



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ  
ΔΕΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

**ΑΛΕΞΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

**ΑΡΓΥΡΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ**

**2011**

## **Πίνακας περιεχομένων**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ MARKETING	4
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	4
1.2.1 Είδη στρατηγικών	6
1.2.2 Δυνατότητες- Αδυναμίες- Ευκαιρίες- Απειλές(SWOT)	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	7
2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	7
2.2.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης	8
2.2.2 Καθορισμός στόχων	12
2.2.3 Κατάρτιση πλάνου marketing- πωλήσεων	13
2.2.4 Διοικητικό πλάνο- Σχέδιο αναδιοργάνωσης της επιχείρησης	15
2.2.5 Οικονομικό πλάνο- Προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	17
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	18
3.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	18
3.3.1 Έννοια προϋπολογισμού	18
3.3.2 Στοιχεία ελέγχου	19
3.3.3 Προϋπολογιστικός έλεγχος	19
3.3.4 Καθορισμός στόχου	21
3.3.5 Οργανωτική ένταξη(Προϋπολογισμός)	22
3.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	23
3.4.1 Σχεδιασμός της δράσης	23

3.4.2 Προγραμματισμός της δράσης	25
3.4.3 Προϋπολογισμός της δράσης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	
4.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	25
4.1.1 Οι αξίες της επιχείρησης	26
4.1.2 Οι δραστηριότητες της επιχείρησης	26
4.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	27
4.2.1 ERP	27
4.2.2 EUROMS	28
4.2.3 X1	28
4.2.4 HIGH JUMP	28
4.2.5 Υποσυστήματα	28
4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	29
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ	30
4.4.1 Οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης	30
4.4.2 Οι οικονομικές καταστάσεις	31
4.4.3 Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων	33
4.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	35
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	37
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Είναι γνωστό ότι αρκετές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τμήμα Marketing. Είναι όμως απαραίτητο μια επιχείρηση η οποία θέλει να προβάλλει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της να ακολουθήσει κάποια στρατηγική marketing για να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της αλλά και για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών.

Παρακάτω θα δούμε αρχικά ποια είναι η ορολογία του marketing, πόσο σημαντικό είναι οι επιχειρήσεις να φτιάχνουν ένα πλάνο με κάποιους μελλοντικούς στόχους που θέλουν να πετύχουν. Ακόμη μέσα από το marketing μπορούν να μάθουν ποιες είναι οι προτιμήσεις των καταναλωτών έτσι ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους.

Έπειτα, θα αναφέρουμε ποια στοιχεία πρέπει να περιέχει ένα business plan για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει έναν προϋπολογισμό για το business plan έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους της αλλά να έχει και κάποιο κέρδος. Ακόμη θα δούμε την έννοια του κόστους και πόσο βοηθάει την επιχείρηση να γνωρίζει το κόστος για την επίτευξη των στόχων της.

Θα δούμε και πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση είναι να κάνει έναν προϋπολογισμό για το κάθε τμήμα της ξεχωριστά. Έπειτα θα δούμε και πως προγραμματίζει την δράση της, για την επίτευξη των στόχων της.

Τέλος, θα δούμε πως εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω σε μια πραγματική επιχείρηση. Θα δούμε ποιες κινήσεις κάνει η εταιρεία αυτή για να προωθήσει τα προϊόντα της και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ MARKETING**

Το Marketing είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση. Το Marketing ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει, συνεχώς, ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος.

Για την επίτευξη των στόχων του Marketing απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός του Marketing (Marketing Plan), που έχει σκοπό:

- Τον εντοπισμό και την ανάδειξη των κύριων στοιχείων που αφορούν στις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης,
- Τον εντοπισμό και την ανάδειξη των κύριων στοιχείων που αφορούν στις ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης,
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπάρχουσας στρατηγικής και κατάστασης,
- Τον καθορισμό στόχων
- Τον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των στόχων
- Τον προσδιορισμό με σαφήνεια των απαιτούμενων μέσων για την υλοποίηση των στόχων
- Την πρόβλεψη του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης από την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου
- Τον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου.

### **1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING**

Μια επιχείρηση σχεδιάζει στρατηγικές για την ανάπτυξη και την προώθηση των προϊόντων της.

Για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής Marketing χρησιμοποιούμε τέσσερα βασικά στοιχεία:

#### **1. Το προϊόν**

Το προϊόν έχει διάφορα χαρακτηριστικά όπως είναι το σχέδιο, το μέγεθος, το χρώμα, η ποιότητα, η συσκευασία του κ.α. Η στρατηγική του Marketing είναι αυτή που θα φροντίσει να συνδυαστούν οι ανάγκες των καταναλωτών και ειδικότερα των συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς με τα χαρακτηριστικά και την χρηστική αλλά

και συναισθηματική αξία(στυλ, κύρος) του προϊόντος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που θέλει να αυξήσει την αγορά του προϊόντος της σε μια ομάδα καταναλωτών που είναι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένη, θα μπορούσε να πετύχει τον στόχο αυτό χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένο χαρτί και όχι πλαστικό για την συσκευασία του προϊόντος.

### 2.Η τιμή

Η τιμή του προϊόντος στο πλαίσιο της στρατηγικής Marketing έχει σαν στόχο να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που θέλουμε να αγοράσουν το προϊόν μας, να είναι αντίστοιχη του προϊόντος και της αξίας που προσφέρει στον καταναλωτή. Έτσι, για την αύξηση των πωλήσεων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές με ευκολίες στον τρόπο πληρωμής π.χ. δόσεις, εκπτώσεις ή προσφορές και άλλες τεχνικές που θα διευκολύνουν την αγορά του προϊόντος από τους καταναλωτές.

### 3.Η προώθηση

Οι δράσεις προώθησης και προβολής έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στον καταναλωτή. Αναπτύσσοντας τις δράσεις αυτές στόχος μας είναι να κάνουμε γνωστό το προϊόν στην αγορά και κυρίως να πείσουμε τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν. Συνήθη μέσα για την ανάπτυξη της προώθησης των προϊόντων είναι η διαφήμιση, τα φυλλάδια/ προσπέκτους, τα δωρεάν δείγματα, η ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων, η συμμετοχή σε εκθέσεις κ.α.

### 4.Ο τόπος

Η στρατηγική Marketing θα μας βοηθήσει να βρούμε το κατάλληλο σημείο πώλησης των προϊόντων μας. Ο τόπος που θα επιλέξουμε να κάνουμε την επιχείρησή μας είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζει την εύκολη πρόσβαση των αγοραστών στους οποίους απευθυνόμαστε.

Τα παραπάνω στοιχεία και η αλληλεξάρτησή τους χρησιμοποιούνται έτσι ώστε για κάθε τμήμα της αγοράς(τμήματα αγοράς είναι οι ομάδες πιθανών αγοραστών που ομαδοποιούνται ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, κοινωνικά χαρακτηριστικά κ.α.) στο οποίο στοχεύει μια επιχείρηση να σχεδιαστεί μια στρατηγική Marketing, μια στρατηγική δηλαδή αύξησης των πωλήσεων.

#### **1.2.1 Είδη στρατηγικών**

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές, μερικές από τις οποίες είναι:

- Στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς

- Στρατηγικές έντασης
- Στρατηγικές ενσωμάτωσης
- Στρατηγικές διαφοροποίησης
- Ανταγωνιστικές στρατηγικές
- Ηγετικές στρατηγικές
- Προκλητικές στρατηγικές
- Στρατηγικές ακολουθίας
- Στρατηγικές “βολέματος” στην αγορά

### **1.2.2 Δυνατότητες- Αδυναμίες- Ευκαιρίες- Απειλές(SWOT)**

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να συνταχθεί πίνακας με τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία.

Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην εξαγωγή των κατευθυντήριων στρατηγικών της επιχείρησης. Θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως:

- ✓ Αποφάσεις προβολής
- ✓ Παραγωγή νέων προϊόντων
- ✓ Επενδύσεων
- ✓ Διείδυση σε νέες αγορές κ.α.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<p>Π.χ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων</li> <li>2.Χαμηλό κόστος παραγωγής</li> <li>3.Υψηλό επίπεδο προσωπικού</li> </ol>	<p>Π.χ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους</li> <li>2.Δεν έχει επαρκή διείδυση στην σημαντική αγορά ΑΒΓ</li> <li>3.Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων</li> </ol>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>Π.χ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Η διαφανόμενη ζήτηση προϊόντων της σε νέα αγορά</li> <li>2.Η νομοθεσία περί του XYZ θέματος που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της</li> </ol>	<p>Π.χ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Η κυκλοφορία κατωτέρας ποιότητας, φθηνότερα προϊόντα από το εξωτερικό</li> </ol>

Ο ρόλος της ανάλυσης των παραπάνω στοιχείων της εταιρίας είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- ✓ Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- ✓ Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- ✓ Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων στα οποία πρόκειται να στηριχτούν οι προτάσεις μας για την λήψη μέτρων που κρίνονται απαραίτητα ώστε η εταιρία να εργασθεί ευέλικτα, σε υγιείς βάσεις και να αποκτήσει μια συνεχή και ασφαλή κερδοφορία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του. Επίσης, χρησιμοποιείται ως μέσο για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών.

### **2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου (BUSINESS PLAN) είναι να καθοριστούν οι επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας επί των οποίων θα κινηθεί στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση.

Με το σχέδιο αυτό, επιδιώκεται η ανάλυση και αξιολόγηση του υφιστάμενου εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

- Οικονομικά αποτελέσματα,
- Οργανωτική δομή,
- Προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες
- Χρηματοοικονομική διαχείριση κλπ.

Καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος

- Υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς
- Θέση της επιχείρησης στην αγορά
- Ανταγωνισμός
- Εξελίξεις και προοπτικές της εγχώριας και διεθνούς αγοράς.

Με βάση τα δεδομένα που θα προκύψουν από την παραπάνω ανάλυση, θα καθοριστούν οι τελικές προτάσεις, η εφαρμογή των οποίων θα συμβάλλει στην βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και την ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων της στην εγχώρια και διεθνή αγορά.



Στην σύνοψη παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, που αποτυπώνουν τη θέση της επιχείρησης και δίνουν την κατεύθυνση και τους άξονες που θα κινηθεί η επιχείρηση.

Αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν την γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

### **2.2.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης**

#### **A. Η επιχείρηση(έδρα, σκοπός, ιδιοκτησιακό καθεστώς, διοικητικά στελέχη)**

Παρουσιάζεται η ταυτότητα του φορέα

- Πλήρης επωνυμία
- Διακριτικός τίτλος
- Έτος ίδρυσης
- Σκοπός
- Δραστηριότητα
- Διάρκεια
- Σύντομο ιστορικό της εταιρικής εξέλιξης(αλλαγή νομικής μορφής, συγχωνεύσεις κλπ).

Στοιχεία μετόχων- εταίρων

Παρατίθενται

- Πίνακας με τους μετόχους- εταίρους της επιχείρησης
- Τα ποσοστά συμμετοχής
- Στοιχεία ταυτότητας
- Περιγραφή του προφίλ αυτού.

#### **B. Υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης**

Περιγραφή της επιχείρησης:

- Νομιμοποίηση – τύπος επιχείρησης:
  - ✓ Ιδιοκτησιακό καθεστώς
  - ✓ τύπος επιχείρησης
  - ✓ άδειες και
  - ✓ εξουσιοδοτήσεις
- Είδος επιχείρησης:
  - ✓ Εμπορία,
  - ✓ Κατασκευή,

- ✓ Υπηρεσίες
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.
- Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης
  - ✓ Προμηθευτές,
  - ✓ Τράπεζες,
  - ✓ Στρατηγικοί συνεργάτες, κλπ.

Στην περιγραφή θα πρέπει ακόμη να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας του προϊόντος (ή των υπηρεσιών) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες.

## **Γ. Παραγόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες**

### **Γ.1. Προϊόντα/ Υπηρεσίες**

Εδώ είναι απαραίτητη η αναλυτική περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που έχουν οι καταναλωτές από αυτά/ αυτές. Θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- Τι πουλάει η επιχείρηση
- Πως αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- Τι έχει μεγάλη ζήτηση.

### **Γ.2. Ανάλυση καταναλωτή**

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Για παράδειγμα: Ένας τρόπος για να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων(φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, παγωτά κλπ.) είναι να διατεθούν αυτά σε λιανική πώληση και τροφοδοσία(σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα(π.χ. τις θερμίδες, τη γεύση, την τιμή κλπ.). μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

### **Γ.3. Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση**

Η αγορά(πελάτες, μέγεθος αγοράς κ.α.)

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς.

- 🚧 Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της.
- 🚧 Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες.

Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές.

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες ανάπτυξης
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους
- Κανάλια διανομής
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας

Στην ανάλυση της αγοράς επίσης περιλαμβάνεται και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με τον όρο “περιβάλλον” εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και την βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι’ αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας.

Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής 5 παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα- Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία
- Ανταγωνισμός

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα στοιχεία:

- Απόδοση(οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη, και η μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές)

- Εικόνα και Προσωπικότητα(πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες)
- Στόχοι(είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους; )
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

#### **Δ. Στοιχεία παραγωγής (εάν είναι παραγωγική επιχείρηση)**

- Παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Γενική κατάσταση υφιστάμενου εξοπλισμού και τεχνολογικό επίπεδο
- Τεχνικές συνεργασίες με ειδικευμένους οίκους κλπ
- Αναλυτικός προσδιορισμός της συνολικής δυναμικότητας παραγωγής της μονάδας
- Βαθμός απασχόλησης των γραμμών παραγωγής/ εξοπλισμού
- Διαδικασίες παραγωγής
- Σύντομο τεχνικό υπόμνημα της παραγωγικής διαδικασίας(διάγραμμα ροής, φάσεις, εισροές και εκροές πρώτων και βοηθ. Υλών, ενέργειας, ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, διάρκεια κύκλου κάθε φάσης παραγωγικής διαδικασίας)
- Ύλεις παραγωγής Καταγραφή των κυριότερων πρώτων υλών/ υλικών συσκευασίας και ετοιμών προϊόντων
- Ποιοτικός έλεγχος
- Λοιπά κατά περίπτωση στοιχεία παραγωγής

#### **Ε. Ο Τομέας του Marketing της επιχείρησης**

- Τιμολογιακή πολιτική
- Χαρακτηριστικά προϊόντος(δηλ. ονομασία, συσκευασία, ποιότητα κλπ)
- Το Δίκτυο Διανομής- Εμπορική πολιτική
- Διαφήμιση
- Δημόσιες Σχέσεις
- Πωλήσεις(προώθηση πωλήσεων, τμήμα πωλήσεων)
- Τοποθέτηση και προώθηση προϊόντος στην αγορά

#### **ΣΤ. Οικονομικά Στοιχεία της επιχείρησης**

Παρουσιάζονται αναλυτικά και αξιολογούνται τα οικονομικά μεγέθη και τα

οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας κατά την τελευταία τετραετία. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται:

- Ισολογισμοί
- Αποτελέσματα χρήσης
- Αναλύεται η καθαρή θέση της εταιρίας
- Αξιολογείται η οικονομική διάρθρωση
- Η ρευστότητα
- Το κεφάλαιο κίνησης κλπ.

## **Z. Η οργανωτική δομή επιχείρησης**

Δίνεται σε διαγραμματική μορφή και με βάση την οργάνωση της επιχείρησης κατά διευθύνσεις και τμήματα, το γενικό οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Συνοπτική περιγραφή των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τις διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης με βάση το οργανόγραμμα και παρουσιάζεται ο βαθμός οργάνωσης της κάθε οργανικής μονάδας.

Παρουσίαση του ανθρώπινου δυναμικού για κάθε διεύθυνση και τμήμα, όπως παρουσιάστηκαν στο οργανόγραμμα, αναφέροντας, μεταξύ άλλων το επίπεδο σπουδών και την κατηγορία ειδίκευσης.

## **H. συμπεράσματα από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης**

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής.

### **2.2.2 Καθορισμός Στόχων**

- Μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι στόχοι
- Στρατηγική επίτευξης των στόχων
- Ποσοτικά στοιχεία στόχων
- Προσδιορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους(δυνατότητες- αδυναμίες) σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος
- Καθορισμός νέων στόχων και αναθεώρηση των ήδη υπαρχόντων
- Προσδιορισμός και ανάλυση εναλλακτικών κατευθύνσεων και στρατηγικών της επιχείρησης
- Επιλογή στρατηγικής με βάση τις επιδράσεις των παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων.

Ενδεικτικά οι προτάσεις δύναται να αφορούν:

1. Αναδιοργάνωση επιχείρησης
2. Ενίσχυση της κεφαλαιακής της δομής
3. Οργάνωση των διαφόρων τμημάτων
4. Επαναδιαπραγμάτευση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της.
5. Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων της.

### **2.2.3 Κατάρτιση πλάνου marketing- πωλήσεων**

#### **A. Καθορισμός στόγων marketing**

Οι στόχοι marketing που τίθενται είναι τόσο ποσοτικοί όσο και ποιοτικοί. Οι ποσοτικοί στόχοι αναφέρονται σε προσδοκώμενες:

- Πωλήσεις σε αξία
- Πωλήσεις σε όγκο
- Μερίδια αγοράς

Στους ποιοτικούς στόχους marketing συμπεριλαμβάνονται:

- Η βελτίωση ή διατήρηση της καλής εταιρικής εικόνας που αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Η υψηλή αναγνωρισιμότητα/ ανακλισιμότητα των προϊόντων της εταιρίας
- Η εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της εταιρίας για αποτελεσματική διαφοροποίησή της και προβολής ενός καινοτόμου “ποιοτικού προφίλ”
- Η μείωση του κόστους(παραγωγής και εμπορίας) με αποτελεσματικότερο σχεδιασμό των αντίστοιχων λειτουργιών
- Η αποτελεσματικότερη λειτουργία της αλυσίδας εμπορίας προς αμοιβαίο όφελος όλων των εμπλεκομένων
- Η αξιοποίηση των πόρων της εταιρίας και ιδιαίτερα των ανθρώπινων με εφαρμογή εσωτερικού marketing (εκπαίδευση, κίνητρα κλπ).

#### **B. Στρατηγική του marketing**

Η στρατηγική marketing καθορίζει την προσέγγιση που θα επιλεγεί έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι marketing που έχουν καθοριστεί. Έτσι, είναι δυνατόν να αναφέρεται:

- Στην τμηματοποίηση ή και στον καθορισμό νέων αγορών στόχων σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο

- Στον επαναπροσδιορισμό του ανταγωνισμού και τους τρόπους αντιμετώπισής του
- Στην ικανοποίηση νέας ή υποκατάστατης ζήτησης με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τη διεύρυνση της ομάδας προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρία ανεξάρτητα εάν είναι παραγωγής της ή όχι
- Στην επανατοποθέτηση υφιστάμενων προϊόντων με στόχο την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των καταναλωτών
- Στην προβολή και προώθηση τόσο των προϊόντων όσο και της εταιρίας μέσω ολοκληρωμένης επικοινωνίας που θα περιλαμβάνει διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις
- Στον επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής του marketing και των δικτύων πωλήσεων και αντιπροσώπων
- Στην αξιοποίηση ευκαιριών για βελτίωση των σχέσεων με τους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα εμπορίας(παραγωγούς, λιανέμπορους κ.α.)

### **Γ. Πρόγραμμα δράσης marketing**

Το πρόγραμμα δράσης προσδιορίζει τι ενέργειες πρέπει να γίνουν, πότε θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ποιος θα είναι υπεύθυνος για την υλοποίησή τους και πόσο θα είναι το κόστος τους. Στην παρούσα φάση μελετάται η ανάγκη για επανασχεδιασμό του μίγματος marketing για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του.

Σε επίπεδο προϊόντος αναλύονται:

- ✓ Τα χαρακτηριστικά του
- ✓ Η μάρκα
- ✓ Η συσκευασία του
- ✓ Τα γραφικά
- ✓ Το logo που χρησιμοποιείται κλπ.

Όσον αφορά την διανομή αναλύονται:

- ✓ Ο πιθανός επανασχεδιασμός του δικτύου πωλήσεων
- ✓ Οι δυνατότητες “ολοκλήρωσης” της εταιρίας στην αγορά με επέκταση στην ολοκληρωμένη διακίνηση των προϊόντων
- ✓ Η αναγκαιότητα ύπαρξης μεσαζόντων στην αλυσίδα εμπορίας
- ✓ Η επανατοποθέτηση των σχέσεων με τους λιανέμπορους, που αποτελούν πλέον τον σημαντικότερο παράγοντα στην αλυσίδα εμπορίας

- ✓ Ο καθορισμός “μεγάλων πελατών” που θα πρέπει να απολαμβάνουν ιδιαίτερα προνόμια.

Στα πλαίσια διαχείρισης της τιμής επανεξετάζονται οι τιμές λιανικής σε σχέση με:

- ✓ Το κόστος και τις τιμές ανταγωνισμού
- ✓ Τα περιθώρια κέρδους
- ✓ Οι συνθήκες πιστώσεων και οι εκπτώσεις που παρέχονται στους πελάτες

Τέλος, ο σχεδιασμός της προβολής περιλαμβάνει:

- ✓ Τον καθορισμό των στόχων επικοινωνίας
- ✓ Την επιλογή των μέσων και των μηνυμάτων
- ✓ Την επιλογή συμπληρωματικών προωθητικών ενεργειών(χορηγιών, προωθητικών συσκευασιών, διαγωνισμών κλπ)
- ✓ Την αξιοποίηση των δημοσίων σχέσεων.

#### **2.2.4 Διοικητικό πλάνο- Σχέδιο αναδιοργάνωσης της επιχείρησης**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση “είμαι αφεντικό του εαυτού μου” είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο. Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονεκτήματα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- ❖ Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- ❖ Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- ❖ Ποια είναι τα καθήκοντά της;
- ❖ Είναι ξεκάθαρες και κατανοητές οι ευθύνες;
- ❖ Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- ❖ Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- ❖ Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- ❖ Πως και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

#### **2.2.5 Οικονομικό πλάνο- Προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Στα στοιχεία προς παρουσίαση περιλαμβάνονται και προβλέψεις(π.χ. επιτόκια, αλλαγές



στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα.

Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ισολογισμός: Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει ενδεικτικούς ισολογισμούς των επόμενων ετών
- Ανάλυση Χρηματοροών: Αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.
- Κατάσταση προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσης: Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης.
- Break-even Analysis: Καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.
- Προοπτικές- Προβλέψεις πωλήσεων και λειτουργικών δαπανών
- Ανάλυση προβλεπόμενων λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης και αναμενόμενων ταμειακών ροών
- Ανάλυση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κεφαλαιακών αναγκών
- Δυνατότητα εξυπηρέτησης δανειακών υποχρεώσεων και ενδεχόμενη ανάγκη αναδιάρθρωσής τους
- Οικονομική ανάλυση – αξιολόγηση προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων
- What if scenarios – Risk analysis

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ “κόστος είναι η διάθεση ή επένδυση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις ή την κάλυψη κοινωνικών αναγκών”.

Η λογιστική κόστους είναι χτισμένη πάνω σε τεχνικές, ιδέες και αρχές μέτρησης, οι οποίες συνεχώς βελτιώνονται. Επακόλουθο ήταν να επικρατήσει σύγχυση για τον καθορισμό της φύσης της.

Η λογιστική κόστους ασχολείται με τις εξής δραστηριότητες:

- ❖ Πρώτον, την μέτρηση ή τον υπολογισμό και την εκτίμηση του κόστους των παραχθέντων προϊόντων και υπηρεσιών. Σήμερα προϋπολογίζουμε το κόστος, δηλαδή εκτιμούμε εκ των προτέρων ποιο περίπου θα είναι το κόστος. Προκαθορίζουμε το κόστος ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας, ενός επιμέρους κλάδου και βρίσκουμε το πρότυπο κόστος.
- ❖ Δεύτερον, την ανάλυση του κόστους και τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ του κόστους και των διάφορων παραγόντων που επιδρούν σε αυτό. Η έννοια του κόστους είναι συσσωρευτική.
- ❖ Τρίτον, την καταχώρηση του κόστους στο βιβλίο, την ταξινόμηση και την κατανομή του στα διάφορα κέντρα κόστους και ταυτόχρονα την παρουσίαση του κόστους περιληπτικά ή λεπτομερειακά στους Managers για να πάρουν αποφάσεις, και την σωστή ερμηνεία όλων των στοιχείων κόστους, στα ενδιαφερόμενα μέρη, εντός και εκτός της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή ο όρος της κοστολόγησης δεν αναφέρεται μόνο στον καθορισμό του κόστους αλλά ύστερα από διαχρονική διαμάχη οι συγγραφείς και όσοι μελετούσαν αυτό το είδος λογιστικής κατέληξαν ότι έχει ευρύτερη έννοια.

Κοστολόγηση είναι το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στο να συγκεντρώσουν, να κατατάξουν, να καταγράψουν και να επιμερίσουν κατάλληλα τις δαπάνες, έτσι ώστε να προσδιοριστεί το κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των παραγωγικών διαδικασιών ή των υπηρεσιών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση.

Η κοστολόγηση αποτελεί ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών σχετικά με κάθε στοιχείο που συμβάλλει στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος ή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο πιο λεπτομερειακό και εκτεταμένο είναι αυτό το σύστημα συλλογής κοστολογικών πληροφοριών, που θα μπορούσε να ονομασθεί διαφορετικά κοστολογικό σύστημα, τόσο καλύτερη θα είναι η γνώση του τρόπου δημιουργίας του κόστους παραγωγής καθώς και της σύστασής τους.

