

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	7
----------------	---

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικές Αποφάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο Προγραμματισμός Δράσης των Επιχειρήσεων Γενικά

1.1. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	25
1.1.1. Η βασική αρχή	25
1.1.2. Η έννοια του προγραμματισμού	26
1.1.3. Μια διευκρίνιση για τον αντικειμενικό σκοπό του προγραμματισμού	27
1.1.4. Ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες συνδεδεμένες με τον προγραμματισμό	27
1.1.5. Τα οφέλη από τον προγραμματισμό	28
1.1.6. Τα είδη προγραμματισμού	29

1.1.7. Οι κατηγορίες των προγραμμάτων	32
1.1.8. Η διάρκεια των προγραμμάτων	34
1.1.9. Ο δρόμος (βήματα) για τον προγραμματισμό	36
1.1.10. Κατάρτιση προγραμμάτων και προϋποθέσεις ορθής κατάρτισης	37
1.1.11. Η σειρά κατάρτισης των προγραμμάτων	39
1.1.12. Ο παραδοσιακός τρόπος προγραμματισμού και ο προγραμματισμός MBO	40
1.2. Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	43
1.2.1. Γενικά	43
1.2.2. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	46
1.2.3. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	48
1.2.4. Η SWOT ανάλυση	49
1.3. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ, Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	51
1.3.1. Η πρόβλεψη γενικά	51
1.3.2. Οι μέθοδοι πρόβλεψης μηχανικού (ποσοτικού) και υποκειμενικού (ποιοτικού) χαρακτήρα ειδικά	54
1.3.3. Ο έλεγχος: είδη, τεχνικές και επίπεδα ελέγχου	56
1.3.4. Η αναθεώρηση των προγραμμάτων - τα ελαστικά σχέδια	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τα Βραχυχρόνια Προγράμματα των Επιχειρήσεων Ειδικά

2.1. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	67
2.1.1. Γενικά - Πλαίσιο προβλέψεων πωλήσεων	67
2.1.2. Πηγές πρόβλεψης των πωλήσεων	69
2.1.3. Προβλέψεις και αποφάσεις για την παραγωγή και τις τιμές πώλησης του προϊόντος	76

2.1.4.	Λίγα ακόμα λόγια για την έρευνα και ανάλυση της αγοράς : μια εφαρμογή σε τραπεζική επιχείρηση	80
2.2.	ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	86
2.2.1.	Γενικά	86
2.2.2.	Το Υποπρόγραμμα Ποσοτικής Παραγωγής	89
2.2.3.	Το Υποπρόγραμμα Χρησιμοποίησης Μηχανημάτων και Εγκαταστάσεων	93
2.2.4.	Το Υποπρόγραμμα Δαπανών Παραγωγής	96
2.3.	ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ	98
2.4.	ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	100
2.4.1.	Λίγα λόγια σχετικά με την ορολογία - Το Πρόγραμμα Χρηματοδότησης	100
2.4.2.	Το Πρόγραμμα Δαπανών	104
2.4.3.	Το Πρόγραμμα Επενδύσεων	106
2.4.4.	Το Πρόγραμμα Ταμειακής Κίνησης	107
2.5.	ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	108
2.6.	Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι Επιχειρηματικές Αποφάσεις

3.1.	Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	115
3.1.1.	Γενικά	115
3.1.2.	Βασικές έννοιες στην αριστοποίηση και τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση	116
3.1.2.1.	η οικονομικότητα της ενέργειας	116
3.1.2.2.	το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από την ενέργεια	117
3.1.2.3.	οι προσδιοριστικοί παράγοντες του κέρδους	118
3.1.2.4.	το νεκρό σημείο λειτουργίας	121

3.1.2.5.	το άριστο (optimum) σημείο παραγωγής	121
3.1.2.6.	η γενικότερη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και η έννοια της αποτελεσματικότητας.....	122
3.1.2.7.	το μέσο μεταβλητό κόστος	125
3.1.2.8.	η μακροχρόνια περίοδος και το μακρο- χρόνιο μέσο κόστος (οικονομίες και αποδόσεις κλίμακας παραγωγής)	127
3.1.2.9.	η μορφή αγοράς στην οποία δρα η επιχείρηση	129
3.1.3.	Μελέτη περίπτωσης: η πρόβλεψη και οι επιχειρη- ματικές αποφάσεις στη ναυτιλία	130
3.1.3.1.	γενικά	130
3.1.3.2.	η οικονομική, η μαθηματική και η πολι- τική επεξεργασία των παραγόντων πρόβλε- ψης και οι απροσδιόριστοι παράγοντες	132
3.1.3.3.	η οικονομική επεξεργασία των παραγό- νων πρόβλεψης ειδικά	134
3.1.4.	Μελέτη περίπτωσης: οι επιχειρηματικές αποφάσεις στη βιομηχανική επιχείρηση με τη χρήση της μικρο- οικονομικής ανάλυσης	138
3.1.4.1.	η θεωρητική αντιμετώπιση	138
3.1.4.2.	η εφαρμογή της θεωρίας	145
3.1.4.3.	το νεκρό σημείο ειδικά	154
3.1.5.	Μελέτη περίπτωσης: αποφάσεις και εκτιμήσεις στις επιχειρήσεις κατά την ανάλυση των χρηματο- οικονομικών τους καταστάσεων με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών	156
3.1.5.1.	γενικά	156
3.1.5.2.	η ρευστότητα	157
3.1.5.3.	η δανειακή επιβάρυνση	158
3.1.5.4.	η αποδοτικότητα	159

