



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ**

**Κωνσταντίνος Μαστραντωνάκης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Χ. Καζαντζής, Καθηγητής Παν. Πειραιά**

Μ. Κωμαΐτης, Καθηγητής ΓΠΑ

Π. Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ

Ι. Κανδαράκης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Π. Λαζαρίδης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2007

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία ολοκληρώθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών”.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον καθηγητή του πανεπιστημίου Πειραιά κ. Χρήστο Καζαντζή που χωρίς την συνεισφορά του και την επιλογή του να με αναλάβει, η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήταν δύσκολη. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιστημονική επιτροπή που αναλαμβάνει την ανάγνωση και την επιμέλεια της παρούσας εργασίας καθώς και την γραμματεία του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για την υποστήριξη που μου προσέφερε καθ’όλη την διάρκεια του προγράμματος σπουδών.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ, ΙΣΤΟΡΙΑ, ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΆΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	<b>6</b>
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	6
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	9
2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	10
2.4 ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	15
2.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	23
<b>3. Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>26</b>
3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....	26
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	28
<b>4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ .....</b>	<b>38</b>
4.1 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	38
4.1.1 ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	38
4.1.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	40
4.1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	42
4.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	45
4.1.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	45
4.1.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	46
4.2 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	48
4.2.1 ΚΛΑΔΟΣ .....	48
4.2.1.1 Πελάτες .....	49
4.2.1.2 Προμηθευτές - Παραγωγοί .....	50
4.2.1.3 Ανταγωνιστές μέσα στον κλάδο .....	51
4.2.1.4 Μέτοχοι.....	54
4.2.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	54
<b>5. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> <b>ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΑΒΓ .....</b>	<b>58</b>
5.1 ΥΠΟΒΟΛΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΒΓ .....	58
5.2 ΥΠΟΒΟΛΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΒΓ .....	<b>61</b>
5.3 ΥΠΟΒΟΛΗ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΒΓ .....	<b>69</b>
5.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	75
<b>6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>78</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>79</b>

## **1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία αναλύει την έννοια του προϋπολογισμού σαν απαραίτητο εργαλείο των εταιρειών τυποποίησης ελαιολάδου. Η πλειοψηφία των εταιρειών αυτών στην Ελλάδα δεν προϋπολογίζει και δεν έχει εισάγει την έννοια της στρατηγικής η οποία θα μπορούσε να τις ωθήσει σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά τους.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μια αναφορά για την έννοια και την σημασία του προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα γίνεται ανάλυση των διαφόρων κατηγοριών του προϋπολογισμού και η σημασία της κάθε κατηγορίας ανάλογα με την πολιτική και την οργανωτική δομή που έχει μια επιχείρηση. Τέλος αναλύεται και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα κατά την σύνθεση του προϋπολογισμού τόσο από την ψυχολογική του άποψη προς τους εργαζομένους όσο και από την οικονομική του άποψη όσον αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρείας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα συζητηθεί η περίπτωση του γενικού προϋπολογισμού και αναλύεται η σημασία του μακροπρόθεσμου και του βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού της στρατηγικής για την σύνθεση των μερών του γενικού προϋπολογισμού.

Στο τρίτο μέρος αναλύονται δεδομένα από πληροφορίες όσον αφορά το καθεστώς των εταιρειών τυποποίησης για την μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεση στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσουν. Η συγκεκριμένη συλλογή στοιχείων έγινε από την ICAP, την IOOC, την Σεβιτέλ και παράλληλα έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με κάποιες εταιρείες που δραστηροποιούνται στον κλάδο της

τυποποίησης καθώς και από διάφορες αξιόπιστες πηγές στο ίντερνετ όπως είναι οι δικτυακοί τόποι εταιρειών και οργανισμών που ασχολούνται με το ελαιόλαδο.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος γίνεται ανάλυση στον σημαντικότερο προϋπολογισμό, τον προϋπολογισμό πωλήσεων καθώς και εφαρμογή του για μια εταιρεία τυποποίησης ελαιολάδου ΑΒΓ μέσα στο πλαίσιο ενός έτους. Χρειάζεται να αναφερθεί επίσης ότι θα ληφθούν υπόψη και στοιχεία από το γενικότερο καθεστώς που επικρατεί στο ελαιόλαδο κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας καθώς επίσης και στο εσωτερικό περιβάλλον της τα οποία αναλύονται στο τρίτο μέρος.

## **2. Βασικές Έννοιες, Ιστορία, Σημασία και Άνάλυση του Προϋπολογισμού**

### **2.1 Τι Είναι ο Προϋπολογισμός**

“Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που το προγραμματίζουν”. Η προηγούμενη έκφραση αποτελεί σήμερα μια πολύ ακριβή συντόμευση της πραγματικότητας που καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Η ανάγκη για βραχυπρόθεσμο (ετήσιο) όσο και για μεσομακροχρόνιο προγραμματισμό (πενταετία) είναι επιτακτική ώστε να μπορεί μια επιχείρηση να αντιμετωπίζει προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και να κάνει βελτιωτικούς χειρισμούς όπου είναι αναγκαίο.

Σε μια πρώτη βάση ανάλυσης, κρίνεται χρήσιμη η κατανόηση του ρόλου του προϋπολογισμού και των σχέσεών του με την διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι προϋπολογισμοί, στην μεγάλη του πλειοψηφεία λειτουργούν συνδεδεμένοι με μια επιχείρηση ή οικονομική μονάδα. Αποτελούν συστατικό μέρος των σημαντικότερων διαδικασιών που λαμβάνει η διοίκηση όπως είναι ο καθορισμός των στόχων και η διαμόρφωση των στρατηγικών και των προγραμμάτων επίτευξης των στόχων. Οι προϋπολογισμοί είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, με συνέπεια αρκετοί αναλυτές να ταυτίζουν τους όρους προϋπολογισμό και σχεδιασμό κέρδους.

Ο προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο κατά το οποίο γίνεται χρήση τόσο οικονομικών, όσο και μη οικονομικών πόρων σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Αποτελεί ένα σχέδιο για το μέλλον το οποίο εκφράζεται σε επίσημους οικονομικούς όρους. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς είναι budget και η διαδικασία που ακολουθείται όταν κάποιος καταρτίζει ένα προϋπολογισμό, budgeting. Η χρήση των

διαφόρων κατηγοριών του προϋπολογισμού σε διάφορες δραστηριότητες καλείται προϋπολογιστικός έλεγχος ή budgetary control.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό στοιχείο του κλασικού κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον Προγραμματισμό, την Λειτουργία και τον Έλεγχο, ή ως ένα μέρος ενός συνολικού συστήματος διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Συστήματα προγραμματισμού
- Συστήματα προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες Παραγωγής, Διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και έλεγχου.

Στα πλαίσια της πιο πάνω ανάλυσης, ο Προϋπολογισμός μπορεί να οριστεί γενικά ως η τακτική και συστηματική απεικόνιση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων ενός προγράμματος, ενός έργου, ή μιας στρατηγικής.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον Προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός, σύμφωνα με τους Hangren, Vatar και Faster (2003), είναι για πολλούς «η ποσοτική έκφραση ενός προτεινόμενου σχεδίου δράσης από τη Διοίκηση για μια οριοθετημένη χρονική περίοδο και ένα μέσο συντονισμού των δράσεων για την υλοποίηση του σχεδίου αυτού». Ο προϋπολογισμός καλύπτει οικονομικές και μη οικονομικές πτυχές του σχεδίου δράσης και αποτελεί για την επιχείρηση τον κατευθυντή που θα ακολουθήσει την ερχόμενη περίοδο.

Προϋπολογισμός, για άλλους, είναι μια ποσοτική έκφραση των χρηματικών διακυμάνεων (τόσο εισροές όσο και εκροές) που αποκαλύπτουν εάν με το παρόν επιχειρησιακό σχέδιο δράσης επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί των οργανισμών και επιχειρήσεων αποδίδουν με ποσοτικούς όρους πως κατανέμονται οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι σε κάθε ένα από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επιχειρησιακών επιλογών κάθε τμήματος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος και της επιχείρησης στο σύνολό της.

Ο προϋπολογισμός είναι τέλος μια τυπική έκφραση μελλοντικών ενεργειών. Για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη μοναδική τυπική έκφραση των μελλοντικών σχεδίων δράσης τους. Ο προϋπολογισμός ως ένα πρότυπο με βάση το οποίο θα αξιολογηθεί η πρόοδος και η υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης, αποτελεί δομικό στοιχείο του χρηματοοικονομικού ελέγχου. Οι προϋπολογισμοί για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να αποτελούν έγκυρες και αξιосέβαστες εκφράσεις των επί μέρους σχεδίων και των προσδοκιών. Αυτή η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ανάπτυξη ρεαλιστικών και ολοκληρωμένων λειτουργικών προγραμμάτων και από την ποσοτικοποίηση τους.

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν επίσης ένα μέσο γνωστοποίησης, διάχυσης και επικοινωνίας των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού των επί μέρους τομέων ευθύνης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δύο πράγματα μπορεί να γίνουν. Πρώτον να διαπιστωθεί πόσο καλά γνωρίζουν οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων τους στόχους της επιχείρησης. Δεύτερον να δοθεί η ευκαιρία στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης που έχουν την ευθύνη του επιχειρησιακού σχεδιασμού να διορθώσουν τυχόν παρανοήσεις του αφορούν τους στόχους της επιχείρησης.

Στα περισσότερα συστήματα προϋπολογισμού υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του προϋπολογισμού και του λογιστικού σχεδίου της επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις η ανάλυση του προϋπολογισμού βασίζεται στην ανάλυση του



Λογιστικού Σχεδίου με συνέπεια να διευκολύνεται η διαπίστωση των αποκλίσεων απολογιστικών και προϋπολογιστικών δεδομένων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι ο κάθενας από εμάς προγραμματίζει και προϋπολογίζει καθημερινά ακόμα και αν δεν το συνειδητοποιεί με την έννοια του προϋπολογισμού. Για παράδειγμα πολλοί άνθρωποι κάνουν προσεγγίσεις του εισοδήματός τους και επιπλέον σχεδιασμό για τα έξοδα για φαγητό, ρουχισμό, διασκέδαση κτλ. Αυτοί οι άνθρωποι στην πραγματικότητα περνάνε την διαδικασία του προϋπολογισμού καθημερινά. Δηλαδή το εισόδημα βρίσκεται προσεγγιστικά, τα έξοδα προγραμματίζονται και οι δαπάνες περιορίζονται ανάλογα με αυτό το σχέδιο. Παρότι, σχετικά σε αρκετούς, αυτό το απλό σχέδιο μπορεί να υπάρχει μόνο στο μυαλό δεν παύει παρόλα αυτά να είναι ένας προϋπολογισμός.

Από τα προηγούμενα γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός εμπεριέχει στην έννοια του δύο σημαντικές παραμέτρους οι οποίες αναλύονται παρακάτω – τον σχεδιασμό (planning) και τον έλεγχο (control).

## **2.2 Ιστορικά Στοιχεία**

Ο όρος budget προέρχεται από την αρχαία γαλλική λέξη bougette η bag ο οποίος ταυτιζόταν με την διαδικασία ελέγχου των δημοσίων ή κρατικών δαπανών. Αρχικά εφαρμόστηκε από τον κράτος της Αγγλίας κοντά στο τέλος του 18<sup>ου</sup> αιώνα, στην συνέχεια κατά το 1820 στην Γαλλία και αργότερα σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες. Έναν αιώνα αργότερα, δηλαδή το 1921, εισήχθηκε η έννοια του προϋπολογισμού στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ως μέσο ελέγχου των δαπανών του δημοσίου.

Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι είναι σημαντική η χρήση του προϋπολογισμού στον έλεγχο του κόστους λειτουργίας τους. Παρά το γεγονός ότι η χρήση του γινόταν από την μειοψηφία των επιχειρήσεων

η ραγδαία βιομηχανική ανάπτυξη συνετέλεσε στη πλήρη αποδοχή του προϋπολογισμού και προϋπολογιστικού ελέγχου τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

### **2.3 Η Σημασία Του Προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις**

Η σημασία του προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις έγκειται στην δυνατότητα που τους προσφέρεται, στις περιπτώσεις που έχουν επιλέξει να συνθέσουν προϋπολογισμό, στο να:

1. Να σχεδιάζουν τους στόχους κατά την προϋπολογιστική περίοδο (Planning).
2. Να προγραμματίζουν τα μέσα και τους πόρους (οικονομικούς και ανθρώπινους) ώστε η χρήση τους να συνδράμει στην υλοποίηση του σχεδίου. (Budgeting)
3. Να γνωρίζουν ποσοτικά, σε χρηματικές μονάδες, το κέρδος και το κόστος των επιμέρους δραστηριοτήτων τους όπως πωλήσεις, έρευνα και ανάπτυξη, ταμειακή ροή κτλ. (Budgets)
4. Να ελέγχουν και να διορθώνουν όπου είναι αναγκαίο τους επιμέρους προϋπολογισμούς που συνθέτουν ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατό προσομοίωση με την πραγματικότητα. (Budgetary Control)

Συνεπώς για την κατάρτιση του προγράμματος δράσης των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα προηγούμενα, λαμβάνεται υπόψη συγκεκριμένη πορεία η οποία καθορίζεται από το τρίπτυχο:

1. **Σχεδιασμός** (Planning)
2. **Προγραμματισμός** (Programming or Budgeting)
3. **Προϋπολογισμός** (Budget)

Με την έννοια του **σχεδιασμού** εννοούνται συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι θέτονται σε μια οικονομική μονάδα προς πραγματοποίηση για μια συγκεκριμένη

περίοδο, την προϋπολογιστική περίοδο. Οι στόχοι του σχεδίου δράσεως μπορεί να είναι ένας ή και πολλοί περισσότεροι όπως για παράδειγμα η διατήρηση ή αύξηση του κέρδους ανά μετοχή της επιχείρησης, η αύξηση των πωλήσεων ώστε να αυξηθεί το μερίδιο στην αγορά με ταυτόχρονη διατήρηση ή αύξηση των κερδών, η δραστηριοποίηση σε άλλους τομείς, η σύναψη συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις ή και ακόμα η αλλαγή της οργανωτικής δομής της από οριζόντια σε κάθετη.

Ο σχεδιασμός ανήκει στην διοίκηση της επιχείρησης και οι στόχοι του προϋπολογισμού επεξεργάζονται από τα διευθυντικά στελέχη με την μορφή σεναρίων και απόψεων από κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου ώστε να υπάρχει δυνατότητα επιλογών περισσότερων προτάσεων.

Παράλληλα, σύμφωνα με την έννοια του **προγραμματισμού**, προσδιορίζονται και τίθενται σε λειτουργία τα μέσα που απαιτούνται καθώς και οι οικονομικές ανάγκες σε συνδιασμό με τις ενέργειες, πράξεις και αποφάσεις που θα υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του σχεδίου.

Ο προγραμματισμός συμπληρώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα τις πωλήσεις, τις εισπράξεις, τις πληρωμές, τα δάνεια, φορτώσεις, παραλαβές, αποθήκευση αποθεμάτων, έρευνα αγοράς, έρευνα ανάπτυξης κ.τ.λ.

Σε περίπτωση π.χ. ανάθεσης στόχων σε μια επιχείρηση για την πραγματοποίηση του σχεδίου, δηλαδή για παράδειγμα α) αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 2% σε ένα έτος (σημασία θα πρέπει να δοθεί και στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρίας) ή β) αύξηση των πωλήσεων ώστε να επιτευχθεί αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 20% γ) ή και αύξηση του μεριδίου κατά 20%, ο προϋπολογισμός θα πρέπει να συμπεριλάβει:

i) Το ακριβές πρόγραμμα των επιπλέον διαφημίσεων που θα πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος καθώς και η διαφημιστική εταιρεία που θα το αναλάβει, το διαφημιστικό σποτ, την περίοδο των διαφημίσεων, το κόστος, το διακανονισμό της

πληρωμής της εταιρείας διαφήμισης και το άτομο της επιχείρησης που θα αναλάβει την ευθύνη για το έργο αυτό.

ii) Το ακριβές πρόγραμμα συμμετοχής σε εκθέσεις του εξωτερικού γνωρίζοντας το πότε και το που θα γίνουν καθώς και ποιες θα είναι. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει γνώση για το ποιοι θα κατασκευάσουν τα περίπτερα, τι άλλα προϊόντα θα παρουσιαστούν, ποιοι θα οργανώσουν την έκθεση, πως θα μεταφερθούν τα προϊόντα στους εκθεσιακούς χώρους, πως θα οργανωθεί το περίπτερο, τι προσωπικό θα βρεθεί για να εκπροσωπίσει την εταιρεία στο εξωτερικό καθώς επίσης και ποιος θα αναλάβει την ευθύνη για το έργο αυτό.

iii) Το ακριβές πρόγραμμα παραγωγής για να εξασφαλιστεί η αύξηση της κατά 20% χωρίς π.χ. αύξηση των αποθεμάτων αλλά και ούτε επένδυση σε νέο εξοπλισμό. Σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει να προϋπολογιστεί ο χρόνος των υπερωριών των εργαζομένων, το ποσό των υπερωριών, η συμφωνία με το σωματείο τους, το πρόσωπο που θα αναλάβει τις διαπραγματεύσεις.

iv) Το ακριβές ποσό κέρδους που θα προκύψει από την αυξημένη παραγωγή λόγω οικονομικών κλίμακας η οποία όμως δεν θα επιβαρυνθεί με σταθερές δαπάνες έχοντας λάβει υπόψη τις υπερωρίες που θα χρειαστούν.

v) Το ακρίβες κέρδος που θα προκύψει από την αυξημένη απασχόληση έχοντας αφαιρέσει τις δαπάνες διαφήμισης, συμμετοχής σε εκθέσεις και άλλα μεταβλητά έξοδα πωλήσεων όπως πρώτες ύλες, προμήθειες, μεταφορικά, ασφάλιστρα κ.τ.λ.

vi) Το ακριβές ποσό του επιπλέον κεφαλαίου που θα χρειαστεί ώστε να καλυφθούν οι δαπάνες και η ακρίβης ημερομηνία δέσμευσής του.

Όπως φαίνεται από τα προηγούμενα, τα οποία αναπτύχθηκαν με ένα συνοπτικό τρόπο, ο προγραμματισμός αφορά το σύνολο των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης (πωλήσεις, παραγωγή, προώθηση κτλ) τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν μεταξύ τους με τρόπο αρμονικό ώστε να γίνει δυνατή η υλοποίησή τους.

Και σε αυτή την περίπτωση όπως και προηγούμενα σημαντικός είναι ο ρόλος της διοίκησης (board of directors) η οποία είναι αρμόδια για την ομάλη πραγματοποίηση του.

Τέλος με την έννοια του **προϋπολογισμού** εννοείται η μετατροπή σε αξία (νομισματικές μονάδες) των ποσοτικών μεγεθών του σχεδίου (ημέρες, ώρες, χιλιόγραμμα) ώστε να γίνεται δυνατή η σύγκριση τους με τα πραγματικά μεγέθη δραστηριότητας με στόχο να ανακαλυφθούν τα σημεία του προγράμματος δράσης που έχουν αποκλίσεις (είτε αυτό σημαίνει υστέρηση είτε υπερκάλυψη).

Έστω για παράδειγμα ότι μια εταιρεία πουλάει τρία διαφορεικά προϊόντα – ζάχαρη, γάλα και καφέ και θέλει να κάνει προϋπολογισμό πωλήσεων για το μήνα Ιανουάριο. Μιας και η αξία τους ανά μονάδα ποσότητας (πχ χιλιόγραμμα) είναι διαφορετική αυτά τα τρία μεγέθη δεν μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους με τον τρόπο αυτό και γι'αυτό είναι απαραίτητη η μετατροπή τους σε νομισματικές μονάδες ώστε ο προϋπολογισμός να μπορεί να δώσει συγκρίσιμα αποτελέσματα και να υποδηλώσει τις τυχόν αποκλίσεις που υπάρχουν στην διοίκηση. Στον παρακάτω πίνακα 1 δίνεται μια συγκριτική κατάσταση των πωλήσεων για τον μήνα Ιανουάριο:

<b>Συγκριτική κατάσταση πωλήσεων μηνός Ιανουαρίου</b>									
<b>Είδος εμπορευμάτων</b>	<b>Προϋπολογισθείσες Πωλήσεις</b>			<b>Πραγματοποιηθείσες Πωλήσεις</b>			<b>Αποκλίσεις</b>		
	<b>Ποσότης</b>	<b>Τιμή</b>	<b>Αξία</b>	<b>Ποσότης</b>	<b>Τιμή</b>	<b>Αξία</b>	<b>Ποσότης</b>	<b>Τιμή</b>	<b>Αξία</b>
Ζάχαρη	1.000	10	10.000	1.100	10	11.000	100	-	1000
Καφές	500	40	20.000	400	42	16.800	(100)	2	(3.200)
Γάλα	2.000	5	10.000	1.800	4	7.200	(2.000)	(1)	(2.800)
<b>Σύνολο</b>			<b>40.000</b>			<b>35.000</b>			<b>(5.000)</b>

**Πίνακας 1. Σύγκριση προϋπολογισθέντων πραγματοποιηθέντων πωλήσεων με μετατροπή της ποσότητας σε χρηματικές μονάδες.**

Από τα προηγούμενα γίνεται κατανοητό ότι ένα πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό όπλο στα χέρια της διοίκησης για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται και ελέγχεται από τους τελευταίους. Αυτό γίνεται με την εφαρμογή του συστήματος του **προϋπολογιστικού ελέγχου (budgetary control)**, του ελέγχου δηλαδή της πραγματοποιούμενης δραστηριότητας με βάση τον προϋπολογισμό που έχει οριστεί. Ένας τέτοιος έλεγχος πραγματοποιείται σε σύντομα χρονικά διαστήματα που αυτό σημαίνει μήνα, βδομάδα ή και ακόμα ημέρα και συντελείται αξιολόγηση και σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας – πωλήσεις, παραγωγή, αγορές, δαπάνες, ταμειακές ροές, αποτελέσματα κτλ με τα αντίστοιχα προϋπολογισμένα. Με την σύγκριση αυτή γίνονται εμφανείς οι αποκλίσεις όπως φαίνεται και στο παράδειγμα του πίνακα 1. Έχοντας στην κατοχή τους τις διάφορες αποκλίσεις, οι managers είναι σε θέση να επεμβαίνουν και να ψάχνουν τα αίτια τα οποία οδηγούν στις αποκλίσεις αυτές και παράλληλα να κάνουν τους κατάλληλους χειρισμούς ώστε ο προϋπολογισμός να ανταποκρίνεται ολοένα και περισσότερο στην πραγματικότητα.