Το κοστολογικό σύστημα δεν αναφέρεται μόνο στον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής των προϊόντων μιας επιχείρησης αλλά όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελεί συσπείρωση περισσότερων εννοιών. Είναι ένα ουσιαστικής σημασίας διοικητικό εργαλείο το οποίο ενσωματώνει τόσο τις πληροφορίες του λογιστικού

συστήματος της χρηματοοικονομικής λογιστικής της επιχείρησης, όπου καταγράφονται οι δαπάνες κατά είδος καθώς και άλλα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που βρίσκονται σε άλλα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, όπως στο μητρώο παγίων στοιχείων, στο σύστημα μισθοδοσίας και σε πολλά άλλα. Επομένως, ο βαθμός ανάπτυξης και ο τρόπος οργάνωσης ενός κοστολογικού συστήματος συναρτάται από τις πληροφοριακές ανάγκες της διοίκησης, τους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς που προτίθεται να αφιερώσει, και τις προϋποθέσεις που επιβάλλουν εξωτερικοί παράγοντες όπως για παράδειγμα η νομοθεσία.

### **3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Οι βασικοί σκοποί της κοστολόγησης είναι:

1. Ο καθορισμός αναλυτικών αποτελεσμάτων και η αποτίμηση των αποθεμάτων  
Με δεδομένο ότι το αποτέλεσμα, κέρδος ή ζημιά, είναι η διαφορά των εξόδων από τα έσοδα και ότι τα έσοδα είναι δεδομένα, η γνώση του κόστους ανά προϊόν είναι απαραίτητα για τον καθορισμό αναλυτικών αποτελεσμάτων κατά προϊόν.

2. Η υποβοήθηση της διοίκησης μιας επιχείρησης στον τομέα του προγραμματισμού

3. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης

### **3.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

#### **3.3.1 Έννοια προϋπολογισμού**

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

Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθάει ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου.

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

#### **3.3.2 Στοιχεία ελέγχου**

Βασικά στοιχεία ενός Ελέγχου είναι:

- Ο καθορισμός προτύπων απόδοσης σε μορφή Προϋπολογισμών, ρυθμού παραγωγής, ύψους αποθεμάτων κ.α.

- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης, όπως ύψος δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος.
- Η ανάλυση των Αποκλίσεων Προγραμματισθέντων- Πραγματοποιηθέντων
- Η ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

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

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

### **3.3.3 Προϋπολογιστικός έλεγχος**

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται:

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

#### **A. Ελεγχόμενα και μη ελεγχόμενα στοιχεία**

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει:

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

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

#### **B. Ιεράρχηση του ελέγχου**

Αφορά κυρίως το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Η πληροφορία για το αποτέλεσμα του ελέγχου διαμορφώνεται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης και εξουσίας στην οποία βρίσκεται ο ελεγχόμενος, βάσει του

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

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

### **Γ. Αποτελεσματικότητα του ελέγχου**

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται κυρίως από:

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

### **Δ. Σημαντικότητα των αποκλίσεων**

Μια απόκλιση είναι σημαντική όταν οδηγεί την διοίκηση σε λήψη διορθωτικών μέτρων. Ο καθορισμός των ορίων των αποδεκτών αποκλίσεων γίνεται είτε στατιστικά είτε εμπειρικά.

Οι αποκλίσεις πρέπει να απαντούν στα παρακάτω ερωτήματα:

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

### **Ε. Θετικά και αρνητικά στοιχεία**

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

#### **3.3.4 Καθορισμός στόχου**

Υπάρχει και το ενδεχόμενο ο προϋπολογισμός να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις, όταν βασίζεται σε

λανθασμένες προβλέψεις, επιβάλλεται από αυταρχική διοίκηση χωρίς να υπάρχει γενική παραδοχή των στόχων και αποτελεί μέσο αστυνόμευσης παρά ενθάρρυνσης του ανθρώπινου παράγοντα στη λήψη σωστών πρωτοβουλιών.

Ο προϋπολογισμός βασίζεται σε κανονικές συνθήκες και όχι σε πρότυπες. Εξυπηρετεί βραχυχρόνιους στόχους αλλά πρέπει να είναι εναρμονισμένος με ένα μακροχρόνιο στρατηγικό στόχο. Όταν τεθεί αυτός ο στρατηγικός στόχος όλες οι κατευθύνσεις των σχεδίων και των προγραμμάτων δράσης επιδιώκουν την επίτευξή του. Τέτοιοι στρατηγικοί στόχοι είναι:

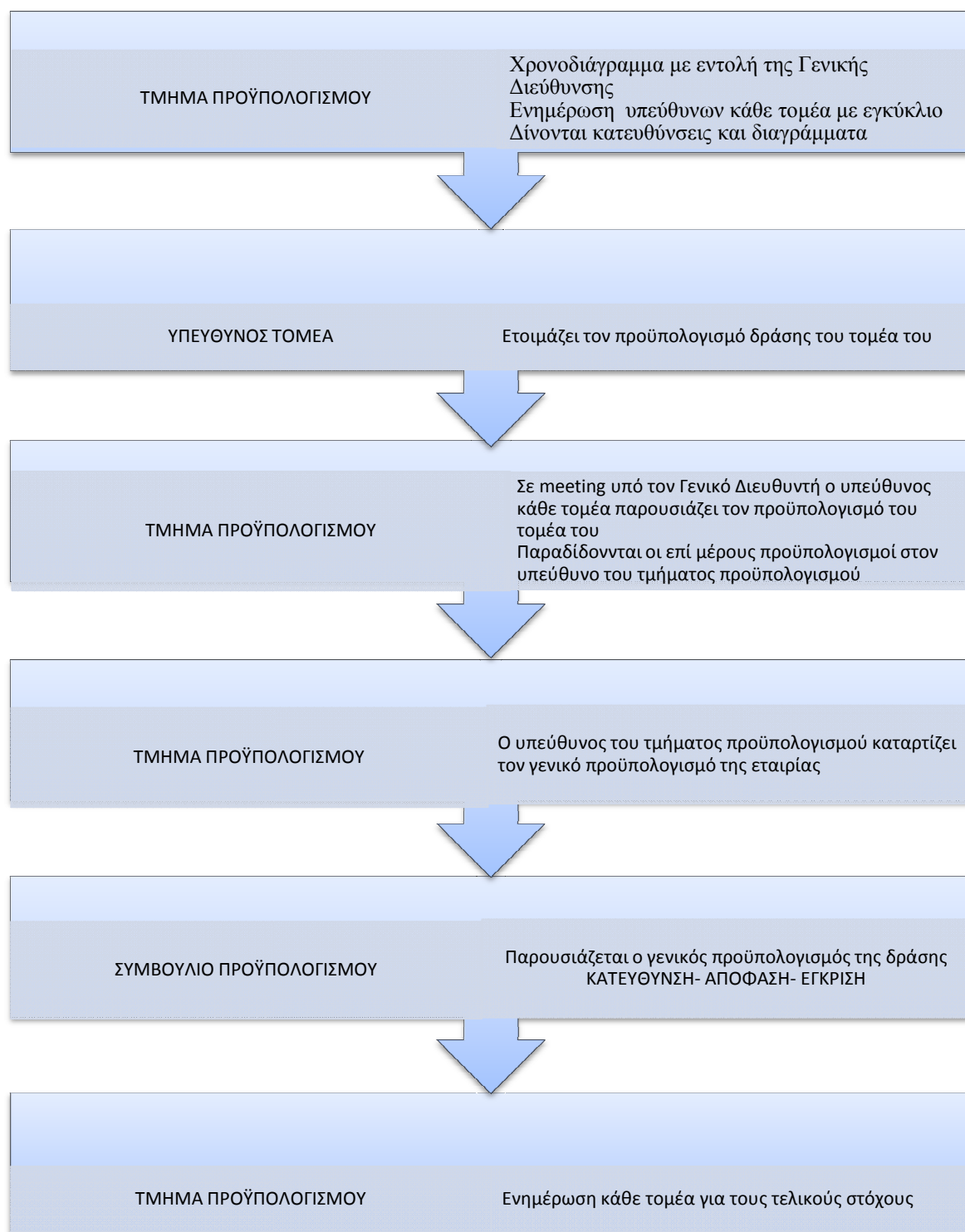
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Μείωση κόστους παραγωγής
- Αύξηση κέρδους
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας

Ο καθορισμός του στόχου είναι απαραίτητος διότι:

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

Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος. Ο στρατηγικός στόχος δεν είναι δομημένο πρόβλημα αλλά όραμα. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός δίνει τις κατευθύνσεις που οδηγούν στο όραμα. Τα μακροχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο 3-5 χρόνων και μέχρι 10 χρόνια. Τα βραχυχρόνια προγράμματα καλύπτουν περίοδο 6 μηνών έως 1 χρόνο, και χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ακρίβεια και λεπτομέρεια, κάτι που δεν ισχύει για τα μακροχρόνια.

### **3.3.5 Οργανωτική ένταξη(Προϋπολογισμός)**



Το παραπάνω διάγραμμα αφορά τον κύκλο ανάπτυξης(σχεδιασμός) ενός προϋπολογισμού. Όπως βλέπουμε η Γενική Διεύθυνση ζητάει από το τμήμα προϋπολογισμού να γίνει προϋπολογισμός, το οποίο τμήμα ενημερώνει τους υπεύθυνους των άλλων τμημάτων να βγάλουν τον προϋπολογισμό του τμήματος τους. Οι επί μέρους αυτοί προϋπολογισμοί παρουσιάζονται από τους υπεύθυνους στον Γενικό Διευθυντή και μετά πάνε στο τμήμα προϋπολογισμού όπου καταρτίζεται ο

γενικός προϋπολογισμός για όλη την επιχείρηση. Το τμήμα προϋπολογισμού παρουσιάζει τον γενικό προϋπολογισμό για πάρει έγκριση και μετά ενημερώνεται το κάθε τμήμα για τους τελικούς στόχους.

### **3.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Ο προγραμματισμός της δράσης μιας εταιρίας είναι το μέσο για μια αποτελεσματική διοίκηση. Ούτε έλεγχος, ούτε διοίκηση μπορεί να γίνει χωρίς τον σχεδιασμό στόχων, χωρίς τον προγραμματισμό της λειτουργίας και χωρίς την απολογιστική σύγκριση των πραγματοποιηθέντων με τα αντίστοιχα προϋπολογισθέντα μεγέθη.

#### **3.4.1 Σχεδιασμός της δράσης**

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

- ✓ Ετήσια κέρδη
- ✓ Ετήσιες πωλήσεις
- ✓ Ετήσιες επενδύσεις
- ✓ Ένταξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Μεταβολές στο σύστημα πωλήσεων
- ✓ Διείσδυση στην αγορά σε βάρος του ανταγωνισμού
- ✓ Έρευνα καταναλωτικών τάσεων

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

#### **3.4.2 Προγραμματισμός της δράσης**

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

- Τις αναγκαίες επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και τις πηγές χρηματοδότησης αυτών
- Την σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας
- Χρονική κατανομή των πωλήσεων
- Την πιστωτική πολιτική έναντι των πελατών και τους τρόπους είσπραξης των πωλήσεων
- Τον τρόπο εξόφλησης των προμηθευτών



- Τον καθορισμό του αναγκαίου προσωπικού και την ιεραρχική κλιμάκωσή του
- Τον βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού κατά λειτουργικό χώρο
- Την διερεύνηση των καταναλωτικών τάσεων και τον τρόπο διαφήμισης – προώθησης
- Το ύψος των οργανικών εξόδων κατά είδος
- Τις πηγές χρηματοδότησης για κάλυψη αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.

### **3.4.3 Προϋπολογισμός της δράσης**

Με τον προϋπολογισμό της δράσης τα στοιχεία του προγραμματισμού μετατρέπονται σε αξίες. Ο προϋπολογισμός της δράσης επιμερίζεται σε επί μέρους προϋπολογισμούς:

- Προϋπολογισμό πωλήσεων
- Προϋπολογισμό παραγωγής προϊόντων
- Προϋπολογισμό αγορών εμπορευμάτων
- Προϋπολογισμό αγορών Α & Β υλών
- Προϋπολογισμό επενδύσεων
- Προϋπολογισμό παρεπόμενων δραστηριοτήτων
- Προϋπολογισμό εξόδων
- Προϋπολογιστικό κόστος
- Ταμιακό προϋπολογισμό

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

#### **4.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όλα τα παραπάνω θα δούμε πως εφαρμόζονται σε μια πραγματική επιχείρηση. Η εταιρία στην οποία θα αναφερθούμε είναι η 3M HELLAS MEPE, η οποία είναι η θυγατρική της 3M που βρίσκεται στην Αμερική. Η 3M είναι μια επιχείρηση πλήρως βασισμένη σε επιστημονικά δεδομένα. Παράγει χιλιάδες επινοητικά προϊόντα και είναι ηγέτες στα αποτελέσματα των αγορών (από την υγειονομική περίθαλψη και την ασφάλεια εθνικών οδών στα προϊόντα γραφείων και τα λειαντικά & ταινίες).