3.1.5.5. άλλοι δείκτες	161
3.2. Η ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	163
3.2.1. Γενικά	163
3.2.2. Ενδεικτικά παραδείγματα μεγιστοποίησης και ελαχιστοποίησης(μαθηματικός προγραμματισμός) ..	166
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ (Μέρους Πρώτου)	175
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Μέρους Πρώτου)	177

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Επιχειρήσεων και στην Κατάρτιση του Προϋπολογισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ.....	183
1.1.1. Κατηγορίες της Λογιστικής Επιστήμης.....	185
1.1.2. Κατηγορίες οικονομικών μονάδων	186
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ..	187
1.2.1. Ισολογισμός.....	187
1.2.2. Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως	188
1.2.3. Πίνακας Διαθέσης Κερδών.....	188
1.2.4. Κατάσταση Ροής Μετρητών	188
1.2.5. Προσάρτημα	189
1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ.....	190
1.3.1. Γενικά	190

1.3.2. Λογιστικό αποτέλεσμα.....	191
1.3.3. Υπολογισμός του λογιστικού αποτελέσματος.....	191
1.3.4. Λογιστικό έσοδο	191
1.3.5. Λογιστικό έξοδο.....	192
1.3.6. Μή λειτουργικό κέρδος.....	192
1.3.7. Μή λειτουργική ζημιά	193
1.3.8. Λογιστική ισότητα	193
1.3.9. Λογιστικό γεγονός.....	194
1.3.10. Λογαριασμός.....	195
1.3.11. Απόσβεση.....	195
1.3.12. Λογαριασμοί τάξεως.....	196
1.3.13. Απογραφή.....	197
1.3.14. Αποτίμηση αποθεμάτων.....	198

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

2.1. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	201
2.1.1. Ενεργητικό.....	202
2.1.2. Παθητικό	204
2.1.3. Λογαριασμοί τάξεως	207
2.1.4. Διάκριση ισολογισμών	207
2.1.5. Περιοριστική αυτοτέλεια	208
2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	208
2.3. ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΕΡΔΩΝ.....	210
2.4. ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ.....	211
2.5. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΡΟΗΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ (Cash Flow Statement)....	211
2.5.1. Υπόδειγμα σύνταξης κατάστασης ροής μετρητών	215
2.6. ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	217
2.6.1. Σκοπός και περιεχόμενο της ανάλυσης	

των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.....	217
2.6.2. Τεχνικές ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων	218
2.6.3. Σκοπός και βήματα σύνταξης χρηματοοικονομικών εκθέσεων (Reports).....	219
2.6.4. Κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών.....	221

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχείριση Κεφαλαίου Κίνησης

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	225
3.2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	226
3.2.1. Έννοια του κεφαλαίου κίνησης	226
3.2.2. Προσδιορισμός του κεφαλαίου κίνησης.....	227
3.2.3. Επιλογή του σωστού τρόπου χρηματοδότησης	228
3.3. ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	230
3.3.1. Προσδιοριστικοί παράγοντες του κεφαλαίου κίνησης	230
3.3.2. Λόγοι επάρκειας και ανεπάρκειας του κεφαλαίου κίνησης	230
3.3.3. Πηγές και Χρήσεις κεφαλαίων.....	231
3.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	234
3.4.1. Γενικά	234
3.4.2. Πιστωτική πολιτική.....	235
3.4.3. Προσδιορισμός ύψους απαιτήσεων.....	236
3.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	239
3.5.1. Γενικά	239
3.5.2. Τύποι αποθεμάτων	240
3.5.3. Δαπάνες που συνδέονται με τα αποθέματα	242

3.5.4. Οικονομική ποσότητα παραγγελίας – Άριστο μέγεθος παραγγελίας	243
3.5.5. Προσδιορισμός ύψους αποθέματος.....	244
3.5.6. Απόθεμα ασφαλείας	245
3.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΡΕΥΣΤΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ.....	247
3.6.1. Γενικά	247
3.6.2. Σημασία διαχείρισης μετρητών	249
3.6.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες και τεχνικές διαχείρισης μετρητών.....	250
3.6.4. Πρόβλεψη αναγκών μετρητών.....	251
3.6.5. Κύκλος μετρητών	253
3.6.6. Ο ρόλος του διαχειριστή διαθεσίμων (Treasurer)	254
3.7. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ.....	254
3.7.1. Γενικά	254
3.7.2. Προσδιορισμός του επιτοκίου	256
3.7.3. Βασικές επισημάνσεις	258

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο Προϋπολογισμός και η Κατάρτισή του