Η αναπτυσσόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα των εταιρειών σε παγκόσμια κλίμακα, το ανομοιογενές επιχειρηματικό κλίμα των διαφόρων χωρών, το νομικό και θεσμικό περιβάλλον τους, η απότομη αύξηση του επιχειρηματικού μεγέθους των εταιριών και η ανάγκη για προσαρμογή στην αύξηση αυτή αποτελούν στοιχεία τα οποία θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθούν εάν δεν υπήρχε ένας ολοκληρωμένος επιχειρηματικός προγραμματισμός ο οποίος θα βασίζεται στις 4 παραμέτρους που αναλύθηκαν παραπάνω. Όσες επιχειρήσεις δεν εντάσουν στην βάση της λειτουργίας τους ένα προϋπολογιστικό σύστημα μοιάζουν με καράβι όπου πλαίει στον ωκεανό χωρίς πυξίδα.

Επομένως η λειτουργία του προϋπολογισμού αποτελεί σε μια επιχείρηση γενικότερα:

- 1) Ένα ακριβές και αναλυτικό εργαλείο χωρίς χρονικές καθυστερήσεις
- 2) Την ικανότητα πρόβλεψης των επιδόσεων
- 3) Υποστηρικτικό μέσο για την κατανομή των πόρων
- 4) Την ικανότητα ελέγχου της τρέχουσας λειτουργίας και των επιδόσεων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης
- 5) Προειδοποίηση σε περίπτωσης απόκλισης
- 6) Προπομπή σημείων ευκαιριών και απειλών
- 7) Εκπαιδευτικό εργαλείο για ανάλυση των επιδόσεων του παρόντος και του μέλλοντος
- 8) Κοινά αποδεκτό και ευκολα κατανοητό εργαλείο

## **2.4 Δομές και Κατηγορίες Προϋπολογισμού**

Ο προϋπολογισμός, αναλόγως με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης χωρίζεται στις εξής παρακάτω κατηγορίες:

### **i) Συγκεντρωτικός και αποκεντρωτικός προϋπολογισμός**

Ο συγκεντρωτικός προϋπολογισμός παρατηρείται σε ένα έντονα συγκεντρωτικό σύστημα όπου όλα κατευθύνονται από μια κεντρική υπηρεσία στην επιχείρηση. Η κατανομή των πόρων γίνεται από την υπηρεσία αυτή η οποία είναι υπεύθυνη στο να διατηρεί τον προϋπολογιστικό έλεγχο. Σε μικρότερες επιχειρηρήσεις μια τέτοια διαδικασία συντελείται από τον γενικό διευθυντή σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του λογιστηρίου. Η κατανομή των πόρων γενικότερα μέσα σε μια επιχείρηση είναι σημαντική υπόθεση και προϋποθέτει και ανακατανομή των πόρων όπου θεωρείται αναγκαίο.

Στον αποκεντρικό προϋπολογισμό εμπλέκονται όλοι οι προϊστάμενοι των τμημάτων και θέτουν την κατανομή των πόρων υπό συζήτηση. Οι συζητήσεις για την κατανομή ξεκινούν από τα κατώτερα τμήματα της επιχείρησης και τέλος καταλήγουν στα ανώτερα. Για παράδειγμα ο πωλητής αναφέρει τις προβλέψεις του στις πωλήσεις για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο στον προϊστάμενο του, ο τελευταίος στον διευθυντή του τμήματος πωλήσεων και αυτός με την σειρά του στον γενικό διευθυντή ο οποίος συζητάει έπειτα την κατανομή των πόρων με την παρουσία των διευθυντών από όλα τα τμήματα (πχ πωλήσεις, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης κ.τ.λ.)

## **ii) Διαφορικός προϋπολογισμός (incremental budgeting)**

Κατά την διαδικασία αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί παλιά στοιχεία από προηγούμενα έτη και απλώς προσαρμόζει μια λογική ανάπτυξη που θα πρέπει να υπάρχει μέσα στα χρόνια. Στην ουσία γίνεται υποβολή όλων των στοιχείων του προηγούμενου προϋπολογισμού με μια ποσοστιαία ή ποσοτική μεταβολή ανάλογα με τις προβλέψεις για την πορεία της επιχείρησης. Μια τέτοια ενέργεια απλουστεύει αρκετά την σύνθεση του προϋπολογισμού και για το λόγο του ότι κάθε τμήμα μπορεί να υπολογίσει μια αύξηση 5% πχ στο κόστος του προσωπικού που απασχολεί σε σχέση με τα προγράμματα που αναλαμβάνει και τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς. Η αδυναμία του συστήματος αυτού είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις πολιτικές και τις περίπλοκες αναλύσεις για την παραγωγικότητα των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και απλά προσαρμόζεται στην πληθώρα των περιπτώσεων πχ σε μια προσαύξηση της τάξεως του 5%. Επιπλέον δεν εξετάζεται η περίπτωση της αναγκαιότητας των εξόδων για μια συγκεκριμένη περίοδο τα οποία θα πρέπει να συμπεριληφθούν μέσα στον προϋπολογισμό και να προκαλέσουν μια μεταβολή. Παρόλα αυτά όμως ο χρόνος και το μικρό κόστος σύνταξης κάνουν αυτή την κατηγορία προϋπολογισμού ευκολότερα αποδεκτή.



### **iii) Ενοποιημένος και αποκεντροποιημένος προϋπολογισμός (Institutional or center-based budgeting)**

Ο ενοποιημένος προϋπολογισμός βασίζεται στην λογική ότι σε μια επιχείρηση όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης δουλεύουν και συγκεντρώνουν τα κέρδη της στην κεντρική διοίκηση, δηλαδή σε ένα κέντρο κέρδους, η οποία τα επαναδιανέμει ξανά στα διάφορα τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες τους. Έτσι για παράδειγμα σε ένα πανεπιστήμιο τα έσοδα διδασκαλίας και γενικότερα τα έσοδα που προκύπτουν από την έρευνα, συγκεντρώνονται και θεωρούνται έσοδα κάλυψης των οικονομικών αναγκών του πανεπιστημίου, των τμημάτων αυτού καθώς και της έρευνας.

Σε αντίθεση με τον ενοποιημένο προϋπολογισμό, ο αποκεντροποιημένος βασίζεται στην λογική ότι η επιχείρηση είναι χωρισμένη σε τμήματα, σε τομείς δραστηριότητας ή σε κέντρα κέρδους. Κάθε τέτοιο τμήμα και κέντρο κέρδους καθορίζει το δικό του πρόγραμμα δράσεως και λειτουργεί ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα. Τέλος το κάθε τμήμα έχει την ευθύνη στην επιχείρηση για το κόστος του, τα έσοδα του και την αποτελεσματικότητά του.

### **iv) Στατικός επιχειρηματικός προϋπολογισμός (static budget)**

Κατά την διάρκεια της περιόδου για την οποία έχει συνταχθεί ο προϋπολογισμός δεν είναι δυνατόν να μην υπάρχουν αποκλίσεις στις προβλέψεις για την πορεία πχ της παραγωγής εάν μιλάμε για μια παραγωγική εταιρία. Οι αποκλίσεις αυτές δεν θα ήταν δύσκολο να υπολογιστούν εάν υπήρχε μια γραμμική σχέση μεταξύ των εξόδων και του όγκου παραγωγής. Είναι γνωστό ότι εκτός από την άμεση εργασία και τα άμεσα υλικά εργασίας αυτά τα οποία μεταβάλλονται μαζί με την παραγωγή είναι τα λειτουργικά έξοδα, δηλαδή τα Γ.Β.Ε. ( γενικά βιομηχανικά έξοδα ή overhead), τα έξοδα διοίκησης, οι πρώτες ύλες κτλ. Τα έξοδα αυτά επιμερίζονται

στα προϊόντα, δηλαδή εξαρτώνται άμεσα από τον όγκο της παραγωγής. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται μέσω της κατάρτησης ελαστικών προϋπολογισμών του λειτουργικού κόστους (flexible budgets) και με την βοήθεια του πρότυπου κόστους. Έτσι για μια πχ παραγωγική εταιρεία η επιβάρυνση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής θα δίνεται από την σχέση:

$$\frac{\text{Προϋπολογιζόμενες Δαπάνες Περιόδου}}{\text{Προϋπολογιζόμενες Μονάδες Παραγωγής}} = \frac{20.000.000 \text{ €}}{2.000.000} = 10 \text{ € επιβάρυνση / μονάδα}$$

Αν η παραγωγή ανέλθει στις 2.200.000 μονάδες τότε το κόστος ανά μονάδα θα επιβαρυνθεί με 10 € για σταθερές δαπάνες και ταυτόχρονα θα δώσει ένα αποτέλεσμα  $200.000 \times 10 \text{ €} = 2.000.000 \text{ €}$  επιπλέον μιας και η απασχόληση υπερκάλυψε την προϋπολογιζόμενη. Όλη η παραπάνω διαδικασία χρησιμοποιείται ώστε να μπορεί να γίνει μια καλύτερη αντιμετώπιση των Γ.Β.Ε. που επιρρεάζουν αρκετά την σύνθεση του προϋπολογισμού.

#### **ν) Κυλιόμενος επιχειρηματικός προϋπολογισμός (revolving, rolling or continuous budget)**

Η συγκεκριμένη κατηγορία προϋπολογισμού βασίζεται στην λογική της αναθεώρησης κατά τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. ανά τρίμηνο του προϋπολογισμού ο οποίος συντάσσεται για μια συγκεκριμένη σταθερή χρονική περίοδο, π.χ. 12 μήνες. Στην αρχή κάθε τριμήνου συντάσσεται ένα νέο σχέδιο δράσης είτε προσθέτοντας στα 3 τρίμηνα που απομένουν ένα νέο τέταρτο είτε αναδημιουργείται νέο και ανθεωρημένο πρόγραμμα δράσης 12 μηνών βάση νέων στοιχείων και δεδομένων.

Ένας κυλιόμενος προϋπολογισμός βρίσκεται σε συνεχή πορεία αναθεώρησης και προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και στις εσωτερικές συνθήκες

της επιχείρησης και γίνεται γιατί δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν ή να εκτιμηθούν με ακρίβεια όλες οι διάφορες παράμετροι που την επιρρεάζουν. Σε περιπτώσεις λανθασμένων εκτιμήσεων στον προϋπολογισμό θα ήταν λάθος από την επιχείρηση να διατηρήσει τον υπάρχον προϋπολογισμό για μεγάλο διάστημα και να μην προβεί σε αλλαγές του. Το ίδιο συμβαίνει για το εάν οι εκτιμήσεις ήταν μικρότερες από αυτές που πραγματικά υλοποιήθηκαν. Για παράδειγμα, εάν ένας πωλητής έκανε πολύ περισσότερες πωλήσεις από τις προβλεπόμενες, τότε η αναθεώρηση του προϋπολογισμού πρέπει να γίνει με βάσει πιο φιλόδοξους στόχους για τις μελλοντικές του πωλήσεις.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορους τύπους προγραμμάτων για διαφορετικές περιόδους και σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης. Το πρόγραμμα δράσης που ενώνει όλα τα επιμέρους αυτά προγράμματα σε ένα ενιαίο ονομάζεται γενικό ετήσιο πρόγραμμα δράσεως της επιχείρησης ή του οργανισμού (master budget).

Το βασικό πλεονέκτημα ενός τέτοιου προϋπολογισμού είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δρουν πιο άμεσα και λογικά, χωρίς να ενεργούν βάση προϋγούμενων και ανεπαρκών πια προβλέψεων. Αυτό συμβαίνει διότι αν υπάρχει μείωση των πωλήσεων σε ένα προϊόν, οι αποφάσεις για αυτό θα ληφθούν με βάση νέα δεδομένα.

#### **vi) Προϋπολογισμός μηδενικής βάσεως (Zero-Based Budgeting)**

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσεως αναπτύχθηκε στην δεκαετία του 1970 και χρησιμοποιήθηκε αρχικά από μεγάλες βιομηχανίες. Αποτελεί ένα ελαστικό σύστημα, κατά το οποίο ο τμηματάρχης προσαρμόζει τον προϋπολογισμό ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες κατόπιν συνενόησης του με τον άμεσο προϊστάμενο του ή τον γενικό διευθυντή. Κάθε αιτούμενο ποσό για τον προϋπολογισμό πρέπει να

δικαιολογηθεί πλήρως από τον manager, όπως γίνεται δηλαδή όταν ο προϋπολογισμός και το πρόγραμμα καταρτίζονται για πρώτη φορά.

Η συγκεκριμένη κατηγορία προϋπολογιστικής λειτουργίας, όπως υποδηλώνει και ο τίτλος, ουσιαστικά αποτελεί την σύνταξη ενός προϋπολογισμού η οποία ξεκινάει από το μηδέν. Στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσεως γίνεται μια ολική αναθεώρηση κατά την διάθεση των πόρων στα διάφορα τμήματα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο και επαναλήψιμο και όλα γίνονται για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό υποδηλώνει ότι ο αριθμός των ατόμων σε ένα τμήμα, οι αποδοχές των διαφόρων εργαζομένων, η θέση ενός εργαζομένου στην επιχείρηση ή στο τμήμα, η κατανομή των πόρων και τα λοιπά αποτελούν στοιχεία τα οποία αλλάζουν ανάλογα με την προϋπολογιστική περίοδο (η οποία είναι βραχυχρόνια, συνήθως ενός έτους). Κατ' αυτόν τον τρόπο ο πλήρως αιτιολογημένος προϋπολογισμός κόστους συγκρίνεται με τα έσοδα που αναμένονται να προκύψουν. Έτσι αφού αναλυθεί εκτενώς το τρίπτυχο κόστος, απασχόληση και κέρδος υποβάλλεται ο προϋπολογισμός στους ανωτέρους προς έγκριση.

Έτσι εξασφαλίζεται, σύμφωνα με τους υποστηρικτές του συστήματος αυτού, η δημιουργία μιας αντικειμενικής κατανομής των πόρων τα οποία οδηγεί συνολικά στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα αρκετά φιλοσοφημένο σύστημα κατά το οποίο ανατρέπονται τα κεκτημένα τα οποία υπήρχαν στο παρελθόν και θέτονται νέες βάσεις για την κατανομή των πόρων στο μέλλον.

Παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να συμπεριληφθεί στα αρνητικά το μεγάλο κόστος της θεώρησης ενός προϋπολογισμού από το μηδέν, οι πολλές ώρες απασχόλησης καθώς και η αλλοίωση των στόχων λειτουργίας του όλου συστήματος. Πολλές φορές δηλαδή, μια ετήσια αναπροσαρμογή ενός προϋπολογισμού γίνεται χωρίς διάθεση και γι' αυτό προτείνεται από ορισμένους η σύνθεση του σε τριετή ή πενταετή βάση.

## vi) Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (Activity-Based Budgeting)

Η ραγδαία εξάπλωση της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (activity-based costing ή ABC) οδήγησε πολλές εταιρίες στο να δημιουργήσουν και ένα σύστημα προϋπολογισμού το οποίο θα λάμβανε υπόψη τις δραστηριότητες κατά την σύνθεση ενός προϋπολογισμού, δηλαδή το activity-based budgeting ABB.

Σύμφωνα με το ABC η επιχείρηση διαμοιράζεται σε διάφορες δραστηριότητες, κάθε μια από αυτές παράγει έργο και δημιουργεί ένα αντίστοιχο κόστος για το έργο της. Το κόστος συνεπώς των ευμετάβλητων γενικών βιομηχανικών εξόδων συνδέεται με διάφορα τμήματα ή άλλα προϊόντα και υπηρεσίες. Για την σύνθεση του προϋπολογισμού με βάση τις δραστηριότητες απαιτείται μια διαδικασία από 7 βήματα:

- 1) Καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν την παραγωγή
- 2) Εύρεση οδηγών δραστηριοτήτων για την σύνθεση του κόστους (cost drivers)
- 3) Υπολογισμός του κόστους κάθε οδηγού δραστηριότητας για την παραγωγή ή τις υπηρεσίες του επόμενου έτους
- 4) Αναγνώριση των πόρων που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα
- 5) Υπολογισμός του κόστους των πόρων
- 6) Δημιουργία αιτήσεων δαπάνης ώστε να εγκριθούν τα ποσά που προϋπολογίζονται (η διαδικασία αυτή μοιάζει με τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσεως και τον προσ αυξητικό προϋπολογισμό)
- 7) Εισαγωγή των δραστηριοτήτων σε ένα ενιαίο προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων

Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια του ABC και ABB θα αναφερθεί το παρακάτω παράδειγμα.

Έστω ένα εργοστάσιο παραγωγής του οποίου το τμήμα προγραμματισμού εκδίδει εντολές παραγωγής. Κάθε εντολή παραγωγής αναγράφει το είδος του προς παραγωγή προϊόντος, την ποσότητα του σε μονάδες, την χρονολογία παράδοσης του κτλ. Αν γίνει η υπόθεση ότι παράγονται πχ 4 προϊόντα Α,Β,Γ και Δ, για ένα συγκεκριμένο μήνα παράχθησαν 100 εντολές, το κόστος του τμήματος είναι 4000 ευρώ και ο αριθμός των εντολών ισοκατανέμεται στα προϊόντα τότε το κόστος ανά εντολή είναι  $4000/100 = 40$  ευρώ/εντολή. Η επιβάρυνση για κάθε προϊόν θα είναι  $40/4 = 10$  ευρώ/εντολή x 100 εντολές = 1000 ευρώ/προϊόν. Επειδή το προϊόν πχ Α αποτελείται από επιμέρους ποσότητες άλλων προϊόντων έστω ότι για το Α εκδόθηκαν 12 εντολές 8 από τις οποίες αφορούν τις 50 μονάδες, η Ε9 (εντολή 9) αφορά 20μ (=μονάδες), Ε10 = 15μ, Ε11 = 40μ, Ε12 = 30μ.

Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω το κόστος ανά μονάδα προϊόντος από κάθε εντολή διαμορφώνεται:

<b>Εντολή</b>	<b>Προστιθέμενο κόστος για κάθε μονάδα προϊόντος ανά εντολή σε ευρώ</b>
<b>1 - 8</b>	$40(\text{ευρώ ανά εντολή})/50(\text{μονάδες}) = \mathbf{0,8 \text{ ευρώ ανά εντολή ανά μονάδα}}$
<b>9</b>	$40/20 = \mathbf{2 \text{ ευρώ ανά εντολή ανά μονάδα}}$
<b>10</b>	$40/15 = \mathbf{2,66 \text{ ευρώ ανά εντολή ανά μονάδα}}$
<b>11</b>	$40/40 = \mathbf{1 \text{ ευρώ ανά εντολή ανά μονάδα}}$
<b>12</b>	$40/30 = \mathbf{1,33 \text{ ευρώ ανά εντολή ανά μονάδα}}$

**Πίνακας 2. Κόστος ανα μονάδα προϊόντος με βάση το ΑΒΒ**

Έτσι χρησιμοποιώντας το ΑΒC και προϋπολογίζοντας τις απαιτούμενες μονάδες και εντολές μπορεί να επιτευχθεί ένας εγκυρότερος προσδιορισμός των προϋπολογιζόμενων εξόδων με βάση τις δραστηριότητες.

## 2.5 Ανθρώπινος Παράγοντας και Προϋπολογισμός

Η επιτυχία ενός προϋπολογισμού βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο πως τον αντιμετωπίζουν αυτοί που προβλέπεται να τον υλοποιήσουν. Μερικά που πρέπει να γίνονται κατανοητά και παράλληλα να λαμβάνονται υπόψη είναι τα κίνητρα που δίνονται σε περιπτώσεις επίτευξης των στόχων που θέτονται, οι ποινές που θα έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι από την αποτυχία του προγράμματος, τα άτομα που θα λαμβάνουν μέρος στην σύσταση του προϋπολογισμού, το ιστορικό της εταιρείας στον κλάδο (επιτυχίες – αποτυχίες), και άλλα.

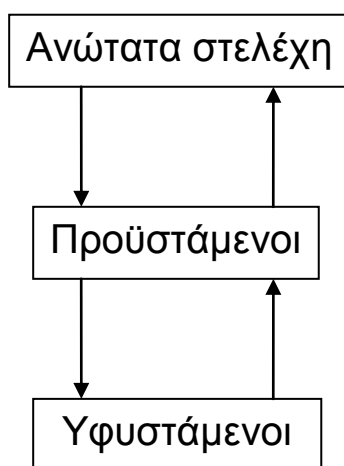
Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και θέτοντας σαν παράδειγμα την σύσταση του προϋπολογισμού πωλήσεων, η πιο σωστή πορεία κατά την σύσταση του τελευταίου είναι η επικοινωνία με τα στελέχη της εταιρείας τα οποία εργάζονται στο τμήμα των πωλήσεων. Είναι λογικό, ότι οι εργαζόμενοι εκεί ξέρουν από πρώτο χέρι την ανάπτυξη των πωλήσεων και μπορούν να δώσουν καλύτερη πληροφόριση από τον γενικό διευθυντή της εταιρίας στο θέμα αυτό. Το παραπάνω παράδειγμα συμμετοχής των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων στην σύσταση του προϋπολογισμού είναι ο λεγόμενος **συμμετοχικός προϋπολογισμός (participative budgeting)** ο οποίος αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία ένα στέλεχος εμπλέκεται και επιρρεάζει τον προϋπολογισμό. Στον τομέα αυτό έχει γίνει γενικότερη αναφορά στην βιβλιογραφία τόσο από την ψυχολογική όσο και από την οικονομική μεριά τους.