Εφαρμόζει την τεχνολογία της για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Όλο αυτό πραγματοποιείται από τους ανθρώπους της 3M και της μοναδικής υποχρέωσής τους να καταστήσουν την ζωή ευκολότερη για όλους τους ανθρώπους.

#### **4.1.1 Οι αξίες της επιχείρησης**

- Ενεργεί με τιμιότητα και ακεραιότητα σε όλα τα επίπεδα
- Ικανοποιεί τους πελάτες της με καινοτόμες τεχνολογίες, ανώτερη ποιότητα, αξίες και εξυπηρέτηση
- Παρέχει στους επενδυτές της ελκυστική απόδοση στην επένδυση
- Σέβεται το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον
- Εκτιμάει και αναπτύσσει τα talέντα, την πρωτοβουλία και την ηγεσία των υπαλλήλων της
- Κερδίζει τον θαυμασμό όσων συνδέονται με την 3M παγκοσμίως

#### **4.1.2 Οι δραστηριότητες της επιχείρησης**

Η 3M είναι μια πολυεθνική με περισσότερες από 35 επιχειρησιακές μονάδες, που είναι οργανωμένη σε έξι εμπορικά τμήματα:

##### **1. Τμήμα καταναλωτικών και είδη γραφείου**

Παρέχει μια σειρά από καινοτόμα προϊόντα που διατηρούν τα σπίτια καθαρότερα, τα γραφεία οργανωμένα και τα κτίρια καλοδιατηρημένα. Κατέχει ορισμένα από τα γνωστότερα σήματα του κόσμου, συμπεριλαμβανομένων των Post-it, Scotch, Scotch-Brite, Filtrete TM, O-Cel-OTM, Nexcare TM & Command TM.

##### **2. Τμήμα επιγραφοποιίας και οδικής σήμανσης**

Με βάση τις ισχυρές τεχνολογικές πλατφόρμες της 3M μπορεί να παρέχει προϊόντα-αντανακλαστικά υλικά, εντυπωσιακά γραφικά, συστήματα προβολής και άλλα πράγματα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους.

##### **3. Ηλεκτρολογικό και τηλεπικοινωνιακό τμήμα**

Μετατρέπει την τεχνολογία της 3M σε λύσεις για τους πελάτες των ηλεκτρικών, ηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών αγορών στον κόσμο. Συμβάλλει σε αξιόπιστες πηγές ηλεκτρικής ενέργειας, ηλεκτρονικές συσκευές υψηλής απόδοσης και ταχύ και αξιόπιστο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο

##### **4. Τμήμα φροντίδας υγείας**

Παρέχει καινοτόμα και αξιόπιστα προϊόντα που βοηθούν τους επαγγελματίες της υγειονομικής περίθαλψης να βελτιώσουν την ποιότητα της περίθαλψης. Είναι παγκόσμιοι ηγέτες στα ιατρικά προϊόντα, συστήματα παράδοσης φαρμάκων και των συστημάτων πληροφοριών υγείας.

##### **5. Τμήμα βιομηχανίας & μεταφορών**

Παρέχει χιλιάδες καινοτόμα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων των ταινιών, λειαντικά, κόλλες, χημικά προϊόντα και συστήματα φίλτρανσης σε δεκάδες διαφορετικές αγορές, από την αυτοκινητοβιομηχανία στην αεροδιαστημική και από τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στα ηλεκτρονικά

#### 6. Τμήμα προϊόντων & υπηρεσιών ασφάλειας και προστασίας

Τα προϊόντα της- μέσα ατομικής προστασίας, προϊόντα ασφαλείας, ανίχνευσης και παρακολούθησης κ.α.- αυξάνουν την ασφάλεια και την παραγωγικότητα των ατόμων, των εγκαταστάσεων και των συστημάτων στον κόσμο.

## **4.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Θα πρέπει να ανανεώνουν τακτικά τα προγράμματά τους για να μπορούν να παρακολουθούν πιο εύκολα την πορεία τους. Υπάρχουν πολλά διαδεδομένα προγράμματα για το λογιστήριο μιας επιχείρησης, τα πιο συνηθισμένα είναι το Eurofasma και το ERP. Το ERP το χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις λόγω της ευκολίας του και των πολλών λειτουργιών που παρέχει στους χρήστες του.

Η 3M για να παρακολουθεί την πορεία της χρησιμοποιεί τέσσερα βασικά συστήματα.

### **4.2.1 ERP**

Το ERP είναι το βασικότερο πρόγραμμα που χρησιμοποιεί η 3M για να παρακολουθεί τα έξοδά της και τα έσοδά της. Αφού περαστούν τα τιμολόγια με τα έξοδα μπορεί να δει την καρτέλα του προμηθευτή για να δει τι του χρωστάει. Επίσης, καταχωρούνται και οι πωλήσεις που γίνονται αυτόματα μέσω του EUROMS που θα αναλύσουμε παρακάτω. Όταν ένας πελάτης πληρώσει του κόβει μια απόδειξη η οποία περνάει μέσα στο σύστημα και έτσι φαίνεται πιο είναι το υπόλοιπο του πελάτη.

Μέσα στο ERP περνάνε εκτός από τα διάφορα έξοδα για το κτίριο και τις αγορές διάφορων δειγμάτων και τα έξοδα που γίνονται για να πάνε τα προϊόντα από την αποθήκη της εταιρίας στους πελάτες. Εκεί περνάει και τα άρθρο της μισθοδοσίας.

Μέσα από το σύστημα αυτό μπορούμε να δούμε όλους τους προμηθευτές με την κίνησή τους καθώς και τους πελάτες, όλα τα πάγια που ανήκουν στην επιχείρηση κ.α. Αφού γίνουν οι καταχωρίσεις των εξόδων την νύχτα γίνεται ενημέρωση των καρτελών και φαίνονται οι κινήσεις της προηγούμενης μέρας.

Ακόμη, όλα τα προϊόντα που παράγουν τρίτοι για την επιχείρηση εμφανίζονται την επόμενη ημέρα και καταχωρούνται στο σύστημα. Όλες οι κινήσεις που έχουν σχέση με την αποθήκη φαίνονται την επόμενη ημέρα.

Επίσης, μέσω αυτού μεταφέρονται όλες οι κινήσεις στο εξωτερικό κάθε νύχτα, όμως στο τέλος του μήνα, στο κλείσιμο, τρέχει ένα πρόγραμμα και όλες οι κινήσεις πάνε στο εξωτερικό την ημέρα για να μπορέσει να βγει το αποτέλεσμα και να αναλυθεί

από τον οικονομικό διευθυντή και τον αναλυτή, για να δουν αν οι πωλήσεις ήταν οι αναμενόμενες και τα έξοδα δεν ξεπέρασαν το όριο.

#### **4.2.2 EUROMS**

Το EUROMS είναι ένα σύστημα παραγγελιών το οποίο χρησιμοποιεί το customer service για να μπορέσει να προωθήσει την παραγγελία ενός πελάτη. Έπειτα, από το λογιστήριο ελέγχεται ποιο είναι το υπόλοιπο του πελάτη και σε πόσο διάστημα πληρώνει και αναλόγως εγκρίνεται η παραγγελία ή απορρίπτεται. Μόλις δοθεί η έγκριση τότε από το customer service στέλνεται ένα μήνυμα στο εξωτερικό, στην χώρα που διαθέτει το ζητούμενο προϊόν, και από εκεί έρχεται το προϊόν και μετά πάει στον πελάτη.

Επίσης, μέσα από το EUROMS και σε συνεργασία με το Internet ενημερώνεται το σύστημα για τα προϊόντα που υπάρχουν σε ποιες χώρες και σε ποια μονάδα μέτρησης υπάρχουν και σε τι τιμές για να ενημερωθεί ο πελάτης. Σε άλλη μονάδα μέτρησης λαμβάνει η 3M τα προϊόντα και ορισμένα από αυτά τα πουλάει σε άλλη μονάδα μέτρησης, μερικά όμως τα πουλάει στην ίδια μονάδα μέτρησης. Επίσης, μέσω του συστήματος αυτού μπορούμε να δούμε ποιος έχει κάνει παραγγελία και από ποια χώρα και ποιο προϊόν, έτσι ώστε να ξέρουμε πότε πρέπει να γίνει ο εκτελωνισμός τους και αν δούμε ότι καθυστερεί να μιλήσουμε με το πρακτορείο που τα μεταφέρει για να μας πει τι γίνεται.

#### **4.2.3 X1**

Το X1 είναι ένα σύστημα μέσω του οποίου καταχωρούνται τιμολόγια και γίνονται τιμολογήσεις από τις άλλες 3M που αφορούν είτε την ελληνική 3M ή πελάτες της. Μέσω του συστήματος αυτού μπορούμε να δούμε πόσο μας έχουν χρεώσει, αν είναι σωστά τα εμπορεύματα που θα μας στείλουν. Επίσης, μπορούμε μέσω κάποιων αναφορών να δούμε πόσο τιμολόγια μας έχει κόψει κάποια 3M από το εξωτερικό και όταν γίνεται κάθε μήνα συμφωνία αν είναι σωστά τα τιμολόγια που έχουμε ή αν λείπει κάποιο.

#### **4.2.4 HIGH JUMP**

Το HIGH JUMP είναι ένα σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί η αποθήκη. Μέσω του συστήματος αυτού όσοι δουλεύουν στην αποθήκη προετοιμάζουν τις παραγγελίες για να τις στείλουν στους πελάτες. Επίσης, μέσω του συστήματος αυτού βλέπουν αν έχουν έρθει ολόκληρες οι παραγγελίες ή όχι, πότε έγινε οι παραγγελίες τους, πότε θέλει ο πελάτης τα προϊόντα. Το σύστημα αυτό είναι ενημερωμένο για όλες τις παραγγελίες που έχουν γίνει, που πρέπει να γίνουν και σε ποιο στάδιο βρίσκονται.

#### **4.2.5 Υποσυστήματα**

Η 3M χρησιμοποιεί και άλλα συστήματα τα οποία είναι δευτερεύουσας σημασίας. Αυτά τα συστήματα είναι:

- **EMS (EXPENSES MANAGEMENT SYSTEM):** Το EMS είναι ένα σύστημα στο οποίο μπαίνουν τα έξοδα που κάνουν οι υπάλληλοι όταν πάνε κάποιο ταξίδι για να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Το σύστημα αυτό συνδέεται εμμέσως με το ERP και όλα τα έξοδα περνάνε σε ειδικό λογαριασμό ώστε να φαίνεται ποιος έκανε τα έξοδα αυτά και που. Ακόμη μέσω αυτού του συστήματος φαίνεται ποιος έλειψε λόγω κάποιου ταξιδιού και ανάλογα με τις μέρες που έλειψε παίρνει κάποια αποζημίωση γιατί ήταν εκτός Αθηνών για λογαριασμό της επιχείρησης.
- **PMS (PURCHASES MANAGEMENT SYSTEM):** Το PMS είναι ένα σύστημα στο οποίο οι υπάλληλοι βάζουν παραγγελίες για να αγοράσουν γραφική ύλη ή για να κάνουν διαφήμιση της επιχείρησης σε κάποιο περιοδικό. Αφού βάλουν την παραγγελία μετά ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών δίνει έγκριση αν θεωρεί ότι είναι εφικτό, μην έχει ξεπεράσει ο συγκεκριμένος το budget του, αλλιώς η παραγγελία απορρίπτεται. Αν δοθεί έγκριση μετά πάει στον υπεύθυνο που κάνει τις αναλύσεις και ελέγχει αν έχει σωστά στοιχεία ως προς κέντρο κόστους κ.α., και μετά πάει στον οικονομικό διευθυντή ο οποίος αν την εγκρίνει πάει αυτομάτως πίσω στον υπεύθυνο προμηθειών ο οποίος κάνει την παραγγελία στον προμηθευτή που του έχει υποδείξει ο υπάλληλος που έκανε την παραγγελία. Κάθε τρεις μήνες στο PMS ο αναλυτής ανεβάζει τα κέντρα κόστους που ισχύουν για το κάθε τμήμα, και κάθε φορά που κάποιος υπάλληλος φτιάχνει κάποια εντολή αγοράς ανάλογα σε ποιο τμήμα ανήκει χρεώνεται και το αντίστοιχο κέντρο κόστους αυτόματα. Σε κάθε εντολή αγοράς θα πρέπει οι υπάλληλοι να γράφουν και ποιο προϊόν αφορά η εντολή αγοράς έτσι ώστε όταν γίνει η καταχώρηση του τιμολογίου να χρεωθεί το σωστό προϊόν και κέντρο κόστους. Τέλος, για να εγκριθεί μια εντολή αγοράς πάει στον προϊστάμενο του υπαλλήλου που έκανε την εντολή αγοράς, μετά στον υπεύθυνο προμηθειών, έπειτα στον αναλυτή που ελέγχει το budget και τέλος στον οικονομικό διευθυντή που δίνει την τελική έγκριση και ο υπάλληλος μετά μπορεί να κάνει την παραγγελία του. Όλα θα πρέπει να έχουν ηλεκτρονική και μη υπογραφή του οικονομικού διευθυντή(σε οικονομικό επίπεδο) προκειμένου να προχωρήσουν.

