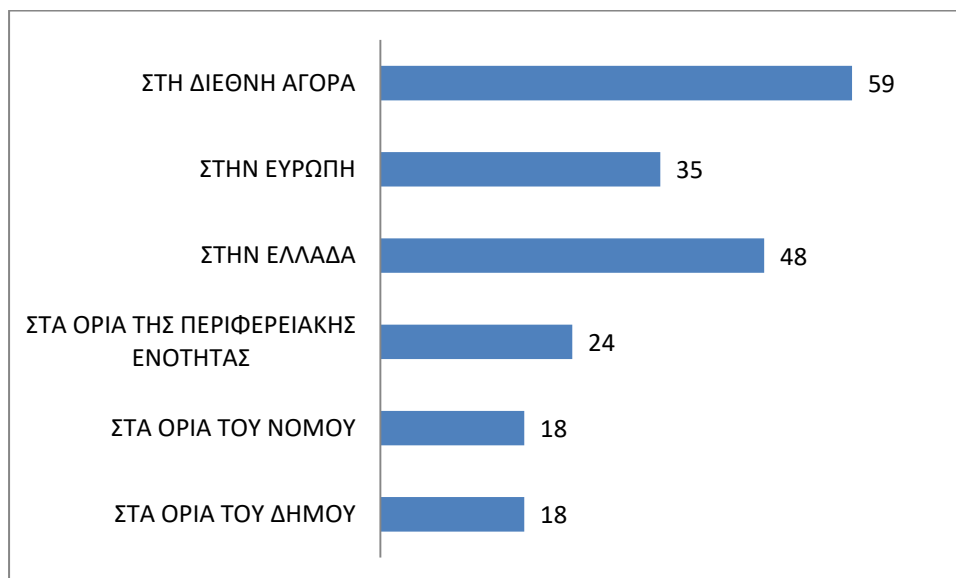
Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης των Κατσάνη, Κ.- Μητρούση, Α. με θέμα τις Οικογενειακές επιχειρήσεις.

7^η ερώτηση: Η διοίκηση της επιχείρησής σας ασκείται από:



Το 65% του δείγματος δήλωσε ότι η διοίκηση της επιχείρησής ασκείται από άνδρα, το 11% δήλωσε ότι η διοίκηση ασκείται από γυναίκα και τέλος το 24% δήλωσε πως η διοίκηση ασκείται και από τα δύο φύλα.

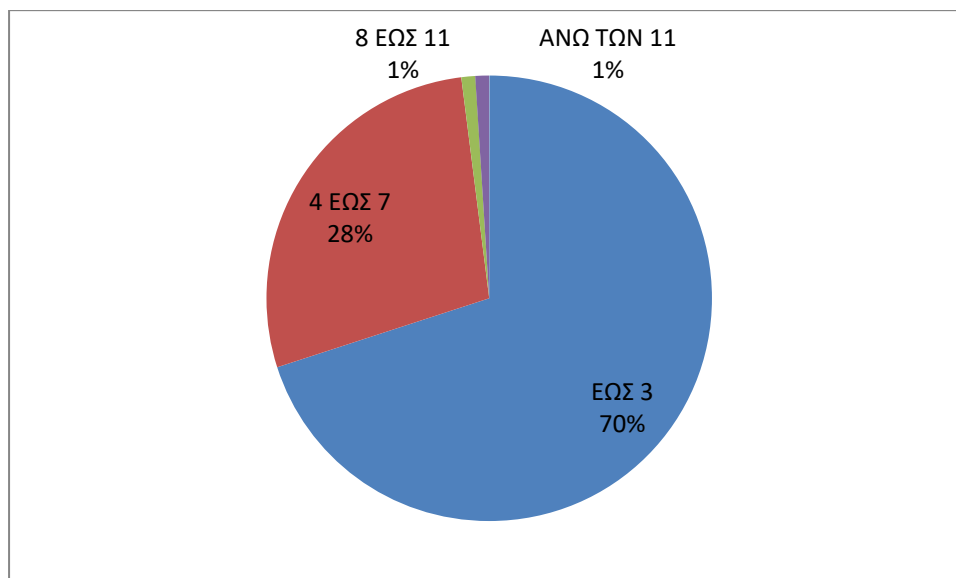
8^η ερώτηση: Απευθύνεστε σε πελάτες οι οποίοι είναι:



Το 59% των επιχειρήσεων απευθύνεται σε πελάτες οι οποίοι βρίσκονται στη διεθνή αγορά, το 35% σε πελάτες στην Ευρώπη, το 48% σε πελάτες στην Ελλάδα, το 24% σε πελάτες, οι οποίοι βρίσκονται στα όρια της περιφερειακής τους ενότητας και τέλος

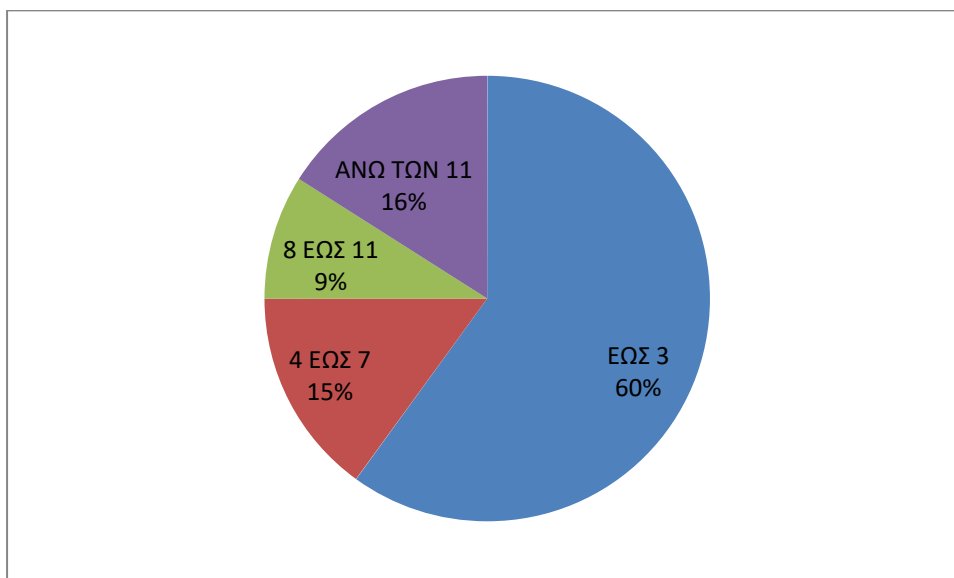
από 18% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι απευθύνονται τόσο στα όρια του νομού όσο και στα όρια του δήμου. Οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή να επιλέξουν παραπάνω από μια επιλογή.

9^η ερώτηση: Πόσα άτομα της οικογένειάς σας απασχολεί η επιχείρησή;



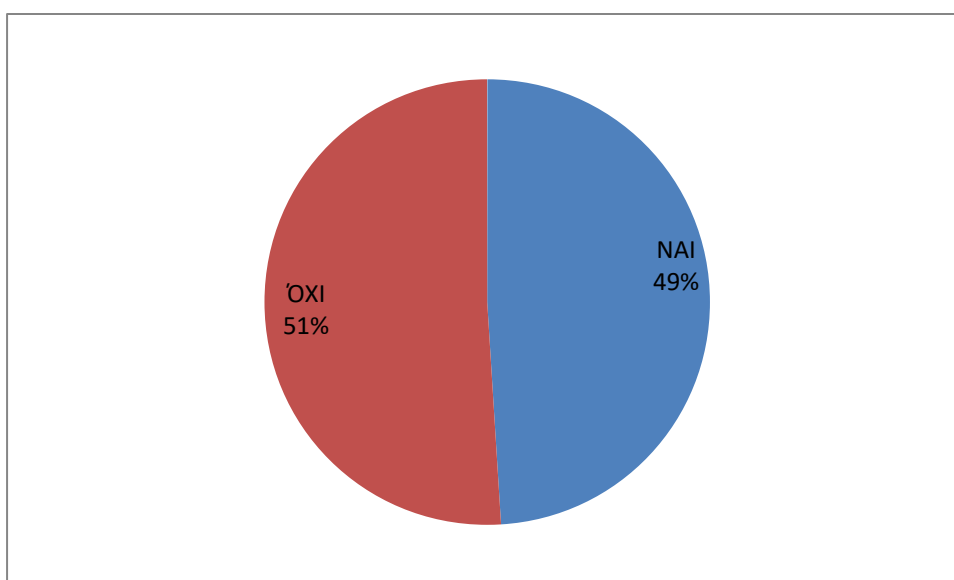
Το 70% των επιχειρήσεων του δείγματος δήλωσε ότι απασχολεί έως και 3 άτομα της οικογένειάς στην επιχείρησή. Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι απασχολεί από 4 έως 7 άτομα της οικογένειάς του. Τέλος, ποσοστό 1% δήλωσε ότι απασχολεί από 8 έως 11 άτομα του οικογενειακού του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα το ίδιο ποσοστό του 1% δήλωσε ότι απασχολεί περισσότερα από 11 άτομα της οικογένειάς του.

10^η ερώτηση: Πόσα άτομα εκτός της οικογένειάς σας απασχολείτε στην επιχείρηση;



Το 60% του δείγματος δήλωσε ότι απασχολεί έως και 3 άτομα εκτός της οικογένειάς στην επιχείρησή του, περισσότερα από 11 άτομα δήλωσε ότι απασχολεί το 16% των επιχειρήσεων, από 4 έως 7 άτομα δήλωσε ότι απασχολεί το 15% και τέλος από 8 έως 11 άτομα δήλωσε ότι απασχολεί το 9% των επιχειρήσεων.

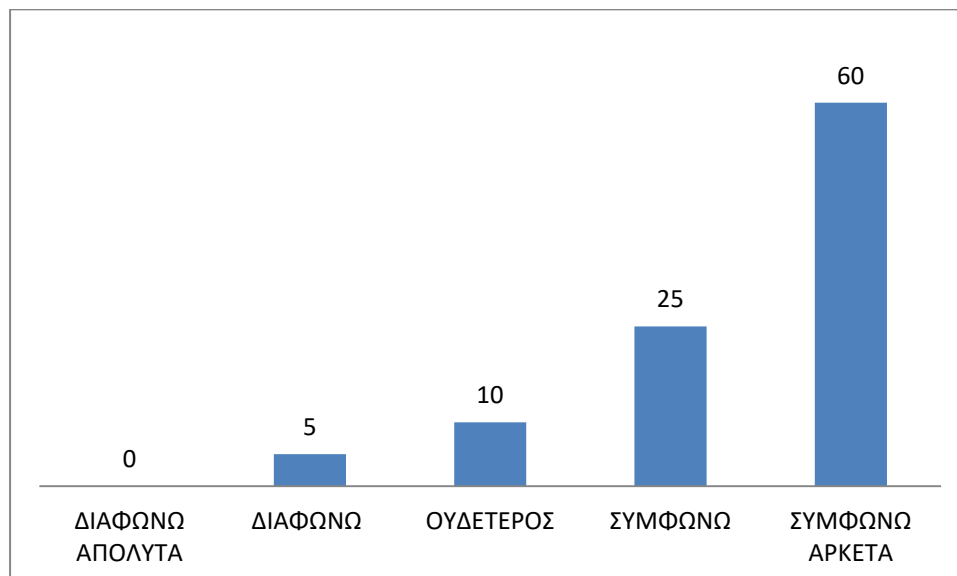
11^η ερώτηση: Χρησιμοποιείτε κάποιο εξειδικευμένο λογιστικό – φοροτεχνικό πρόγραμμα στην επιχείρησή σας;



Το 51% δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί κάποιο εξειδικευμένο λογιστικό – φοροτεχνικό πρόγραμμα σε αντίθεση με το 49%, το οποίο δήλωσε ότι χρησιμοποιεί.

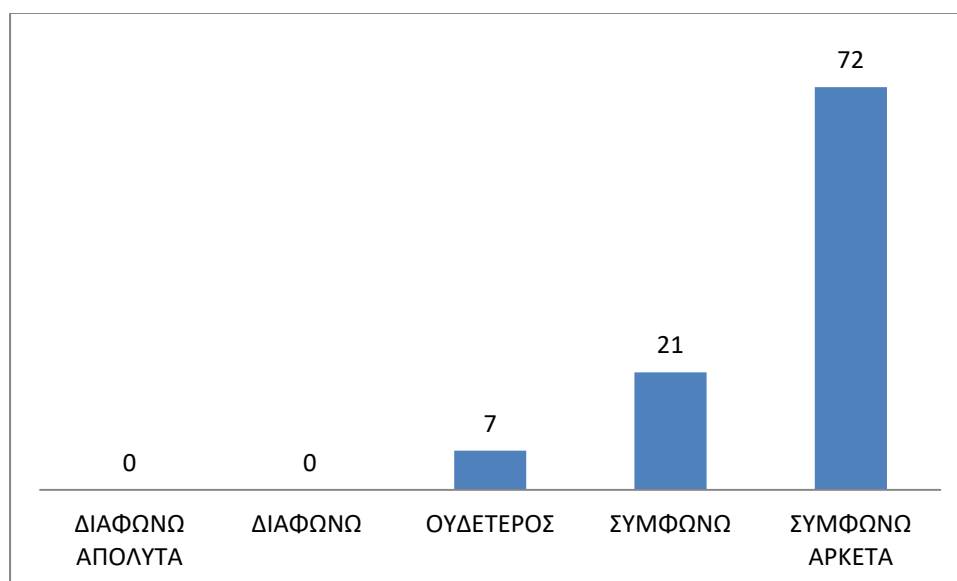
Μέρος Β. Κίνητρα στη σύνταξη προϋπολογισμών

12^η ερώτηση: Θεωρείτε την κατάρτιση ενός σωστού προϋπολογισμού απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου;