Η ψυχολογία υποστηρίζει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε υφισταμένους και προϋσταμένους γίνεται να δημιουργείται ένα καλό εργασιακό κλίμα που θα μπορεί να βελτιώσει την εργασία ενώ η οικονομία υποστηρίζει ότι η ανταλλαγή αυτή οφείλεται στον προϊστάμενο που προσπαθεί να αντλήσει πληροφορίες από τον εργαζόμενο για να σχεδιάσει καλύτερο σύστημα

προϋπολογισμού. Το κίνητρο για την πληροφόρηση και στις δύο περιπτώσεις είναι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, ο συντονισμός και η σωστή και ανεξάρτητη πληροφόρηση από κάθε ένα από τα στελέχη.

Όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα, ο προϋπολογισμός έχει και την μορφή του αξιολογητή. Πιο συγκεκριμένα κρίνεται μέσω των αποτελεσμάτων τόσο η εργασιακή απόδοση των κατώτερων στελεχών όσο και η ικανότητα των διευθυντών να οργανώσουν το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων. Πολλές είναι εκείνες οι φορές που γίνονται προσπάθειες στο να συγκρατηθούν οι μελλοντικοί στόχοι του προϋπολογισμού ώστε να είναι πιο εύκολα επιτευκτός. Παρόλα αυτά, η διοίκηση μπορεί να πάρει μέτρα ώστε να μετριάσει αυτό το φαινόμενο παραθέτοντας σαν κατώτερη ή ανώτερη προϋπόθεση την επίτευξη στόχων της προηγούμενης περιόδου.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϋσταμένων στην σύνταξη ενός προϋπολογισμού να ακολουθεί την δομή του σχήματος 2, δηλαδή υπάρχει επικοινωνία τόσο από το ανώτερο στο κατώτερο επίπεδο όσο και από το κατώτερο στο ανώτερο.



**Σχήμα 2. Επικοινωνιακή διαβάθμιση των στελεχών κατά την σύνθεση του προϋπολογισμού**



Οι σχέσεις και το ύψος της συμμετοχής των επιμέρους αυτών στελεχών (ανώτατα στελέχη, προϋστάμενοι, υφιστάμενοι) κατά την σύσταση του προϋπολογισμού εξαρτώνται από τις απόψεις της διοίκησης και από την κουλτούρα της εταιρείας. Η συμμετοχή αυτού του τρύπτυχου (ανώτατα στελέχη, προϋστάμενοι, υφιστάμενοι) μπορεί να πάρει την μορφή up-bottom όταν η διοίκηση αποφασίζει για τον προϋπολογισμό χωρίς να λαμβάνει υπόψην της τις υπόλοιπες βαθμίδες, την μορφή bottom-up όταν η συμμετοχή των εργαζομένων είναι σημαντική για την σύνθεση του προϋπολογισμού και οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων συντάσσουν τον προϋπολογισμό με βάση της γενικές οδηγίες της διοίκησης ή και τέλος μπορεί να αποτελεί συνδιασμό των προαναφερόμενων.

Η up-bottom προσέγγιση οδηγεί σε μια γρηγορότερη, φθηνότερη και ευκολότερη σύνθεση του προϋπολογισμού, παρόλα αυτά όμως το βασικότερο μειονέκτημά της αποτελεί η μειωμένη αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους του προϋπολογισμού. Αντιστρόφως η bottom-up προσέγγιση δίνει κίνητρα και ενεργοποιεί τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων, παρόλα αυτά όμως είναι χρονοβόρα στην υλοποίησή της. Η πιο διαδεδομένη προσέγγιση είναι ο συνδιασμός των δύο πρακτικών διότι μπορεί να συνδιάσει τα οφέλη και των δύο δημιουργώντας μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση.

### **3. Ο Γενικός Προϋπολογισμός**

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει ανάπτυξη της ανάγκης χρήσης του προϋπολογισμού για την μακροχρόνια και βραχυχρόνια στρατηγική των εταιριών γενικότερα (κάνοντας μια εισαγωγή για τις εταιρείες τυποποίησης ελαιολάδου) καθώς και εκτενής ανάλυση του προϋπολογισμού των πωλήσεων. Μικρότερη βαρύτητα θα δοθεί στα άλλα μέρη του γενικού προϋπολογισμού.

#### **3.1 Διαδικασία Κατάρτησης του Γενικού Προϋπολογισμού**

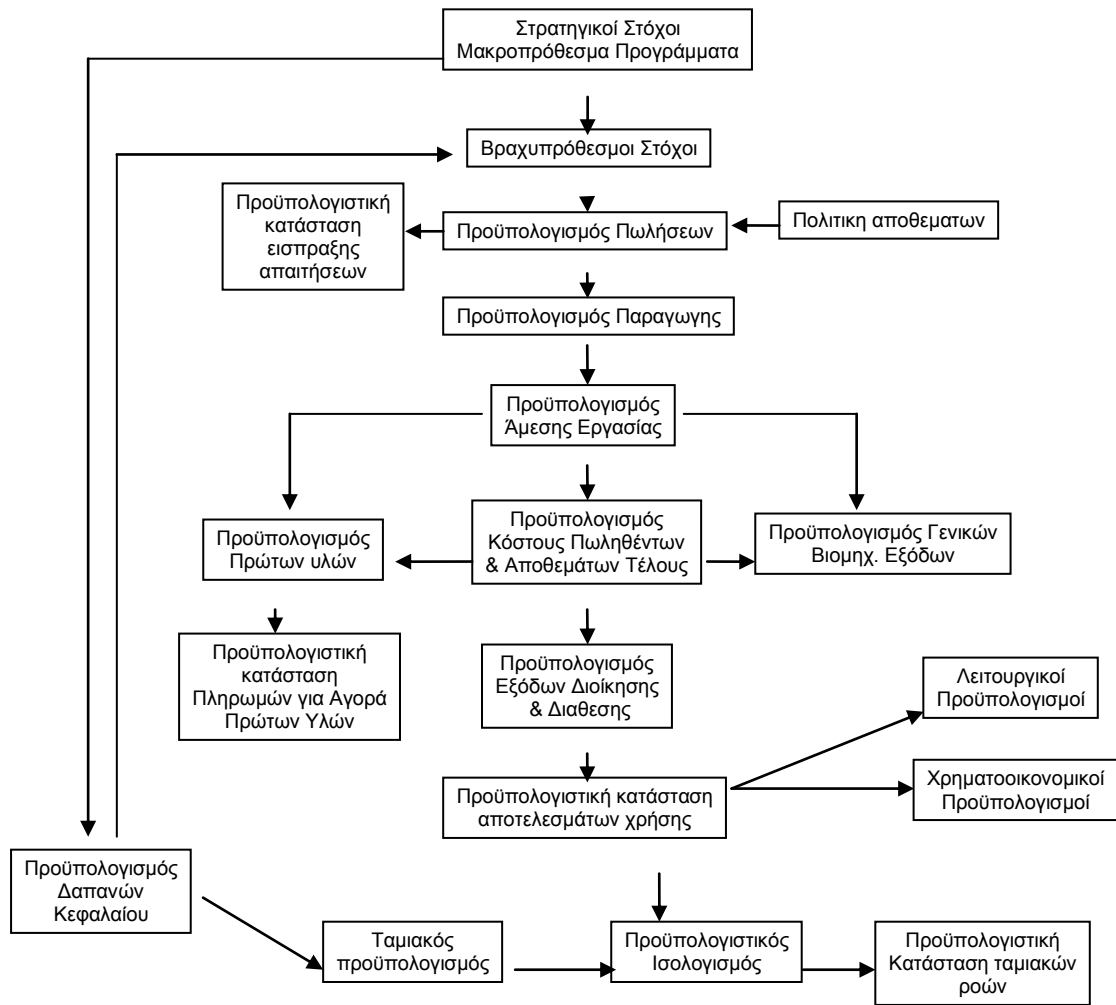
Η διαδικασία κατάρτησης του γενικού προϋπολογισμού μπορεί να είναι μια άτυπη διαδικασία την οποία χρησιμοποιεί μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση για την κατάρτηση του προϋπολογισμού της εώς μια εξελιγμένη διαδικασία μιας μεγάλης επιχείρησης ή κυβέρνησης η οποία να απαιτεί πολύμηνη διαδικασία.

Αυτό που απαιτείται κατά την ανάρτηση ενός προϋπολογισμού είναι:

- Αξιολόγηση κάθε είδους πόρων
- Εκτίμηση των επιπτώσεων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας/οργανισμού
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων
- Ανάλυση και έγκριση της στρατηγικής και των προγραμμάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Πολλές επιχειρήσεις μπορεί να μην συμβαδίζουν με την παράπανω σειρά βημάτων παρόλα αυτά όμως με τον ένα ή τον άλλο τρόπο αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν όλες τις ενέργειες. Αν δεν γίνει χρήση των παραπάνω ενεργειών οι προσδοκίες της επιχείρησης και τα δεδομένα του προϋπολογισμού θα απέχουν από την πραγματικότητα και θα χρειαστεί έπειτα επανακατάρτηση του προϋπολογισμού.

Το σχήμα 1 παρακάτω παραθέτει σχηματικά τις επιμέρους προϋπολογιστικές καταστάσεις του Γενικού Προϋπολογισμού που θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος κατά την ανάρτηση του.



**Σχήμα 1. Ο Γενικός Προϋπολογισμός**

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι κατά την σύνθεση του προϋπολογισμού πρέπει να γίνει διαχωρισμός του γενικού προϋπολογισμού σε επιμέρους τμήματα τα οποία να συνδέονται αλυσιδωτά όπως υποδηλώνει το σχήμα 1. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων επηρεάζει τον προϋπολογισμό

παραγωγής (σε σπάνιες περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί και το αντίστροφο) γιατί οι δαπάνες που θα κάνει η επιχείρηση στην παραγωγή εξαρτώνται από τα κέρδη που θα αποκομίσει από τις πωλήσεις και ο δεύτερος με την σειρά του τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας που αφορά τα άτομα που θα πρέπει να προληφθούν για τις ανάγκες της παραγωγής. Για τους επιμέρους προϋπολογισμούς δεν θα γίνει ανάλυση στην παρούσα εργασία παρά μόνο για τον προϋπολογισμό πωλήσεων ο οποίος θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω.

### **3.2 Στρατηγική και Προϋπολογισμός**

Ένα μακροχρόνιο στρατηγικό επιχειρηματικό πρόγραμμα δράσης θα πρέπει να καταρτίζεται σε δύο κύριες περιπτώσεις:

#### **α) Κατά την έναρξη λειτουργίας ή κατα την ίδρυση της επιχείρησης**

Στην περίπτωση αυτή το μακροχρόνιο επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίζεται θα πρέπει να καλύπτει χρονική περίοδο ανάλογη των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στην εν λόγω επιχείρηση, έτσι ώστε να γίνει απόσβεση των τελευταίων. Αν δηλαδή οι επενδύσεις που έχουν γίνει σε διάφορα πάγια είναι για παράδειγμα 1.000.000 ευρώ. Αν το ποσό αυτό αποσβεστεί μέσα σε μια πενταετία, είναι λογικό ότι το σχέδιο δράσης θα πρέπει να καταρτιστεί για περίοδο όχι μικρότερη των πέντε ετών.

Γενικότερα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μια νέα επιχειρηματική κίνηση χωρίς μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί σοβαρό επιχειρηματικό κίνδυνο. Βέβαια, πολλές φορές η αποδοτικότητα των επενδύσεων, παρότι μπορεί να έχουν εισαχθεί σε ένα πλαίσιο μακροχρόνιου σχεδιασμού, διακυβεύεται από απρόβλεπτους και τυχαίους παράγοντες, παρόλα αυτά όμως αυτό δεν θα πρέπει να αποτελεί

ανασταλτικό παράγοντα για την δημιουργία του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού.

### **β) Κατά την ανάληψη σοβαρών επενδύσεων**

Χρήση του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να γίνεται και σε περιπτώσεις ανάλυσης επενδύσεων που θα επηρεάσουν τα επιχειρηματικά σχέδια μιας επιχείρησης:

- Σημαντικές επενδύσεις για αύξηση του παραγωγικού της δυναμικού
- Επενδύσεις για διαφοροποιημένες δραστηριότητες
- Επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη
- Αλλάγες στην οργανωτική δομή
- Αποφάσεις για στρατηγικές ανάπτυξης
- Συνενώσεις, συνεργασίες, εξαγορές

### **γ) Σε περιπτώσεις ριζικών αλλαγών της επιχείρησης ή ολοκλήρωσης προηγούμενου στρατηγικού σχεδιασμού**

Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν γενικότερα περιβάλλοντα τα οποία αλλάζουν ραγδαία και δημιουργούν νέες συνθήκες για τις εταιρείες που απασχολούνται σε αυτά.

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός γενικότερα αφορά κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Ειδικότερα όμως για εταιρείες μικρότερου μεγέθους όπως η πλειοψηφία των εταιρειών τυποποίησης Ελαιολάδου που αν και είναι στην πλειοψηφία τους μικρές θα πρέπει να προβλέπεται στρατηγικός σχεδιασμός. Λαμβάνοντας υπόψη τις μεγάλες εταιρίες του κλάδου μπορεί να συμπεράνει κανείς δεν υπάρχει σαφώς

ορισμένο επιχειρηματικό πλάνο ή μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός (στοιχεία ICAP):

	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΌΡΑΜΑ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ
ΕΛΑΪΣ Α.Ε.	31%	Πρώτη Εταιρία Τροφίμων στην Ευρώπη	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.	17,25%	Παραγωγικότητα σε παγκόσμια βάση	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΚΟΡΕ Α.Ε.	8,75%	-	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.	5,25%	-	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΚΡΕΤΑ ΦΟΥΝΤ ΕΠΕ	3,25%	-	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΛΕΣΣΕΛ ΣΥΝ.ΠΕ.	2,5%	Απόκτηση της συνολικής παραγωγής του ελαιόλαδου στη Λεσβο	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΤΙΚΗ Α.Ε.	2,5%	-	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΜΙΧΕΛΑΚΗΣ Α.Ε.	2%	-	ΝΑΙ	ΝΑΙ

**Πίνακας 3. Οι σημαντικότερες εταιρίες τυποποίησης Ελαιολάδου με βάση το μεριδίο αγοράς**

Στην πλειοψηφία επομένως των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου διαφάνεται ότι δεν υπάρχει ποσοτικοποίηση των στόχων και τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια βασίζονται στην διαίσθηση του επιχειρηματία που αναλαμβάνει την οργάνωση των εταιρειών. Ισχύει δηλαδή ότι ισχύει σε κάθε εταιρία μικρού μεγέθους. Αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η ποσοτικοποίηση των στόχων και η χρήση εξωτερικών συμβούλων μπορεί να οδηγήσει σε άλλα οικονομικά επίπεδα τις επιχειρήσεις αυτές. Παράλληλα το κόστος των συμβούλων αυτών δεν θα ήταν μεγάλο στην περίπτωση αυτή διότι ο επιχειρηματίας εκτέλει χρέη

γενικού διευθυντή, οικονομικού διευθυντή, διευθυντή παραγωγής κτλ με αποτέλεσμα να μπορεί να δράσει πιο αποτελεσματικά στην υλοποίηση της στρατηγικής χωρίς να χρειάζεται να επικοινωνήσει την τελευταία σε περισσότερα άτομα.

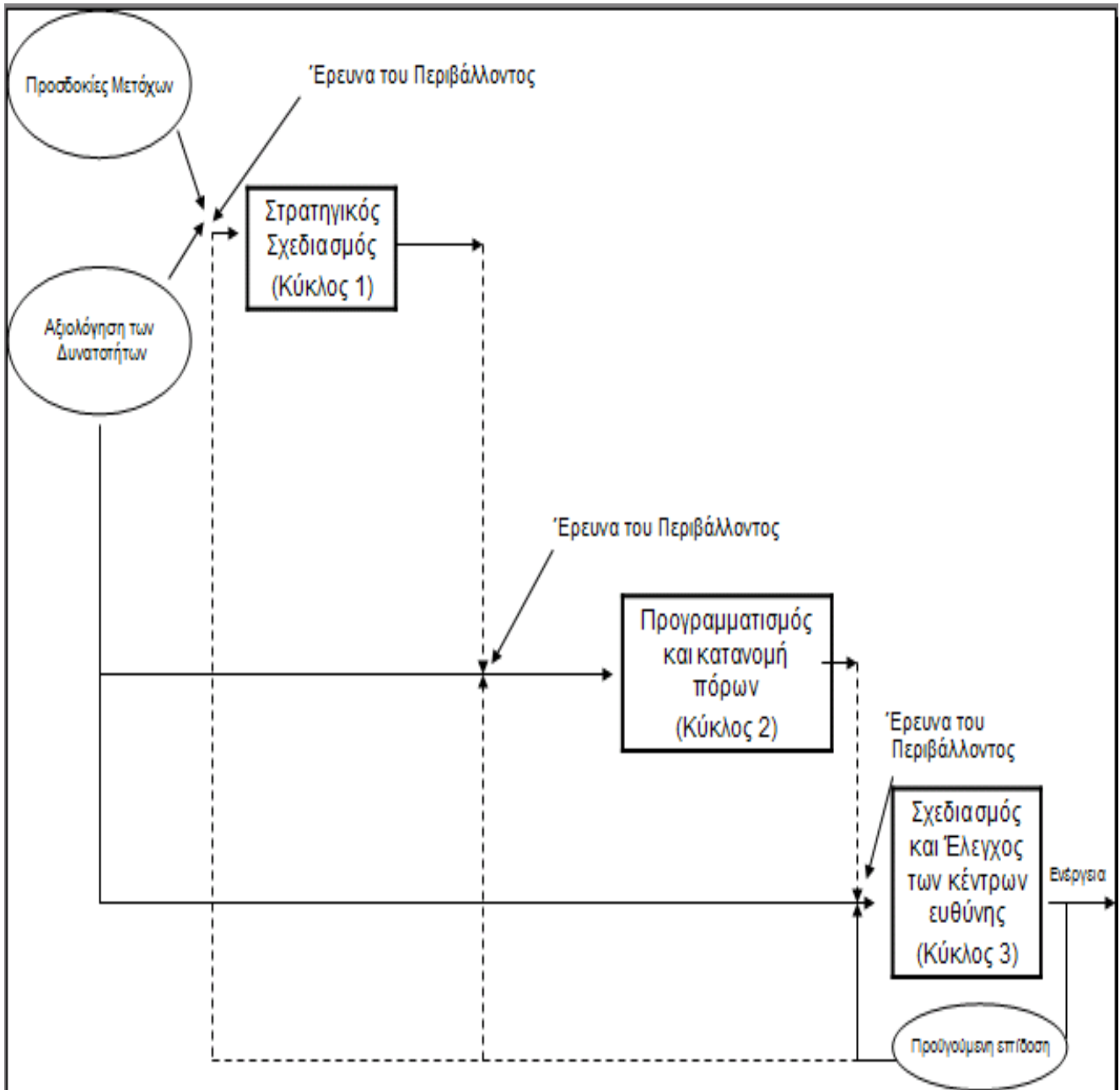
Μικρού μεγέθους εταιρίες θεωρούνται εκείνες οι οποίες εμφανίζουν κύκλο εργασιών μέχρι 5 εκατομύρια ευρώ, ύψος ενεργητικού μέχρι 3 εκατομύρια ευρώ και απασχολούν μέχρι 100 υπαλλήλους. Εξαιρέση αποτελούν οι εταιρείες Ελαΐς και Μινέρβα όπως φαίνεται στον πίνακα οι οποίες διαθέτουν όραμα και προγραμματίζουν για το μέλλον με ποσοτικοποίηση των στόχων τους.

Είναι μια κοινή γνώση ότι οι εταιρίες που έχουν εντάξει τον προϋπολογισμό στα πλαίσια της στρατηγικής τους, αναπτύσσονται ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με εταιρίες οι οποίες δεν τον έχουν εντάξει. Έτσι, για την κατάρτηση του μακροχρόνιου σχεδίου δράσης της επιχείρησης η εταιρεία, και στην προκειμένη περίπτωση μια οποιαδήποτε εταιρεία που τυποποιεί και εισάγει στην αγορά συσκευασμένο ελαιόλαδο, πρέπει να περνάει από διάφορες φάσεις. Οι φάσεις αυτές αφορούν:

- Μελέτη και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Μελέτη ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
- Προσδιορισμός των στόχων του μακροχρόνιου σχεδίου δράσεως
- Προγραμματισμός των μέσων, της δράσης και των αποφάσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων του σχεδίου
- Αξιολόγηση των ποσοτικών μεγεθών του προγράμματος δράσης

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η οργάνωση ενός συστήματος προϋπολογιστικού σχεδιασμού και ελέγχου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση διότι σε κάθε κλάδο και γενικότερα στο περιβάλλον που ανήκει η επιχείρηση απαιτούνται διαφορετικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου. Για το λόγο αυτό αυτό υπάρχει ένα γενικότερο μοντέλο το οποίο είναι γνωστό σε όλους εκείνους που

ασχολούνται με την διοικητική λογιστική. Το μοντέλο αυτό απεικονίζεται στο σχήμα 1 παρακάτω.