### **4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**

Η 3M κάνει ένα πενταετές πρόγραμμα στο οποίο κάθε χρόνο κάνει ένα πλάνο για το επόμενο έτος θέτοντας κάποιους στόχους. Σκοπός της είναι να πετύχει τους στόχους αυτούς κάτι που σημαίνει ότι η επιχείρηση πάει καλά και αναπτύσσεται.

Για αυτό το πλάνο που κάνει κάθε χρόνο υπάρχει μια διαδικασία που είναι η εξής:

Τον Ιούνιο γίνεται ένα συμβούλιο στο οποίο όλοι οι διευθυντές βοηθούν στην σύνταξη ενός μίνι προϋπολογισμού, λαμβάνοντας υπόψη τα πραγματικά στοιχεία(έξοδα, πωλήσεις, ταξίδια πωλητών κ.α.)που έχει από την υπάρχουσα χρονιά(στοιχεία μέχρι τον Ιούνιο) και υπολογίζει πόσο θα είναι αυτή την επόμενη χρονιά, τον οποίο στέλνει ο γενικός διευθυντής στην μητρική εταιρία για να αναλύσει

τους στόχους και να κάνει όσες αλλαγές θεωρεί απαραίτητες. Έπειτα η μητρική στέλνει τους νέους στόχους τον Οκτώβριο και ο διευθυντής του κάθε τμήματος ενημερώνεται για τους νέους στόχους και πρέπει να αποφασίσει ο στόχος για το τμήμα του σε ποιο προϊόν θα πάει. Οι οριστικοί στόχοι δίδονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για το οποίο γίνεται ο προϋπολογισμός. Ο προϋπολογισμός που κάνει η επιχείρηση περιλαμβάνει το πλάνο που έχει γίνει και τα πραγματικά ποσά του προηγούμενου έτους τα οποία παίρνουμε από το ERP.

Κάθε μήνα οι διευθυντές των τμημάτων συνεδριάζουν για να δουν τις πωλήσεις, το κόστος, το περιθώριο κέρδους, σε ποια τιμή θα πωληθούν τα προϊόντα και ποιο είναι το budget για την διαφήμιση των προϊόντων της επιχείρησης κάθε τμήματος. Με τον τρόπο αυτό προσπαθούν να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με κάθε δυνατό τρόπο.

Η επιχείρηση αναθέτει σε άλλες εταιρίες να κάνουν κάποιο γκάλοπ για να μάθουν που βρίσκεται στις προτιμήσεις των καταναλωτών, έτσι ώστε αν κάτι χρειάζεται αλλαγή ή βελτίωση να γίνει.

Στις αρχές κάθε μήνα το λογιστήριο υπολογίζει τα τιμολόγια έκπτωσης που πρέπει να κόψει σε κάποιους πελάτες, τα inventories, το head count, τα allocations και το cash flow, τα οποία βοηθούν να δουν πόσα θα είναι περίπου τα έξοδα τον μήνα αυτό και από τον προηγούμενο ποια είναι η διαφορά, αν είναι θετική ή αρνητική.

Ο αναλυτής καθώς και ο οικονομικός διευθυντής μπορούν μέσω δύο ευρωπαϊκών συστημάτων στο internet να ελέγχουν το budget που έχει κάθε τμήμα και αν το έχει υπερβεί. Τα συστήματα αυτά είναι τα: Κάλυξ και clickview. Το budget κάθε τμήματος ελέγχεται κάθε μήνα αν έχει υπερβεί το όριο και αμέσως ενημερώνεται ο αρμόδιος διευθυντής ώστε να μην κάνει άλλα έξοδα στο προϊόν αυτό.

Κάθε μήνα για το τρίμηνο στο PMS ο αναλυτής ανεβάζει τα κέντρα κόστους που ισχύουν για το κάθε τμήμα, τα οποία αλλάζουν και πρέπει οι υπάλληλοι να ενημερώνονται για αυτά. Τα κέντρα κόστους αλλάζουν όταν επισημανθεί από την μητρική εταιρία.

## **4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **4.4.1 Οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης**

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης, μικρής ή μεγάλης, είναι όπως συμβαίνει με κάθε οργανισμό η καλή της υγεία και η ανάπτυξη της. Οι επιδιώξεις αυτές στην επιχείρηση μεταφράζεται σε αύξηση της περιουσίας- κέρδος, με διαφορετικές όμως προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν συνήθως, τη μεγιστοποίηση της περιουσίας των ιδιοκτητών της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, τη μεγιστοποίηση της αμοιβής των στελεχών της, ιδιαίτερα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στη κοινωνική ευθύνη και βάρος. Σήμερα η πρώτη προσέγγιση είναι αυτή που έχει επικρατήσει, ως αποτελεσματικότερη σε μακροπρόθεσμα και σταθερά αποτελέσματα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι οι άλλοι στόχοι δεν λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της

οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης.

Η ανωτέρω προσέγγιση προσδίδει στην επιχείρηση δυναμισμό και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αναγνωρίζοντας ότι όταν υπάρχει σταθερή και σύγχρονη υποδομή, μπορεί να υπάρχουν λιγότερα κέρδη, αλλά θα υπάρχουν «πάντα», ενώ και η επιχείρηση θα έχει αξία. Μην λησμονείται στο σημείο αυτό, ότι υπερδιπλάσιες επιχειρήσεις από τις τότε υπάρχουσες, απέκτησαν τα τελευταία χρόνια τα προσόντα να μουν στο χρηματιστήριο. Επιχειρήσεις που ούτε πολυεθνικές, ούτε υποχρεωτικά κάποιου χώρου, αλλά εταιρείες «της διπλανής μας πόρτας», που πήραν απόφαση να επιβιώσουν και αναπτυχθούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι οικονομικές βέβαια επιλογές πρέπει να είναι, όπως αναφέρθηκε συνδυασμός των ανωτέρω, με προτεραιότητα της μεγιστοποίησης της αξίας της εταιρείας. Αυτό δεν σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να κάνει πάντα επενδύσεις, χωρίς στρατηγικό σχέδιο και πρόγραμμα, γιατί τότε θα κινδυνεύει να καταρρεύσει. Το «πάν μέτρον άριστον» αποτελεί στη κυριολεξία χρυσό κανόνα για την επιχειρηματική οικονομική πολιτική.

#### **4.4.2 Οι οικονομικές καταστάσεις**

Η πρόταση για καλή γνώση των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης σας, ξενίζει από πρώτη άποψη, γιατί πάντα όλοι οι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά την επιχείρησή τους. Είναι όμως πολύ συχνές οι περιπτώσεις, που δεν μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήματα της τράπεζας τους ή βρίσκονται ξαφνικά αντιμέτωποι με ταμειακό πρόβλημα διάρκειας που δεν έχει προφανή εξήγηση. Επίσης πολλές φορές στην πορεία υλοποίησης κάποιας επένδυσης, ξαφνικά λείπουν κεφάλαια και ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει αποφάσεις κυριολεκτικά στον «αέρα», με αποτελέσματα εξαιρετικά δυσάρεστα, ορισμένες φορές για την επιχείρηση, τους εργαζομένους σε αυτήν, τον ίδιο και την οικογένειά του. Αντίστοιχα παρατηρούνται παράλογα συντηρητικές επιλογές, για τον φόβο των ανωτέρω, που τελικά απαξιώνουν την επιχείρηση.

Οι οικονομικές αποφάσεις και οι επιχειρηματικές επιλογές, βασίζονται, στις μεγάλες και μεσαίες εταιρείες, κυρίως στα στοιχεία που προέρχονται από το λογιστικό σύστημα. Στις ΜΜΕ στο λογιστικό σύστημα και σε αυτά που γνωρίζει ο επιχειρηματίας, ο οποίος ευχαρίστως στις περισσότερες περιπτώσεις θα ήθελε όλα αυτά να τα εμπεριέχει μόνο το λογιστικό του σύστημα και τμήμα. Αυτό γιατί μέσα σε μια επιχείρηση η λογιστική πληροφόρηση, είναι ένας τρόπος ελέγχου, αξιολόγησης και υποστήριξης του σχεδιασμού της λειτουργίας της. Η λογιστική είναι οι «αμείλικτοι» αριθμοί και οι καλοί λογιστές μετράνε σωστά έτσι ώστε η επιχειρηματική δραστηριότητα να καταγράφεται, να συνοψίζεται και να αναλύεται. Το ίδιο και η κατάσταση των ανταγωνιστών μας, του κλάδου που ανήκει η επιχείρησή μας κλπ. Το διάβασμα, η ανάλυση- συζήτηση, οι σκέψεις και οι αποφάσεις αποτελούν μία από τις ουσιαστικότερες δουλειές του επιχειρηματία. Από το λογιστικό σύστημα, δύο είναι οι βασικές οικονομικές καταστάσεις που θα ήθελε και θα έπρεπε να γνωρίζει ο επιχειρηματίας, επίσημες ή ανεπίσημες, για το καθορισμό οποιασδήποτε απόφασης με οικονομικό αποτέλεσμα. Αυτές είναι ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελέσματα χρήσεως, οι οποίες υποστηρίζονται όσον αφορά την εκτενέστερη ανάλυση του από τα ισοζύγια. Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν οι οικονομικές αυτές καταστάσεις, έτσι ώστε να μπορούν να διαβαστούν από μη οικονομολόγο.

Παρά το γεγονός ότι η παρουσίαση των καταστάσεων αυτών ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, τα βασικά τους στοιχεία και περιεχόμενα δεν αλλάζουν. Στο παράδειγμα του κεφαλαίου αυτού δίνονται σχέδια οικονομικών καταστάσεων, εναρμονισμένα με τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για τα οποία παρουσιάζεται προσέγγιση κάποιας πραγματικής εταιρείας. Βέβαια, με τη σημερινή

κατάσταση του φορολογικού συστήματος αλλά και των μέχρι σήμερα πολιτικών χορηγήσεων από τις τράπεζες, οι οικονομικές καταστάσεις πολλών εταιρειών είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην επικοινωνία με το Δημόσιο παρά στην πραγματική εικόνα της επιχείρησης. Πρέπει να **γίνει όμως κατανοητό ότι έτσι η επιχείρηση δεν παρακολουθείται** και η βιωσιμότητα της επαφίεται στη διαίσθηση και τη συγκυρία της αγοράς. Οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούν το ουσιαστικότερο σύνολο δεδομένων, με βάση το οποίο μπορούν να υποστηριχτούν οικονομικές αποφάσεις και επιλογές.

#### **A. Ισολογισμός**

Ο ισολογισμός απεικονίζει σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ο ισολογισμός παρουσιάζει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας ή με άλλα λόγια το τι ανήκει στην εταιρεία, που ονομάζεται **ενεργητικό**, και τις υποχρεώσεις της εταιρείας καθώς και τη συνολική επένδυση των μετόχων της, που ονομάζεται **παθητικό**. Ο ισολογισμός δίνει τη κατάσταση της εταιρείας μία συγκεκριμένη ημερομηνία, π.χ. την 31/12/1999. Είναι δηλαδή μία τομή στη λειτουργία της, σαν να κόβαμε ένα σωλήνα και εξετάζαμε την επιφάνεια που κόψαμε. Σε ένα ταξινομημένο ισολογισμό, όλα τα στοιχεία χωρίζονται και ταξινομούνται σε βασικές κατηγορίες ενεργητικού και παθητικού.

Στο **ενεργητικό** διακρίνουμε συνήθως πέντε βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τις τελευταίες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- 1. Οφειλόμενο Κεφάλαιο**, που περιλαμβάνει κεφάλαιο που δεν έχει καταβληθεί, μία κατηγορία που δεν χρησιμοποιείται συνήθως.
- 2. Έξοδα Εγκατάστασης**, που περιλαμβάνει τα έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης, τους τόκους δανείων της κατασκευαστικής περιόδου, συναλλαγματικές διαφορές των δανείων για να αποκτηθούν τα πάγια της επιχείρησης, εφόσον η επιχείρηση έχει δανεισθεί σε συνάλλαγμα καθώς και τα λοιπά έξοδα εγκατάστασης.
- 3. Πάγιο Ενεργητικό**, που περιλαμβάνει τις ενσώματες, τις συμμετοχές σε άλλες εταιρείες και μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις και τις ασώματες ακινητοποιήσεις. Το πάγιο ενεργητικό περιγράφει στην ουσία την περιουσία της εταιρείας, τη περιουσία της εταιρείας που θα υπάρχει για διάστημα μεγαλύτερο της μίας χρήσης, σε πάγιες εγκαταστάσεις (κτίρια, μηχανήματα, έπιπλα κλπ), συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις και μακροπρόθεσμους τίτλους όπως ομόλογα κλπ και άυλη περιουσία που είναι τα δικαιώματα ευρεσιτεχνιών, τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, η φήμη που έχει αποκτήσει η εταιρεία.
- 4. Κυκλοφορούν Ενεργητικό**, που περιλαμβάνει το τι ανήκει στην εταιρεία και θα ρευστοποιηθεί στο μεγαλύτερο μέρος του την επόμενη χρήση. Το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει τα αποθέματα της εταιρείας σε εμπορεύματα, πρώτες ύλες κλπ και προκαταβολές που έχουν δοθεί για αυτά, οι απαιτήσεις της εταιρείας για την επόμενη χρήση (επιταγές και γραμμάτια που πρόκειται να εισπραχτούν), άλλα χρεόγραφα και βραχυπρόθεσμης διάρκειας τίτλοι και τα διαθέσιμα σε ρευστό της εταιρείας.
- 5. Μεταβατικοί Λογαριασμοί**, που στην ουσία επιτρέπουν την κατάταξη μεταβατικών λογαριασμών, δηλαδή λογαριασμών που πρόκειται να τύχουν άλλης ταξινόμησης σε επόμενη χρήση.