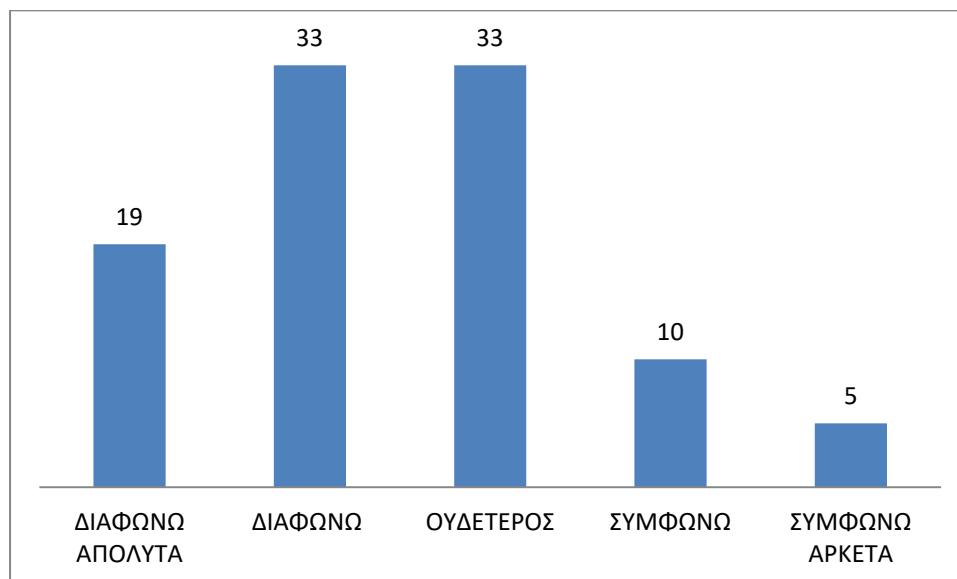
Το 60% του δείγματος θεωρεί πως η κατάρτιση ενός σωστού προϋπολογισμού είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου, το 25% συμφωνεί με την άποψη αυτή, το 10% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και τέλος το 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

13^η ερώτηση: Θεωρείτε σημαντική την ομαδική δουλειά και τη συνεισφορά των μελών της οικογένειάς σας;



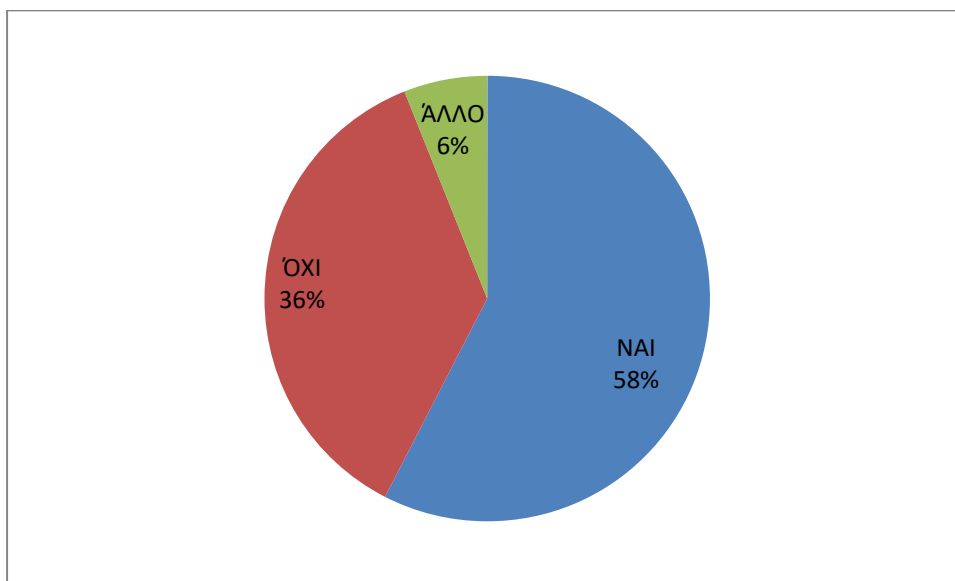
Το 72% συμφωνεί με την άποψη ότι θεωρεί σημαντική την ομαδική δουλειά και τη συνεισφορά των μελών της οικογένειάς του. Το 21% συμφωνεί με την άποψη αυτή και τέλος το 7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη πρόταση αυτή.

14^η ερώτηση: Θεωρείτε τη συνεργασία με τους δημόσιους οργανισμούς που ασχολούνται με την προώθηση επενδυτικών προγραμμάτων ότι είναι ικανοποιητική;



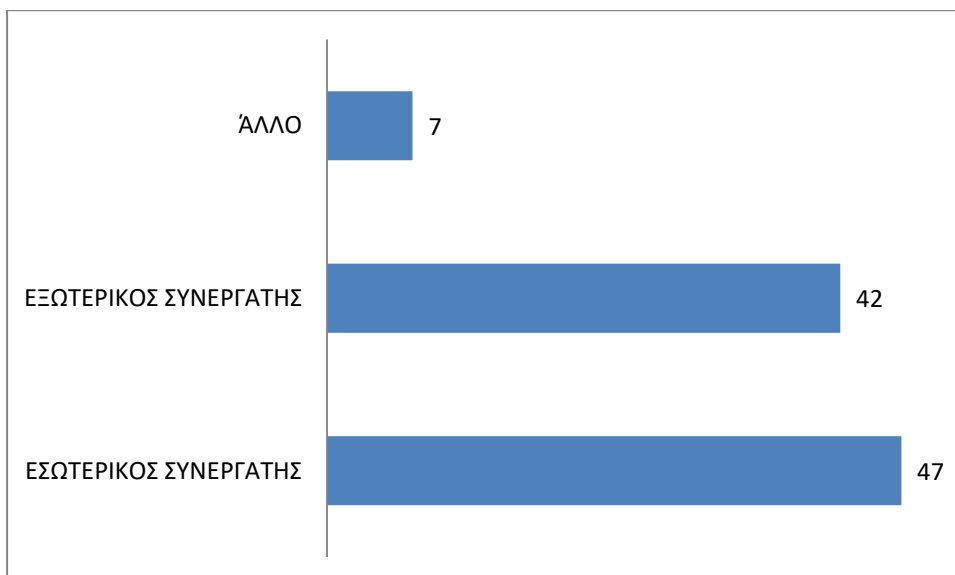
Το 33% διαφωνεί με την άποψη ότι η συνεργασία με τους δημόσιους οργανισμούς που ασχολούνται με την προώθηση επενδυτικών προγραμμάτων ότι είναι ικανοποιητική. Επίσης το 33% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Το 19% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Το 10% συμφωνεί και τέλος το 5% συμφωνεί αρκετά.

15^η ερώτηση: Η κρίση είναι ευκαιρία για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και για νέες επενδύσεις;



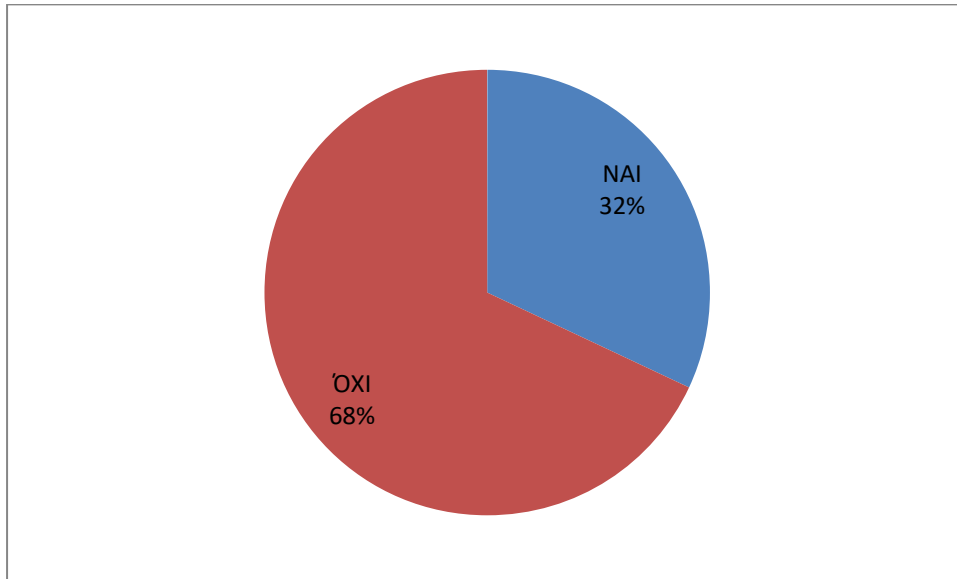
Το 58% συμφωνεί ότι η κρίση είναι ευκαιρία για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και για νέες επενδύσεις. Από την άλλη το 36% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Το 6% πιστεύει κάτι άλλο.

16^η ερώτηση: Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επιχείρησής σας χρησιμοποιείτε κάποια βοήθεια;



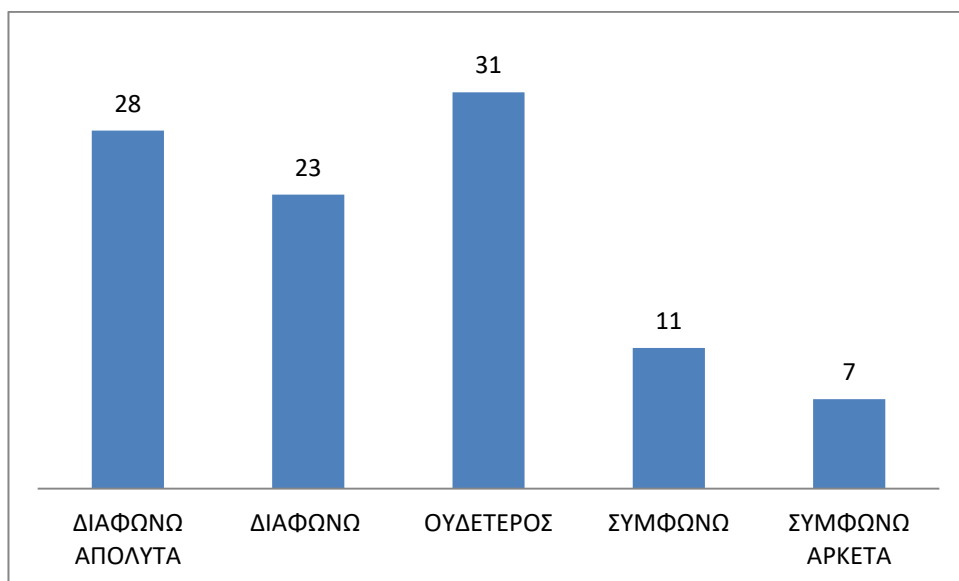
Το 47% χρησιμοποιεί εσωτερικό συνεργάτη για την κατάρτιση ενός προγράμματος προϋπολογισμού ενώ το 42% χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες.

17^η ερώτηση: Έχετε καταθέσει πρόσφατα μέσα στο τελευταίο χρόνο προϋπολογισμό για ένταξη σε κάποιο νέο επενδυτικό σχέδιο;



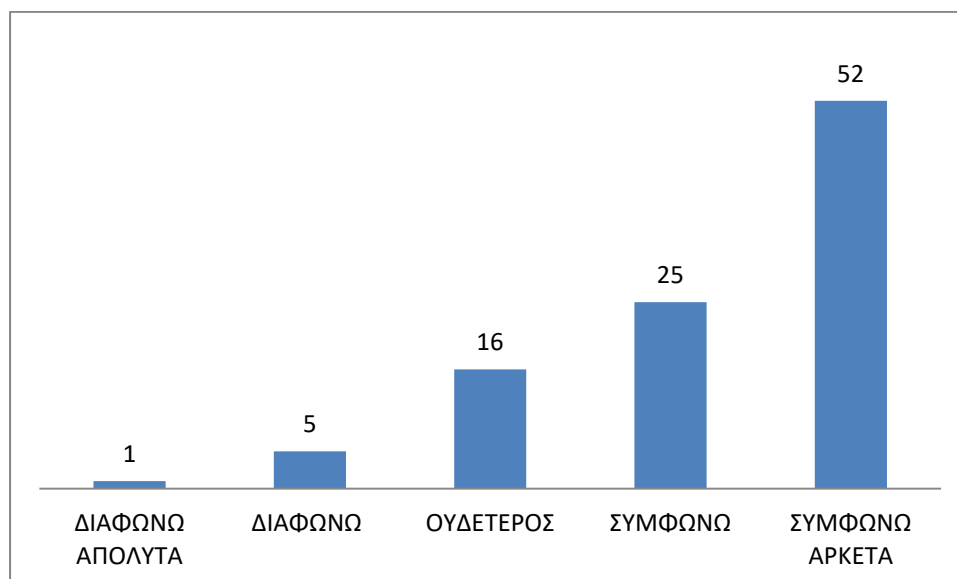
Το 68% δήλωσε ότι δεν έχει καταθέσει πρόσφατα μέσα στο τελευταίο χρόνο προϋπολογισμό για ένταξη σε κάποιο νέο επενδυτικό σχέδιο. Από την άλλη το 32% δήλωσε πως έχει καταθέσει κάποιον προϋπολογισμό.

18^η ερώτηση: Η κρίση είναι μια ευκαιρία για νέες επενδύσεις εξαιτίας της μείωσης του εργατικού κόστους;



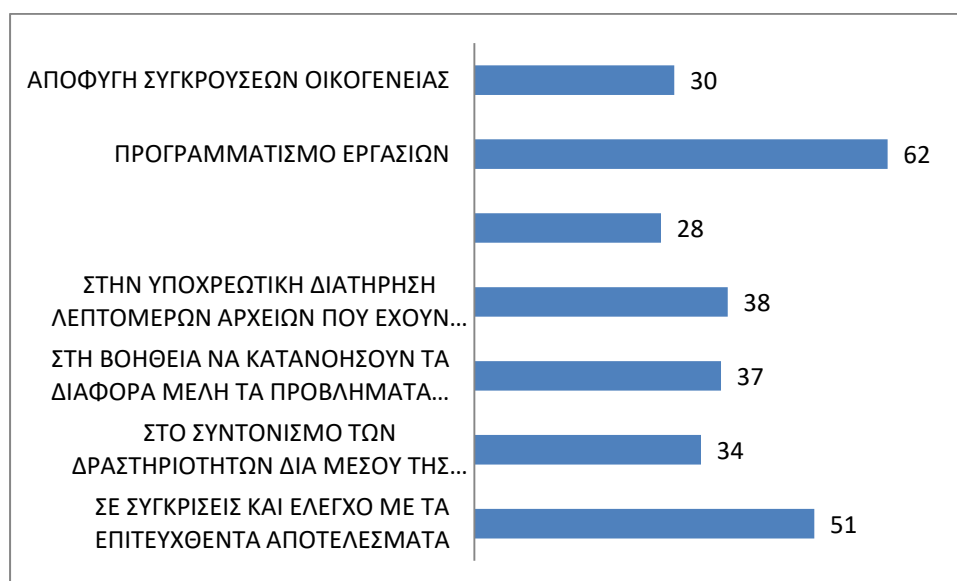
Το 31% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη πρόταση ότι η κρίση είναι μια ευκαιρία για νέες επενδύσεις εξαιτίας της μείωσης του εργατικού κόστους. Το 28% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 23% διαφωνεί, το 11% συμφωνεί καθώς και το 7% συμφωνεί αρκετά.