**Σχήμα 2. Διάγραμμα Σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρησιακής δράσης**

Όπως φαίνεται στο σχήμα 1, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δουλεύουν κάτω από ένα πολύπλοκο σύστημα όπου ο κάθε κύκλος που αναγράφεται πρέπει να είναι αλληλοεξαρτώμενος με τους υπόλοιπους και το αποτέλεσμα του κάθε κύκλου είναι το



βασικό πρόβλημα που πρέπει να λυθεί στον αμέσως επόμενο κύκλο. Είναι κοινή γνώση ότι μια επιχείρηση αντιμετωπίζει το γενικότερο πρόβλημα του πως θα πραγματοποιήσει τους στόχους που θέτει. Κάθε κύκλος αποτελεί μέρος του γενικότερου προβλήματος ενώ κάθε λύση για ένα κύκλο αποτελεί πρόβλημα το οποίο πρέπει να λυθεί στους επόμενους κύκλους. Κάθε επίπεδο κύκλου είναι πιο εξειδικευμένο σε σχέση με τα προηγούμενα και απαιτεί διαφορετική εστίαση. Υπάρχει περίπτωση η προσπάθεια λύσεως ενός προβλήματος να οδηγήσει πίσω στον προηγούμενο κύκλο αν θεωρηθεί δύσκολη η εφαρμογή της λύσης, με αποτέλεσμα την τροποποίηση της τελευταίας. Αυτή η επιστροφή απεικονίζεται στο σχήμα με τις διακεκομμένες γραμμές. Επίσης, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης οι παραπάνω τρεις κύκλοι μπορεί να είναι και περισσότεροι. Γενικότερα όμως το γενικό μοντέλο σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης αποτελείται από τρεις κύκλους. Για κάθε κύκλο που αναφέρεται στο σχήμα, θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Σε τι αγορές απευθύνεται η εταιρεία για τα προϊόντα της; (τοπικές, εθνικές, παγκόσμιες)
2. Ποιες τάσεις επιρραάζουν τις αγορές;
3. Για τον πρώτο κύκλο που αφορά τον “Στρατηγικό Σχεδιασμό”: Ποιοι είναι οι στόχοι της οικονομικής μονάδας; Με ποια κριτήρια θα πρέπει να αξιολογούνται οι επιχειρηματικές προσπάθειες; Ποια θα πρέπει να είναι τα προϊόντα και οι αγορές που θα επικεντρωθεί η οικονομική μονάδα;
4. Ποια μορφή οργανωτικής και χρηματοοικονομικής δομής εξυπηρετεί καλύτερα τη επιχείρηση;
5. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών;
6. Για τον “Προγραμματισμός και Κατανομή Πόρων”: Ποια προγράμματα συμβάλλουν καλύτερα στην εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί; Ποιες δραστηριότητες εκμεταλλεύονται καλύτερα τις δυνατότητες της οικονομικής

μονάδας; Πως θα κατανεμηθούν οι πόροι μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων;

7. Για το επίπεδο του “Σχεδιασμός και Έλεγχος των Κέντρων Ευθύνης”: Ποιες δραστηριότητες και ενέργειες θα πρέπει να υλοποιηθούν; Ποιος θα έχει την ευθύνη για τις αποφάσεις; Τι κίνητρα θα πρέπει να αποδωθούν στους εργαζομένους για βελτιστοποίηση της απόδοσης;

Σε κάθε κύκλο, πριν την λήψη οποιασδήποτε απόφασης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες των μετόχων, οι αλλαγές των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας καθώς και οι επιδόσεις των προηγούμενων χρόνων.

Η χρήση αυτού του μοντέλου μπορεί να αποτελεί σημαντικό βοήθημα για την Διοικητική Λογιστική γιατί έχει κατευθυντικό και καθοδηγητικό ρόλο, παρόλα αυτά δεν είναι αρκετή. Σε αρκετές περιπτώσεις απαιτείται ειδικότερη και πιο συγκεκριμένη άποψη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των λογιστικών συστημάτων ώστε να αξιοποιείται καλύτερα η οικονομική μονάδα.

Όλα τα παραπάνω ερωτήματα καθώς και η θέση που έχει το γενικότερο περιβάλλον (μάκροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον) στους διάφορους κύκλους του στρατηγικού σχεδιασμού (βλέπε σχήμα 2) επιρρεάζουν την λειτουργία των εταιρειών. Το πως ουσιαστικά γίνεται αυτό για τις εταιρείες και πιο συγκεκριμένα για τις εταιρίες τυποποίησης ελαιολάδου θα αναλυθεί παρακάτω. Στο γενικότερο μακροπεριβάλλον υπάρχουν διάφοροι επιμέρους τομείς οι οποίοι αφορούν:

- **Το οικονομικό περιβάλλον**
- **Το τεχνολογικό περιβάλλον**
- **Το πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον**
- **Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον**

- **Το δημογραφικό περιβάλλον**
- **Το εργατικό και συνδικαλιστικό περιβάλλον**
- **Το διεθνές περιβάλλον**
- **Το παγκόσμιο περιβάλλον**

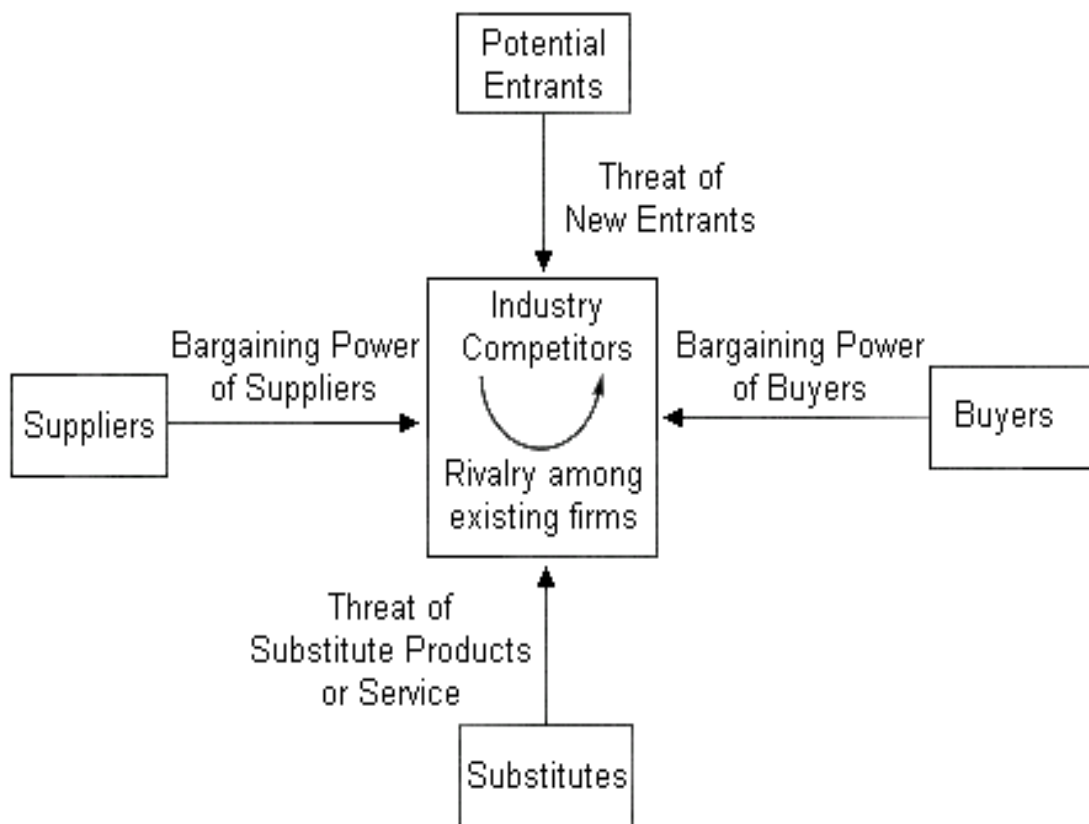
Κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα του περιβάλλοντος πρέπει να αναλυθεί με σκοπό να πληροφορήσει σωστά τα στελέχη των επιχειρήσεων για την σωστή ανάρτηση του μακροχρόνιου σχεδίου δράσεως. Παρόλα αυτά όμως μια τέτοια ανάλυση πολλές φορές δεν μπορεί να εκτιμηθεί πλήρως. Μπορεί για παράδειγμα να γίνει με ικανοποιητική ακρίβεια η πρόβλεψη για το πως θα είναι η ηλικιακή σύνθεση σε μια χώρα σε πλάνο 5-10 ετών, παρόλα αυτά όμως δεν μπορεί να εκτιμηθεί με ακρίβεια στην περίοδο αυτή η διαμόρφωση των επιτοκίων, οι αλλαγές στον πληθωρισμό, οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις κτλ. Αυτή η αβεβαιότητα θα πρέπει να αποτελεί κίνητρο για την δημιουργία ερευνών διότι χάρη σ' αυτές μπορεί να γίνει σωστή ανάλυση των επιχειρηματικών κινδύνων που προκύπτουν από τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος.

Από την άλλη μεριά, εκτός από το μακροπεριβάλλον υπάρχει το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης ή κλάδος ο οποίος αφορά τον ανταγωνισμό της επιχείρησης με όμοιες μονάδες και καθορίζει την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Το μικροπεριβάλλον έχει αναλυθεί ικανοποιητικά μέσω του μοντέλου των δυνάμεων του Porter:

- **Απειλή εισόδου**
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**
- **Διαπραγματευτική δύναμη πελατών**
- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

- Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες
- Η ύπαρξη τεχνολογικών καινοτομιών στην παραγωγή των προϊόντων του κλάδου

Οι παραπάνω δυνάμεις που επηρεάζουν ουσιαστικά οποιαδήποτε επιχείρηση και η γνώση κάθε μιας κατηγορίας δίνει στην εταιρεία την δυνατότητα δημιουργίας στρατηγικών αντιμετώπισης, πράγμα απαραίτητο στα πλαίσια του μακροχρόνιου σχεδιασμού της δράσης της. Το μοντέλο του Porter φαίνεται σχηματικά παρακάτω:



**Σχήμα 3. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Πηγή Harvard Business Review)**

Αυτό που καθορίζει την βιωσιμότητα μιας εταιρίας σε ένα κλάδο είναι ουσιαστικά η ελκυστικότητα του. Σε ένα κλάδο με φθίνουσα πορεία, χαμηλές αποδόσεις επενδύσεων κεφαλαίων και ήδη δυνατούς εγκατεστημένους ανταγωνιστές θα πρέπει να προβληματίσει μια εταιρεία που θέλει να

δραστηριοποιηθεί ή και που δραστηριοποιείται ήδη. Για τον κλάδο των εταιρειών τυποποίησης γίνεται ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο.

## **4. Το Περιβάλλον των Εταιρειών Τυποποίησης**

### **Ελαιολάδου**

#### **4.1 Μακροπεριβάλλον**

##### **4.1.1 Διεθνές Περιβάλλον**

Η Ελλάδα κατά την περίοδο 2003/2004 κατατάχθηκε τρίτη παραγωγός χώρα του κόσμου στο ελαιόλαδο με 367.000 τόνους μετά από την Ιταλία (675.000 τόνους) και την Ισπανία (1.410.000 τόνους), με σημαντικές εξαγωγές στο εξωτερικό κυρίως σε χύμα μορφή. Την τρίτη θέση κατέχει όλα τα συνεχόμενα έτη από το 1999. Από κοινού και οι τρεις χώρες συγκέντρωσαν το 96-99% της παραγωγής στην Ευρωπαϊκή Ένωση την περίοδο 1990/91-2003/04. Η Ελλάδα κάλυψε το 15% της συνολικής παραγωγής κατά την προαναφερθείσα περίοδο (στοιχεία ICAP).

Η παγκόσμια παραγωγή ελαιολάδου το 2004 διαμορφώθηκε στους 3.162 χιλιάδες τόνους ενώ για το 2007 προβλέπεται αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής κατά 8,5% και μείωση της ελληνικής παραγωγής κατά 13%. Όσον αφορά τη τρέχουσα παραγωγή, που ίσχυε μέχρι 31 Οκτωβρίου του 2006 η παραγωγή άγγιξε 2,58 εκατ. τόνων από τα 3 εκατ. που ήταν πέρσι. Η μείωση οφείλεται κυρίως λόγω της χαμηλότερης παραγωγής που είχε η Ισπανία και η Ιταλία το 2006, οι οποίες είναι οι μεγαλύτερες χώρες παραγωγής. Η παγκόσμια κατανάλωση αναμένεται να φτάσει τα 2,77 εκατ. τόνους για το 2007, χαμηλότερα από τους 2,89 εκατ. τόνους που ήταν το 2005. Αυτό οφείλεται στην μείωση του αριθμού των καταναλωτών ελαιολάδου, λόγω των υψηλών τιμών που έφτασε το προϊόν.

Η πρόβλεψη της ελληνικής παραγωγής για το 2007 σύμφωνα με τα στοιχεία του IOOC (international olive oil council ή διεθνές συμβούλιο ελαιολάδου) ανέρχεται στους 370 χιλιάδες τόνους περίπου και προβλέπεται μειωμένη σε σχέση με την παραγωγή του 2006. Σε αντίθεση με την παραγωγή της Ελλάδος και της Ιταλίας (και αυτή θα υποστή μικρή μείωση), για το 2007 η παραγωγή της Ισπανίας θα είναι μεγαλύτερη (2.144.000 τόνοι, έναντι 1.946.000 τόνων πέρυσι που δηλώνει αύξηση κατά 10,2%) και αυτό θα επιρρεάσει τις τιμές για τους Έλληνες παραγωγούς αρνητικά. Ήδη αρκετές ποσότητες ελαιολάδου στην Ελλάδα παραμένουν αδιάθετες.

Έπειτα από σειρά συνεντεύξεων με στελέχη εταιρείας τυποποίησης, της οποίας τα στοιχεία συμφωνήθηκε να μην αναφερθούν στην παρούσα εργασία, συζητήθηκε παράλληλα και το θέμα της μεγάλης διακύμανσης των τιμών του λίτρου του ελαιολάδου που οφείλεται στην αποθήκευση του ελαιολάδου από την Ισπανία και την Ιταλία και της απότομης διάθεσης του στην αγορά σε περιόδους έντονης ζήτησης. Αυτό αποτελεί μεγάλο κίνδυνο για της εταιρείες τυποποίησης γιατί δεν υπάρχει βεβαιότητα στην τιμή του ελαιολάδου και συμπερασματικά στην τιμή πώλησής του.

Παράλληλα θα πρέπει να τονιστεί ότι οι εταιρείες τυποποίησης, όπως άλλωστε κάθε εταιρεία η οποία σκοπεύει να κάνει επιχειρηματικές κινήσεις σε διεθνές επίπεδο, θα πρέπει να δίνουν σημασία και στις σχέσεις των κρατών που δραστηριοποιούνται καθώς και στο φορολογικό καθεστώς που επικρατεί. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι οι περιπτώσεις αστάθειας σε διάφορες περιοχές του κόσμου, όπως για παράδειγμα στην Μέση Ανατολή, υπονομεύει τις επιχειρηματικές κινήσεις και την σύναψη συνεργασιών. Παράλληλα αν η φορολογία είναι μεγάλη, μπορεί να επιρρεάσει τα κέρδη.

### 4.1.2 Δημογραφικό Περιβάλλον

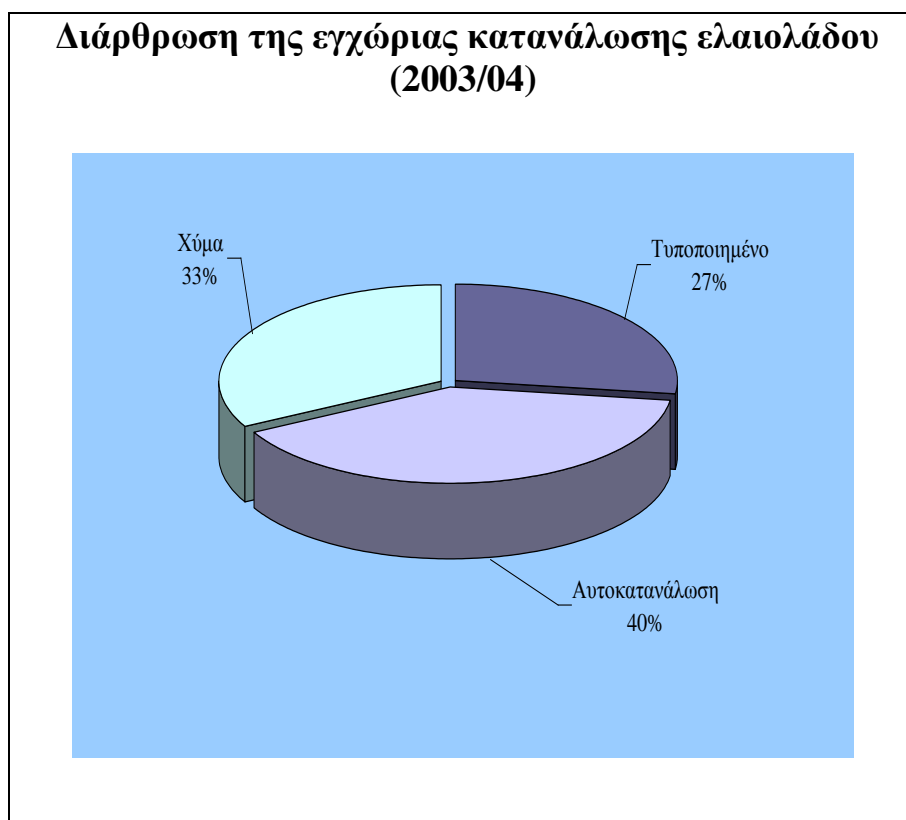
Η Ελλάδα είναι χώρα που έχει μικρή αναλογικά αγορά λόγω υπογεννητικότητας σε σχέση με την παγκόσμια, παρόλα αυτά όμως κατέχει την τρίτη θέση στην κατανάλωση του ελαιολάδου σε όλο τον κόσμο (στοιχεία ΙΟΟC) και την πρώτη στην κατά κεφαλήν κατανάλωση. Η παραγωγή του ελαιολάδου υπερκαλύπτει την ζήτηση του ελαιολάδου στην Ελλάδα και το ελαιόλαδο αποτελεί το βασικό λίπος στην παρασκευή φαγητού. Η εγχώρια κατανάλωση του ελαιόλαδου σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP παρουσίασε αύξηση την περίοδο 1990 έως το 2004, για την περίοδο 2006 υπήρχε αύξηση στην κατανάλωση κατά 3% και αναμένεται σταθεροποίηση της κατανάλωσης για το 2007.

<b>Εγχώρια κατανάλωση ελαιολάδου (1990/91-2003/04)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Ποσότητα</b>
1990/91	204.000
1991/92	203.000
1992/93	197.000
1993/94	196.000
1994/95	210.000
1995/96	230.000
1996/97	240.000
1997/98	240.000
1998/99	245.000
1999/00	265.000
2000/01	270.000
2001/02	270.000
2002/03	270.000
2003/04	270.000

**Πίνακας 4. Κατανάλωση Ελαιολάδου στην Ελλάδα έως το 2004**



Πρέπει να τονιστεί επίσης ότι η διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης του ελαιόλαδου ακολουθεί την κατάταξη που φαίνεται στο σχήμα. Το 33% του λαδιού που παράγεται πωλείται χύμα και μεγάλο μέρος αυτού εξάγεται στην Ιταλία ή Ισπανία όπου τυποποιείται σαν Ιταλικό και Ισπανικό αντίστοιχα. Το 27% του ελαιόλαδου τυποποιείται από τις διάφορες εταιρείες τυποποίησης και αυτό που στοχεύουν οι περισσότερες εταιρείες είναι να μεταβάλουν την ισοροπία που υπάρχει μεταξύ του χύμα και του τυποποιημένου προς όφελος του τελευταίου. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιείται από τις εταιρείες η στρατηγική του συνανταγωνισμού ώστε να θέσουν σε αμφισβήτηση την ποιότητα του χύμα που σε πολλές περιπτώσεις νοθεύεται και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς του τυποποιημένου ως ποιοτικά ανώτερο.



**Σχήμα 4. Η πίτα της αγοράς του ελαιόλαδου**

### 4.1.3 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Επιδοτούμενες τιμές παραγωγού την περίοδο 1993/94-2004/05		
Έτος	Μεγάλοι Παραγωγοί	Μικροί Παραγωγοί
1993/1994	85,88701	96,25855
1994/1995	147,9868	161,3617
1995/1996	130,1012	141,8635
1996/1997	130,1012	141,8635
1997/1998	130,1012	141,8635
1998/1999	132,25	
1999/2000	132,25	
2000/2001	132,25	
2001/2002	132,25	
2002/03	132,25	
2003/04	132,25	
2004/05*	132,25	

**Πίνακας 5. Επιδοτήσεις**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ορίσει ενδείξεις αναγνώρισης ποιότητας σε πολλά παραγωγικά προϊόντα, ανάμεσα τους και το ελαιόλαδο. Για το ελαιόλαδο συγκεκριμένα χρησιμοποιείται η ένδειξη Π.Ο.Π. (προϊόν ονομασίας προέλευσης) και Π.Γ.Ε. (προστατευόμενη γεωγραφική ένδειξη) για 23 ελληνικά προϊόντα. Τα Π.Ο.Π. προϊόντα πρέπει να επεξεργάζονται και μεταποιούνται σε μια οριοθετημένη περιοχή η οποία να έχει συγκεκριμένο know-how για την επεξεργασία του ελαιόκαρπου. Για την Π.Γ.Ε. τα κριτήρια είναι πιο χαλαρά μιας και απαιτείται σαφής σχέση του προϊόντος σε ένα τουλάχιστον στάδιο της διαδικασίας παραγωγής, επεξεργασίας ή μεταποίησης, με την

οριοθετημένη περιοχή.