Στο **παθητικό**, διακρίνουμε συνήθως τέσσερις βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τις τελευταίες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- 1. Τα ίδια κεφάλαια**, που κατατάσσονται τα κεφάλαια που έχουν καταβληθεί από τους μετόχους, τα αποθεματικά που αποτελούν κεφάλαια από κέρδη που δεν έχουν διανεμηθεί για διάφορους λόγους (τακτικό αποθεματικό, έκτακτο, αφορολόγητο για



επενδύσεις κλπ) καθώς και ποσά από κέρδη ή συνεισφορές των μετόχων, τα οποία προορίζονται για να γίνει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

**2. Οι προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα**, στην οποία περιλαμβάνονται προβλέψεις εξόδων για αποζημιώσεις προσωπικού ή άλλες παρόμοιας φύσης έξοδα.

**3. Υποχρεώσεις**, στην οποία περιλαμβάνονται οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, δηλαδή υποχρεώσεις που θα αποπληρωθούν σε διάρκεια μεγαλύτερη της μιας χρήσεως, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (επιταγές και γραμμάτια που θα πληρωθούν στην επόμενη χρήση, κεφάλαια κινήσεως από τράπεζες, οι προκαταβολές που έχουν δώσει οι πελάτες, οι υποχρεώσεις στο Δημόσιο και σε Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, τα μακροπρόθεσμα δάνεια που θα εξοφληθούν τη περίοδο αυτή), υποχρεώσεις προς συνδεδεμένες επιχειρήσεις, τα μερίσματα που θα πρέπει να πληρωθούν στους μετόχους κλπ. και τέλος

**4. Οι μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού**, που όπως και στο ενεργητικό, στην ουσία επιτρέπουν την κατάταξη μεταβατικών λογαριασμών, δηλαδή λογαριασμών που πρόκειται να τύχουν άλλης ταξινόμησης σε επόμενη χρήση.

### **B. Αποτελέσματα Χρήσεως**

Αντίθετα με τον ισολογισμό, η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως μετρά πόσο αποδοτική ήταν η λειτουργία της επιχείρησης ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, δηλαδή ανάμεσα σε δύο ισολογισμούς. Έτσι ενώ ο ισολογισμός δείχνει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τα αποτελέσματα χρήσεως το πώς πήγε η εταιρεία μια συγκεκριμένη περίοδο.

Στα αποτελέσματα χρήσεως κάθε εισόδημα και δαπάνη καταγράφεται χωριστά ως τακτικά ή έκτακτα αποτελέσματα της περιόδου που πέρασε. Έτσι προκύπτουν τα κέρδη ή ζημίες της περιόδου που πέρασε.

Την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεων ακολουθεί η κατάσταση διανομής κερδών, στην οποία φαίνεται πώς διανέμονται τα κέρδη της επιχείρησης.

### **4.4.3 Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων**

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων αποβλέπει όχι στην απλή παράθεση απόλυτων αριθμών, που γίνεται με τις οικονομικές καταστάσεις, αλλά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συγκρίσεις διαφορετικών αριθμών των καταστάσεων αυτών. Η αναλύσεις συνεπώς αυτές σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι πιστωτές της επιχείρησης, ενδιαφέρονται για την ικανότητα της να εξοφλεί τα χρέη της. Έτσι οι προμηθευτές της επιχείρησης ενδιαφέρονται για την ρευστότητα της και οι τράπεζες για τη ρευστότητα της αλλά και την ικανότητα της, σε μακροπρόθεσμη περίοδο δανεισμού, να εξοφλεί τους τόκους και το κεφάλαιο. Οι ιδιοκτήτες- μέτοχοι- επενδυτές, ενδιαφέρονται για τους συντελεστές απόδοσης και κινδύνου και οι Διοικούντες ενδιαφέρονται στο πώς να ικανοποιήσουν και τους δύο. Στα super market το κέρδος είναι μικρό συγκρινόμενο με τις πωλήσεις, ενώ σε ένα κατάστημα οπτικών μεγάλο, αν και το πρώτο σε απόλυτο αριθμό μπορεί να φαίνεται τεράστιο.

Αυτοί οι λόγοι οδηγούν στη χρήση των **δεικτών** για να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ της εταιρείας και του κλάδου ή να εξεταστεί η διαχρονική πορεία της επιχείρησης. Παράλληλα με τους δείκτες ακολουθείται και η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων σε **οριζόντια ανάλυση**, όπου αναλύονται τα δεδομένα σε απόλυτους αριθμούς ή ποσοστά από έτος σε έτος και η **κάθετη ανάλυση**, όπου ένα μέγεθος του ισολογισμού ή των αποτελεσμάτων χρήσεως ορίζεται ως μέγεθος αναφοράς και τα υπόλοιπα συγκρίνονται μαζί του.

Αν και υπάρχουν πολλές κατηγορίες δεικτών, τέσσερις είναι οι κύριες κατηγορίες:

**1. Δείκτες ρευστότητας:** Με τους οποίους δείχνεται τι περιουσιακά (χρήματα, επιταγές κλπ) στοιχεία της εταιρείας μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα για να

καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

2. **Δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας:** Που δείχνουν πως χρηματοδοτείται η επιχείρηση από τους μετόχους της ή τις τράπεζες.

3. **Δείκτες Δραστηριότητας:** Που δείχνουν πόσο καλά γίνεται η εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και

4. **Δείκτες κερδοφορίας:** Που δείχνουν πόσο κερδίζει η επιχείρηση σε σχέση με το τζίρο της και τα περιουσιακά της στοιχεία.

Έχοντας τους ισολογισμούς της επιχείρησης θα κάνουμε μια ανάλυση προκειμένου να δούμε ποια είναι η πορεία της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τους αριθμοδείκτες.

Χρησιμοποιήσαμε αριθμοδείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, διάρθρωσης κεφαλαίου και δραστηριότητας.

Από την ανάλυση αυτών των αριθμοδεικτών προκύπτει ότι:

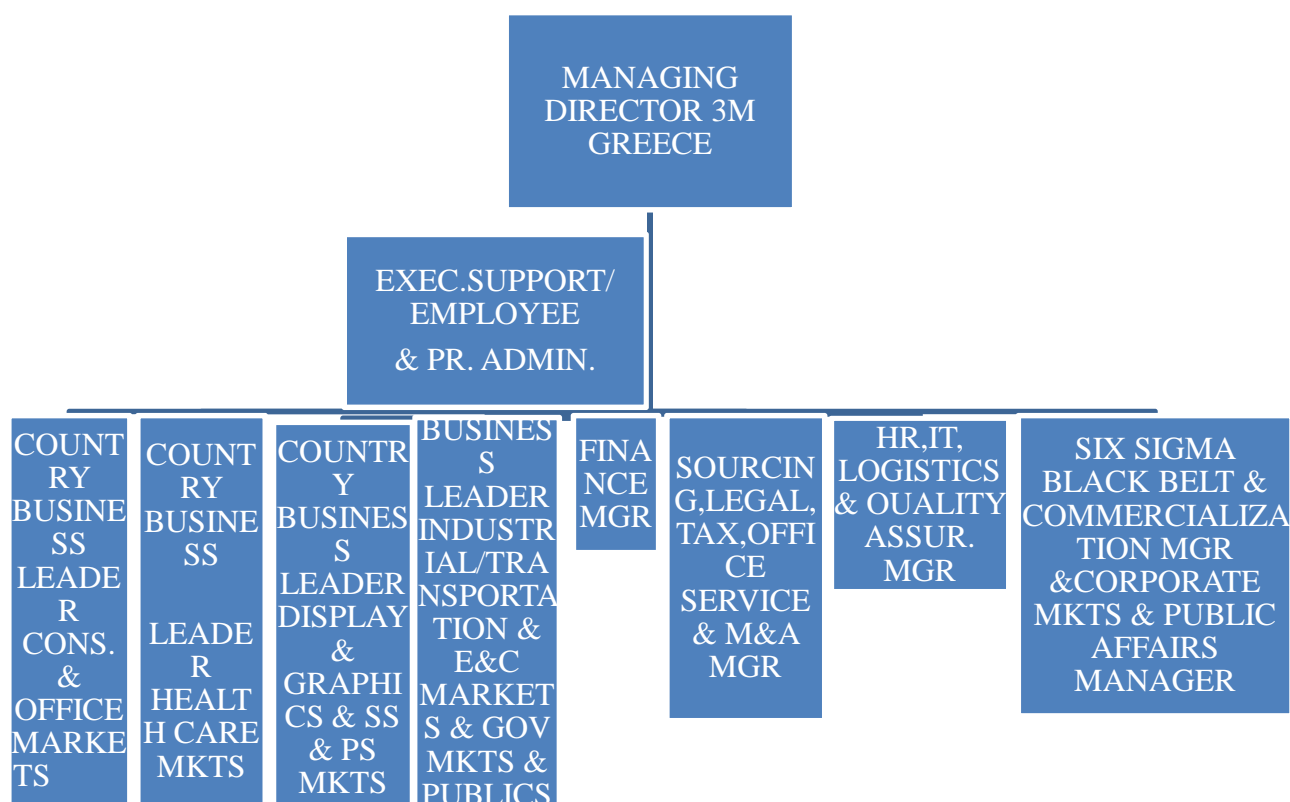
- ✓ Η ρευστότητα της επιχείρησης είναι υπερεπαρκής εκτός από το 2007 που η ονομαστική ρευστότητα είναι υποεπαρκής, δηλαδή η επιχείρηση μπορεί να εξοφλήσει της βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της εισπράττοντας τις σίγουρες απαιτήσεις και ρευστοποιώντας τα χρεόγραφα της και χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμά της.
- ✓ Δεν έχει οικονομική αυτονομία άρα εξαρτάται από ξένα κεφάλαια
- ✓ Η χρηματοδότηση των παγίων έγινε από ξένα και ίδια κεφάλαια εκτός από το 2006 και 2007 που χρηματοδοτήθηκαν εξ' ολοκλήρου από ίδια κεφάλαια
- ✓ Δεν εισπράττει συχνά τις απαιτήσεις της
- ✓ Το ενεργητικό της δεν ανανεώνεται συχνά μέσα στον χρόνο
- ✓ Από τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας Ενεργητικού βλέπουμε πόσο εντατικά χρησιμοποιεί η επιχείρηση πάγιά της προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της
- ✓ Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους είναι σημαντικός διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, δείχνει την λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών της. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης αυτός από άποψη κερδών τόσο πιο εύκολα μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της.
- ✓ Ο δείκτης καθαρού κέρδους προσδιορίζει το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει

- ✓ να μειώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της
- ✓ να αυξήσει τα κέρδη της
- ✓ να αυξήσει τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