19^η ερώτηση: Αν μειωνόταν κατά 10% η φορολογία της επιχείρησής σας αυτό από μόνο του θα αποτελούσε κίνητρο για επενδύσεις;



Το 52% συμφωνεί αρκετά με την άποψη πως αν μειωνόταν κατά 10% η φορολογία της επιχείρησής τους αυτό από μόνο του θα αποτελούσε κίνητρο για επενδύσεις. Το 25% συμφωνεί με την άποψη αυτή, το 16% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 5% διαφωνεί και τέλος το 1% διαφωνεί απόλυτα.

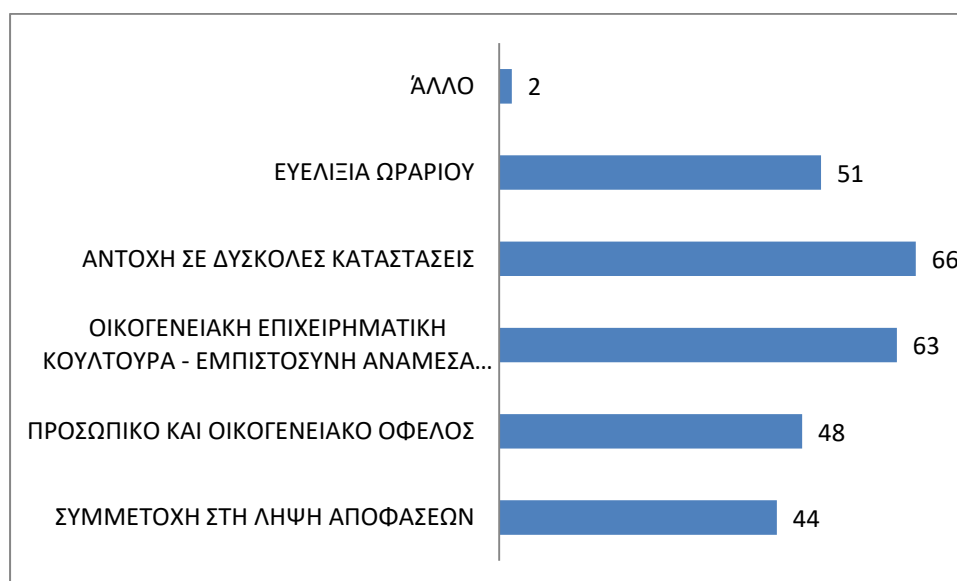
20^η ερώτηση: Ποια από τα παρακάτω κίνητρα σας ενεργοποιούν στη χρήση προϋπολογισμού;



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η αποφυγή των συγκρούσεων της οικογένειας ενεργοποιεί κατά 30% την επιχείρηση στη χρήση του προϋπολογισμού, το 62% δήλωσε ο προγραμματισμός των εργασιών, το 28% δήλωσε στην προσπάθεια των μελών να εξοικονομήσουν τους παραγωγικούς συντελεστές, το 38% δήλωσε στην υποχρεωτική διατήρηση λεπτομερών αρχείων, το 37% δήλωσε πως βοηθά να κατανοήσουν τα διάφορα μέλη τα προβλήματα της επιχείρησης, το 34% δήλωσε πως βοηθάει στο συντονισμό των δραστηριοτήτων και τέλος το 51% αναφέρεται σε συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή να επιλέξουν παραπάνω από μια επιλογή.

21^η ερώτηση: Επιλέξτε τα ποιο σημαντικά πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησής σας;

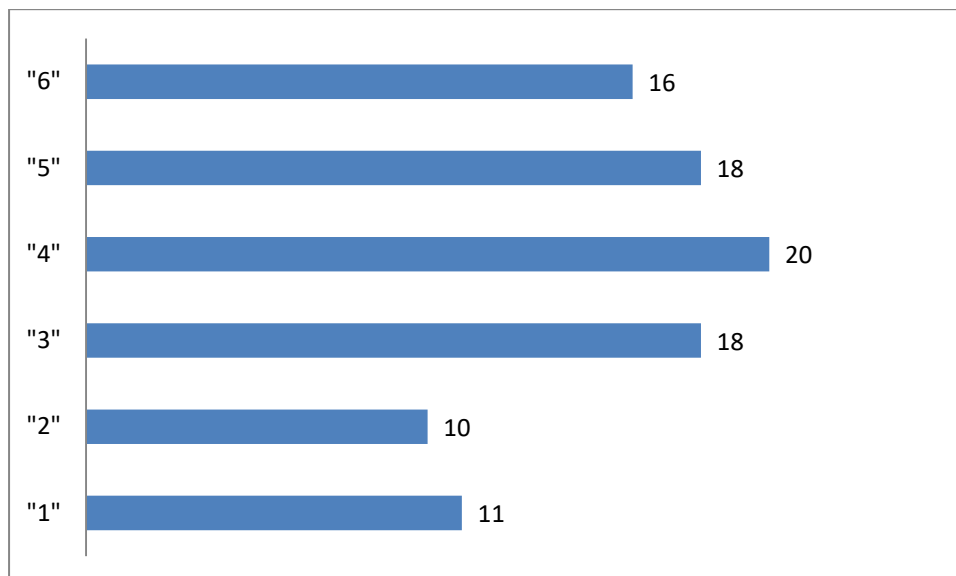


Το 51% των ερωτηθέντων θεωρεί την ευελιξία του ωραρίου ως το ποιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης. Από την άλλη το 66% θεωρεί την αντοχή σε δύσκολες καταστάσεις, το 63% την οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα και εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη, το 48% θεωρεί το προσωπικό και οικογενειακό όφελος και τέλος το 44% θεωρεί τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή να επιλέξουν παραπάνω από μια επιλογή.

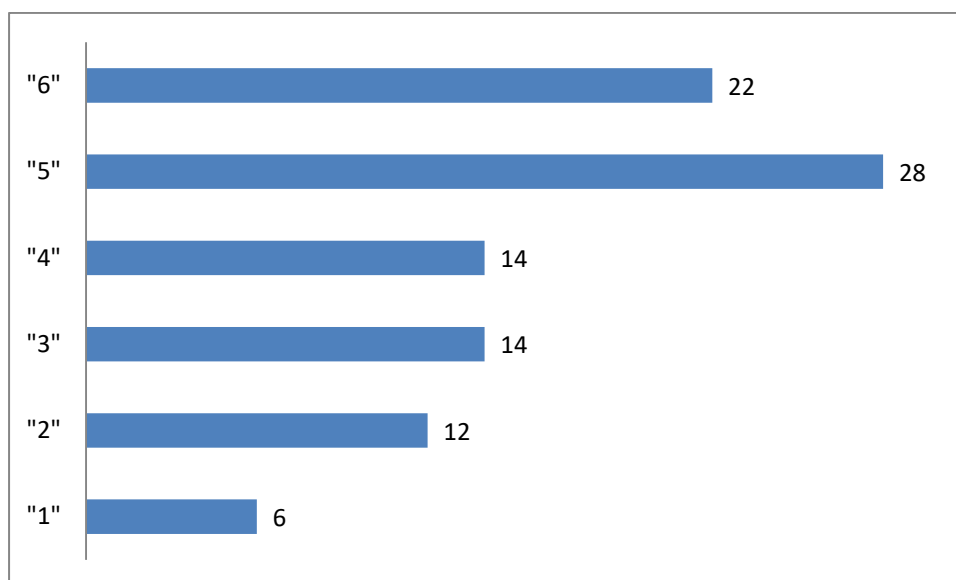
Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΤΕΙ Καβάλας, Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριών των Συνδικιωτού Δ. – Μπάλλα με θέμα Οικογενειακή επιχείρηση και επαγγελματικό μανάτζμεντ.

22^η ερώτηση Α: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 6 πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης



Το 54% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική και πολύ σημαντική τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης. Αντίθετα το 46% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Δείγμα 93 άτομα.

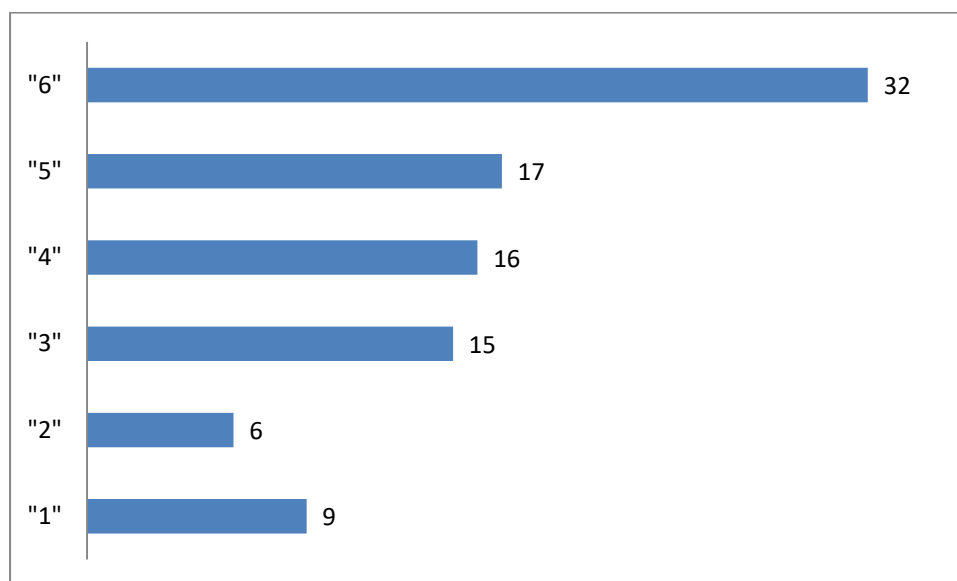
22^η ερώτηση Β: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 6 πόσο σημαντικό θεωρείτε το προσωπικό και οικογενειακό όφελος ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης



Το 64% του δείγματος θεωρεί ως σημαντικό και πολύ σημαντικό το προσωπικό και οικογενειακό όφελος ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης. Αντίθετα το 36% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Δείγμα 96 άτομα.

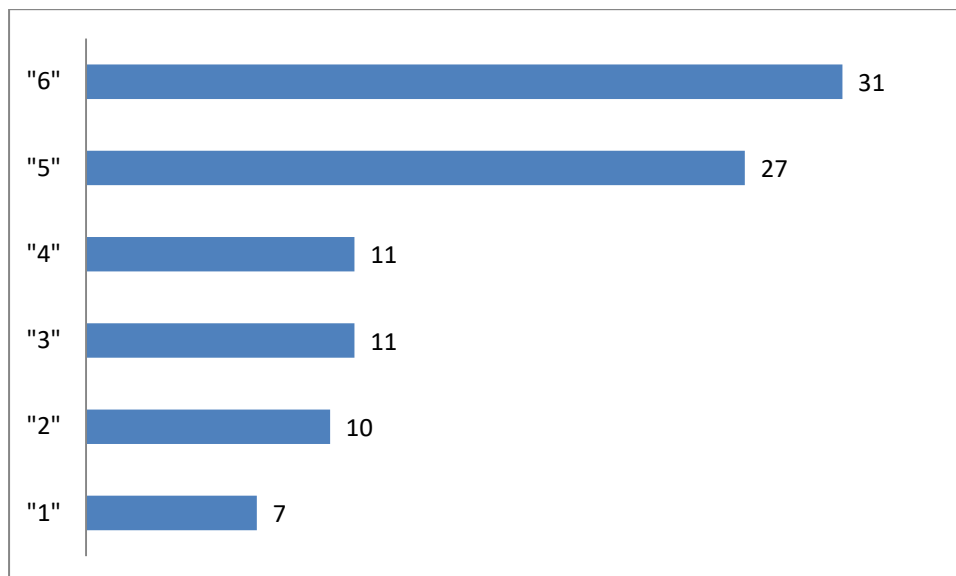
22^η ερώτηση Γ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 6 πόσο σημαντική θεωρείτε την οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα – εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης



Το 65% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική και πολύ σημαντική την οικογενειακή και επιχειρηματική κουλτούρα ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης. Αντίθετα το 35% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Δείγμα 95 άτομα.

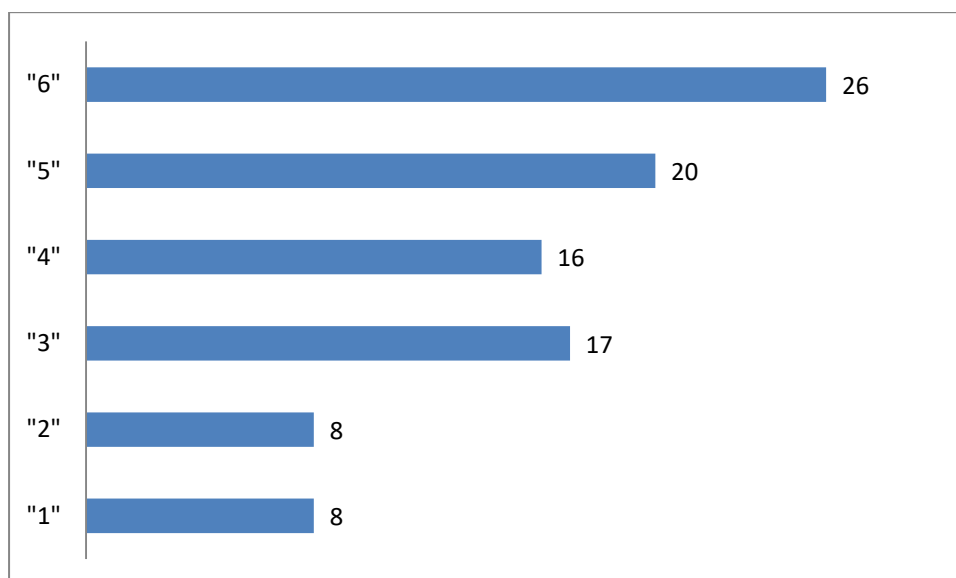
22^η ερώτηση Δ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 6 πόσο σημαντική θεωρείτε αντοχή σε δύσκολες καταστάσεις ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης



Το 69% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική και πολύ σημαντική την αντοχή σε δύσκολες καταστάσεις ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης. Αντίθετα το 31% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Δείγμα 97 άτομα.