Όσον αφορά τις επιδοτήσεις το σύστημα τροποποιήθηκε αρκετές φορές τα τελευταία χρόνια. Μέχρι το 1994, η ενίσχυση από την Ευρωπαϊκή Ένωση χορηγούνταν τόσο στις επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιόλαδου (ενίσχυση στην κατανάλωση), όσο και στους παραγωγούς. Από το 1994 έως το 1998 γινόταν διάκριση μεταξύ μεγάλων (μέση επιδοτηθείσα παραγωγή ελαιόλαδου τουλάχιστον 500 κιλά) και μικρών (μέση επιδοτηθείσα παραγωγή ελαιόλαδου μικρότερη των 500

κιλών) παραγωγών με τους τελευταίους να παίρνουν μεγαλύτερα ποσά επιδότησης ανά 100 kg ελαιόλαδου όπως φαίνεται πιο αναλυτικά στον πίνακα 1. Από το 1998 έως και την 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου του 2005 το ποσό επιχορήγησης ήταν το ίδιο τόσο για μικρούς όσο και για μεγάλους παραγωγούς. Το 2003 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τις προτάσεις της για την αναθεώρηση της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς (ΚΟΑ) του καπνού, του βάμβακος και του ελαιόλαδου. Συγκεκριμένα, τουλάχιστον το 60% του ποσού των ενισχύσεων στην παραγωγή ελαιόλαδου και επιτραπέζιων ελιών που καταβλήθηκαν κατά την περίοδο 2002-2003 θα αποδοθεί στο γενικό πλαίσιο της ενίσχυσης του καπνού, του βάμβακος και του ελαιόλαδου. Τα πολύ μικρά γεωργικά τμήματα (>0.3 εκτάρια) δεν επιδοτούνται και το υπόλοιπο 40% θα αποδοθεί σε ελαιώνες με σημαντική περιβαλλοντολογική και κοινωνική αξία. Πιο συγκεκριμένα, οι επιδοτήσεις για το ελαιόλαδο ουσιαστικά μειώνονται για τους παραγωγούς σύμφωνα με το νέο πλαίσιο επιδοτήσεων που έχει οριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Επιπλέον, σύμφωνα με Κοινοτικό Κανονισμό, από το Νοέμβριο του 2003 απαγορεύεται η πώληση χύμα ελαιόλαδου σε συσκευασίες άνω των 5 λίτρων. Παρόλα αυτά, η συμμετοχή του χύμα ελαιόλαδου στο σύνολο της εγχώριας αγοράς και των εξαγωγών εξακολουθεί να είναι υψηλή παρά τον κανονισμό με αποτέλεσμα το ελληνικό λάδι να τυποποιείται από ξένες εταιρείες και να αναμειγνύεται με έλαια κατώτερης ποιότητας και σπορέλαια και να προωθείται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστές τιμές.

Σύμφωνα με δειγματοληπτική έρευνα του ΣΕΒΙΤΕΛ επίσης κατά το 2003 σε νοικοκυριά που χρησιμοποιούσαν χύμα ελαιόλαδο, προέκυψε ότι το 29% των δειγμάτων ανταποκρινόταν σε εξαιρετικό παρθένο και παρθένο ελαιόλαδο, το 12% των δειγμάτων ήταν μειονεκτικό, το 43% δεν τηρούσε προδιαγραφές και το 16% ήταν προϊόν νοθείας. Συνεπώς υπάρχει μια τάση από τους κρατικούς φορείς να

προσπαθήσουν να αλλάξουν το καθεστώς που υπάρχει στην προώθηση του χύμα ελαιόλαδου έτσι ώστε να αυξήσουν την κατανάλωση του τυποποιημένου ελαιόλαδου.

Τέλος το ελαιόλαδο το οποίο παράγεται κατατάσσεται σε κατηγορίες ανάλογα με την ποιότητα του, σύμφωνα με το IOOC (1985), και αναφέρεται στο ελαιόλαδο που παράγεται από τις ποικιλίες *Olea europaea*, *Sativa*, *Hoffg*, *Link*:

A) Με βάση τη χρήση, τα ελαιόλαδα διακρίνονται σε:

- βρώσιμα και
- μη βρώσιμα (για βιομηχανική χρήση), των οποίων η οξύτητα είναι μεγαλύτερη των 3,3 βαθμών.

B) Με βάση την οξύτητά τους σε ελαϊκό οξύ και την επεξεργασία που έχουν υποστεί διακρίνονται σε:

- Εξαιρετικό (extra) Παρθένο Ελαιόλαδο. Είναι βρώσιμο, οξύτητας 0-1 βαθμών των οποίων δηλαδή η μέγιστη οξύτητα, εκφρασμένη σε ελαϊκό οξύ, είναι 1/100 γραμ. λαδιού σύμφωνα με τον κανονισμό 2568/91 της Ευρωπαϊκής Κοινότητας
- Παρθένο Ελαιόλαδο, βρώσιμο, οξύτητας 1-2 βαθμών
- Κοινό Παρθένο Ελαιόλαδο, βρώσιμο, οξύτητας από 2 έως 3,3 βαθμών
- Παρθένο Ελαιόλαδο Λαμπάντε, μη βρώσιμο, οξύτητας μεγαλύτερης των 3,3 βαθμών .
- Εξευγενισμένο Ελαιόλαδο, βρώσιμο, οξύτητας που δεν ξεπερνά τους 0,5 βαθμούς. Λαμβάνεται με εξευγενισμένο (ραφινάρισμα) μειονεκτικού κυρίως παρθένου ελαιόλαδου.
- Ελαιόλαδο, βρώσιμο, οξύτητας έως 1,5 βαθμούς. Πρόκειται για μείγμα παρθένου, βρώσιμου ελαιόλαδου και εξευγενισμένου.

Πρέπει να επισημανθεί ότι, η αγορά στην οποία αναφέρεται η παρούσα εργασία είναι για το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο.

#### **4.1.4 Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον**

Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο, η ζήτηση του ελαιόλαδου είναι σχετικά ανελαστική και ο λόγος έγκυται στην ένταξή του στην καθημερινή διατροφή των Ελλήνων. Στην στήριξη της ανελαστικότητας της ζήτησης βοηθάει επίσης και η δημοσίευση επιστημονικών στοιχείων τα οποία προβάλλουν την πολλαπλή ωφελιμότητα του ελαιόλαδου, ένα στοιχείο που ωθεί τους Έλληνες σε περαιτέρω κατανάλωση του προϊόντος. Τέλος, η προβολή της μεσογειακής κουζίνας, που εντάσσει το ελαιόλαδο στην καθημερινή διατροφή, είναι ιδιαίτερα έντονη τα τελευταία χρόνια, γεγονός που έχει επηρεάσει θετικά την κατανάλωσή του. Το γενικότερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον έχει εντάξει το ελαιόλαδο σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής παράδοσης και τρόπου ζωής και τα στοιχεία (ICAP) πιστοποιούν μια συνέπεια στην κατανάλωση και για τα επόμενα χρόνια.

#### **4.1.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Στον συγκεκριμένο κλάδο οι γνωστοί μέθοδοι παραλαβής του ελαιόλαδου από τον ελαιόκαρπο περιορίζονται σε ήδη γνωστές για πολλά χρόνια μεθόδους παραλαβής. Αυτές οι μέθοδοι αφορούν την φυγοκέντριση όπου προστίθεται ποσότητα νερού όχι μεγαλύτερη από 30 βαθμούς στον ήδη αλεσμένο καρπό της ελιάς και το όλο μείγμα υποβάλλεται σε διαδικασία διαχωρισμού του ελαιόλαδου από την υδατική φάση με νερό.

Στην βιβλιογραφία αναφέρεται και η μέθοδος εξαγωγής του ελαιόλαδου με την βοήθεια διαλύτη, πετρελαϊκού αιθέρα/εξανίου, αφού πρώτα οι ελαιόκαρποι σπάσουν σε σφυρόμυλο και εξαχθεί η ποσότητα του νερού με ξήρανση.

Οι παραπάνω μέθοδοι εκμεταλλεύονται την αδυναμία διάλυσης του νερού στο λάδι, πράγμα που καθιστά εύκολο τον διαχωρισμού του πρώτου από το δεύτερο.

Παράλληλα, έχει γίνει και βελτίωση των μεθόδων ανίχνευσης νοθείας, η οποία μπορεί να ανιχνευθεί σε ακόμα μικρότερα ποσοστά. Στην βελτιστοποίηση των μεθόδων ανίχνευσης σημαντικό ρόλο παίζει η έρευνα διαφόρων πανεπιστημίων και ερευνητικών εργαστηρίων (πχ M.A.I.C.H., πανεπιστήμιο Κρήτης κ.α.), όπου με μεθόδους μη καταστρεπτικές για το δείγμα, όπως οι NMR (nuclear magnetic resonance), FTIR (fourier transformational infrared), ή ακόμα και καταστροφικές, όπως GC (gas chromatography) και PCR (polymerase chain reaction), δίνεται η δυνατότητα ανίχνευσης κατώτερων ελαίων σε ελαιόλαδο (π.χ. σπορέλαιο κτλ.) και γενετικής τροποποίησης του ελαιόκαρπου.

#### **4.1.6 Οικονομικό Περιβάλλον**

Ως κύριες οικονομικές δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα κάθε επιχείρησης, είναι το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, η ανεργία και το ύψος των επιτοκίων. Στην Ελλάδα το έτος 2005 το ΑΕΠ ανήλθε σε 3,7% και αναμένεται να ακολουθήσει αυξητικές τάσεις κατά τα επόμενα έτη, ο πληθωρισμός έφτασε το 3,5% όπου αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο (αύξηση του πληθωρισμού θα σημαίνει και αύξηση των τιμών του ελαιόλαδου που όμως δεν αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά τη ζήτηση λόγω της ανελαστικότητας της), το ποσοστό ανεργίας ανήλθε σε 9,9% όπου αναμένεται μικρή σταδιακή μείωση στο άμεσο

μέλλον, ενώ τα επιτόκια παραμένουν σταθερά κοντά στο 2.3%. Για το 2007 αναμένεται περαιτέρω αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.

## **4.2 Μικροπεριβάλλον**

### **4.2.1 Κλάδος**

Όσον αφορά τον κλαδο των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου είναι ένας ώριμος κλάδος με συγκεκριμένη παραγωγή η οποία έχει λίγες διακυμάνσεις και επομένως τα περιθώρια κέρδους είναι προκαθορισμένα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα ο κλάδος να είναι κατακερματισμένος. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο υποομάδες στον κλάδο, όπου στην πρώτη υποομάδα δραστηριοποιούνται οι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου η ΕΛΑΪΣ (31%) και η Μινέρβα (17%), οι οποίες ελέγχουν περίπου το 50% της αγοράς και στην δεύτερη υποομάδα δραστηριοποιούνται πολλές μικρές επιχειρήσεις (περίπου 50), όπου η κάθε μια καταλαμβάνει μικρό μερίδιο αγοράς (στοιχεία ICAP). Κάποιες από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται μόνο στην τυποποίηση αλλά και στην παραγωγή ελαιόλαδου.

Τα προϊόντα του κλάδου στο σύνολο τους δεν διαθέτουν το στοιχείο της διαφοροποίησης, με εξαίρεση κυρίως τα προϊόντα των εταιριών ΕΛΑΪΣ και Μινέρβα τα οποία, οι εταιρείες αυτές με συνεχείς καινοτομικές ενέργειες δημιουργούν και προωθούν νέες σειρές προϊόντων οι οποίες ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης, έχουν γίνει και ορισμένες προσπάθειες από άλλες εταιρείες με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων Π.Ο.Π. ως ένα μέσω διαφοροποίησης.

Επιπλέον, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο είναι ότι η κατανάλωση του τυποποιημένου ελαιόλαδου παρουσιάζει αυξομειώσεις κατά την περίοδο 2001-2004. Παρόλα αυτά όμως, το μέλλον του κλάδου φαντάζει ευοίωνο καθώς, αν το κράτος εφαρμόσει σωστά το νόμο



1019/2002 περί απαγόρευσης του χύμα ανώνυμου ελαιόλαδου, τότε οι πωλήσεις του θα αυξηθούν σημαντικά.

Σε γενικότερο επίπεδο ο κλάδος μπορεί να υποστεί περαιτέρω ανάπτυξη με προσάρτηση μεριδίων σε διεθνείς αγορές το οποίο ήδη γίνεται με εξαγωγές τυποποιημένου ελαιόλαδου στην Ιαπωνία, στην Κίνα, σε διάφορες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής.

#### **4.2.1.1 Πελάτες**

Γενικότερα, η τιμή καθώς και η οικονομική δυνατότητα των καταναλωτών επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ζήτηση. Υπολογίζεται ότι η μέση ποσότητα αγοράς ελαιόλαδου είναι στα 2,8 λίτρα/νοικοκυριό σε μηνιαία βάση. Η τιμή καθώς και η οικονομική δυνατότητα των καταναλωτών επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ζήτηση.

Η κατανάλωση του ελαιόλαδου κατά την περίοδο 2003/2004 έχει σταθεροποιηθεί στους 165.000 τόνους, με το χύμα ελαιόλαδο να διανέμεται στο 33% της αγοράς, το τυποποιημένο να διατίθεται στο 27% (εμφάνισε αύξηση 10% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και μείωση με την προπέρσινη κατά 4,7%), ενώ το 40% της αγοράς καλύπτεται από ιδιοκατανάλωση. Όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης της αγοράς την περίοδο 2004/05-2005/06, η εγχώρια κατανάλωση ελαιόλαδου προβλέπεται ότι θα εμφανίσει μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3% παρότι βρίσκεται σταθερή εδώ και 3 χρόνια. Το μεγαλύτερο μέρος διανέμεται σε super market προς λιανική πώληση τα οποία τα τελευταία χρόνια ωθούνται προς το private labelling, ακόμα και στο ελαιόλαδο, εκτοπίζοντας έτσι εταιρείες τυποποίησης από τα ράφια.

Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί και η διάθεση που υπάρχει όσον αφορά την κατανάλωση βιολογικού ελαιόλαδου, το οποίο παρότι έχει χαμηλό μερίδιο αγοράς

και 40-50% αυξημένη τιμή σε σχέση με το μη βιολογικό, παρουσιάζει μέσο ποσοστό ανάπτυξης της τάξεως του 17,9%. Ακόμα πρέπει να αναφερθεί ότι, παρουσιάζεται αυξημένη ζήτηση των προϊόντων αυτών και στο εξωτερικό.

Η προώθηση του ελαιόλαδου στον κλάδο γίνεται κυρίως με την διαφήμιση όπου γίνεται κατά πλειοψηφία από τις επιχειρήσεις τυποποίησης του κλάδου, ενώ παράλληλα, για την μεγιστοποίηση του ποσοστού του τυποποιημένου ελαιόλαδου σε σχέση με το χύμα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του συνανταγωνισμού με διαφημιστικές καμπάνιες που στρέφονταν ενάντια στο χύμα ελαιόλαδο. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μερίδιο διαφήμισης, από την ΕΛΑΪΣ ΑΕ, έγινε για το προϊόν άλτις με ποσοστό 60% περίπου, ενώ δεύτερη ακολούθησε η Μινέρβα με ποσοστό 19,5% περίπου.

#### **4.2.1.2 Προμηθευτές - Παραγωγοί**

Η εγχώρια παραγωγή του ελαιόλαδου παρουσιάζει κυκλικότητα κατά την οποία μια καλή σοδειά συνοδεύει μια κακή. Η κυκλικότητα αυτή δεν εμφανίζεται μόνο από έτος σε έτος αλλά και από μήνα σε μήνα λόγω των μεταβολών στην παραγωγή και στα αποθέματα. Μέσα στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές εταιρίες (θα αναφερθούν παρακάτω) με ποικιλία σε μέγεθος και λειτουργίες. Για παράδειγμα, το διάστημα 2003/2004 παράχθηκαν 230.000 τόνοι υποδηλώνοντας μια μείωση κατά 23,3% σε σχέση με την προηγούμενη ελαιοκομική περίοδο. Παράλληλα, η παραγωγή είναι αρκετή στο να καλύψει την εγχώρια ζήτηση και για τον λόγο αυτό οι εισαγωγές είναι περιορισμένες. Οι εξαγωγές του ελαιόλαδου ανήλθαν στους 90.000 τόνους την περίοδο 2003/2004 εκ των οποίων οι 10.000 τόνοι αφορούσαν τυποποιημένο ελαιόλαδο.

Τα ελαιουργεία, που στην πλειοψηφία τους δεν είναι συνασπισμένα, τοποθετούνται στην Κρήτη και στην Πελοπόννησο και αποτελούν τις κύριες μονάδες επεξεργασίας του ελαιόκαρπου σε πρώτο στάδιο. Μετά από την επεξεργασία, το προωθούν στην αγορά είτε σε μορφή χύμα, είτε το στέλνουν σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις για επεξεργασία, τυποποίηση και εμπορία. Γενικότερα, η αγορά του χύμα ελαιόλαδου είναι κατακερματισμένη ενώ η αγορά του τυποποιημένου είναι πιο συγκεντρωμένη και ελέγχεται από λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις. Οι διαφορές τιμής μεταξύ χύμα και τυποποιημένου ελαιόλαδου είναι σημαντικές, με την τελευταία να κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα.

Παράλληλα, γίνεται εξαγωγή μεγάλων ποσοτήτων χύμα ελληνικού ελαιόλαδου σε ανταγωνιστικές τιμές για τον παραγωγό, το οποίο τυποποιείται από ξένες εταιρείες και αναμειγνύεται με έλαια κατώτερης ποιότητας (π.χ. σπορέλαια) και προωθείται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστές τιμές στη διεθνή αγορά. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι πρέπει να αλλάξει ριζικά το πλαίσιο προώθησης.

#### **4.2.1.3 Ανταγωνιστές μέσα στον κλάδο**

Κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου είναι οι εταιρίες Ελαίς ΑΕ, που αποτελεί και τον ηγέτη του κλάδου (~ 31%) και ακολουθούν Μινέρβα ΑΕ ελαιουργικών επιχειρήσεων (~17,25%), Κορέ ΑΕ (~8,75%), Ελαιουργική ΚΣΕΠΕΠ (~5,25%), Κρέτα Φουντ ΕΠΕ (~3,25%), Λεσελ Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λέσβου ΣΥΝ.ΠΕ. (~ 2,5%), Αγροτική ΑΕ (~2,5%), Μιχελάκης Ι. ΑΕ (~2%) που συγκεντρώνουν συνολικό μερίδιο αγοράς περίπου 73%. Λαμβάνοντας υπόψιν το CR4 (ποσοστό των 4 μεγαλύτερων εταιριών σε μερίδιο αγοράς) του κλάδου το οποίο είναι περίπου 62%, μπορεί να ειπωθεί ότι, στον τομέα του τυποποιημένου ελαιόλαδου

υπάρχει ολιγοπώλιο. Στο σύνολο του κλάδου δραστηριοποιούνται 30 επιχειρήσεις, ενώ γενικότερα ο αριθμός των ελαιοτριβείων που λειτούργησαν συνολικά στην Ελλάδα την περίοδο 2003/04 ανήλθαν σε 2.021.

- *ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ*

Η Μινέρβα ΑΕ αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή της πρώτης ΕΛΑΪΣ στον κλάδο του τυποποιημένου ελαιόλαδου. Είναι εταιρία με παράδοση στον τομέα αυτό για πολλά συνεχόμενα χρόνια. Όραμα της εταιρείας αποτελεί η παραγωγικότητα σε παγκόσμια κλίση ώστε να αποτελεί μια από τις κορυφαίες βιομηχανίες στον κόσμο. Σύμφωνα με στοιχεία από την εταιρεία Μινέρβα, αποτελεί τον σημαντικότερο εξαγωγέα τυποποιημένου ελαιόλαδου στις 5 ηπείρους και στοχεύει κυρίως στον απόδημο ελληνισμό. Η εταιρεία συσκευάζει ελαιόλαδο από συγκεκριμένες ποικιλίες ελιάς (π.χ. χωριό ποικιλία κορωνέϊκη), ενώ παράλληλα δραστηριοποιείται και στον χώρο της μαργαρίνης, σπορέλαιων και λειτουργικών τροφίμων (benecol), καθώς και στην παρασκευή προϊόντων για επαγγελματική χρήση (Minerva Foodservice). Παράλληλα, διαθέτει πιστοποιημένα συστήματα διασφάλισης ποιότητας HACCP/ISO.

- *ΚΟΡΕ ΑΕ*

Η εταιρεία Κορέ ΑΕ αποτελεί θυγατρική της εταιρίας Σόγια Ελλάς ΑΕ. Η παραγωγική της δυνατότητα έγγυται στο σογιέλαιο και στο ελαιόλαδο καθώς και διάφορα άλλα λίπη. Ασχολείται με εξαγωγές στον χώρο κυρίως του απόδημου ελληνισμού αλλά το δυνατό της κομμάτι έγγυται στα private labels, όπου τυποποιεί ελαιόλαδο για λογαριασμό αλυσίδων super market χρησιμοποιώντας το εμπορικό

σήμα των τελευταίων. Τελευταία είχε υποβληθεί στην εταιρεία πρόστιμο από τον ΕΦΕΤ για νοθεία του σογιέλαιου με ηλιέλαιο σε αναλογία 97,5%.

- *ΛΕΣΣΕΛ Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λέσβου ΣΥΝ.ΠΕ.*

Η ΛΕΣΣΕΛ ΣΥΝ.ΠΕ. αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες τυποποιητικές μονάδες στην Λέσβο και αποτελεί επίσης την μεγαλύτερη συνεταιριστική οργάνωση στον τομέα του ελαιόλαδου στην Ελλάδα. Δραστηριοποιείται στην παρασκευή σαπουνιών, πυρηνέλαιου και ραφινάρισματος του ελαιόλαδου. Όραμα της επιχείρησης αποτελεί η συνολική απόκτηση της παραγωγής του ελαιόλαδου της Λέσβου για τυποποίηση και διάθεση καθώς και η δημιουργία φήμης και προβολής της ποιότητας του στο εξωτερικό.

- *ΚΡΕΤΑ ΦΟΥΝΤ ΕΠΕ*

Η Κρέτα Φουντ ΕΠΕ έχει έδρα τα Χανιά και δραστηριοποιείται στον χώρο του τυποποιημένου ελαιόλαδου τόσο στον χώρο του private labelling για super market όσο και δικό της brand name, όπως Creta Gold. Παράλληλα, δραστηριοποιείται με εξαγωγές στην Ευρώπη, Αμερική και Άπω Ανατολή. Τέλος, βρίσκεται υπό διαδικασία δημιουργίας συστημάτων διασφάλισης ποιότητας HACCP/ISO.

- *ΜΙΧΕΛΑΚΗΣ ΑΕ*

Η Μιχελάκης ΑΕ έχει έδρα τα Χανιά και είναι εταιρεία που διαθέτει Π.Ο.Π. ελαιόλαδο διαπιστευμένο από το Υπουργείο Γεωργίας. Ακόμη, δεν δρα μόνο σαν τυποποιητική εταιρεία αλλά και σαν μονάδα παραγωγής ελαιόλαδου από το

ελαιόκαρπο. Δίνει έμφαση στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και κάνει εξαγωγές στο εξωτερικό.