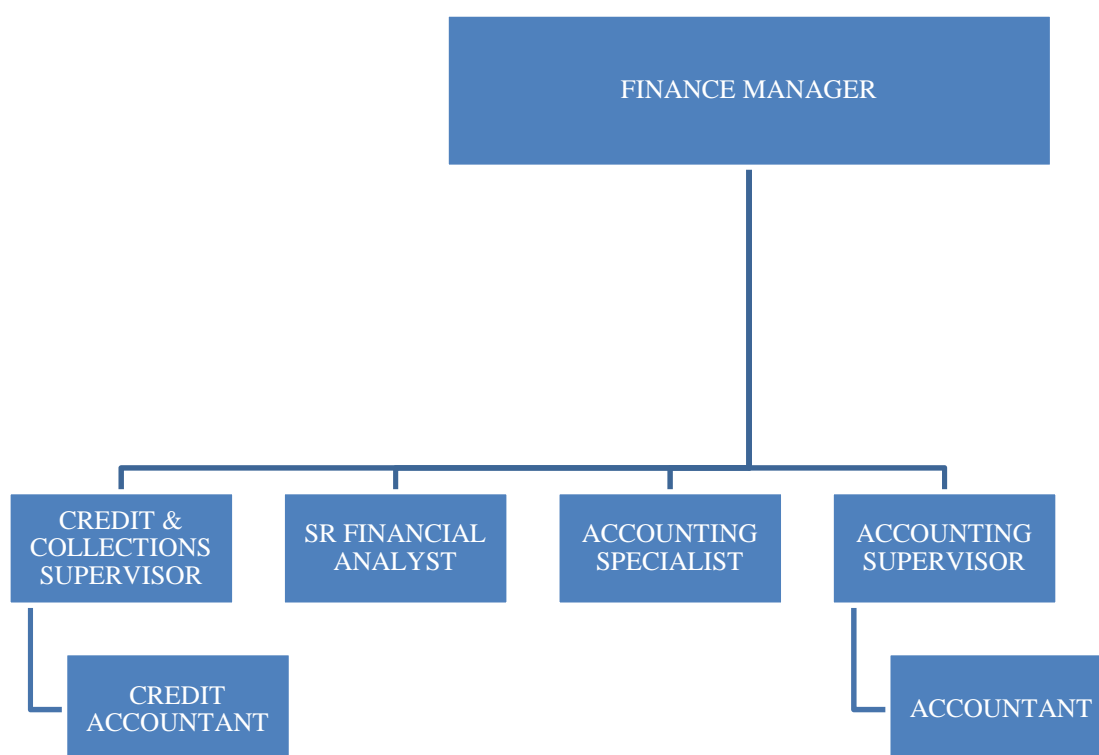
- ✓ να αυξήσει των κύκλο εργασιών της
- ✓ να εφαρμόσει μέτρα που στοχεύουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης
- ✓ να βελτιώσει τα οικονομικά της αποτελέσματα και να αποθεματοποιήσει σημαντικό μέρος των καθαρών κερδών(αυτοχρηματοδότηση)

#### **4.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**



Στην 3M της Ελλάδας υπάρχει:

- Ο γενικός διευθυντής με την γραμματέα του,
- Ο εμπορικός διευθυντής του τμήματος ιατρικών και οδοντιατρικών προϊόντων
- Ο εμπορικός διευθυντής του τμήματος καταναλωτικών προϊόντων
- Ο εμπορικός διευθυντής του τμήματος αγορών βιομηχανίας & υποδομών
- Η εμπορική διευθύντρια του τμήματος προϊόντων ασφάλειας, επαγγελματικών και κατασκευαστικών λύσεων επιγραφοποιίας & οδικής σήμανσης
- Τον διευθυντή του τμήματος νομικών και φορολογικών θεμάτων και του τμήματος προμηθειών
- Τον διευθυντή του τμήματος προσωπικού, logistics και μηχανογράφησης
- Τον οικονομικό διευθυντή και την υπεύθυνη του τμήματος lean sigma black belt



Έπειτα στο οικονομικό τμήμα έχουμε:

- Οικονομικός διευθυντής
- Προϊστάμενος τμήματος πιστώσεων
- Βοηθός στο τμήμα πιστώσεων
- Προϊστάμενος λογιστηρίου

- Λογιστής
- Βοηθός λογιστή
- Οικονομικός αναλυτής

Επίσης, στο τμήμα πιστώσεων υπάρχουν και οι εισπράκτορες που μιλάνε με τους πελάτες προκειμένου να εισπράξουν τα χρήματα που χρωστάνε στην επιχείρηση.

Οι εισπράκτορες μιλάνε με τους πελάτες και τους ζητάνε τα χρήματα.

Ο βοηθός λογιστή κάνει την καταχώρηση όλων των εξόδων, των εξόδων από τα ταξίδια των υπαλλήλων

Ο λογιστής κάνει την δήλωση του ΦΠΑ κάθε μήνα, ασχολείται με τα πάγια και όλα τα φορολογικά

Ο προϊστάμενος λογιστηρίου ασχολείται με την καταχώρηση των τιμολογίων από το εξωτερικό και την ενημέρωση των προϊόντων

Στο τμήμα πιστώσεων ο βοηθός ανοίγει τις καρτέλες των νέων πελατών όπως και την είσπραξη των χρημάτων

Ο προϊστάμενος στο τμήμα πιστώσεων ασχολείται τόσο με την είσπραξη των χρημάτων από τους πελάτες όσο και με το άνοιγμα των παραγγελιών

Ο αναλυτής ασχολείται με το επιχειρηματικό σχέδιο και με κάποια θέματα δημόσιου τομέα

Ο οικονομικός διευθυντής ασχολείται με την κερδοφορία της επιχείρησης, γνωρίζει όμως για όλες τις κινήσεις του τμήματος του.



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

3M HELLAS ΜΕΡΕ ΒΡΟΜΙΟΚΑΛΙΑ ΑΥΤΟΚΟΜΜΗΤΗ ΠΑΝΕΡΙΝ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΤΡΕΙΑ ΠΡΟΣΚΟΝΤΩΝ 3M		3M HELLAS ΜΕΡΕ ΒΡΟΜΙΟΚΑΛΙΑ ΑΥΤΟΚΟΜΜΗΤΗ ΠΑΝΕΡΙΝ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΤΡΕΙΑ ΠΡΟΣΚΟΝΤΩΝ 3M	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΛΙΞΕΩΣ		B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΛΙΞΕΩΣ	
F. Άλλα έσοδα εγκαταλίξεως		F. Άλλα έσοδα εγκαταλίξεως	
Λειτουργικές αποδοχές		Λειτουργικές αποδοχές	
3. Υπερβολή επιμερίσεως (Goodwill)		3. Υπερβολή επιμερίσεως (Goodwill)	
III. Χρηματοοικονομικές αποδοχές		III. Χρηματοοικονομικές αποδοχές	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΟΝΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (F+I+G+H)		ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΟΝΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (F+I+G+H)	
A. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		A. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
Λειτουργικές		Λειτουργικές	
1. Προδοσία έσοδα & παροχές, Υποπροβλεπόμενα & Υποαξιολογημένα	213.961,69	147.293,93	0,00
2. Προδοσία έσοδα & παροχές, Αποαξιολογημένα & Είδη ουσιωδών	1.469.607,88	1.469.607,88	0,00
3. Κόπηση & τραπεζικά έσοδα	1.141.963,16	403.195,53	1.469.607,88
4. Μεταβιβάσιμα έσοδα	429.595,83	328.348,20	53.709,30
5. Μεταβιβάσιμα έσοδα	1.704.789,21	1.486.812,38	204.009,54
6. Έσοδα & παροχές, εγγυητικές	4.011.941,70	3.095.778,23	954.452,92
7. Έσοδα & παροχές, εγγυητικές	4.165.329,58	3.219.198,04	954.452,92
8. Προβλεπόμενα έσοδα	213.447,39	0,00	213.447,39
9. Προβλεπόμενα έσοδα	3.219.198,04	1.067.900,31	2.102.298,01
10. Προβλεπόμενα έσοδα	1.067.900,31	430.329,43	637.570,88
11. Προβλεπόμενα έσοδα	430.329,43	377.230,79	52.900,64
12. Προβλεπόμενα έσοδα	377.230,79	377.230,79	0,00
13. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	153.387,82	153.387,82
14. Προβλεπόμενα έσοδα	153.387,82	0,00	153.387,82
15. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
16. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
17. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
18. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
19. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
20. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
21. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
22. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
23. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
24. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
25. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
26. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
27. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
28. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
29. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
30. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
31. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
32. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
33. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
34. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
35. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
36. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
37. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
38. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
39. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
40. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
41. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
42. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
43. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
44. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
45. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
46. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
47. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
48. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
49. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
50. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
51. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
52. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
53. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
54. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
55. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
56. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
57. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
58. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
59. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
60. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
61. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
62. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
63. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
64. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
65. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
66. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
67. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
68. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
69. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
70. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
71. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
72. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
73. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
74. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
75. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
76. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
77. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
78. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
79. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
80. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
81. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
82. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
83. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
84. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
85. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
86. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
87. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
88. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
89. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
90. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
91. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
92. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
93. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
94. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
95. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
96. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
97. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
98. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
99. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00
100. Προβλεπόμενα έσοδα	0,00	0,00	0,00







ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

3M HELIAS ΜΕΡΟΣ ΒΡΟΜΗΚΑΙΑ ΑΤΤΟΚΟΛΩΝΤΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ & ΜΕΛΗΤΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΑΝΤΙΠΡΟΪΚΤΗΡΙΑ ΠΡΟΪΚΤΩΝ 3M		ΔΕΛΤΙΟ ΔΕΛΤΙΟΧΡΕΩΣΗΣ 2007 (ΠΟΣΑ ΕΝ ΕΥΡΩ)		ΔΕΛΤΙΟ ΔΕΛΤΙΟΧΡΕΩΣΗΣ 2008		ΔΕΛΤΙΟ ΔΕΛΤΙΟΧΡΕΩΣΗΣ 2009	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ 3M, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 - 31/12 ΕΠΑΡΧΙΑ ΣΡΕΝΔ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ 3M, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 - 31/12 ΕΠΑΡΧΙΑ ΣΡΕΝΔ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ 3M, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 31/12 ΕΠΑΡΧΙΑ ΣΡΕΝΔ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ 3M, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 - 31/12 ΕΠΑΡΧΙΑ ΣΡΕΝΔ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009)	
Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ	
Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ	
Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ		Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΓΕΙΩΣ	
1. Εισροδία	213.561,69	0,00	213.561,69	213.561,69	0,00	213.561,69	213.561,69
2. Προβλεπόμενα έσοδα	1.574.822,13	1.316.688,36	297.625,77	1.484.730,80	1.257.278,91	237.451,89	1.257.278,91
3. Μεταβλητά έσοδα	1.218.925,47	1.166.912,35	52.013,12	1.166.912,35	52.013,12	52.013,12	52.013,12
4. Έσοδα από προμήθειες	1.162.432,95	909.278,21	253.154,74	1.433.419,19	1.188.008,42	235.410,77	1.188.008,42
5. Έσοδα από προμήθειες	3.092.974,50	2.833.672,89	259.301,61	3.789.271,06	2.929.556,35	859.715,61	2.929.556,35
6. Έσοδα από προμήθειες							
7. Άλλες δραστηριότητες							
8. Άλλες δραστηριότητες							
9. Άλλες δραστηριότητες							
10. Άλλες δραστηριότητες							
11. Άλλες δραστηριότητες							
12. Άλλες δραστηριότητες							
13. Άλλες δραστηριότητες							
14. Άλλες δραστηριότητες							
15. Άλλες δραστηριότητες							
16. Άλλες δραστηριότητες							
17. Άλλες δραστηριότητες							
18. Άλλες δραστηριότητες							
19. Άλλες δραστηριότητες							
20. Άλλες δραστηριότητες							
21. Άλλες δραστηριότητες							
22. Άλλες δραστηριότητες							
23. Άλλες δραστηριότητες							
24. Άλλες δραστηριότητες							
25. Άλλες δραστηριότητες							
26. Άλλες δραστηριότητες							
27. Άλλες δραστηριότητες							
28. Άλλες δραστηριότητες							
29. Άλλες δραστηριότητες							
30. Άλλες δραστηριότητες							
31. Άλλες δραστηριότητες							
32. Άλλες δραστηριότητες							
33. Άλλες δραστηριότητες							
34. Άλλες δραστηριότητες							
35. Άλλες δραστηριότητες							
36. Άλλες δραστηριότητες							
37. Άλλες δραστηριότητες							
38. Άλλες δραστηριότητες							
39. Άλλες δραστηριότητες							
40. Άλλες δραστηριότητες							
41. Άλλες δραστηριότητες							
42. Άλλες δραστηριότητες							
43. Άλλες δραστηριότητες							
44. Άλλες δραστηριότητες							
45. Άλλες δραστηριότητες							
46. Άλλες δραστηριότητες							
47. Άλλες δραστηριότητες							
48. Άλλες δραστηριότητες							
49. Άλλες δραστηριότητες							
50. Άλλες δραστηριότητες							
51. Άλλες δραστηριότητες							
52. Άλλες δραστηριότητες							
53. Άλλες δραστηριότητες							
54. Άλλες δραστηριότητες							
55. Άλλες δραστηριότητες							
56. Άλλες δραστηριότητες							
57. Άλλες δραστηριότητες							
58. Άλλες δραστηριότητες							
59. Άλλες δραστηριότητες							
60. Άλλες δραστηριότητες							
61. Άλλες δραστηριότητες							
62. Άλλες δραστηριότητες							
63. Άλλες δραστηριότητες							
64. Άλλες δραστηριότητες							
65. Άλλες δραστηριότητες							
66. Άλλες δραστηριότητες							
67. Άλλες δραστηριότητες							
68. Άλλες δραστηριότητες							
69. Άλλες δραστηριότητες							
70. Άλλες δραστηριότητες							
71. Άλλες δραστηριότητες							
72. Άλλες δραστηριότητες							
73. Άλλες δραστηριότητες							
74. Άλλες δραστηριότητες							
75. Άλλες δραστηριότητες							
76. Άλλες δραστηριότητες							
77. Άλλες δραστηριότητες							
78. Άλλες δραστηριότητες							
79. Άλλες δραστηριότητες							
80. Άλλες δραστηριότητες							
81. Άλλες δραστηριότητες							
82. Άλλες δραστηριότητες							
83. Άλλες δραστηριότητες							
84. Άλλες δραστηριότητες							
85. Άλλες δραστηριότητες							
86. Άλλες δραστηριότητες							
87. Άλλες δραστηριότητες							
88. Άλλες δραστηριότητες							
89. Άλλες δραστηριότητες							
90. Άλλες δραστηριότητες							
91. Άλλες δραστηριότητες							
92. Άλλες δραστηριότητες							
93. Άλλες δραστηριότητες							
94. Άλλες δραστηριότητες							
95. Άλλες δραστηριότητες							
96. Άλλες δραστηριότητες							
97. Άλλες δραστηριότητες							
98. Άλλες δραστηριότητες							
99. Άλλες δραστηριότητες							
100. Άλλες δραστηριότητες							