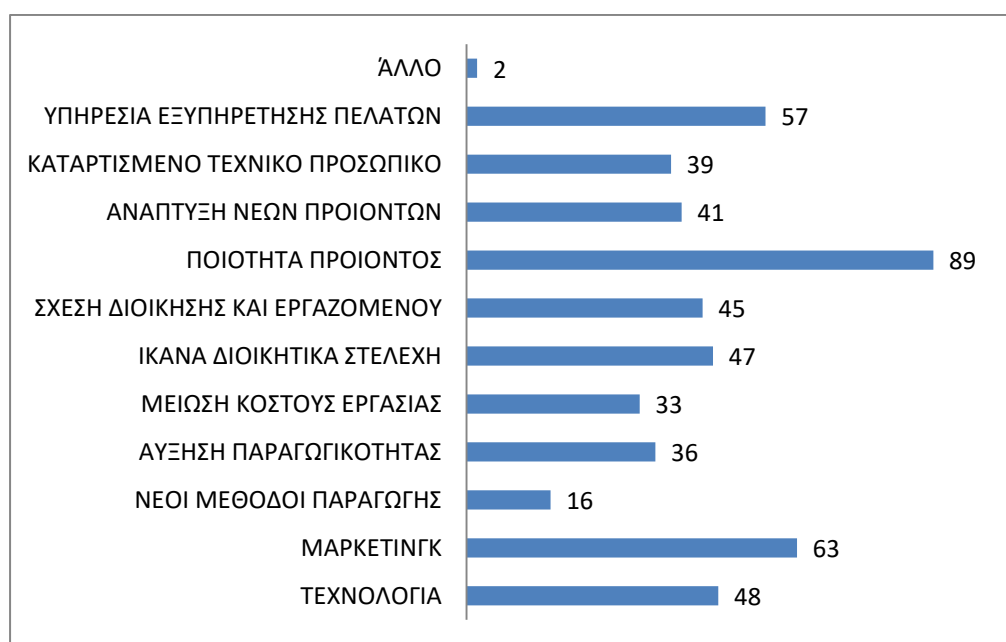
22^η ερώτηση Ε: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 6 πόσο σημαντική θεωρείτε την ευελιξία ωραρίου ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης



Το 62% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική και πολύ σημαντική την ευελιξία ωραρίου ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της οικογενειακής σας επιχείρησης. Αντίθετα το 38% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Δείγμα 95 άτομα.

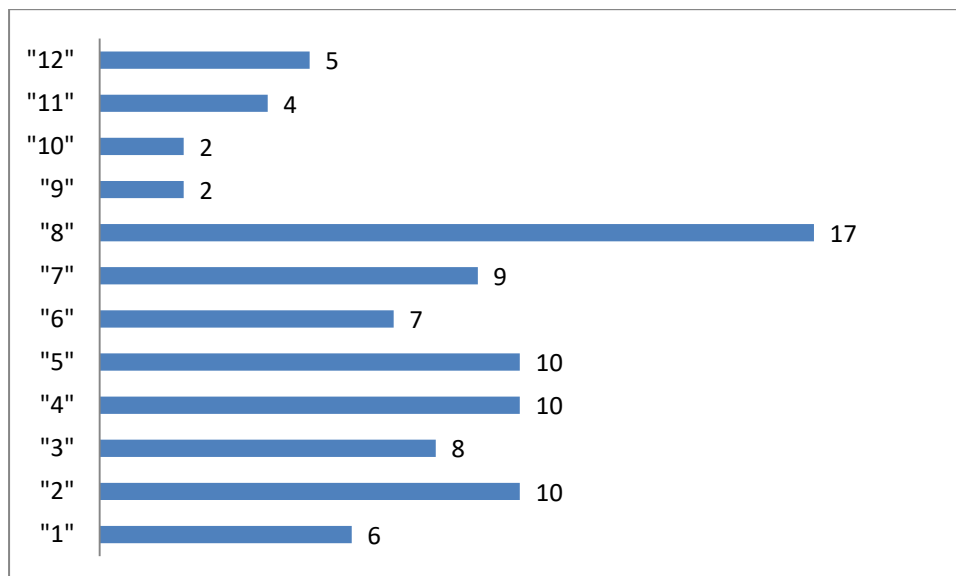
23^η ερώτηση: Επιλέξτε τους πιο σημαντικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης σας



Ως πιο σημαντικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης το δείγμα θεωρεί τους εξής: με ποσοστό 48% την τεχνολογία, 63% το μάρκετινγκ, 16% τις νέες μεθόδους παραγωγής, 36% την αύξηση της παραγωγικότητας, 33% τη μείωση του κόστους εργασίας, 47% τα ικανά διοικητικά στελέχη, 45% τη σχέση διοίκησης και εργαζόμενου, 89% την ποιότητα του προϊόντος, 41% την ανάπτυξη νέων προϊόντων, 39% το καταρτισμένο τεχνικό προσωπικό, 57% την υπηρεσία εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος 2% άλλους παράγοντες.

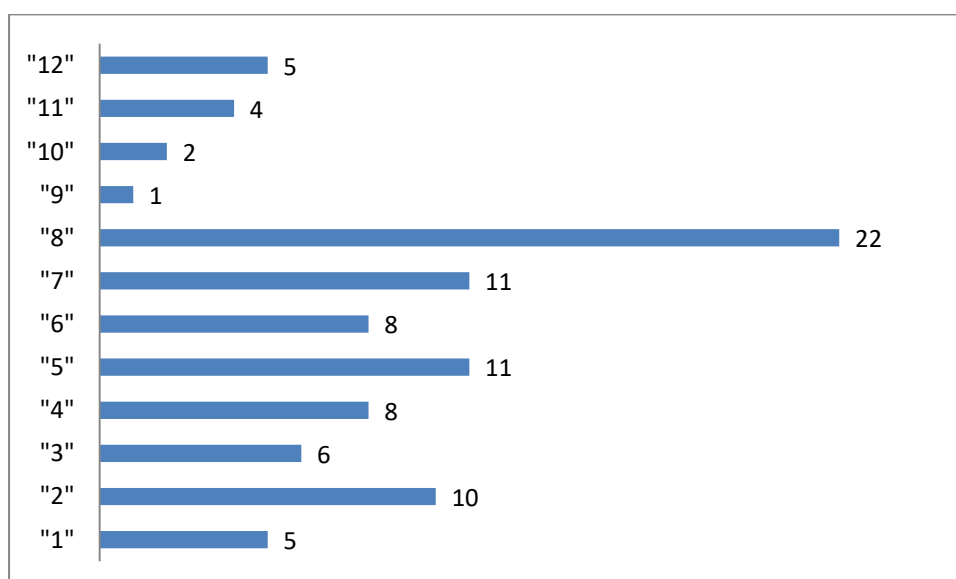
Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΤΕΙ Καβάλας, Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριών των Συνδικιωτού Δ. – Μπάλλα με θέμα Οικογενειακή επιχείρηση και επαγγελματικό μανάτζμεντ.

24^η ερώτηση Α: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντική θεωρείτε την τεχνολογία ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



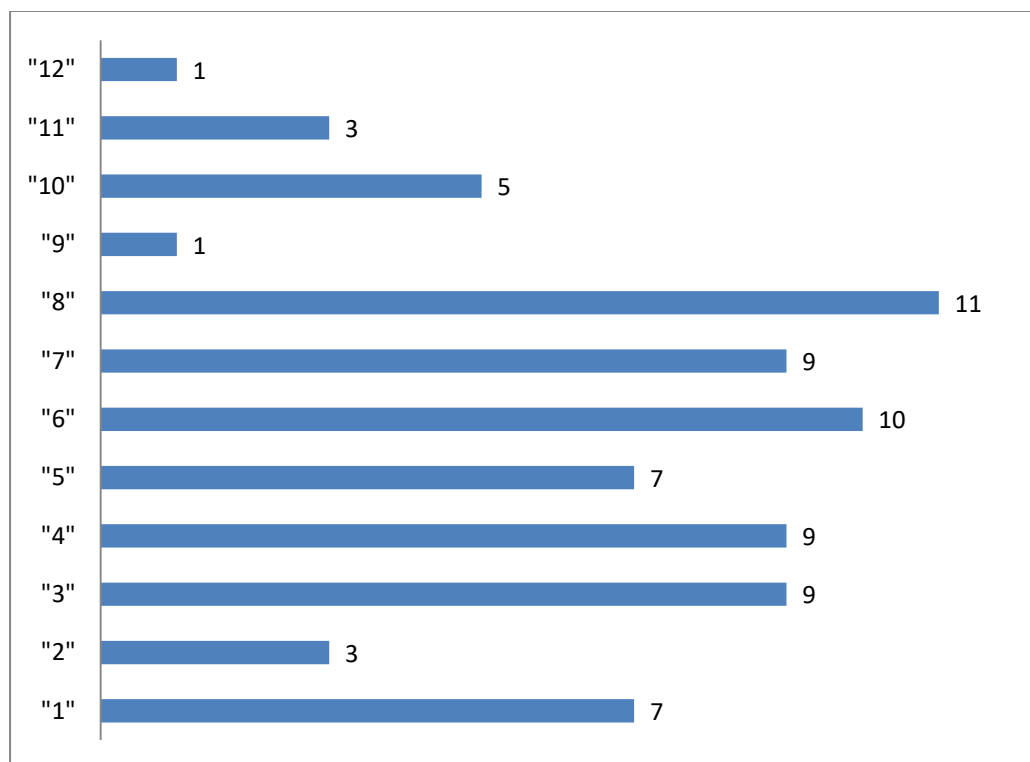
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 46% ότι θεωρούν το μάρκετινγκ ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 54% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Β: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε το μάρκετινγκ ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



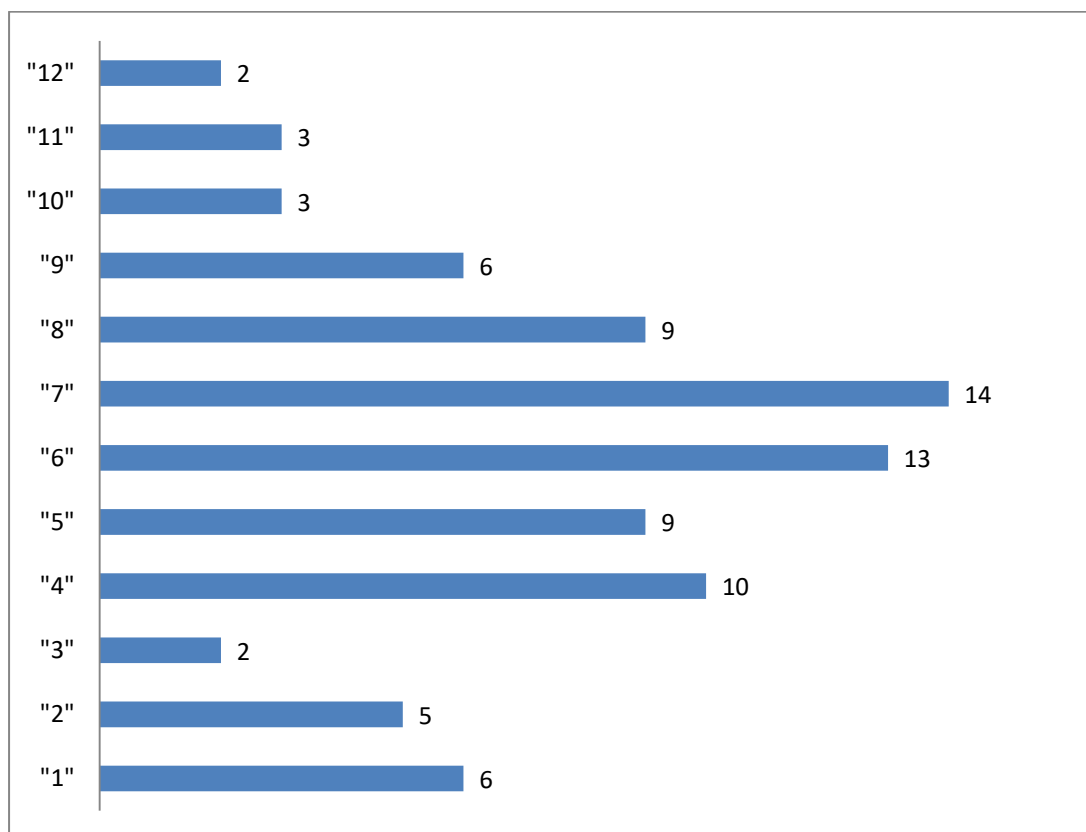
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 36,5% ότι θεωρούν το μάρκετινγκ ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 63,5% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Γ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε τις νέες μεθόδους παραγωγής ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