#### **4.2.1.4 Μέτοχοι**

Το ROE (return on equity ή η επιστροφή στα ίδια κεφάλαια) των επιχειρήσεων στον τομέα του τυποποιημένου ελαιόλαδου χαρακτηρίζεται από μια ποικιλομορφία κατά την οποία υπάρχουν επιχειρήσεις με υψηλά ROE, όπως είναι η ΑΓΡΟ.ΒΙΜ ΑΕ (28,54%), Κρέτα Φουντ ΕΠΕ (9,00%) και άλλες με πολύ χαμηλά όπως η εταιρία ΤΡΥΦΥΛΙΑ ΑΕ (-49,54%). Γενικότερα ο μέσος όρος του κλάδου σε επιστροφή στα ίδια κεφάλαια κυμάνθηκε για το 2003 σε 1,38%. Στην εταιρεία ΕΛΑΪΣ ο δείκτης κυμαίνεται περίπου στο 51% την περίοδο αυτή για το σύνολο όμως των προϊόντων.

#### **4.2.2 Υπόδειγμα Porter στον κλάδο**

##### **Οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter**

- *Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων*

Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο του ελαιόλαδου, με αποτέλεσμα ο κλάδος να είναι κατακερματισμένος. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο υποομάδες στον κλάδο, όπου στην πρώτη υποομάδα δραστηριοποιούνται οι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου η ΕΛΑΪΣ (31%) και η Μινέρβα (17%), οι οποίες ελέγχουν περίπου το 50% της αγοράς και στην δεύτερη υποομάδα δραστηριοποιούνται πολλές μικρές επιχειρήσεις (περίπου 50), όπου η κάθε

μια καταλαμβάνει μικρό μερίδιο αγοράς. Κάποιες από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται μόνο στην τυποποίηση αλλά και στην παραγωγή ελαιόλαδου.

Τα προϊόντα του κλάδου στο σύνολο τους δεν διαθέτουν το στοιχείο της διαφοροποίησης, με εξαίρεση κυρίως τα προϊόντα της ΕΛΑΪΣ και της Μινέρβα τα οποία οι εταιρείες αυτές με συνεχείς καινοτομικές ενέργειες δημιουργούν και προωθούν νέες σειρές προϊόντων οι οποίες ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης, έχουν γίνει και ορισμένες προσπάθειες από άλλες εταιρείες με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων Π.Ο.Π. ως ένα μέσο διαφοροποίησης.

Επιπλέον, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο είναι ότι η κατανάλωση του τυποποιημένου ελαιόλαδου παρουσιάζει αυξομειώσεις κατά την περίοδο 2001-2004. Παρόλα αυτά όμως, το μέλλον του κλάδου φαντάζει ευοίωνα καθώς, αν το κράτος εφαρμόσει σωστά το νόμο 1019/2002 περί απαγόρευσης του χύμα ανώνυμου ελαιόλαδου, τότε οι πωλήσεις του θα αυξηθούν σημαντικά.

- ***Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών***

Το κύριο χαρακτηριστικό των προμηθευτών είναι ότι δεν είναι συγκεντρωμένοι με αποτέλεσμα να έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη. Παράλληλα, το προϊόν των προμηθευτών μπορεί να ειπωθεί ότι διαθέτει κάποιο στοιχείο διαφοροποίησης διότι κατοχυρώνεται από τις σχετικές ενδείξεις Π.Ο.Π. και Π.Γ.Ε. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι παραγωγοί ελαιόλαδου (π.χ. Μιχελάκης) έχουν προχωρήσει σε ολοκλήρωση προς τα εμπρός γεγονός που ισχυροποιεί τον ανταγωνισμό.

- ***Δύναμη αγοραστών***

Κύριοι αγοραστές για τις εταιρείες του τυποποιημένου ελαιόλαδου είναι οι αλυσίδες super market οι οποίες απορροφούν και το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων. Παρόλα αυτά όμως, τα super market αρχίζουν να αποκτούν δύναμη μέσω της τυποποίησης ελαιόλαδου με το δικό τους brand name εκτοπίζοντας έτσι τις υπάρχουσες εταιρείες από τα ράφια των καταστημάτων τους, ασκώντας παράλληλα πιέσεις για μείωση της τιμής του προσφερόμενου ελαιόλαδου από τις τελευταίες (ολοκλήρωση προς τα πίσω).

Ως προς τους τελικούς καταναλωτές αυτό που πρέπει να ειπωθεί είναι ότι η ζήτηση του προϊόντος είναι ανελαστική, γεγονός που καθιστά το προϊόν αναγκαίο για την διατροφή τους. Επίσης το κόστος μετακίνησης από ένα ανταγωνιστή του κλάδου σε κάποιον άλλο θεωρείται χαμηλό, πράγμα το οποίο αυξάνει τον ανταγωνισμό. Τέλος, το ελαιόλαδο θεωρείται standard προϊόν με αποτέλεσμα οι αγοραστές να μπορούν να το βρουν παντού. Αν υπολογίσει κανείς τον αριθμό των ελαιοτριβείων τα οποία ανέρχονται σε 2021 αυτό δίνει μεγαλύτερη δυνατότητα στους αγοραστές.

- ***Απειλή εισόδου***

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο του τυποποιημένου ελαιόλαδου θεωρείται δύσκολη καθώς, από την μια πλευρά οι υπάρχουσες εταιρείες και κυρίως η ΕΛΑΪΣ καλύπτουν ευρεία γκάμα προϊόντων, και από την άλλη η ύπαρξη των private label προϊόντων δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης. Αυτοί οι δυο παράγοντες σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος αρχικής εγκατάστασης και την μειωμένη δυνατότητα σε κανάλια διανομής, που ελέγχονται από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις,



δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο τις προσπάθειες μιας νέας επιχείρησης να εισέλθει στον κλάδο.

- ***Υποκατάστατα***

Κύρια υποκατάστατα του ελαιόλαδου είναι άλλα έλαια και βούτυρα τα οποία συνήθως αγοράζονται από εταιρείες μαζικής εστίασης, βιομηχανίες κ.α και χρησιμοποιούνται για τηγάνισμα, για την παρασκευή σαλάτας κτλ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στην μείωση των κερδών γενικότερα του κλάδου του ελαιόλαδου και ειδικότερα του τυποποιημένου ελαιόλαδου.

## **5. Ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων της Μικρομεσαίας Επιχείρησης Τυποποίησης Ελαιολάδου ΑΒΓ**

### **5.1 Υποβολή Γενικού Προϋπολογισμού της Επιχείρησης ΑΒΓ**

Η εταιρεία ΑΒΓ δραστηριοποιείται στον κλάδο τυποποίησης ελαιολάδου για τρία χρόνια και απασχολεί 20 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 3 δουλεύουν στις πωλήσεις. Η εταιρεία δραστηριοποιείται τόσο στο τυποποιημένο ελαιόλαδο και συσκευάζει το ελαιόλαδο σε τρεις διαφορετικές συσκευασίες σε αντίστοιχες ποσότητες των 750ml (προϊόν 1 ή Π1), του 1,5lt (προϊόν 2 ή Π2) και των 5lt (προϊόν 3 ή Π3), όσο και στο χύμα (προϊόν 4 ή Π4) που το στέλνει στο εξωτερικό για χρήση σε βιομηχανία τροφίμων. Η επιχείρηση παράλληλα εξάγει το προϊόν της σε μεγάλους διανομείς στις ΗΠΑ, στη Μεγάλη Βρετανία και στην Γερμανία. Στο προϊόν 4 έχει υπογραφεί συμφωνία για 10ετή από το έτος 2003 για εξαγωγή ποσότητας 200.000lt χύμα ελαιολάδου τον χρόνο προς τιμή 2,2ευρώ με ευθύνη της βιομηχανίας που το παραλαμβάνει για την μεταφορά.

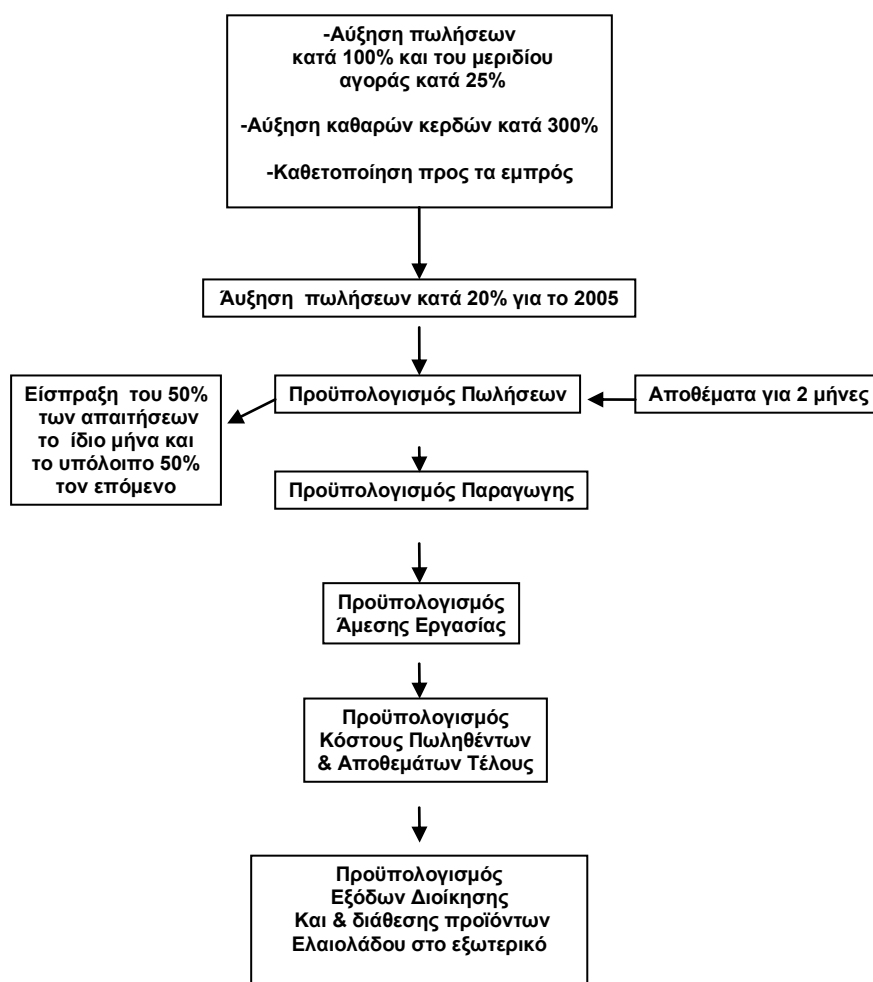
Στα πλαίσια της δημιουργίας ενός στρατηγικού πλάνου πενταετίας για το 2004 έως 2008 η επιχείρηση αποφάσισε τα παρακάτω:

1. Αύξηση πωλήσεων κατά 100% και του μεριδίου αγοράς κατά 25% δηλαδή από 0,9% σε 1,1%. (Το 0,9% προκύπτει χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα των πωλήσεων που φαίνονται στον πίνακα 6 σε ευρώ της επιχείρησης για το έτος μηδέν, δηλαδή το 2003 και τα αποτελέσματα του κλάδου όσον αφορά τις πωλήσεις, δηλαδή  $1.293.550/145.953.964 = 0.88\%$  ή περίπου 0,9%).
2. Αύξηση καθαρών κερδών (μετά φόρων δηλαδή) κατά 300% (τετραπλασιασμός)
3. Καθετοποίηση προς τα εμπρός αναλαμβάνοντας νέες δραστηριότητες όπως για παράδειγμα παραρτήματα λιανικής πώλησης στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

Το κομμάτι του προϋπολογισμού των πωλήσεων που αποτελεί και τον πυρήνα της ανάλυσης στην παρούσα εργασία θα προσανατολιστεί στην επίτευξη του πρώτου στόχου όπως αναφέρεται παραπάνω.

Η εταιρεία έχει αποφασίσει να εντάξει τον προϋπολογισμό μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της για την επίτευξη και επίβλεψη των στόχων που έχει θέσει μέσα σε αυτή την πενταετία. Η διαδικασία που πραγματοποιηθεί θα είναι η σύνθεση σε πρώτη βάση του γενικού προϋπολογισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα για τον κλάδο καθώς και το μακροπεριβάλλον των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου καθώς και τα γενικότερα που αναφέρθηκαν προηγουμένως για τον γενικό προϋπολογισμό, ο γενικός προϋπολογισμός της επιχείρησης ΑΒΓ διαμορφώνεται ως εξής:

## ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΒΓ



Σχήμα 5. Μορφή του γενικού προϋπολογισμού της εταιρείας ΑΒΓ

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3, κατά την σύσταση του γενικού προϋπολογισμού λαμβάνονται υπόψη οι αποφάσεις του διευθυντή της επιχείρησης ΑΒΓ που με την βοήθεια εξωτερικών συνεργατών συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων της, διαμορφώνει μια βάση στόχων, παραδοχών και στρατηγικών επιλογών πάνω στην οποία κατασκευάζεται ο προϋπολογισμός του σχήματος 5. Ο προϋπολογισμός καταρτίζεται μέσα από την ακριβή υλοποίηση καλά σχεδιασμένων οδηγιών. Η διαδικασία κατάρτισης είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη με τον ένα κύκλο να οδηγεί στον επόμενο.

## **5.2 Υποβολή Μακροχρόνιου Προγράμματος**

### **Πωλήσεων της Επιχείρησης ΑΒΓ**

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της πρέπει να οργανώσει το πλάνο των πωλήσεων. Όπως προαναφέρθηκε, παρότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων αποτελεί τον πιο σημαντικό απόλους του προϋπολογισμού, γιατί χάρη σε αυτών μπορεί να δημιουργήσει η επιχείρηση τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς, είναι η κατηγορία του προϋπολογισμού που έχει αρκετή αβεβαιότητα (ανάλογα την εταιρεία).

Μια εταιρεία που προσφέρει ποιοτικά προϊόντα, ανταγωνιστικές τιμές, καλή προώθηση και διαφήμιση, δυνατά στελέχη πωλήσεων κ.α. αναμένεται να έχει δυνατές πωλήσεις.

Προκειμένου να γίνει η κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογιστικών προγραμμάτων του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει αρχικά να έχει δομηθεί η στρατηγική και να έχει αναλυθεί εκτενώς το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Υποθέτουμε για λόγους ευκολίας ότι η τιμή πώλησης και οι διακανονισμοί που έχουν προκύψει έπειτα από διαπραγματεύσεις είναι η ίδια για κάθε πελάτη της εταιρείας. Η τιμή πώλησης και οι συνολικές πωλήσεις για τα επιμέρους έτη 2002 έως και 2004 προϊόντα δίνεται στον πίνακα 6 παρακάτω:

Πραγματικές Πωλήσεις Επιχείρησης ΑΒΓ στην πενταετία 2002-2004									
Έτος 2002				Έτος 2003			Έτος 2004		
	Ποσότητα	Τιμή μονάδας (ευρώ)	Αξία (ευρώ)	Ποσότητα	Τιμή μονάδας (ευρώ)	Αξία (ευρώ)		Τιμή μονάδας (ευρώ)	Αξία (ευρώ)
Προϊόν 1	20.000	3.1	62.000	21.000	3.1	65.100	24.000	3.3	79.200
Προϊόν 2	40.000	5.9	236.000	38.000	5.9	224.200	35.000	6.3	220.500
Προϊόν 3	30.000	18.5	555.000	30.500	18.5	564.250	29.900	19	568.100
Προϊόν 4	200.000	2.2	440.000	200.000	2.2	440.000	200.000	2.2	440.000
Σύνολο			1.293.000			1.293.550			1.307.800

**Πίνακας 6. Πραγματικές πωλήσεις της εταιρείας ΑΒΓ (οι αριθμοί έχουν τροποποιηθεί κατά επιθυμία της επιχείρησης)**

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όγκος των πωλήσεων για το 2002 μέσω του ενοποιημένου ισολογισμού των στοιχείων της ICAP για τις εταιρείες τυποποίησης ήταν 128.804.765 ευρώ ενώ για το 2003 ανερχόταν στα 145.953.964 ευρώ δηλαδή αύξηση κατά 13.31% (Βλέπεται παράρτημα πίνακας Π1). Αν θεωρηθεί σταθερός ο ρυθμός αύξησης για το 2004 οι πωλήσεις θα άγγιζαν τα 165.000.000 ευρώ περίπου.

Το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι ποιο θα είναι το πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί για τις πωλήσεις σε ένα πλάνο πενταετίας. Πρέπει δηλαδή να γίνει προσδιορισμός των μέσων και των πόρων καθώς και οι αποφάσεις που θα πρέπει να

παρθούν και να υλοποιηθούν ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιμέρους τρεις στρατηγικοί στόχοι. Στην παράγραφο 4 αναλύθηκε επαρκώς το περιβάλλον των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου. Εφόσον επομένως υπάρχει καλή γνώση του περιβάλλοντος μπορεί να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις και αναληφθούν οι αναγκαίες πρωτοβουλίες για το πλαίσιο της πενταετίας:

α) Έτσι στο πλαίσιο της πενταετίας αυτό που ακολουθείται από την πλειοψηφία των εταιρειών είναι η ομαδοποίηση των προϊόντων με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Στην περίπτωση της ΑΒΓ έχουμε τα προϊόντα Π1, Π2, Π3 και το χύμα Π4.

β) Στην συνέχεια προσδιόρίζονται οι παράγοντες που εκτιμάται ότι επηρεάζουν τις πωλήσεις της κάθε ομάδας ξεχωριστά. Στην περίπτωση της ΑΒΓ γίνεται έλεγχος των επιδοτήσεων που μπορούν να δοθούν για την συσκευασία καθώς και έλεγχος για επικείμενους νέους ανταγωνιστές στην αγορά. Ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών στην περίπτωση του τυποποιημένου ελαιολάδου θεωρείται ότι δεν επηρεάζουν την ζήτηση του διότι, όπως έχει προαναφερθεί, είναι ανελαστική.

γ) Στην πορεία, επιλέγεται η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των πωλήσεων της κάθε κατηγορίας προϊόντων. Οι συνηθισμένες μέθοδοι είναι:

- **Ανάλυση και συσχέτιση των πληροφοριών για τις τάσεις του κλάδου.**
- **Προβολή στο πλαίσιο της πενταετίας της τάσης των πωλήσεων**
- **Ανάλυση των εκτιμήσεων των πωλητών**
- **Εκτίμηση της άποψης των διευθυντών**

**- Απλή συσχέτιση με ένα παράγοντα ή οικονομικό μέγεθος ή πολλαπλή συσχέτιση με ένα ή περισσότερους παράγοντες.**

Λόγω του ότι η επιχείρηση ABΓ είναι μια μικρή επιχείρηση η ανάλυση της πρόβλεψης των πωλήσεων θα μπορούσε να βασιστεί στις απόψεις και τις προβλέψεις των πωλητών, την εκτίμηση της άποψης του διευθυντή και σε απλές συσχετίσεις. Παρόλα αυτά θα γίνει παρουσίαση όλων των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των πωλήσεων

Με βάση τα στοιχεία που δίνονται από την ICAP για την εξέλιξη του κλάδου μπορεί η επιχείρηση ABΓ να κάνει τους υπολογισμούς της για την ερχόμενη πενταετία και να αποφασίσει αν οι στόχοι που θέτονται είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν. Όσον αφορά την μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, η μέθοδος της κλαδικής μελέτης στηρίζεται στην ορθότητα της προβολής στο προσεχές μέλλον των πωλήσεων του κλάδου και συσχετισμού τους με την πορεία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό μια τέτοια μελέτη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις που μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση των στοιχείων του κλάδου.

Η προβολή στο πλαίσιο της πενταετίας των πωλήσεων γίνεται με βάση την ανάλυση των στοιχείων που υπάρχουν από προηγούμενα έτη όσον αφορά την τάση των πωλήσεων που θα έχει η εταιρεία στο μέλλον. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί με βάση τρεις τεχνικές:

α) Κινητούς μέσους όρους

Χρησιμοποιούνται δηλαδή στοιχεία τριετίας ή πενταετίας και προκύπτει η πρόβλεψη για το επόμενο έτος. Η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μακροχρόνιες προβλέψεις αλλά μόνο για ετήσιες. Στην περίπτωση της ABΓ,



σύμφωνα με τον πίνακα 6 για το 2005 θα αναμενόταν μέσω του κινητού μέσου όρου να γινόταν διαμόρφωση των πωλήσεων ως εξής:

$$X_{2005} = \frac{1293000 + 1293500 + 1307800}{3} = 1298100$$

β) Εκθετική εξομάλυνση

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την μέθοδο των κινητών μέσων όρων, παρόλα αυτά διαφέρει όμως διότι χρησιμοποιεί συντελεστές στάθμισης με μεγαλύτερη βαρύτητα στο προηγούμενο έτος και μικρότερη βαρύτητα στα προηγούμενα. Έστω για την επιχείρηση ΑΒΓ ορίζονται για το έτος 2002 έως 2004 οι συντελεστές στάθμισης, 0,5 , 1 και 1,5 αντίστοιχα. Με βάση τα δεδομένα του πίνακα 6 και τις τιμές των συντελεστών οι προβλεψεις για την επόμενη χρονιά δίνονται ως εξής:

3 <sup>η</sup> περίοδος ή έτος 2004	1.307.800 x 1,5	=	1.961.700 ευρώ
2 <sup>η</sup> περίοδος ή έτος 2003	1.293.500 x 1	=	1.293.500 ευρώ
1 <sup>η</sup> περίοδος ή έτος 2002	1.293.000 x 0,5	=	646.500 ευρώ
Προβλεπόμενες πωλήσεις για το έτος 2005	<b>3.901.700 / 3</b>	=	<b>1.300.567 ευρώ</b>

γ) Διαχωρισμός ιστορικών δεδομένων πωλήσεων ή χρονολογικών σειρών

Στην μέθοδο αυτή γίνεται συλλογή μακροχρόνιων δεδομένων που έχουν προκύψει από το παρελθόν των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένου και του παρόντος χρόνου που γίνεται η κατάρτιση του μακροπρόθεσμου σχεδίου δράσεως. Με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος γίνεται προέκταση της τάσης αυτής σε περίοδο πενταετίας

προκειμένου η διοίκηση να θέσει τους στρατηγικούς στόχους και πιο ειδικά τους στόχους των πωλήσεων.