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

<b>3M HELLOS ΜΕΡΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΥΤΟΚΑΛΩΝΤΩΝ ΤΑΙΝΩΝ &amp; ΛΕΥΑΝΤΙΚΩΝ, ΕΜΠΟΡΙΑ &amp; ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 3M</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>Ποσό Προνομιούχες Χρήσεις 2007</b>
Α. ΕΣΟΔΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΣ	Αντιπ. Αξία
Β. ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	Αντιπ. Αξία
Γ. ΠΛΥΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	Αντιπ. Αξία
Δ. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΚΑΙ ΔΕΛΟΥΣΤΡΙΑ	Αντιπ. Αξία
Ε. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΕΙΑ	Αντιπ. Αξία
ΣΥΝΟΛΟ	

3. Υπηρεσίες επιπλέοντες (Outsource)	153.387,82	304.448,00	153.387,82	0,00	0,00	153.387,82	304.448,00
4. Οργανισμ. Δομή	467.635,62	153.387,81	304.448,00	0,00	0,00	153.387,82	304.448,00
5. Αξιοποίηση	298.986,37	0,00	298.986,37	213.951,69	0,00	213.951,69	0,00
6. Χρήση & τρύφηση	1.990.384,05	1.866.770,75	506.617,30	1.516.816,23	1.316.610,00	200.206,23	1.516.816,23
7. Διαφοροποίηση	223.467,49	163.980,37	59.487,12	218.923,47	174.237,21	44.686,26	218.923,47
8. Μεταρρύθμιση	1.477.769,98	903.632,05	244.136,93	1.162.432,95	909.278,21	253.154,74	1.162.432,95
9. Έκτακτη & λοιπά	4.037.653,03	3.046.985,98	990.667,05	3.539.598,48	2.690.278,17	849.320,31	3.539.598,48
10. Έκτακτη & λοιπά	4.499.499,89	3.200.973,99	1.298.525,90	3.997.973,90	2.833.612,98	1.164.360,92	3.997.973,90
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>183.020,62</b>	<b>0,00</b>	<b>183.020,62</b>	<b>161.643,59</b>	<b>0,00</b>	<b>161.643,59</b>	<b>0,00</b>

1. Εμπροσθία	1.421.164,16	340.798,73	481.401,28	18.420,27	1.540.384,44	1.540.384,44	1.540.384,44
2. Προνομιη σε εξέλιξη	340.798,73	8.678,93	54.141,64	0,00	4.444,04	58.785,72	58.785,72
3. Προνομιη σε εξέλιξη	2.849.021,07	17.346.532,83	709.083,98	16.640.448,85	0,00	16.640.448,85	16.640.448,85
4. Προνομιη σε εξέλιξη	1.599.890,59	1.159.830,59	16.239,12	4.514,67	3.296,23	4.514,67	3.296,23
5. Προνομιη σε εξέλιξη	3.124.309,31	3.128.959,31	29.655.225,69	159.366,41	407.890,95	597.257,36	407.890,95
6. Προνομιη σε εξέλιξη	1.650,00	801.711,77	3.591.136,42	1.285.027,34	3.361.192,42	5.164.229,78	3.361.192,42
7. Προνομιη σε εξέλιξη	4.787.690,79	4.788.330,79	28.802.746,28	71.071,53	639.583,96	710.655,49	639.583,96
8. Προνομιη σε εξέλιξη	283.874,00	293.874,00	30.878.619,88	30.878.619,88	0,00	30.878.619,88	30.878.619,88
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>298.174,48</b>	<b>308.798,19,88</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

1. Διανομή	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	20.028.898,96	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
2. Διανομή	167.783,45	277,78	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
3. Διανομή	208.000,00	28.000,00	299.763,45	1.132.277,76	299.763,45	299.763,45	299.763,45
4. Διανομή	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00

1. Κοινοπραξία	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38
2. Κοινοπραξία	13.205.298,31	7.939.103,70	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69
3. Κοινοπραξία	613.211,67	594.721,02	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31
4. Κοινοπραξία	2.695.982,23	228.511,49	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17
5. Κοινοπραξία	1.159.752,54	1.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22
6. Κοινοπραξία	29.259.545,81	28.428.459,84	418.533,22	281.916,30	418.533,22	281.916,30	418.533,22
7. Κοινοπραξία	5.183,94	0,00	439.597,29	281.916,30	439.597,29	281.916,30	439.597,29
8. Κοινοπραξία	0,00	283.874,00	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48
9. Κοινοπραξία	801.711,77	1.128.027,34	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42
10. Κοινοπραξία	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19

1. Κοινοπραξία	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	20.028.898,96	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
2. Κοινοπραξία	167.783,45	277,78	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
3. Κοινοπραξία	208.000,00	28.000,00	299.763,45	1.132.277,76	299.763,45	299.763,45	299.763,45
4. Κοινοπραξία	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00

1. Κοινοπραξία	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38
2. Κοινοπραξία	13.205.298,31	7.939.103,70	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69
3. Κοινοπραξία	613.211,67	594.721,02	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31
4. Κοινοπραξία	2.695.982,23	228.511,49	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17
5. Κοινοπραξία	1.159.752,54	1.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22
6. Κοινοπραξία	29.259.545,81	28.428.459,84	418.533,22	281.916,30	418.533,22	281.916,30	418.533,22
7. Κοινοπραξία	5.183,94	0,00	439.597,29	281.916,30	439.597,29	281.916,30	439.597,29
8. Κοινοπραξία	0,00	283.874,00	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48
9. Κοινοπραξία	801.711,77	1.128.027,34	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42
10. Κοινοπραξία	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19

1. Κοινοπραξία	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	20.028.898,96	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
2. Κοινοπραξία	167.783,45	277,78	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
3. Κοινοπραξία	208.000,00	28.000,00	299.763,45	1.132.277,76	299.763,45	299.763,45	299.763,45
4. Κοινοπραξία	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00

1. Κοινοπραξία	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38
2. Κοινοπραξία	13.205.298,31	7.939.103,70	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69
3. Κοινοπραξία	613.211,67	594.721,02	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31
4. Κοινοπραξία	2.695.982,23	228.511,49	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17
5. Κοινοπραξία	1.159.752,54	1.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22
6. Κοινοπραξία	29.259.545,81	28.428.459,84	418.533,22	281.916,30	418.533,22	281.916,30	418.533,22
7. Κοινοπραξία	5.183,94	0,00	439.597,29	281.916,30	439.597,29	281.916,30	439.597,29
8. Κοινοπραξία	0,00	283.874,00	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48
9. Κοινοπραξία	801.711,77	1.128.027,34	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42
10. Κοινοπραξία	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19

1. Κοινοπραξία	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	20.028.898,96	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
2. Κοινοπραξία	167.783,45	277,78	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
3. Κοινοπραξία	208.000,00	28.000,00	299.763,45	1.132.277,76	299.763,45	299.763,45	299.763,45
4. Κοινοπραξία	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00

1. Κοινοπραξία	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38
2. Κοινοπραξία	13.205.298,31	7.939.103,70	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69
3. Κοινοπραξία	613.211,67	594.721,02	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31
4. Κοινοπραξία	2.695.982,23	228.511,49	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17	10.459.446,02	5.775.248,17
5. Κοινοπραξία	1.159.752,54	1.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22	19.064.858,64	10.524.553,22
6. Κοινοπραξία	29.259.545,81	28.428.459,84	418.533,22	281.916,30	418.533,22	281.916,30	418.533,22
7. Κοινοπραξία	5.183,94	0,00	439.597,29	281.916,30	439.597,29	281.916,30	439.597,29
8. Κοινοπραξία	0,00	283.874,00	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48	308.798,19,88	298.174,48
9. Κοινοπραξία	801.711,77	1.128.027,34	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42	3.361.192,42	3.591.136,42
10. Κοινοπραξία	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19	5.448.103,78	4.824.904,19

1. Κοινοπραξία	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	20.028.898,96	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
2. Κοινοπραξία	167.783,45	277,78	2.083.918,61	2.008.947,50	2.114.119,92	2.114.119,92	2.114.119,92
3. Κοινοπραξία	208.000,00	28.000,00	299.763,45	1.132.277,76	299.763,45	299.763,45	299.763,45
4. Κοινοπραξία	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00

1. Κοινοπραξία	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38	4.891.129,82	5.469.714,38
2. Κοινοπραξία	13.205.298,31	7.939.103,70	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69	12.621.233,92	18.675.010,69
3. Κοινοπραξία	613.211,67	594.721,02	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31	81.468,28	1.253.311,31

<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b><u>ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</u></b>						
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ=ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ+ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ+ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ/ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	3,02	3,87	4,39	3,79	1,85	2,83
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ=ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ+ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ/ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	2,83	3,66	4,06	3,55	1,71	2,62
<b><u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</u></b>						
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ=ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ</b>	3,07	2,48	2,06	2,38	2,65	2,34
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ=ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	1,93	1,65	1,45	1,65	1,82	1,73
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΠΑΓΙΩΝ=ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΑΓΙΩΝ</b>	71,40	41,73	41,85	51,03	52,95	43,16
<b><u>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</u></b>						
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ=ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛ/ΤΩΝ)/ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	49,11%	49,60%	49,46%	46,47%	47,73%	50,28%
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ=ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ/ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	16,79%	19,95%	15,23%	16,25%	16,74%	16,27%
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ=ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	32,81%	30,32%	35,53%	31,03%	31,78%	34,43%
<b><u>ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</u></b>						
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ=ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	0,15%	0,43%	0,42%	0,52%	0,87%	1,58%
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΠΡΟΣ ΠΑΓΙΑ=ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΠΑΓΙΑ</b>	2,24%	8,44%	9,28%	10,98%	10,78%	20,28%

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Εξετάζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τόσο το marketing όσο και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εξίσου σημαντικά και τα δυο, το κάθε ένα για διαφορετικό λόγο.






Με το Marketing μπορεί η επιχείρηση να μάθει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο θα πουλήσει τα προϊόντα της αλλά υπάρχει και η περίπτωση να αποκτήσει περισσότερους πελάτες αν τα προϊόντα της είναι ικανοποιητικά ως προς την τιμή, την ποιότητα, κ.α.

Όπως είδαμε παραπάνω το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο για μια επιχείρηση γιατί μας δείχνει τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισής της. Με το επιχειρηματικό σχέδιο θέτει στόχους, χαράζει στρατηγικές για να μπορέσει να αναπτυχθεί, να προσελκύσει επενδυτές και να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιγράφει την επιχειρηματική ιδέα και τον τρόπο εφαρμογής της με όσο το δυνατόν λιγότερα λόγια για να μην είναι κουραστικό για τον αναγνώστη.

Επίσης, είναι σημαντικό μια επιχείρηση όταν θέτει κάποιους στόχους να σχεδιάζει πως θα δράσει για να τους πετύχει, αλλά και να κάνει μία εκτίμηση που θα βρεθεί η επιχείρηση μετά την επίτευξη των στόχων αυτών. Με τον τρόπο αυτό ξέρει από πριν αν αυτοί οι στόχοι θα της φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα ή όχι.

Τέλος, συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να προσελκύσουν τους καταναλωτές και να μπορέσουν να αναπτυχθούν θα πρέπει να φτιάξουν ένα επιχειρηματικό πλάνο και να μάθουν τις επιθυμίες των καταναλωτών για να τις ικανοποιήσουν. Αλλά θα πρέπει να προσέξουν οι κινήσεις που θα κάνουν να είναι σωστές αλλιώς θα έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, Alexander Hamilton, Κριτήριο Εκδοτική & Συμβουλευτική ΕΠΕ.
2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, Νικήτας Νιάρχος, Εκδόσεις Σταμούλης.
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Βασίλης Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου.
4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-MANAGEMENT, Kotler-Keller, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
5. INTERNET
  -  <http://www.google.gr>
  -  [www.businessstools.gr](http://www.businessstools.gr)
  -  [www.businesslink.org](http://www.businesslink.org)
  -  [www.express.gr](http://www.express.gr)
  -  [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)