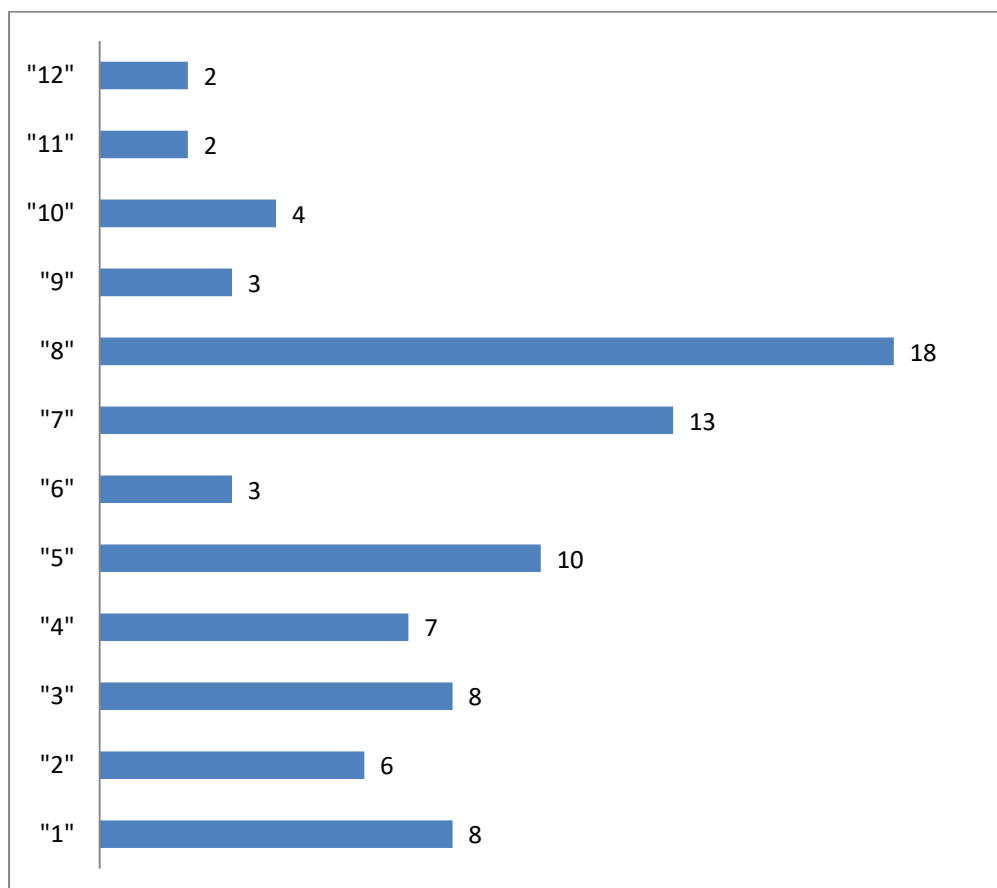
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 40% ότι θεωρούν τις νέες μεθόδους παραγωγής ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 60% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Δ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε την αύξηση της παραγωγικότητας ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



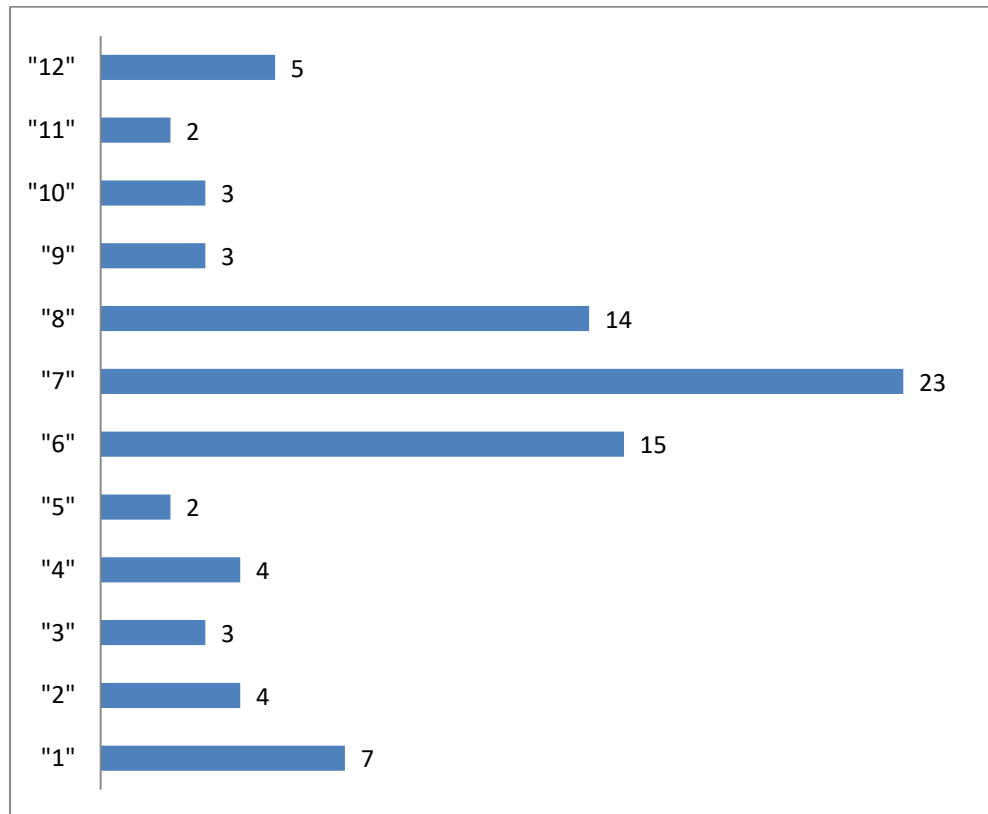
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 50% ότι θεωρούν την αύξηση της παραγωγικότητας ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 50% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Ε: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε τη μείωση του κόστους εργασίας ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



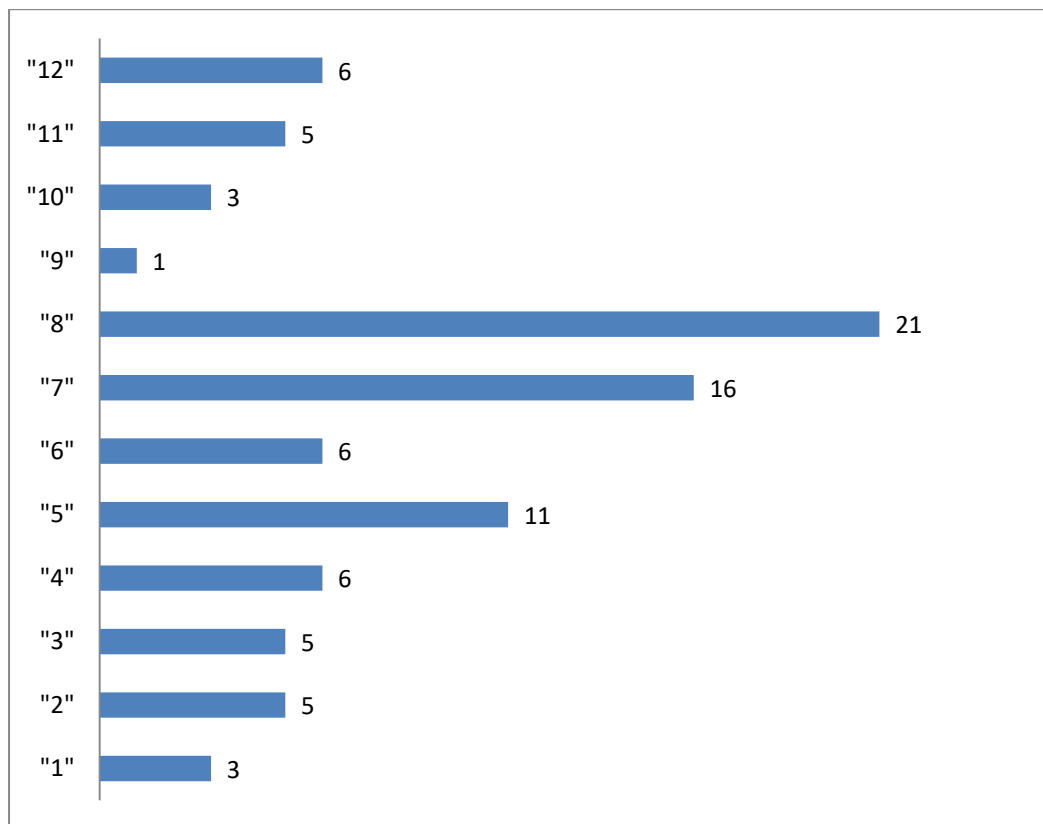
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 45% ότι θεωρούν τη μείωση του κόστους εργασίας ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 55% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση ΣΤ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε τα ικανά διοικητικά στελέχη ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



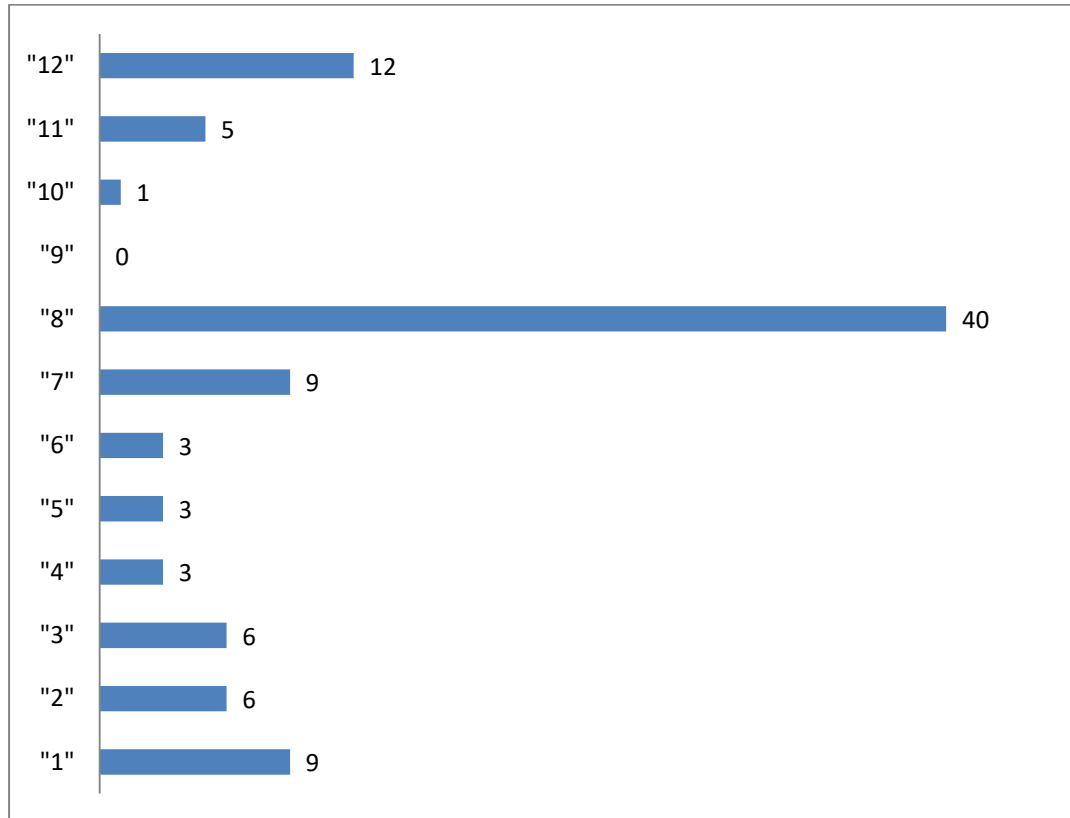
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 65% ότι θεωρούν τα ικανά διοικητικά στελέχη ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 35% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Ζ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε τη σχέση διοίκησης και εργαζομένου ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



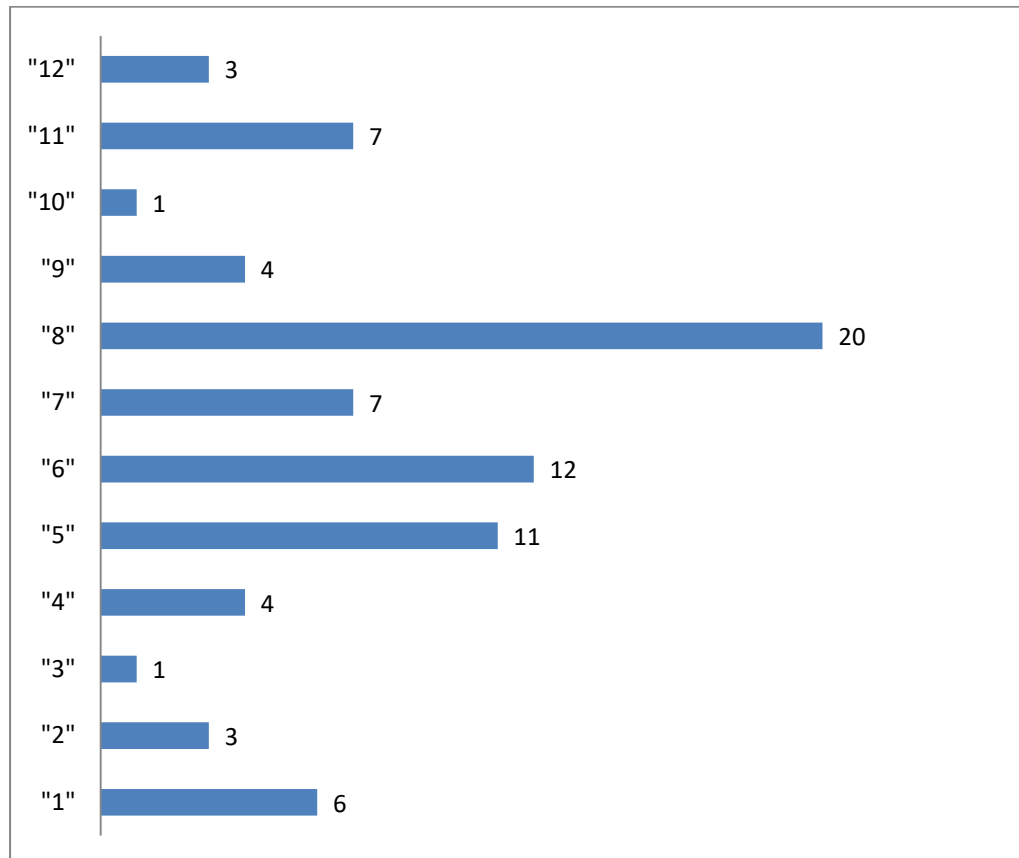
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 58% ότι θεωρούν τη σχέση διοίκησης και εργαζομένου ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 42% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Η: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε τη ποιότητα προϊόντος ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