Για να γίνει σωστή πρόβλεψη της τάσης των πωλήσεων θα πρέπει να γίνει ανάλυση και επιπλέον παραγόντων οι οποίοι τις επιρραάζουν. Τέτοιοι παράγοντες αφορούν τον κύκλο ζωής κάποιου ή κάποιων προϊόντων, την προοπτική συνεργασίας ή συμμαχίας με άλλη εταιρεία, την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που θα προκύψει από επερχόμενη είσοδο κάποιου ανταγωνιστή, την τάση του πληθωρισμού και των ανατιμήσεων, πολιτικές εισαγωγών ή εξαγωγών που ορίζονται από το κράτος καθώς και η συνδικαλιστική δράση του κλάδου που μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις.

Όσον αφορά την ανάλυση των πληροφοριών από τους πωλητές θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελεί έναν πολύ καλό τρόπο για τον προσδιορισμό των μελλοντικών πωλήσεων. Οι πωλητές είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή με τις εταιρείες που πρόκειται να γίνουν οι πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας. Τέτοιες επαφές μπορεί να είναι τόσο επαγγελματικές όσο και φιλικές και έτσι δίνεται η δυνατότητα να προσδιοριστούν και οι διαθέσεις των ανταγωνιστών έναντι σε κάποιον πελάτη. Δίνοντας bonus στο προσωπικό πωλήσεων και υποβοηθώντας το με διάφορα μέσα όπως αυτοκίνητο, υπολογιστές μπορεί να γίνει ταχύτατη επικοινωνία με την ανωτερή διοίκηση και να ανατεθούν νέες εντολές. Αυτή η πληροφόρηση που παίρνουν οι πωλητές από την αγορά αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία ενός ακριβέστερου προϋπολογισμού πωλήσεων.

Η εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών αφορά την ανάληψη της ευθύνης σύνθεσης του προϋπολογιστικού επιχειρηματικού σχεδίου από τους διευθυντές. Οι διευθυντές παραγωγής, μάρκετινγκ, πωλήσεων, προσωπικού και ο διευθυντής διοίκησης κάνουν εκτιμήσεις από την προσωπική τους εμπειρία για το πως προβλέπουν τις πωλήσεις για την εταιρεία στην επόμενη πενταετία. Οι διάφορες

ποσοτικές εκτιμήσεις για τον όγκο των πωλήσεων χρησιμοποιούνται ώστε να βρεθεί ένας μέσος όρος για το κάθε έτος. Η βιβλιογραφία προτείνει χρήση του συστήματος αυτού σε περιπτώσεις όπου οι πωλήσεις παρουσιάζουν μικρή μεταβλητότητα στην πάροδο του χρόνου όπως στην εταιρεία ΑΒΓ ή σε περιπτώσεις που εισάγεται ένα νέο προϊόν στην αγορά και δεν υπάρχουν παρελθοντικά στοιχεία για την πορεία του. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται για σύσταση βραχυχρόνιου προγράμματος πωλήσεων διότι διευθυντικά στελέχη όπως ο οικονομικός διευθυντής δεν βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τον τομέα των πωλήσεων καθώς και επίσης γιατί οι προβλέψεις βασίζονται στην διαίσθηση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες υπάρχει υπερίσχυση του διευθυντή πωλήσεων έναντι των υπολοίπων, οπότε ουσιαστικά η μέθοδος χάνει την αξία της.

Στην συσχέτιση ενός παράγοντα με το προϊόν. Αυτός ο παράγοντας μπορεί να είναι το ΑΕΠ, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κτλ. Στην πολλαπλή συσχέτιση αντιθέτως πολλοί εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τις πωλήσεις ενός προϊόντος και για τον λόγο αυτό γίνεται μοντελοποίηση των συνθηκών αυτών σύμφωνα με την εξίσωση:

$$Y = a + \beta_1 \chi_1 + \beta_2 \chi_2 + \dots + \beta_n \chi_n$$

Όπου  $Y =$  εξαρτημένη μεταβλητή ( ύψος πωλήσεων στην προκειμένη περίπτωση)

$\chi =$  ανεξάρτητες μεταβλητές (ΑΕΠ, ρυθμός αύξησης πληθυσμού, επιχορηγήσεις, κόστος διαφήμισης κτλ)

$a =$  σταθερά

$\beta =$  συντελεστές παλινδρόμησης

Η παραπάνω εξίσωση ουσιαστικά, δηλαδή το ύψος των πωλήσεων επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες ( $\chi$ ) σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό ( $\beta$ ).

Το α αποτελεί ένα μίνιμουμ αριθμό πωλήσεων οι οποίες θα πραγματοποιηθούν οπωσδήποτε. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής για την δημιουργία μακροχρόνου προγράμματος είναι η πολυπλοκότητα των παραγόντων που εισάγονται κάνοντας την πιο ρεαλιστική καθώς και η δυνατότητα ελέγχου της αξιοπιστίας των εξωτερικών παραγόντων (χ).

Τέλος στο μακροχρόνια σχέδιο δράσης για την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων της εταιρείας ΑΒΓ θα χρειαστεί να γίνουν και οι παρακάτω ενέργειες:

i) Εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

ii) Υιοθέτηση συστήματος κινήτρων και στόχων για τους πωλητές βασιζόμενοι στην ρεαλιστικότητα όσον αφορά τις ικανότητες τους, στη σαφήνεια στοχοθεσίας και επιβράβευση των επιτυχιών, στην ελαστικότητα λόγω απρόβλεπτων παραγόντων (πχ μειωμένη σοδειά λόγω καιρικών συνθηκών) και τέλος δικαιοσύνη ώστε να μην επιφορτώνεται με παραπάνω έργο ο ένας πωλήτης σε σχέση με τον άλλο.

iii) Προσδιορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για τον στόχο του διπλασιασμού των πωλήσεων. Τέτοιες ενέργειες αφορούν την συμμετοχή της εταιρείας σε εκθέσεις σε εσωτερικό και εξωτερικό, διαφημιστικές καμπάνιες με την ακριβή κοστολόγηση τους, αγορές αποθηκών για τα ημιτελή και έτοιμα προϊόντα και άλλων παγίων που απαιτούνται για να ισχυροποιηθεί ο τομέας των πωλήσεων, επιλογή εξωτερικών συνεργατών που θα εξυπηρετήσουν στην καλύτερη πληροφόρηση για την αγορά, δημιουργίας σημείων λιανικής πώλησης στο εξωτερικό, διαχείριση παραπόνων κτλ.

## **5.3 Υποβολή Βραχυχρόνιου Προγράμματος**

### **Πωλήσεων της Επιχείρησης ΑΒΓ**

Με τον όρο προγραμματισμό των πωλήσεων εννοείται ο προσδιορισμός των πόρων και των μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων του προγράμματος πωλήσεων. Μέσο θεωρείται οτιδήποτε μπορεί να υποστηρίξει την αύξηση των πωλήσεων υλικό και μη, όπως οι αποθηκευτικοί χώροι, τα μεταφορικά μέσα, τηλέφωνα, επαφές με υποψήφιους πελάτες, συμμετοχές σε εκθέσεις κτλ. Πόρος θεωρείται οτιδήποτε προσθέτει αξία στον χώρο των πωλήσεων, δηλαδή το προσωπικό των πωλήσεων, επιτυχημένο μάρκετινγκ και εικόνα της εταιρείας προς τα έξω, ικανότητα ευνοϊκών πιστώσεων στους πελάτες, επάρκεια αποθεμάτων κτλ.

Παράλληλα αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι η ταχύτητα της κινητοποίησης των μέσων και των πόρων ώστε να προγραμματίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η δυνατότητα της επιχείρησης για πωλήσεις. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι όσο γρηγορότερα προγραμματιστούν επισκέψεις σε πελάτες τόσο πιο εύκολα θα προσδιοριστούν τα αποθέματα που θα χρειαστούν και αυτό θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας όσον αφορά την πελατεία της.

Το ετήσιο πρόγραμμα πωλήσεων στα πλαίσια του βραχυχρόνιου σχεδιασμού θα πρέπει να έχει ημερομηνία έναρξης εργασιών 1/9 του οικονομικού έτους. Ο λόγος που θα πρέπει να γίνεται αυτό στις εταιρείες τυποποίησης είναι διότι η συγκομιδή και επεξεργασία του ελαιοκάρπου γίνεται τους μήνες Νοέμβριο έως Φεβρουάριο και η διάθεση του τυποποιημένου λάδιου όλους τους επόμενους μήνες. Γίνεται δηλαδή κατανοητό ότι η διοίκηση έχει μια πολύ καλή εικόνα για το πως κυμαίνονται οι πωλήσεις το οικονομικό έτος και παράλληλα σε θέση να προβλέψει με καλή προσέγγιση ή ακρίβεια για το πιο θα είναι το ύψος των πωλήσεων κατά το επόμενο

τετράμηνο (1/9 έως 31/12) και να στηρίζει τις προβλέψεις του επόμενου έτους με τα στοιχεία του παρόντος έτους

Έχοντας αυτά τα στοιχεία καθώς και τα στοιχεία για το περιβάλλον της εταιρείας (ανταγωνιστές, ΑΕΠ, φορολογική πολιτική της κυβέρνησης κτλ) για το συγκεκριμένο έτος της ανάλυσης μπορεί να γίνει να γίνει προσδιορισμός των στόχων των πωλήσεων για το ετήσιο πρόγραμμα δράσης. Ο στόχος συζητείται με βάση μια πλήρως αιτιολογημένη έκθεση από τον διευθυντή πωλήσεων που δίνεται στο διοικητικό συμβούλιο και εγκρίνεται ή απορρίπτεται ανάλογα με το περιεχόμενο της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω για την πλειοψηφία των εταιριών τυποποίησης ελαιολάδου υπεύθυνος είναι ο ιδιοκτήτης της εταιρείας οπότε η βαρύτητα που προγράμματος πωλήσεων θα γίνει από τον ίδιο ή από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη που θα έχει γνώση για τα περι του κλάδου.

Στο σημείο αυτό γίνεται σύγκριση του ετήσιου προγράμματος πωλήσεων με το μακροχρόνιο πενταετές πρόγραμμα που είχε καταρτηθεί και έχει οριστεί για την εταιρεία ΑΒΓ. Οι αποκλίσεις του ετήσιου προγράμματος που πρέπει να είναι πάντα ρεαλιστικό με το πενταετές πρόγραμμα θα πρέπει να οφείλονται σε παράγοντες που ήταν αδύνατο να προβλεφθούν όταν συντάχθηκε το πενταετές πρόγραμμα. Δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει ισόποση αύξηση των πωλήσεων κάθε χρόνο αρκεί όμως ο ουσιαστικός στόχος της αύξησης του 20% ανά έτος να γίνει πραγματικότητα στο πλαίσιο της πενταετίας ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της αύξησης των πωλήσεων κατά 100%.

Η σημαντική διαφορά του ετήσιου προγράμματος προϋπολογισμού των πωλήσεων με τον μακροχρόνιο σχεδιασμό βρίσκεται στο ότι στον πρώτο πρέπει να αναφέρονται με κάθε λεπτομέρεια όλα τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση ώστε τα στοιχεία που αποκομίζονται να έχουν αξία για την σύνθεση του προϋπολογισμού παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη ακρίβεια στην μελέτη υπάρχει τόσο το καλύτερο για τα

υπόλοιπα μέρη του προϋπολογισμού. Έπειτα από εκτεταμένη μελέτη αγοράς για τις εταιρείες τυποποίησης ελαιολάδου, η εταιρία ΑΒΓ είναι σε θέση να ελπίζει στην αύξηση των πωλήσεων για το έτος 2005 κατά 20% σε σχέση με το έτος 2004 (πίνακας 6). Με βάση τα στοιχεία της αύξησης του μεριδίου αγοράς κατά 13% μέσα σε ένα χρόνο και με βάση επίσης τα στοιχεία για αύξηση της παραγωγής ελαιόλαδου η εταιρία ΑΒΓ θεωρεί τον στόχο της αύξησης κατά 20% για το έτος 2005 αισιόδοξο.

Παρακάτω και σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 6 θα καταρτηθούν πίνακες με τις προβλέψεις των πωλήσεων για το έτος 2005 για τα επιμέρους προϊόντα Π1, Π2, Π3 και Π4. Η τιμή του λίτρου του λαδιού αναμένεται να μειωθεί λόγω αυξημένης παραγωγής για το έτος 2005 παρόλα αυτά η επιχείρηση μπόρεσε να διεισδύσει σε νέα αγορά στο εξωτερικό με αποτέλεσμα να αναμένεται αύξηση των πωλήσεων και για τα 3 προϊόντα Π1, Π2, Π3. Λόγω σύμβασης, το Π4 θα έχει σταθερά αποτελέσματα για το 2005 όπως είχε και για το 2004. Η πολιτική εισπράξεων της εταιρείας με όσους δραστηριοποιείται θεωρήθηκε όπως προαναφέρθηκε παραπάνω κοινή. Το 50% των απαιτήσεων εισπράτεται τον μήνα που έγινε η πώληση και το άλλο 50% εισπράτεται στον επόμενο μήνα. Η ανάλυση θα γίνει για το προϊόν Π1 και παρατήθεται για λόγους κατανόησης της διαδικασίας που ακολουθείται. Οι προϋπολογισμοί πωλήσεων για τα προϊόντα Π2 και Π3 δεν θα αναληθούν μιας και η διαδικασία που ακολουθείται είναι ακριβώς η ίδια με το Π1

Συνεπώς ο ετήσιος προϋπολογισμός πωλήσεων για το προϊόν Π1, λαμβάνοντας υπόψη ότι η εταιρία ΑΒΓ περιμένει την τιμή της μονάδας να διαμορφωθεί για το 2005 στα 3.2 ευρώ και οι συνολικές πωλήσεις για το Π1 να είναι  $24.000 \times (1+20\%) = 28.800$  μονάδες, διαμορφώνεται ως εξής:

<b>Μηνιαία Προϋπολογιστική Κατάσταση του Προϊόντος Π1 για το έτος 2005</b>		
<b>Μήνας</b>	<b>Ετήσιες Πωλήσεις Προϊόντος Π1</b>	<b>Αξία Πωλήσεων</b>
Ιανουάριος	5,6% x 28.800 = 1.613 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 5161,6 ευρώ
Φεβρουάριος	6.3% x 28.800 = 1.814 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 5804,8 ευρώ
Μάρτιος	8,3% x 28.800 = 2.390 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 7648 ευρώ
Απρίλιος	9,3% x 28.800 = 2.679 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 8572.8 ευρώ
Μάιος	10,3% x 28.800 = 2.967 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 9494.4 ευρώ
Ιούνιος	11,3% x 28.800 = 3.255 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 10416 ευρώ
Ιούλιος	12,3% x 28.800 = 3.542 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 11334.4 ευρώ
Αύγουστος	12,3% x 28.800 = 3.542 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 11334.4 ευρώ
Σεπτέμβριος	8,3% x 28.800 = 2.390 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 7648 ευρώ
Οκτώβριος	7,0% x 28.800 = 2.016 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 6451.2 ευρώ
Νοέμβριος	5,6% x 28.800 = 1.613 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 5161.6 ευρώ
Δεκέμβριος	3,4% x 28.800 = 979 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 3132.8 ευρώ
Σύνολο	100% x 28.800 = 28.800 μονάδες x 3.2ευρώ/μονάδα	= 92160 ευρώ

### **Πίνακας 7. Διαμόρφωση των πωλήσεων για τον κάθε μήνα του έτους 2005**

Τα ποσοστά που αφορούν το μηνιαίο μέρος των πωλήσεων έναντι του ετήσιου έχουν επιλεγεί τυχαία αλλά ακολουθούν ανάλογη πορεία με τις πωλήσεις μιας πραγματικής εταιρείας τυποποίησης ελαιολάδου.

Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας για τα εισπρακτέα ας θεωρηθεί ότι η εταιρεία για τον μήνα Ιανουάριο 2005 περιμένει να εισπράξει το 50% του μήνα Δεκεμβρίου της περιόδου 2004 και το ποσό αυτό ανέρχεται στα 1650 ευρώ. Επομένως οι εισπράξεις από τις πωλήσεις για το έτος 2005 διαμορφώνονται ως εξής:



**Πίνακας Αναλυτικής Κατάστασης των Εισπρακτέων από τις  
Πωλήσεις για το Προϊόν Π1 το έτος 2005 της Εταιρείας ΑΒΓ**

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάϊος	Ιούνιος
<b>Υπόλοιπο Λογαριασμού μήνα Δεκεμβρίου 2004</b>	1650					
<b>Πωλήσεις Ιανουαρίου</b>						
50% * 5161,6 ευρώ	2580,8					
50% * 5161,6 ευρώ		2580,8				
<b>Πωλήσεις Φεβρουαρίου</b>						
50% * 5804,8 ευρώ		2902,4				
50% * 5804,8 ευρώ			2902,4			
<b>Πωλήσεις Μαρτίου</b>						
50%*7648 ευρώ			3824			
50%*7648 ευρώ				3824		
<b>Πωλήσεις Απριλίου</b>						
50%*8572.8 ευρώ				4286,4		
50%*8572.8 ευρώ					4286,4	
<b>Πωλήσεις Μαΐου</b>						
50%*9494.4 ευρώ					4747,2	
50%*9494.4 ευρώ						4747,2
<b>Πωλήσεις Ιουνίου</b>						
50%*10416 ευρώ						5208
50%*10416 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Ιουλίου</b>						
50%*11334.4 ευρώ						
50%*11334.4 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Αυγούστου</b>						
50%*11334.4 ευρώ						
50%*11334.4 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Σεπτεμβρίου</b>						
50%*7648 ευρώ						
50%*7648 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Οκτωμβρίου</b>						
50%*6451.2 ευρώ						
50%*6451.2 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Νοεμβρίου</b>						
50%*5161.6 ευρώ						
50%*5161.6 ευρώ						
<b>Πωλήσεις Δεκεμβρίου</b>						
50%*3132.8 ευρώ						
50%*3132.8 ευρώ						
<b>Σύνολο εισπραξέων</b>	<b>4230,8</b>	<b>5483,2</b>	<b>6726,4</b>	<b>8110,4</b>	<b>9033,6</b>	<b>9955,2</b>

	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώμβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	Σύνολο εισπράξεων 2005
<b>Πωλήσεις Ιουνίου</b>							
50%*10416 ευρώ							
50%*10416 ευρώ	5208						
<b>Πωλήσεις Ιουλίου</b>							
50%*11334.4 ευρώ	5667,2						
50%*11334.4 ευρώ		5667,2					
<b>Πωλήσεις Αυγούστου</b>							
50%*11334.4 ευρώ		5667,2					
50%*11334.4 ευρώ			5667,2				
<b>Πωλήσεις Σεπτεμβρίου</b>							
50%*7648 ευρώ			3824				
50%*7648 ευρώ				3824			
<b>Πωλήσεις Οκτωμβρίου</b>							
50%*6451.2 ευρώ				3225,6			
50%*6451.2 ευρώ					3225,6		
<b>Πωλήσεις Νοεμβρίου</b>							
50%*5161.6 ευρώ					2580,8		
50%*5161.6 ευρώ						2580,8	
<b>Πωλήσεις Δεκεμβρίου</b>							
50%*3132.8 ευρώ						1566,4	
50%*3132.8 ευρώ							
<b>Σύνολο εισπράξεων</b>	<b>10875,2</b>	<b>11334,4</b>	<b>9491,2</b>	<b>7049,6</b>	<b>5806,4</b>	<b>4147,2</b>	<b>92243,6</b>

**Πίνακας 8. Εισπρακτική κατάσταση της εταιρείας τυποποίησης ΑΒΓ για το έτος 2005**

Συνεπώς η εταιρεία όσον αφορά το προϊόν Π1 αναμένεται να εισπράξει για το έτος 2005 το ποσό των 92000 περίπου ευρώ. Η τιμή των 92243,6 ευρώ που φαίνεται στον πίνακα 8 αναφέρεται σε μελλοντικά γεγονότα και ενδέχεται να υπάρχει απόκλιση από την πραγματική τιμή τω εισπράξεων.

Εφόσον η εταιρεία έχει αναλύσει πλήρως το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον της καταρτάει τον ετήσιο προϋπολογισμό πωλήσεων και για τα

υπόλοιπα προϊόντα της Π2 και Π3. Όσον αφορά το προϊόν Π4 η εταιρεία έχει υπογράψει σύμβαση επομένως το ποσό που θα παραλάβει θα είναι το ίδιο με το ποσό του έτους 2004.

## **5.4 Προϋπολογιστικός Έλεγχος των Πωλήσεων**

Μετά την σύσταση του προϋπολογισμού πωλήσεων αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι έλεγχος των πραγματικών πωλήσεων που πραγματοποιούνται το έτος 2005 με τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις. Ο έλεγχος αποσκοπεί στο να πληροφορήσει την διοίκηση για την ακρίβεια και την ταύτιση των στόχων που έχουν τεθεί από τον προϋπολογισμό. Ο έλεγχος θεωρείται σαν μια απλή διαδικασία με την οποία συγκρίνονται οι πραγματοποιούμενες πωλήσεις με τις προϋπολογιζόμενες για μια συγκεκριμένη περίοδο του λογιστικού έτους και προειδοποιεί τους υπεύθυνους του κάθε τμήματος για τυχόν αποκλίσεις που υπάρχουν. Παράλληλα έχοντας μια γρήγορα εικόνα των αποκλίσεων μπορούν να ληφθούν διορθωτικές κινήσεις για να μπορέσει η εταιρεία αμέσως να ταυτιστεί με τους στόχους του προϋπολογισμού.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος των πωλήσεων πραγματοποιείται σε χρονικά διαστήματα μικρότερα του μήνος, διότι ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του γενικού προϋπολογισμού και αλλαγές στις πωλήσεις σημαίνουν με τις σειρά τους αλλαγές στον προγραμματισμό της παραγωγής.