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	261
4.1.1. Ορισμός	262
4.1.2. Μορφές προϋπολογισμού.....	263
4.1.3. Περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται οι προϋπολογισμοί	265
4.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	266
4.2.1. Γενικά	266
4.2.2. Προετοιμασία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων.....	268
4.2.3. Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων.....	271

4.2.4. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων ως εργαλείο ελέγχου ...	273
4.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	
ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	274
4.3.1. Γενικά	274
4.3.2. Σχέση κόστους και λειτουργιών της επιχείρησης	275
4.3.3. Πρότυπο και προϋπολογιστικό κόστος	277
4.3.4. Έννοια του κόστους ευκαιρίας	277
4.3.5. Διάκριση δαπανών σε σταθερές και μεταβλητές	278
4.3.6. Πρώτες ύλες και υλικά παραγωγής	278
4.3.7. Εποχικότητα	279
4.3.8. Κόστος εργασίας	280
4.4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	
ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	282
4.4.1. Γενικά	282
4.4.2. Δαπάνες διάθεσης	283
4.4.3. Γενικά και διοικητικά έξοδα	283
4.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	286
4.5.1. Γενικά	286
4.5.2. Στρατηγικός σχεδιασμός των επενδύσεων	287
4.5.3. Προϋπολογισμός κεφαλαιακών δαπανών	288
4.5.4. Κατηγορίες επενδύσεων	291
4.5.5. Παράγοντες αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων	292
4.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	
ΜΕΓΕΘΩΝ	293
4.6.1. Γενικά	293
4.6.2. Βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη αναγκών σε μετρητά	294
4.6.3. Μακροπρόθεσμη πρόβλεψη αναγκών σε μετρητά	295
4.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ	
ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	297
4.7.1. Γενικά	297
4.7.2. Η σύνταξη του συγκεντρωτικού προϋπολογισμού	298
4.7.3. Η σημασία της καθολικής συμμετοχής στη	

διαδικασία ολοκλήρωσης του προϋπολογισμού	298
4.7.4. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού των πωλήσεων	299
4.7.5. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού των δαπανών	301
4.7.6. Διαδικασία ελέγχου των προϋπολογισμών.....	301
4.7.7. Ανάλυση των αποκλίσεων	302
4.7.8. Αναθεωρημένος προϋπολογισμός (Forecast).....	303
4.7.9. Σύνταξη εκθέσεων για την πορεία της υλοποίησης του προϋπολογισμού.....	304
4.7.10. Σκοπός, περιεχόμενο και μορφή των εκθέσεων προϋπολογισμού.....	305
4.7.11 Η επίτευξη του προϋπολογιστικού ελέγχου	306

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πίνακες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Φύλλο εργασίας για την πρόβλεψη των πωλήσεων....	311
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Πρόβλεψη πωλήσεων ανά πωλητή (τιμήμα).....	312
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Πρόβλεψη μικτού περιθωρίου κέρδους.....	313
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Υπόδειγμα εντύπου για τον τριμηνιαίο προϋπολογισμό των Πωλήσεων.....	314
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Μηνιαία ανάλυση διοικητικών δαπανών.....	315
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Σύγκριση διοικητικών δαπανών <πραγματοποιηθέντα / προϋπολογισθέντα >. Αναθεωρημένος προϋπολογισμός	316
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Ανάλυση κεφαλαιακών αναγκών	317
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Λειτουργικός ταμειακός προϋπολογισμός	318
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών	319
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Συνοπτικός προϋπολογισμός μηνιαίος / ετήσιος.....	320
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Συνοπτικός προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσεως.....	321

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**Ασκήσεις**

ΑΣΚΗΣΗ 1	Κατάσταση ροής μετρητών	325
ΑΣΚΗΣΗ 2	Ταμειακό πρόγραμμα	329
ΑΣΚΗΣΗ 3	Προσδιορισμός συνολικού κεφαλαίου κίνησης.....	332
ΑΣΚΗΣΗ 4	Πηγές και Χρήσεις κεφαλαίων – Μεταβολή της περιουσιακής θέσης.....	335
ΑΣΚΗΣΗ 5	Πηγές και Χρήσεις κεφαλαίων – Μεταβολή λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης – Κατάσταση ροής μετρητών	337
ΑΣΚΗΣΗ 6	Κόστος εμπορικής πίστωσης και επίδραση στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις	342
ΑΣΚΗΣΗ 7	Μεταβολή πιστωτικής πολιτικής	347
ΑΣΚΗΣΗ 8	Προσδιορισμός άριστου ύψους αποθέματος.....	352
ΑΣΚΗΣΗ 9	Προϋπολογισμός πωλήσεων με τη μέθοδο του ποσοστού	354
ΑΣΚΗΣΗ 10	Προϋπολογισμός δαπανών διάθεσης	364
ΑΣΚΗΣΗ 11	Σύνταξη ετήσιου και μηνιαίου προϋπολογισμού δαπανών	367
ΑΣΚΗΣΗ 12	Προϋπολογισμός λειτουργικών δαπανών	371
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Μέρους Δεύτερου)	375
	Βιογραφικά Συγγραφέων	378