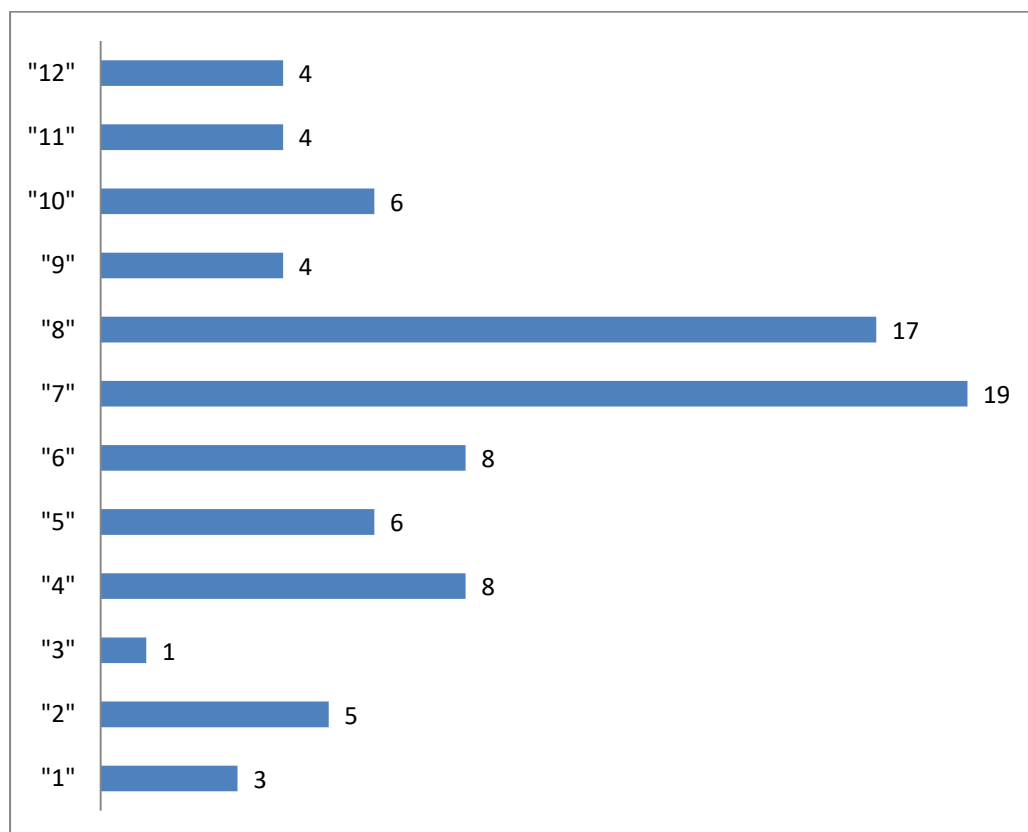
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 70% ότι θεωρούν τη ποιότητα του προϊόντος ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 30% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Θ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



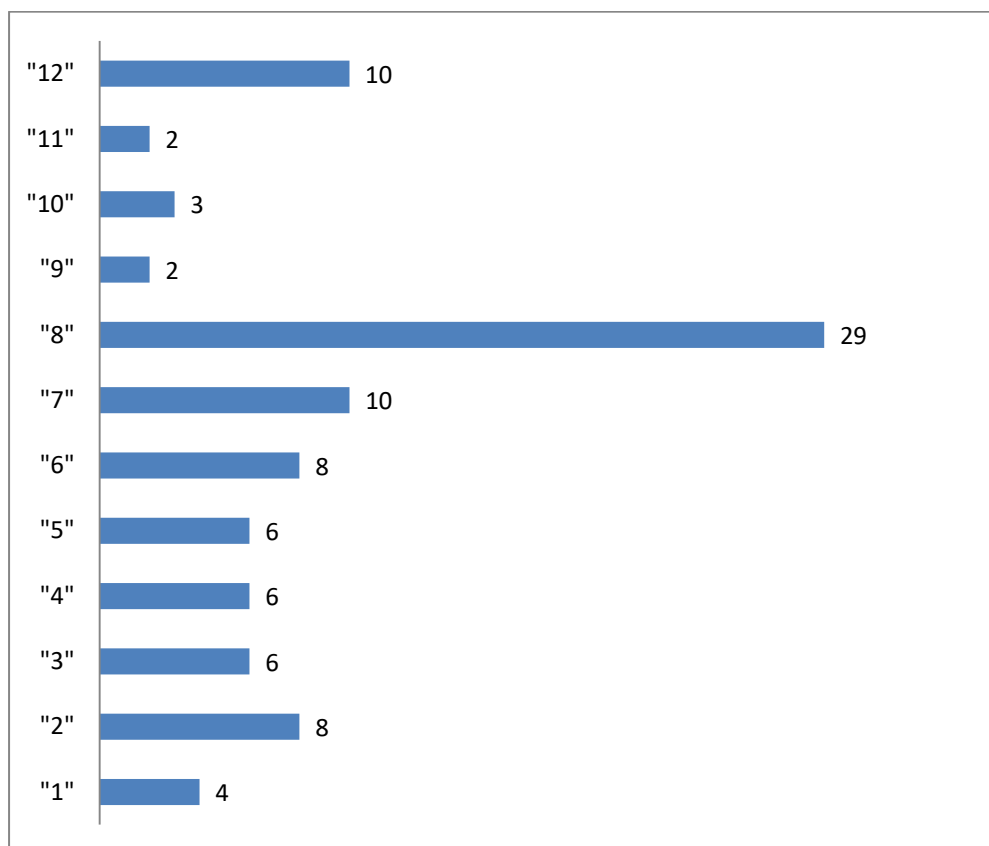
Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 54% ότι θεωρούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 46% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

24^η ερώτηση Ι: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε το καταρτισμένο τεχνικό προσωπικό ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 62% ότι θεωρούν το καταρτισμένο τεχνικό προσωπικό ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 38% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

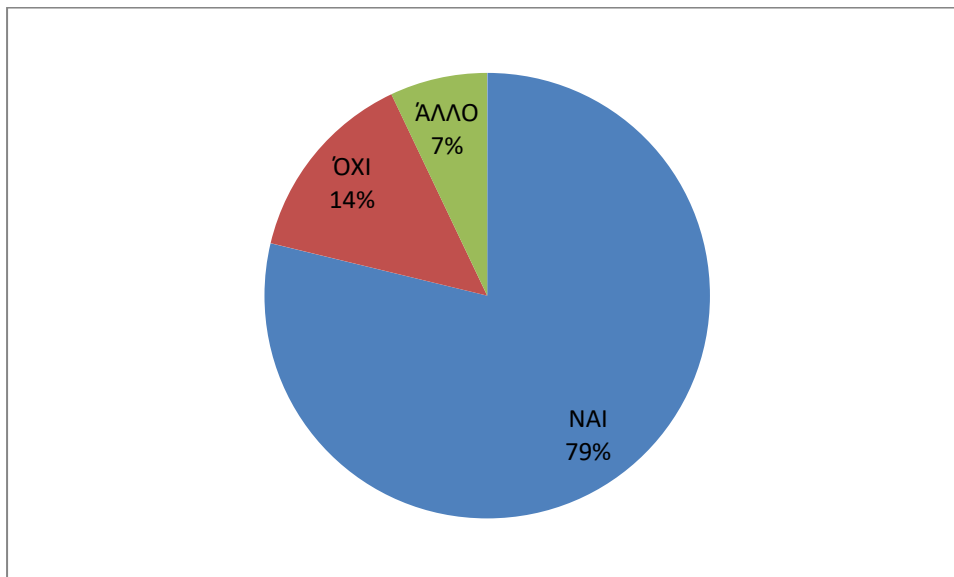
24^η ερώτηση Κ: Σημειώστε με αύξοντα αριθμό από το 1 έως και το 12 πόσο σημαντικό θεωρείτε την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής σας



Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 64% ότι θεωρούν την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών ως ένα σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησής τους. Αντίθετα το 36% διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Μέρος Γ. Πορεία της επιχείρησης

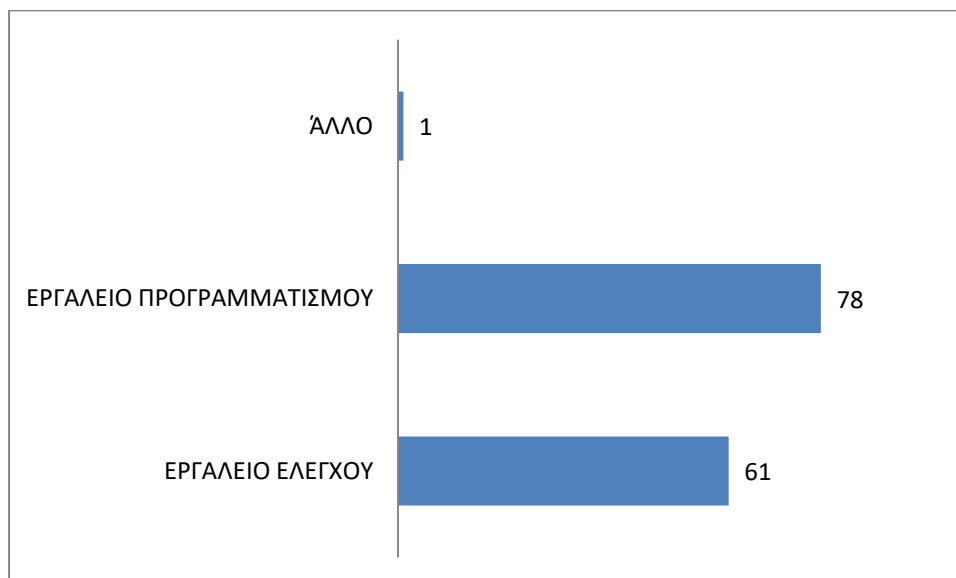
25^η ερώτηση: Θα θέλατε τα παιδιά σας να συμμετέχουν στην επιχείρηση σας;



Το 79% των ερωτώμενων του δείγματος απάντησαν πως τα παιδιά τους θα ήθελαν να συμμετέχουν στην επιχείρηση, το 14% δήλωσε πως δεν θα ήθελε και τέλος την επιλογή άλλο απάντησε το 7%.

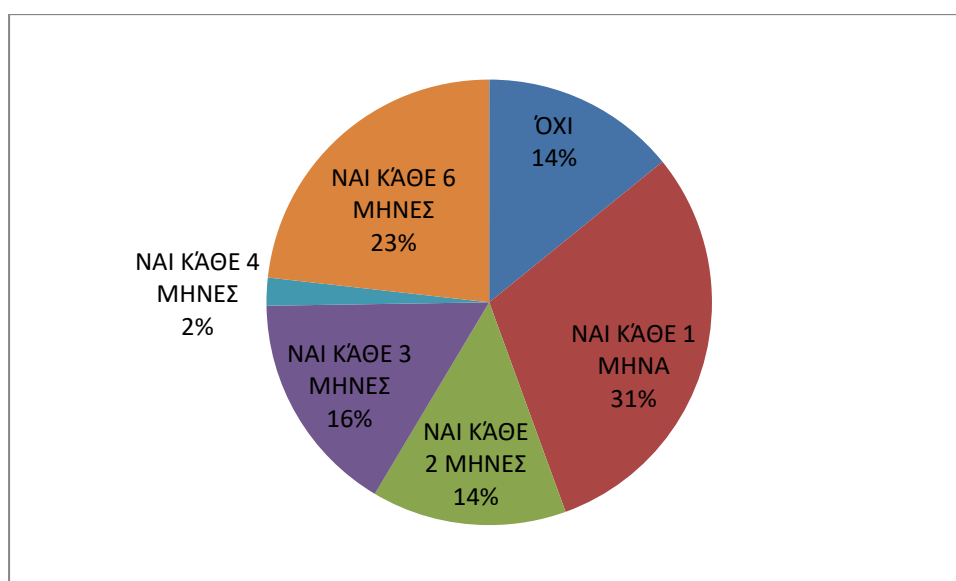
Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης των Κατσάνη, Κ.- Μητρούση, Α. με θέμα τις Οικογενειακές επιχειρήσεις

26^η ερώτηση: Θεωρείτε ότι ο προϋπολογισμός της επιχείρησής σας αποτελεί εργαλείο ελέγχου ή προγραμματισμού;



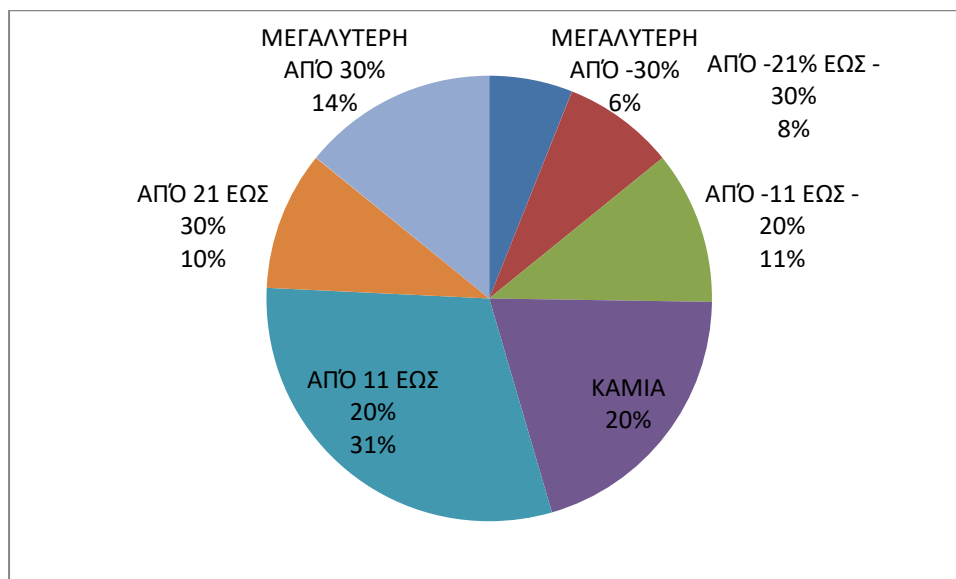
Το 78% του δείγματος απάντησε πως ο προϋπολογισμός αποτελεί κυρίως εργαλείο προγραμματισμού ενώ το 61% απάντησε πως αποτελεί εργαλείο ελέγχου. Την επιλογή άλλο απάντησε μόλις το 1%.