Επειδή η εταιρεία ΑΒΓ έχει κύρια δραστηριότητα στο εξωτερικό, μεταξύ του χρόνου διαβίβασης της παραγγελίας, του όγκου της για τον κάθε μήνα και του χρόνου εκτέλεσης της θα περίμενε κανείς να περάσουν τουλάχιστον 10 μέρες. Η εταιρεία είναι ανα πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει σε εβδομαδιαία κλίμακα την αξία των παραγγελιών που κάνει. Χρησιμοποιώντας παρελθοντικά στοιχεία για την εξέλιξη

των παραγγελιών μπορεί να προϋπολογίζει και την παραγγελία των λαμβανόμενων προϊόντων στους πελάτες για πολύ μικρές περιόδους όπως βδομάδα. Αυτό δηλαδή που γίνεται στην διαδικασία του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι να γίνεται μια σε πιο μεγάλο βάθος ανάλυση του προϋπολογισμού των πωλήσεων (εβδομαδιαία κλίμακα για παράδειγμα) και να αποκομίζονται συμπεράσματα.

Έτσι όσον αφορά την εταιρεία ΑΒΓ ένα παράδειγμα προϋπολογιστικού ελέγχου θα περιλαμβάνει:

1. Προϋπολογιζόμενος όγκος πωλήσεων σε μονάδες για το προϊόν Π1 και πραγματικός όγκος πωλήσεων για το μήνα
2. Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε ευρώ για το προϊόν Π1 και πραγματικές πωλήσεις σε ευρώ
3. Αξία προϋπολογιζόμενης μονάδας και πραγματικής μονάδας του Π1

Έχοντας υπόψην τα παραπάνω πραγματοποιείται έλεγχος των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων για το Π1 για το τρίμηνο Ιανουάριος – Μάρτιος λαμβάνοντας υπόψην τα στοιχεία του πίνακα 7. Γίνεται άθροιση του όγκου των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων ( $1613 + 1814 + 2390 = 5817$ ) για τους τρεις μήνες και σύγκριση με τις πραγματικές που θα θεωρηθούν τυχαίες. Έστω ότι η πραγματική τιμή για την κάθε μονάδα ισούτε με 3.1 ευρώ έναντι των 3.2 ευρώ που ορίστηκε στον προϋπολογισμό.

Ο πίνακας 9 του προϋπολογιστικού ελέγχου θα διαμορφωθεί όπως φαίνεται παρακάτω:

	Προϋπολογισμός Πωλήσεων			Πραγματοποιημένες Πωλήσεις			Απόκλιση		
	Τρίμηνο Ιαν.-Μάρτιος			Τρίμηνο Ιαν.-Μάρτιος			Τρίμηνο Ιαν.-Μάρτιος		
	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία
<b>Π1</b>	<b>5817</b>	<b>3.2</b>	<b>18614.4</b>	<b>5276</b>	<b>3.1</b>	<b>16355.6</b>	<b>-541</b>	<b>-0.1</b>	<b>-2258.8</b>

**Πίνακας 9. Έλεγχος προϋπολογιζόμενων πωλήσεων για το τρίμηνο Ιανουαρίου –  
Μαρτίου για την εταιρεία ABΓ**

Οι λόγοι της μειωμένης τιμής πώλησης θα μπορούσε να οφείλεται στην μειωμένη συνολική ζήτηση ελαιολάδου για το τρίμηνο του 2005, στον αυξημένο ανταγωνισμό λόγω μεγαλύτερης προσφοράς ή και στην κατώτερη ποιότητα προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Σε αυτές τις περιπτώσεις η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει διορθωτικές κινήσεις ώστε να μπορέσει στους επόμενους εννέα μήνες που απομένουν για το τέλος του λογιστικού έτους να υποσκελίσει την απόκλιση. Κάποιοι τέτοιοι τρόποι θα αφορούσαν την εύρεση νέων αγορών από το τμήμα πωλήσεων καθώς και με συνομιλία με τους υπεύθυνους για το έγινε λάθος ή για το τι μπορεί να γίνει να βελτιωθεί η κατάσταση στις υπάρχουσες αγορές.

## **6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα μελέτη είχε σαν στόχο να επισημάνει την σημασία του προϋπολογισμού των πωλήσεων σε έναν τομέα των αγροτικών επιχειρήσεων που χωλάνει στην πλειοψηφία του από άποψη ενός οργανωμένου επιχειρηματικού πλάνου. Συζητήθηκε εκτενώς η γενικότερη σημασία του προϋπολογισμού και των κατηγοριών του, έγινε αναφορά στον γενικό προϋπολογισμό, αναλύθηκε η κατάσταση του κλάδου για τις εταιρείες τυποποίησης ελαιολάδου και το μοντέλο του ανταγωνισμού με το υπόδειγμα Porter.

Παράλληλα αναπτύχθηκε εκτενώς η έννοια του προϋπολογισμού πωλήσεων σε αντιστοιχία με το μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο στρατηγικό πλάνο και μελετήθηκε η περίπτωση μιας υποθετικής εταιρείας ΑΒΓ που δραστηροποιείται στον χώρο της τυποποίησης ελαιολάδου. Το συμπέρασμα που απορρέει από την παρούσα μελέτη είναι ότι οι εταιρείες θα πρέπει να εισάγουν τον προϋπολογισμό στην καθημερινότητα τους ώστε να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους έναντι εταιρειών που δραστηροποιούνται τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό που αποτελεί την μεγαλύτερη αγορά για την επίτευξη κέρδους.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**Ομαδοποιημένος ισολογισμός επιχειρήσεων επεξεργασίας – τυποποίησης  
ελαιολάδου και πυρηνελαίου (2002-2003)**

Λογαριασμός	2003	2002	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	23.044.304	26.032.151	-2.987.847	-11,48
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	46.102.045	38.773.042	7.329.003	18,90
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	29.317.129	26.183.177	3.133.952	11,97
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	41.414.643	38.596.351	2.818.292	7,30
ΤΑΜΕΙΟ & ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	3.672.099	2.281.066	1.391.033	60,98
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	97.448.178	93.092.744	4.355.434	4,68
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	44.645.343	47.279.518	-2.634.175	-5,57
ΜΕΤΟΧΙΚΟ/ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	38.813.994	38.492.141	321.853	0,84
ΜΑΚΡΟ. & ΜΕΣΟ. ΥΠΟΧ. ΣΥΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.992.085	7.957.179	-4.965.094	-62,40
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	49.810.751	37.856.044	11.954.707	31,58
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤ./ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	60.429	37.434	22.995	61,43
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	145.953.964	128.804.765	17.149.199	13,31
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	127.441.237	107.528.793	19.912.444	18,52
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	18.512.728	21.275.970	-2.763.242	-12,99
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	932.094	745.369	186.725	25,50
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.322.589	962.189	360.400	37,46
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	18.692.193	18.918.731	-226.538	-1,20
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-569.957	2.140.414	-2.710.371	-475,54
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.098.171	3.945.684	-1.847.513	-46,82
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	573.662	1.059.380	-485.718	-45,85
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	7.629.585	8.431.693	-802.108	-9,51
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΘΕΙΣΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.287.991	6.174.371	113.620	1,84
ΜΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΘΕΙΣΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.341.594	2.257.321	-915.727	-40,57
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-387.039	2.769.402	-3.156.441	-815,536
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	50.580	10.282	40.298	391,93
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	-0,87	5,86		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	-0,81	5,10		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,68	16,52		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,39	1,65		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,18	0,97		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,49	1,77		
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,91	1,08		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ 000 EURO	24.593	29.204		
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΕ 000 EURO	47.637	55.236		
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΙΣΠΡΑΞ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	86	88		
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ./ΠΙΣΤΩΤ.	51	69		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	84	89		
<b>Δείγμα εταιριών:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>		

I: Προ φόρου εισοδήματος

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί



## Α. ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι προϋπολογισθείσες πωλήσεις και τιμές για το τρίμηνο Απριλίου-Ιουνίου εμφανίζονται στον πιο κάτω προϋπολογισμό πωλήσεων. Με βάση και αφετηρία αυτόν τον προϋπολογισμό και τις συμπληρωματικές πληροφορίες της επιχείρησης καταρτίζονται στη συνέχεια οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί.

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Προϋπολογισθείσες μονάδες πώλησης	20.000	50.000	30.000	100.000
Τιμή πώλησης ανά μονάδα	× €10	× €10	× €10	× €10
Συνολικές Πωλήσεις	€200.000	€500.000	€300.000	€1.000.000

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Όλες οι πωλήσεις γίνονται με πίστωση
- Το 70% των απαιτήσεων εισπράττεται τον ίδιο μήνα της πώλησης, το 25% τον επόμενο μήνα και το 5% παραμένει ανείσπρακτο.
- Το υπόλοιπο Αρχής του λογαριασμού Πελάτες στην αρχή του τριμήνου ήταν

€30.000.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Υπόλοιπο Αρχής Λογαριασμού Πελάτες	€30.000			€30.000
Πωλήσεις Απριλίου				
70% × 200.000	140.000			140.000

25% × 200.000	€50.000	50.000	
Πωλήσεις Μαΐου			
70% × 500.000	350.000	350.000	
25% × 500.000		€125.000	125.000
Πωλήσεις Ιουνίου			
70% × 300.000		210.000	210.000
Σύνολο Εισπράξεων	€170.000	€400.000	€335.000
			€905.000

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Πολιτική της εταιρίας είναι το απόθεμα ετοιμών στο τέλος κάθε μήνα να διαμορφώνεται στο 20% των πωλήσεων του επόμενου μήνα.
  - Το απόθεμα αρχής ετοιμών ήταν 4.000 μονάδες.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Προϋπολογισθείσες πωλήσεις	20.000	50.000	30.000	25.000
Συν: Επιθυμητό απόθεμα τέλους	10.000	6.000	5.000	3.000*
Συνολικές Ανάγκες	30.000	56.000	35.000	28.000
Μείον: Απόθεμα αρχής	4.000	10.000	6.000	5.000
Απαιτούμενη Παραγωγή	26.000	46.000	29.000	23.000

\* Προϋπολογισθείσες μονάδες πώλησης Αυγούστου = 15.000

Επιθυμητό απόθεμα τέλους Ιουλίου = 15.000 × 20% = 3.000 μονάδες

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Για κάθε μονάδα προϊόντος απαιτούνται πέντε κιλά πρώτων υλών.
  - Το ανά κιλό κόστος των πρώτων υλών είναι €0,40.
  - Το απόθεμα αρχής των πρώτων υλών είναι 13.000 κιλά.
- Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας το απόθεμα πρώτων υλών στο τέλος κάθε μήνα θα πρέπει να είναι στο 10% των αναγκών παραγωγής του επόμενου μήνα.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Αναγκαία παραγωγή σε μονάδες	26.000	46.000	29.000	101.000
Πρώτες ύλες ανά μονάδα προϊόντος	× 5	× 5	× 5	× 5
Ανάγκες Παραγωγής	130.000	230.000	145.000	505.000
Συν: Επιθυμητό απόθεμα τέλους	23.000	14.500	11.500*	11.500
Συνολικές Ανάγκες	153.000	244.500	156.500	516.500
Μείον: Απόθεμα αρχής	13.000	23.000	14.500	13.000
Πρώτες Ύλες για αγορά	140.000	221.500	142.000	503.500
Κόστος πρώτων υλών με €0,40 το κιλό	€56.000	€88.600	€56.800	€201.400

\* 23.000 παραχθείσες μονάδες τον Ιούλιο × 5 κιλά = 115.000 κιλά

115.000 × 10% = 11.500 κιλά

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Το 50% των αγορών πληρώνεται το μήνα της αγοράς και το άλλο 50% πληρώνεται το επόμενο μήνα.
  - Δεν προβλέπονται εκπτώσεις για πρόωρες πληρωμές.
- Το υπόλοιπο του λογαριασμού Προμηθευτές στην αρχή του τριμήνου ήταν

€12.000

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Υπόλοιπο Αρχής Λογαριασμού Προμηθευτές:	€12.000			€12.000
Αγορές Απριλίου				
50% × 56.000	28.000			28.000
50% × 56.000		€28.000		28.000
Αγορές Μαΐου				
50% × 88.600		44.300		44.300
50% × 88.600			€44.300	44.300
Αγορές Ιουνίου				
50% × 56.800			28.400	28.400
Συνολικές πληρωμές για αγορά πρώτων υλών	€40.000	€72.300	€72.700	€185.000

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Για κάθε μονάδα παραγωγής απαιτούνται 0,05 ώρες άμεσης εργασίας.
  - Το κόστος για την εταιρία ανά ώρα άμεσης εργασίας είναι €10.
- Το εργατικό δυναμικό προσαρμόζεται πλήρως κάθε μήνα στις μεταβολές των φορτίων έργου.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Μονάδες προϊόντος που θα παραχθούν	26.000	46.000	29.000	101.000
Ώρες εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	× 0,05	× 0,05	× 0,05	× 0,05
Σύνολο ωρών άμεσης εργασίας	1.300	2.300	1.450	5.050
Ωριαίο κόστος άμεσης εργασίας	× €10	× €10	× €10	× €10
Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας	€13.000	€23.000	€14.500	€50.500

Σημείωση: Ανάγκη προσαρμογών σε περιπτώσεις αδυναμίας απόλυτης προσαρμογής της άμεσης εργασίας στα φορτία έργου.

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Μεταβλητά Γ. Β. Ε. προϋπολογίζονται στα €20 ανά ώρα Άμεσης Εργασίας.
- Σταθερά Γ. Β. Ε. είναι €50.500 ανά μήνα. Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνονται αποσβέσεις €20.500.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Προϋπολογισθείσες ώρες Άμεσης Εργασίας	1.300	2.300	1.450	5.050

Συντελεστής μεταβλητών Γ. Β. Ε.	× €20	× €20	× €20	× €20
Μεταβλητά Γ. Β. Ε.	€26.000	€46.000	€29.000	€101.000
Συν: Σταθερά Γ. Β. Ε.	50.500	50.500	50.500	151.500
Σύνολο Γ. Β. Ε.	76.500	96.500	79.500	252.500
Μείον: Αποσβέσεις	20.500	20.500	20.500	62.500
Εκταμιεύσεις για Γ. Β. Ε.	€56.000	€76.000	€59.000	€191.000

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΤΕΛΟΥΣ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Η εταιρία χρησιμοποιεί τη λογιστική του πλήρους κόστους για τις προϋπολογιστικές λογιστικές καταστάσεις.
- Ο καταλογισμός των Γ. Β. Ε. γίνεται με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας.
  - Η εταιρία δεν έχει αποθέματα ημικατεργασμένων.

Υπολογισμός πλήρους κόστους μονάδας προϊόντος:

	Ποσότητα	Κόστος	Σύνολο
Άμεσα Υλικά	5 κιλά	€0,40 / κιλό	€2,00
Άμεση Εργασία	0,05 ώρες	€10,00 / ώρα	€0,50
Γ. Β. Ε.	0,05 ώρες	€50,00 / ώρα	€2,5
Κόστος Μονάδας Προϊόντος			€5,00

$$* €252.500 \text{ Γ. Β. Ε.} \div 5.050 \text{ ώρες} = €50,00 / \text{ώρα}$$

Προϋπολογισθέν απόθεμα τέλους ετοιμών:

Απόθεμα τέλους ετοιμών σε μονάδες	5.000
Ανά μονάδα κόστος	× €5
Απόθεμα τέλους ετοιμών	€25.000

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πρόσθετες πληροφορίες:

- Τα μεταβλητά έξοδα Διάθεσης και Διοίκησης είναι €0,5 ανά πωλούμενη μονάδα.
- Τα σταθερά έξοδα Διάθεσης και Διοίκησης είναι €70.000 το μήνα. Στο ποσό αυτό περιλαμβάνονται αποσβέσεις €10.000.

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Προϋπολογισθείσες μονάδες πώλησης	20.000	50.000	30.000	100.000
Μεταβλητά έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης ανά μονάδα	× €0,50	× €0,50	× €0,50	× €0,50
Μεταβλητά έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης	€10.000	€25.000	€15.000	€50.000
Σταθερά έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης	70.000	70.000	70.000	210.000
Σύνολο Εξόδων Διάθεσης & Διοίκησης	80.000	95.000	85.000	260.000
Μείον: Αποσβέσεις	10.000	10.000	10.000	30.000
Πληρωμές για έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης	€70.000	€85.000	€75.000	€230.000

## ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Πρόσθετες πληροφορίες:

1. Μια πιστωτική γραμμή μέχρι €75.000 είναι διαθέσιμη από μια τοπική Τράπεζα.
  - α. Με επιτόκιο 16% το έτος. Οι τόκοι πληρώνονται στο τέλος του τριμήνου.
  - β. Ο δανεισμός γίνεται στην αρχή του μήνα και η εξόφληση στο τέλος του μήνα.
2. Η εταιρία επιθυμεί να διαθέτει στο τέλος κάθε μήνα ταμιακό υπόλοιπο €30.000 τουλάχιστον.
3. Το ταμιακό υπόλοιπο στην αρχή Απριλίου ήταν €40.000.
4. Τον Απρίλιο θα καταβληθούν στους μετόχους μερίσματα €51.000.
5. Σύμφωνα με το Επενδυτικό Πρόγραμμα της εταιρίας θα αγοραστεί εξοπλισμός αξίας €143.700 το Μάιο και €48.800 τον Ιούνιο.

6. Ο εξοπλισμός θα αρχίσει να λειτουργεί τον Ιούλιο, οπότε και θα αρχίσει και ο υπολογισμός των αποσβέσεων.

### ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

(Για το τρίμηνο Απριλίου – Μαΐου – Ιουνίου)

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Τρίμηνο
Υπόλοιπο Ταμείου Αρχής	€40.000	€30.000	€30.000	€40.000
Συν: Εισπράξεις	170.000	400.000	335.000	905.000
<b>Σύνολο Ταμιακών Διαθεσίμων</b>	<b>210.000</b>	<b>430.000</b>	<b>365.000</b>	<b>945.000</b>
<b>Μείον: Πληρωμές</b>				
Αμεσων Υλικών	40.000	72.300	72.700	185.000
Αμεσων Εργατικών	13.000	23.000	14.500	50.500
Γ. Β. Ε.	56.000	76.000	59.000	191.000
Έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης	70.000	85.000	75.000	230.000
Αγορά Εξοπλισμού	-	143.700	48.800	192.500
Μερίσματα	51.000	-	-	51.000
<b>Σύνολο Πληρωμών</b>	<b>230.000</b>	<b>400.000</b>	<b>270.000</b>	<b>900.000</b>
<b>Διαφορά Ταμιακών Διαθεσίμων &amp; Πληρωμών</b>	<b>(20.000)</b>	<b>30.000</b>	<b>95.000</b>	<b>45.000</b>
<b>Χρηματοδότηση:</b>				
Δανεισμός	50.000	-	-	50.000
Αποπληρωμή	-	-	(50.000)	(50.000)
Τόκοι	-	-	(2.000)*	(2.000)
<b>Σύνολο Χρηματοδότησης</b>	<b>50.000</b>	<b>-</b>	<b>(52.000)</b>	<b>(2.000)</b>
<b>Υπόλοιπο Ταμείου Τέλους</b>	<b>€30.000</b>	<b>€30.000</b>	<b>€43.000</b>	<b>€43.000</b>

$$* €50.000 \times 16\% \times \left( \frac{3 \text{ μήνες}}{12 \text{ μήνες}} \right) = €2.000$$



## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

(Για το τρίμηνο Απριλίου – Μαΐου – Ιουνίου)

Καθαρές Πωλήσεις	€950.000
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	500.000
Μικτό Περιθώριο	<u>450.000</u>
Μείον: Έξοδα Διάθεσης & Διοίκησης	260.000
Καθαρό Λειτουργικό Αποτέλεσμα	<u>190.000</u>
Μείον: Χρηματοοικονομικά Έξοδα	2.000
Καθαρά Κέρδη	<u><u>188.000</u></u>

Προσδιορισμός Καθαρών Πωλήσεων

Πωλήσεις	€1.000.000
Μείον: Ανείσπρακτα	50.000
Καθαρές Πωλήσεις	<u>950.000</u>

Προσδιορισμός Κόστος Πωληθέντων

Προϋπολογισθείσες Πωλήσεις	€100.000
Ανά μονάδα κόστος	× €5
Κόστος Πωληθέντων	<u>500.000</u>

## ΠΗΓΕΣ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αυτής, Κωνσταντίνου Α. Βαρβάκη, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006
2. **Managerial Accounting, Garrison, Noreen, Brewer, 11<sup>th</sup> edition, McGraw Hill.**
3. **William J. Stanton, Richard H. Buskirk τόμος πρώτος Διοίκηση και οργάνωση των πωλήσεων**
4. **Thomas L. Wheelen and J.David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, 2006**
5. **Robert Rachlin Total Business Budgeting, A Step by Step Guide with Forms, John Wiley and Sons Ltd 1999**
6. **Institute of Management, Budgeting and Financial Control, 1998**

### ΠΗΓΕΣ INTERNET

- [http://www.agrotypos.gr/news/news\\_Show.asp?AA=10211](http://www.agrotypos.gr/news/news_Show.asp?AA=10211)
- [http://www.agrotypos.gr/news/news\\_Show.asp?AA=11272](http://www.agrotypos.gr/news/news_Show.asp?AA=11272)
- <http://www.internationaloliveoil.org/>
- <http://www.helleniccomserve.com/yearofolive.html>
- [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7697.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7697.asp)
- [www.elais.gr](http://www.elais.gr)
- [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)
- [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
- <http://www.mof-glk.gr/index.html> (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους)
- <http://www.sevitel.gr/el/index.jsp>
- Άμεση Επικοινωνία με στελέχη επιχειρήσης τυποποίησης ελαιολάδου

## **ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ**

- **ICAP, Ελαιόλαδο- Πυρηγέλαιο-Κλαδική Μελέτη, 2005**
- **ICAP, Έτοιμα Φαγητά-Κλαδική Μελέτη, 2004**
- **ICAP, Σπορέλαια-Κλαδική Μελέτη, 2004**

## **ΑΡΘΡΑ**

- **Constance Pinney & Charles P. Woeful “Budgeting For The Small Business” Financial Management series, 1991**