27^η ερώτηση: Κάνετε έλεγχο του προϋπολογισμού εντός του έτους που οδηγεί στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων για την επιχείρησή σας;



Το 31% του δείγματος δήλωσε ότι κάνει έλεγχο του προϋπολογισμού εντός του έτους που οδηγεί στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων για την επιχείρηση κάθε 1 μήνα, το 23% κάθε 6 μήνες, το 16% κάθε 3 μήνες, το 14% κάθε 2 μήνες, το 2% κάθε 4 μήνες. Τέλος, ένα 14% μας δήλωσε ότι δεν κάνει καθόλου έλεγχο της εφαρμογής του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια του έτους.

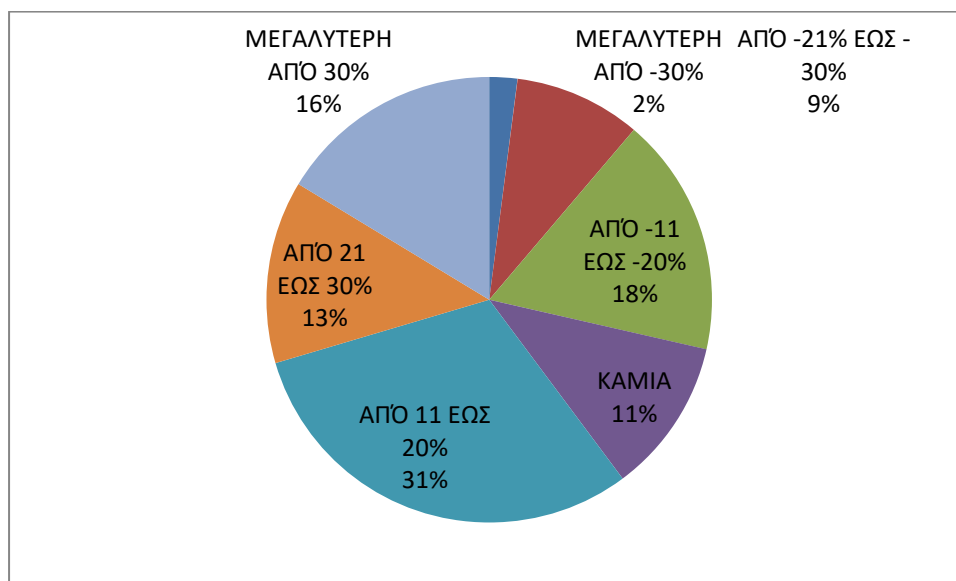
28^η ερώτηση: Το 2015 σε σχέση με το 2012 είχατε μεταβολή των εσόδων σας:



Οι ερωτώμενοι του δείγματος απάντησαν σε ποσοστό 31% πως είχαν μεταβολή από 11% έως 20% στα έσοδα τους, από 21% έως 30% μεταβολή εσόδων είχε το 10% των ερωτηθέντων, ενώ μεταβολή μεγαλύτερη από 30% δήλωσε μόνο το 14% του δείγματος. Αντίθετα ποσοστό μεταβολής των εσόδων από -11% έως -20% δήλωσε το 11% των ερωτηθέντων ενώ μεταβολή από -21% έως -30% απάντησε ότι είχε μόνο το 8% του δείγματος. Τέλος, μεγαλύτερη μεταβολή από -30% των εσόδων του 2015 σε σχέση με το 2012 δήλωσε μόνο το 6%.

Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης των Κατσάνη, Κ.- Μητρούση, Α. με θέμα τις Οικογενειακές επιχειρήσεις.

29^η ερώτηση: Το 2015 σε σχέση με το 2012 είχατε μεταβολή των εξόδων σας;

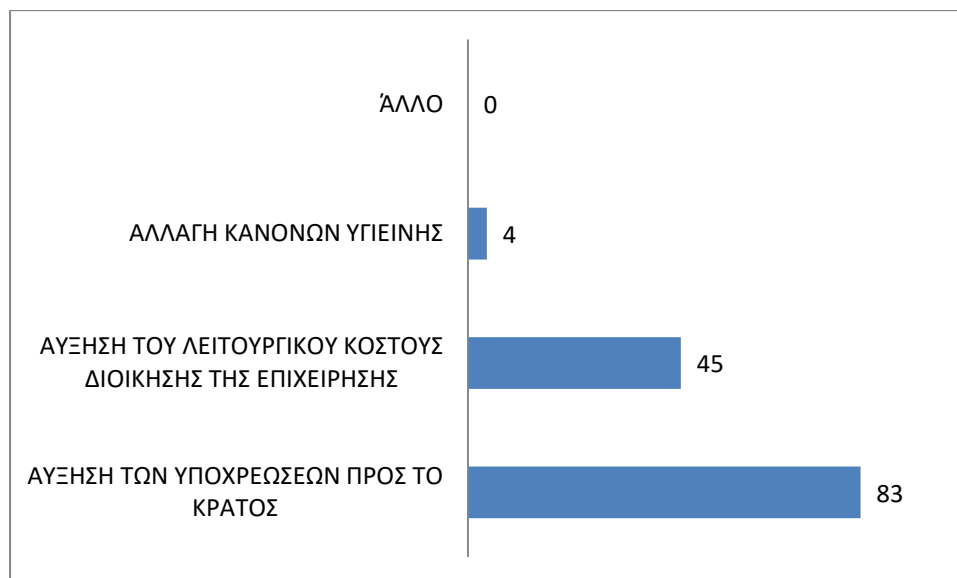


Οι ερωτώμενοι δήλωσαν κατά 16% μεταβολή μεγαλύτερη από 30%, μεταβολή μεγαλύτερη από -30% μόλις το 2%, μεταβολή από -21% έως και -30% το 9%, μεταβολή από -11 έως και -20% το 18%, καμία μεταβολή το 11%, μεταβολή από 11 έως και 20% το 31%, μεταβολή από 21 έως και 30% το 13%.

Την ερώτηση αυτή που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας την έχουμε συναντήσει σε παρόμοια Πτυχιακή Εργασία του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης των Κατσάνη, Κ.- Μητρούση, Α. με θέμα τις Οικογενειακές επιχειρήσεις

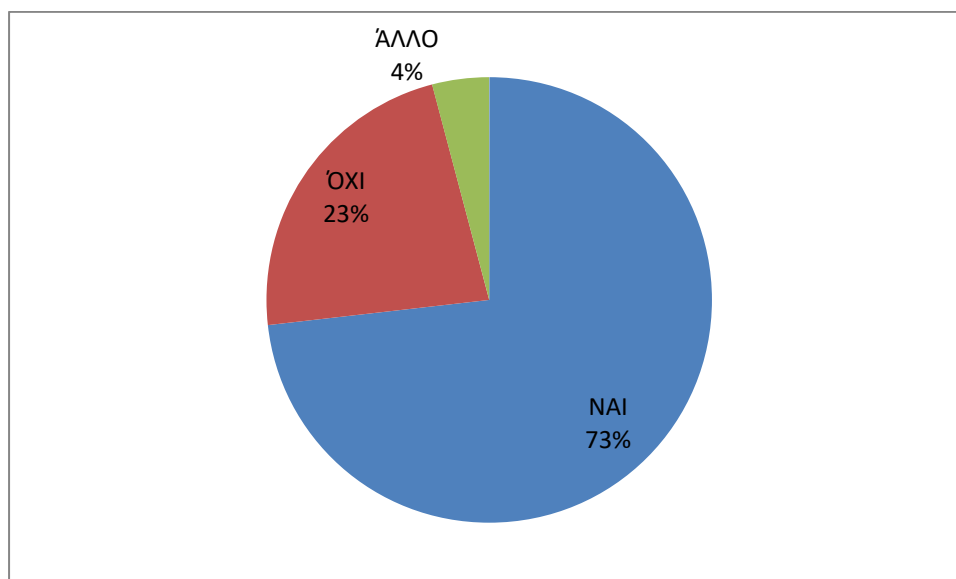
Μέρος Δ. Εμπόδια στη σύνταξη προϋπολογισμών

30^η ερώτηση: Τι είδους προβλήματα εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του προϋπολογισμού σχετικά με τη φορολογία, την ασφάλιση κι τις λοιπές υποχρεώσεις προς το κράτος;



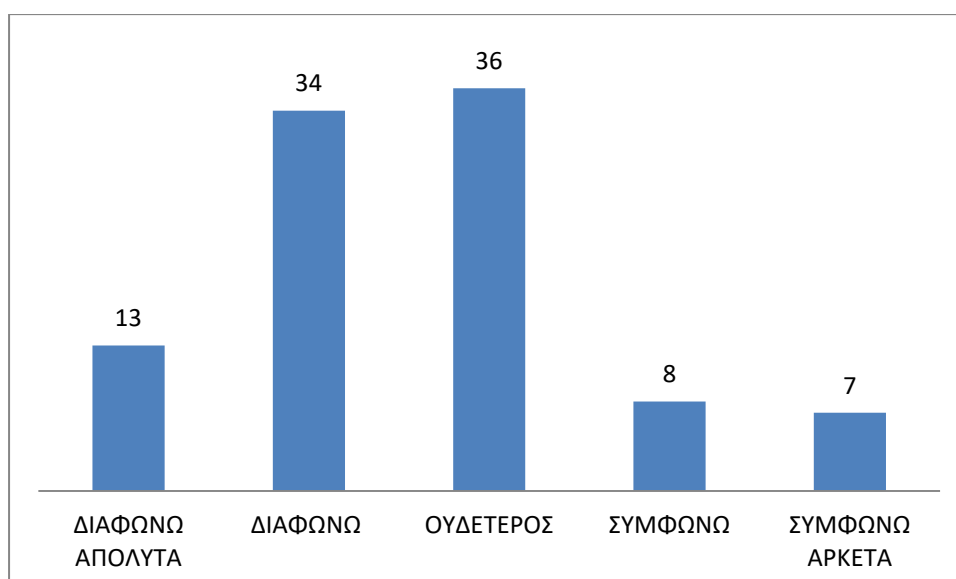
Το 83% των ερωτώμενων θεωρεί την αύξηση των υποχρεώσεων προς το κράτος ως το σημαντικότερο πρόβλημα, το οποίο εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του προϋπολογισμού μιας οικογενειακής επιχείρησης. Επιμέρους προβλήματα θεωρούνται η αύξηση του λειτουργικού κόστους διοίκησης με ποσοστό 45% καθώς και η αλλαγή των κανόνων υγιεινής με ποσοστό 4%.

31^η ερώτηση: Το μεγαλύτερο πρόβλημα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι η κρίση και η τρέχουσα οικονομική κατάσταση;



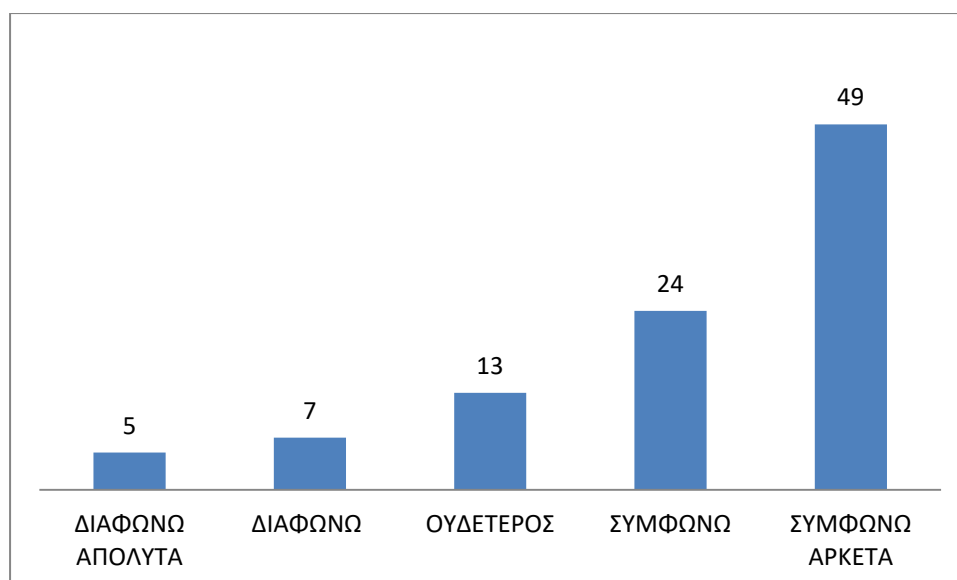
Το 73% των ερωτηθέντων θεωρεί πως το μεγαλύτερο πρόβλημα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι η κρίση και η τρέχουσα οικονομική κατάσταση ενώ αντίθετα το 23% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Το 4% επέλεξε την επιλογή άλλο.

32^η ερώτηση: Η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει σήμερα έντονα προβλήματα βιωσιμότητας;



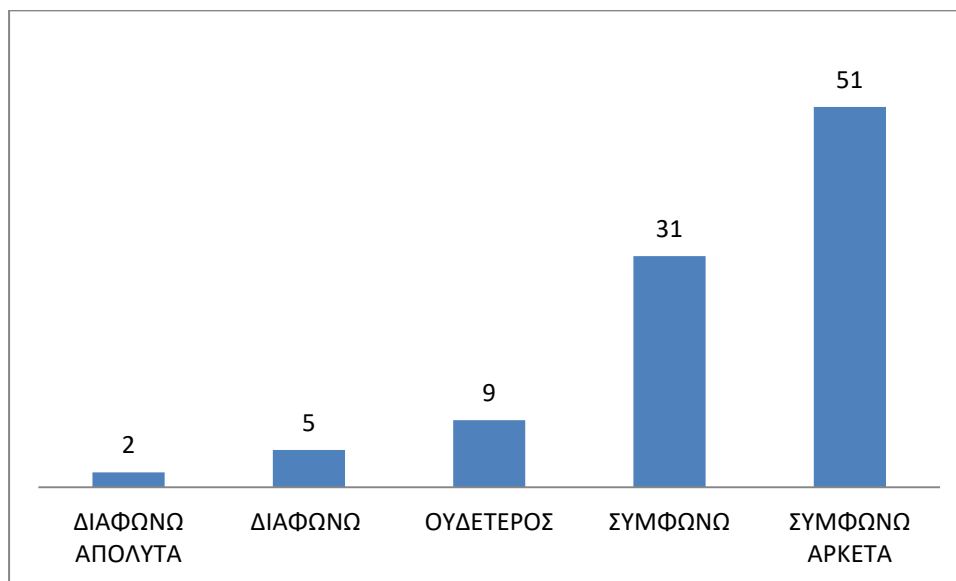
Το 13% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η επιχείρηση του αντιμετωπίζει σήμερα έντονα προβλήματα βιωσιμότητας. Το 34% διαφωνεί, το 36% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 8% συμφωνεί και τέλος το 7% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

33^η ερώτηση: Η οικονομική κρίση και η γενικότερη έλλειψη υποστήριξης από το κράτος έχει επηρεάσει τη διάθεση σας για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων;



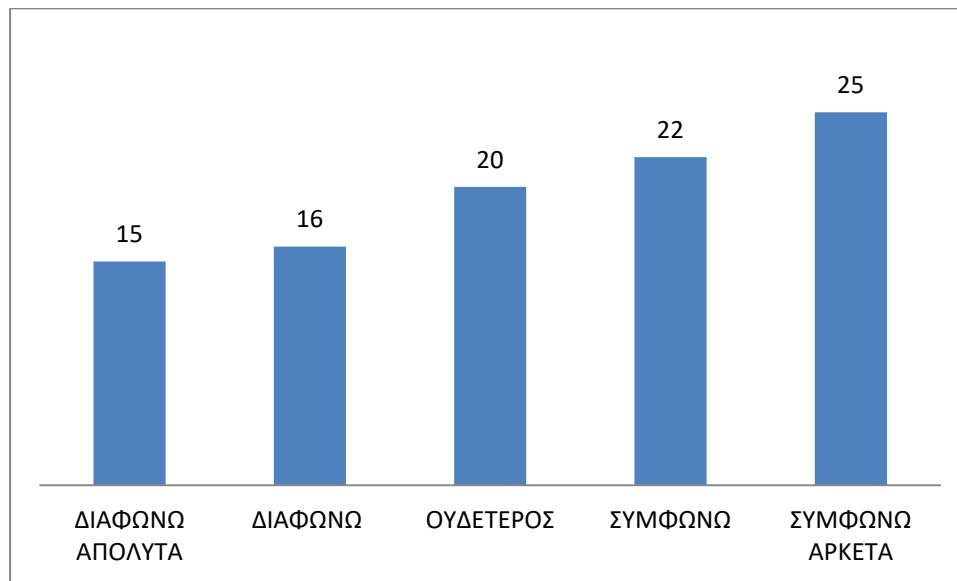
Το 5% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η οικονομική κρίση και η γενικότερη έλλειψη υποστήριξης από το κράτος έχει επηρεάσει τη διάθεση τους για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Το 7% διαφωνεί, το 13% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 24% συμφωνεί και τέλος το 49% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

34^η ερώτηση: Η επικοινωνία με τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση είναι άριστη;



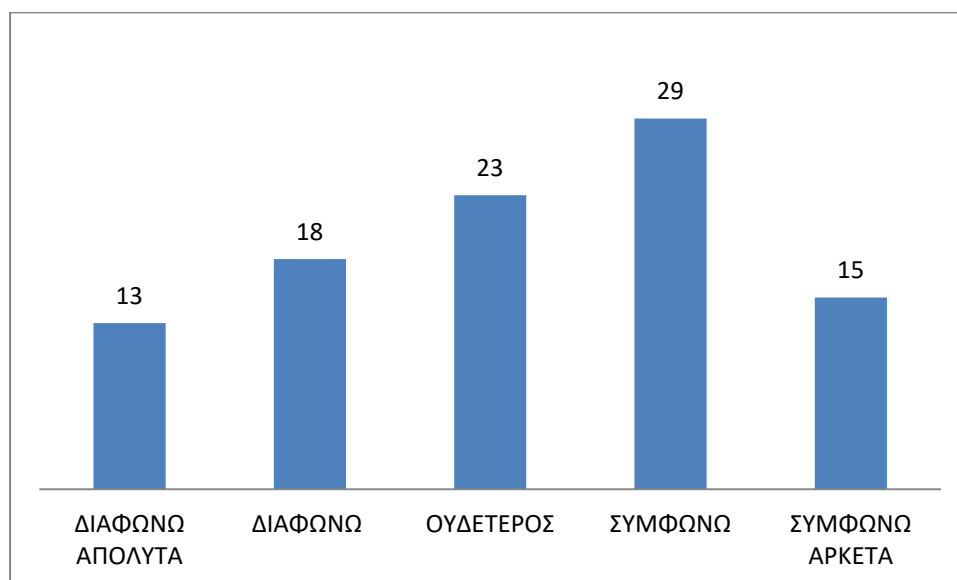
Το 2% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η επικοινωνία με τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση είναι άριστη. Το 5% διαφωνεί, το 9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 31% συμφωνεί και τέλος το 51% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

35^η ερώτηση: Τα οικογενειακά προβλήματα δημιουργούν νέα προβλήματα στην επιχείρηση;



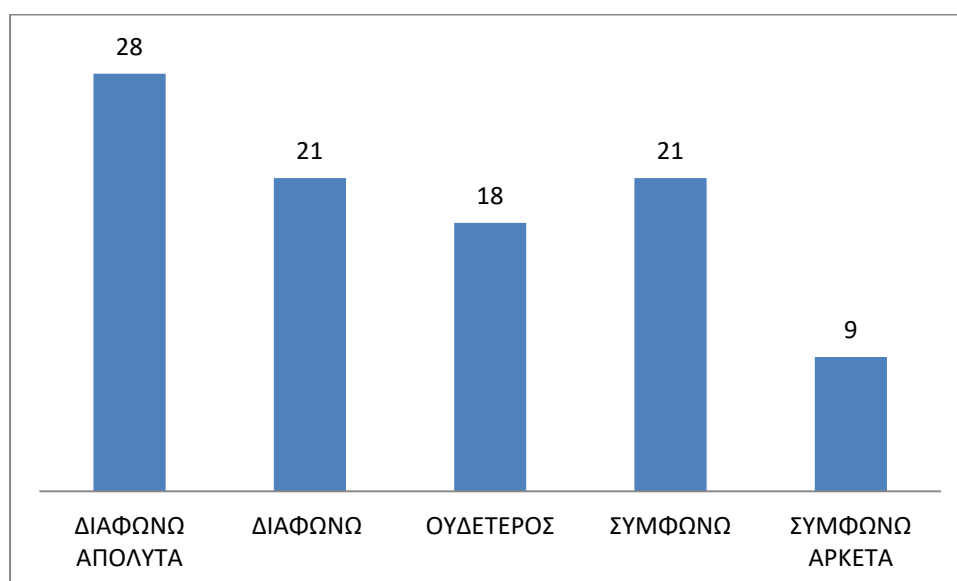
Το 15% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι τα οικογενειακά προβλήματα δημιουργούν νέα προβλήματα στην επιχείρηση. Το 16% διαφωνεί, το 20% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 22% συμφωνεί και τέλος το 25% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

36^η ερώτηση: Τα προβλήματα της εργασίας δημιουργούν νέα προβλήματα στην οικογένεια;



Το 13% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι τα προβλήματα της εργασίας δημιουργούν νέα προβλήματα στην οικογένεια. Το 18% διαφωνεί, το 23% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 29% συμφωνεί και τέλος το 15% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

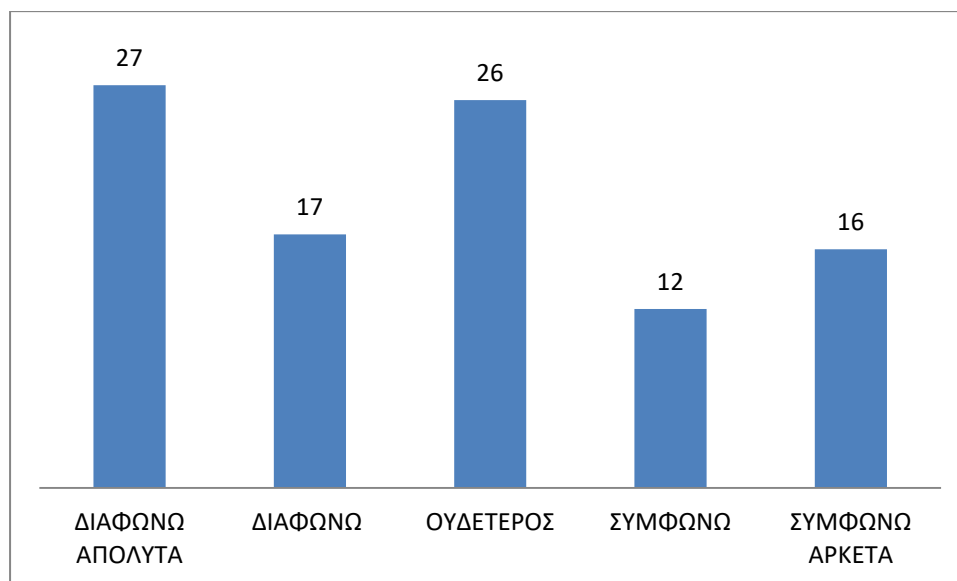
37^η ερώτηση: Τα μέλη της οικογένειας έχουν ιδιαίτερη μεταχείριση από τους άλλους εργαζόμενους;



Το 28% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι τα μέλη της οικογένειας έχουν ιδιαίτερη μεταχείριση σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους. Το 21% διαφωνεί, το 18% ούτε

συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 21% συμφωνεί και τέλος το 9% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

38^η ερώτηση: Θα μπορούσατε να απολύσετε το ίδιο εύκολα ένα συγγενή σας σε σχέση με ένα τρίτο πρόσωπο;



Το 27% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη πως κάποιος μπορεί να απολύσει με την ίδια ευκολία ένα συγγενή του σε σχέση με ένα εργαζόμενο εκτός της οικογένειας. Το 17% διαφωνεί, το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 12% συμφωνεί και τέλος το 16% συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της σύνταξης, της εφαρμογής και του ελέγχου του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης είναι μια σημαντική δραστηριότητα, η οποία πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση αλλά και να παρακολουθείται καθημερινά από την επιχείρηση. Στην εργασία αυτή μελετήθηκαν τα κίνητρα, τα οποία δίνονται στις επιχειρήσεις για να καταρτίζουν, να τηρούν και να παρακολουθούν τους προϋπολογισμούς τους.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη το θεωρητικό και το ερευνητικό. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα τα οποία και προέκυψαν από το ερευνητικό μέρος είναι τα εξής:

- Η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρεί ως σημαντική τη λειτουργία του προϋπολογισμού, όχι όμως και καθοριστική για τη συνέχιση της ορθής λειτουργίας τους
- Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είτε αναθέτουν τη σύνταξη του προϋπολογισμού τους εξ' ολοκλήρου σε εξωτερικούς συνεργάτες είτε τους συμβουλεύονται σε κάποιο βαθμό
- Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους θεωρούν πως η οικονομική κρίση και το δυσμενές οικονομικό κλίμα έχει επηρεάσει αρνητικά τις προοπτικές των επιχειρήσεων τους και τη διάθεση για νέες επενδύσεις
- Τέλος, όσο αφορά τη σημασία της οικογένειας στην ύπαρξη της επιχείρησης οι περισσότεροι επιχειρηματίες επιθυμούν κάποια μέλη από την οικογένεια τους να συνεχίσουν και να αποτελέσουν την επόμενη γενιά της επιχείρησης. Έτσι και παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον επιθυμούν τη συνέχιση της επιχειρηματικότητας και της οικογενειακής τους επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση:

- Cantillon, R., (1986). *Entrepreneur and economist*. Oxford: Oxford university press
- Koolman, G., (1971). *Say's conception of the role of entrepreneur*. London: economica JSTOR
- Meigs, W., Meigs, R., Larsen, J., (1985). *Principles of auditing*. Ontario: Jstor

Ελληνική:

- Δήμου, Ν. (2000). *Ελεγκτική Ι*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην
- Καραμάνης, Κ. (2008). *Σύγχρονη ελεγκτική*. Αθήνα: εκδόσεις ΟΠΑ
- Κεφαλάς, Α. - Γεωργίου, Χ. (2015). *Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Καραγιάννης, Η. - Μπακούρος, Ι. (2010). *Καινοτομία και επιχειρηματικότητα*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Σοφία Α.Ε
- Κατσάνης, Κ. - Μητρούσης, Α. (2013). *Οικογενειακές επιχειρήσεις*. Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
- Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση
- Πιπερόπουλος, Π. (2007). *Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και business clusters*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Πιτσιρής, Β. (1997). *Διοικητική ελεγκτική*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κριτήριο
- Συλλογικό έργο, (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική
- Συνδικιώτου Δ. - Μπάλλα, Ε. (2007). *Οικογενειακή επιχείρηση και επαγγελματικό μάνατζμεντ*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών
- Τσακλάγκανος, Α. (2015). *Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κυριακίδη
- Τσακλαγκάνος, Α. (2007). *Προϋπολογισμοί*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη
- Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Προϋπολογισμοί budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη

Φυτράκης, Ε. (2009). *Τα ελεγκτικά σώματα της διοίκησης: θεωρία, νομοθεσία, νομολογία*. Αθήνα: εκδόσεις Νομικής Βιβλιοθήκης

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks

Deakins D. - Freel M. (2014). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Rosili

Stutely, R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου

Siropolis, N. (2001). *Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση

Hamilton, A. (2001). *Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμού επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτήριο