

Προσδιορίζοντας σωστά το **budget** αγγίζουμε τους επιχειρηματικούς μας στόχους

Συνέντευξη του κ. Χρίστου Τσορτανίδη στην Κατερίνα Δρόσου

Το Budget (ή αλλιώς ο προϋπολογισμός) είναι η βασικότερη λειτουργία για μια οργανωμένη εταιρεία, για την τεκμηρίωση αλλά και την επίτευξη των στόχων της. Ουσιαστικά είναι η μέτρηση της δυναμικότητάς της και η κατά το δυνατόν καλύτερη διαχείριση των πόρων της συνολικά. Μόνο με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση του κέρδους άμεσα και μακροχρόνια.

Ο κ. Χρίστος Τσορτανίδης, σύμβουλος οργάνωσης παραγωγής και σχεδιασμού λογισμικών βιομηχανικών εφαρμογών, ιδιοκτήτης της εταιρείας MSG, μας αναπτύσσει τη φιλοσοφία αλλά και την πράξη για τον προϋπολογισμό, ο οποίος αποτελεί και προϊόν της εταιρείας του με εφαρμογή στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες.

99 Τι εννοείτε όταν αναφέρεσθε σε μεγάλες και ανεκμετάλλετες δυνατότητες του προϋπολογισμού; Και πρώτα - πρώτα τι είναι προϋπολογισμός;

Χ.Τ. Η τεκμηριωμένη στοχοθέτηση της κάθε επιχείρησής είναι η αναγκαία συνθήκη για τον έλεγχο της δυνατότητας υλοποίησης των στόχων.

Είναι όμως και ο μόνος τρόπος για τον αποτελεσματικό έλεγχο των αποκλίσεων και το σχεδιασμό των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών.

Ολη αυτή η διαδικασία...

- Της ανάλυσης του περιβάλλοντος - αγοράς - έργου.
- Των διαθέσιμων πόρων, των απαιτούμενων πόρων και του κόστους των πόρων.
- Του ελάχιστου δυνατού κόστους πόρων στο σχεδιασμό έργου - κατασκευές - νέες εγκαταστάσεις.
- Της εκπόνησης σεναρίων για τη βέλτιστη οικονομική απόδοση των διαθέσιμων πόρων σε σχέση προς το περιβάλλον - αγορά - έργο.
- Της απόφασης της διοίκησης να επιλέξει το κύριο σενάριο και τα πιθανά εναλλακτικά σενάρια τεκμηριώνοντας την απόφασή της.

...ονομάζεται επιχειρηματικός προϋπολογισμός.

Η εκπόνηση προϋπολογισμού δεν πρέπει να είναι ένα παιχνίδι στο excel. Δηλαδή να γίνονται προσθαφαιρέσεις ποσοτήτων και αυξομειώσεις τιμών, για να φανεί στο τελευταίο δεξιά κελί ο αριθμός που θα ικανοποιεί τις επιθυμίες μας.

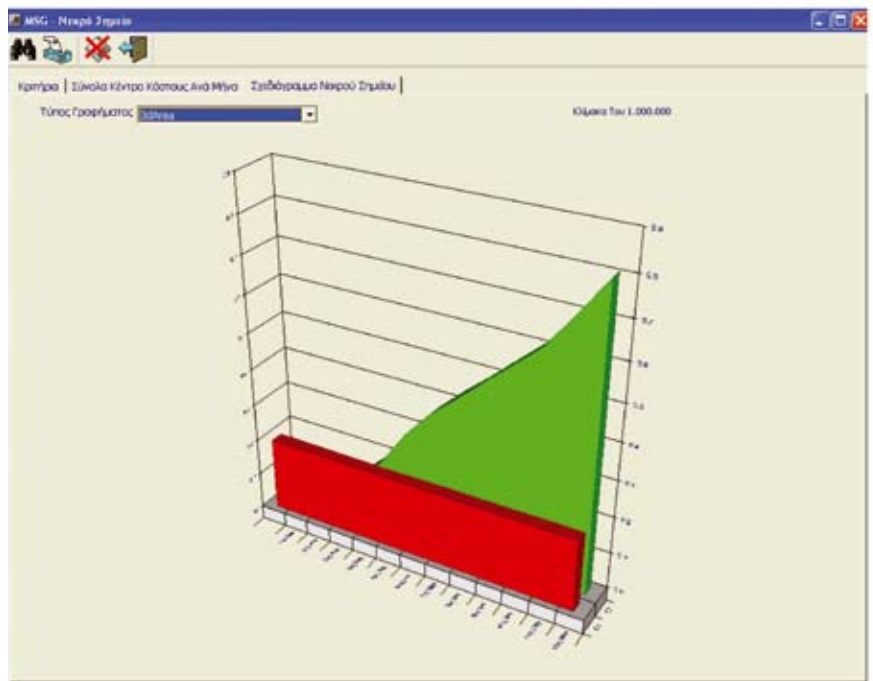
Με βάση τα παραπάνω η διαδικασία εκπόνησης του προϋπολογισμού είναι περίπου η διαδικασία που χρησιμοποιούσε ο Προκρούστης.

Πρέπει να συντονισθούν αντικρουόμενα συμφέροντα - απόψεις της κάθε βασικής λειτουργίας. Των πωλήσεων, της παραγωγής και του οικονομικού τμήματος που έχει την ευθύνη της εκπόνησης του προϋπολογισμού.

Η λειτουργία των πωλήσεων πρέπει να προσδιορίζει την ποσότητα των προβλεπόμενων πωλήσεων ανά είδος και χρονική περίοδο.

Το αρμόδιο τμήμα της παραγωγής αναπτύσσει και ενημερώνει τα βασικά αρχεία δεδομένων της παραγωγής.

Το αρχείο πινάκων υλικών, το αρχείο απαιτούμενων μηχανών και εργαζομένων για την παραγωγή κάθε μονάδας προϊόντος (φασεολογία), το αρχείο μηχανών κ.λπ.



Με την απλή επιλογή του συνδυασμού των σεναρίων: Κόστους παραγωγής, κόστους υλικών, προβλέψεων πωλήσεων, τιμοκαταλόγου πωλήσεων, παράγουμε το νεκρό σημείο. Η κόκκινη περιοχή εμφανίζει το συνολικό προβλεπόμενο ετήσιο κόστος, ανά μήνα. Η πράσινη περιοχή εμφανίζει την κερδοφορία. Η τομή της κόκκινης και πράσινης περιοχής είναι το νεκρό σημείο του οργανισμού.

Η αρμόδια οικονομική υπηρεσία για την εκπόνηση του προϋπολογισμού διαθέτει τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλα τα παραπάνω αρχεία αλλά και στα αρχεία των πραγματικών δεδομένων.

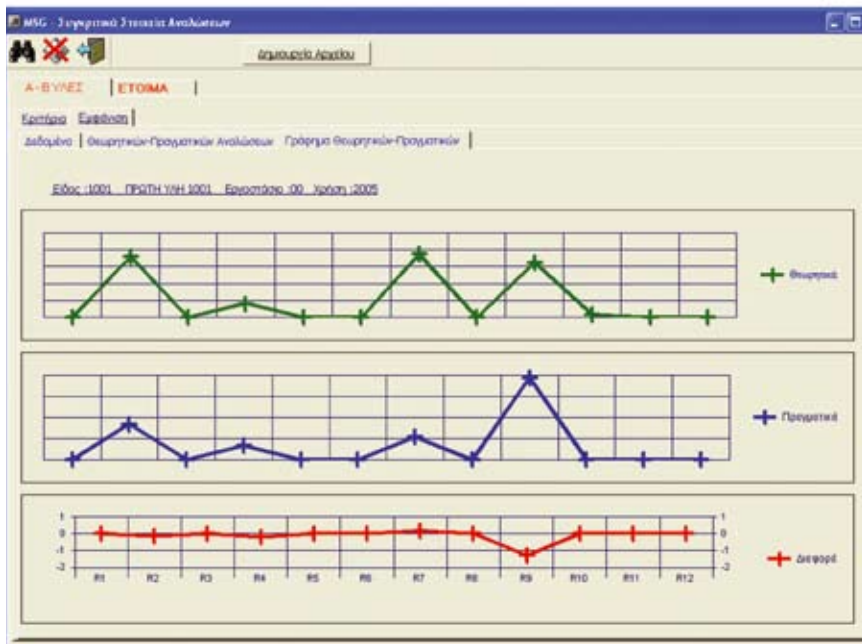
Ετσι διαθέτει τη δυνατότητα ελέγχου της αξιοπιστίας των προβλέψεων πωλήσεων, με βάση τα ιστορικά δεδομένα και τη μέθοδο πρόβλεψης που χρησιμοποιεί η λειτουργία των πωλήσεων. Κάθε σημαντική και ανερμήνευτη απόκλιση πρέπει να ερμηνεύεται από το αρμόδιο τμήμα των πωλήσεων.

Με βάση τα αρχεία δεδομένων της παραγωγής, ελέγχει τη δυνατότητα υλοποίησης των προβλέψεων πωλήσεων από την παραγωγή.

Ελέγχει αν υπάρχει αργούσα δυναμικότητα και υπολογίζει το κόστος της αργούσας δυναμικότητας - κόστος αδράνειας.

Ελέγχει την πιθανή υπερφόρτωση άλλων γραμμών παραγωγής και το κόστος.

Ο έγκυρος έλεγχος των αποκλίσεων δίνει τη δυνατότητα για τις καταλληλότερες και έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.



Ο έλεγχος των αναλώσεων υλών – υλικών οδηγεί στον έλεγχο των σωστών κινήσεων των αποθηκών αλλά και των αρχείων των πινάκων υλικών.

Έτος	Αίτιο Προς Επιχειρησιό	Μονάδες Επιχειρησιό	Κόστος Μονάδος Κίνησης	Συνολικό Κόστος Αποπομπέσιου	Κόστος Μονάδος Ανδράνειας
Ιανουάριος	500.00	0	0.13175	0	0.13175
Φεβρουάριος	500.00	2095.41	0.1443	0.29862	-0.09432
Μάρτιος	500.00	2267.73	0.1443	0.22048	-0.07638
Απρίλιος	500.00	2320.32	0.13774	0.21549	-0.07775
Μάιος	500.00	3319.2	0.13774	0.15064	-0.0129
Ιούνιος	500.00	3319.2	0.1443	0.15064	-0.00634
Ιούλιος	500.00	3007.62	0.13175	0.16624	-0.03449
Αύγουστος	500.00	3007.62	0.1443	0.16624	-0.02194
Σεπτεμβριος	500.00	3007.62	0.13774	0.16624	-0.0205
Οκτώβριος	500.00	3007.62	0.13175	0.16624	-0.03449
Νοέμβριος	500.00	4032.04	0.15152	0.12401	0.02751
Δεκέβριος	500.00	4032.04	0.13175	0.12401	0.00774
Σύνολο	6000.00				

Όταν ο όγκος παραγωγής δεν επαρκεί για την απορρόφηση των εξόδων παραγωγής, υπολογίζεται το κόστος αδράνειας. Η διαπίστωση του κόστους αδράνειας δίνει τη δυνατότητα να ερευνηθεί το κόστος που επιμερίζεται στις υπάρχουσες μονάδες παραγωγής. Αυτό το αυξημένο κόστος παραγωγής δεν πρέπει να παρασύρει σε λάθος αποφάσεις για τιμολογιακή πολιτική ή προωθητική ενέργεια ή οποία άλλη απόφαση.

☞ **Ακούγονται εξαιρετικά ενδιαφέροντα όλα αυτά, όμως πόσο εύκολο είναι να αναπτυχθεί ένας προϋπολογισμός με αυτές τις δυνατότητες;**

Χ.Τ. Με το "χέρι" δεν γίνεται. Είναι από δύσκολο μέχρι αδύνατο. Είναι αρκετά εύκολο όμως, να τα εφαρμόσεις με τη χρήση λογισμικού. Χρειάζεται η χρήση ειδικού λογισμικού. Πρέπει να είναι ένα λογισμικό με βάση την αντίληψη του πώς πρέπει στην πραγματικότητα να χτίζεις έναν προϋπολογισμό.

Όποια στιγμή και αν ελέγξεις την κατάσταση της εταιρείας, θα πρέπει να αντιστοιχεί σε κάποιο σημείο του προϋπολογισμού.

Για παράδειγμα, διαπιστώνουμε ότι ανέβηκε το κόστος μας. Μέσα από το λογισμικό αυτό μπορείς να δεις ότι ανέβηκε το κόστος γιατί σε εκείνο το σημείο οι πωλήσεις έπεσαν και απορροφώνται έξοδα που δεν θα έπρεπε. Εκείνη τη στιγμή μπορείς να απευθυνθείς στον αρμόδιο διευθυντή και με αντικειμενική πλέον συζήτηση, με βάση συγκεκριμένα δεδομένα, να λύσεις το πρόβλημα.

Αν η συζήτηση γίνει μόνο με το "βάρος" ότι ανέβηκε το κόστος, είναι πολύ αμφίβολο ότι θα βρεθεί λύση. Συνήθως το θέμα γενικεύεται και δεν δίνεται συγκεκριμένη λύση.

Με το λογισμικό εντοπίζουμε το πρόβλημα σε συγκεκριμένο σημείο. Όταν λέμε λύνουμε το πρόβλημα με το λογισμικό, ισχύουν όλα τα γνωστά για τις δυνατότητες αλλά και τη χρήση των λογισμικών.

☞ **Τι άλλο συγκεκριμένο επιτυγχάνουμε με τον προϋπολογισμό;**

Χ.Τ. • Η καμπύλη ζωής των προϊόντων και οι επιπτώσεις από την αλλαγή στο mix των προϊόντων.

- Το Νεκρό Σημείο.
- Η σύνδεση με τους λογαριασμούς της αναλυτικής λογιστικής και συνεχής παρακολούθηση με τα πραγματικά δεδομένα.
- Η δημιουργία των rates με τη λογική του activity based cost με πολλαπλούς οδηγούς επιμερισμού των εξόδων.
- Ο υπολογισμός του κόστους αδράνειας και τα σεναρία what if.

☞ **Τελειώνοντας τη συζήτηση πείτε μας δύο λόγια για τις δραστηριότητες της MSG. Ποια είναι γενικότερα η πολιτική της MSG;**

Χ.Τ. Το όραμά μας, από το 1992 που ιδρύθηκε η MSG, είναι να εμπνεύσουμε, να καθοδηγούμε και να υποστηρίζουμε τους πελάτες μας, έτσι ώστε συνεχώς να βελτιστοποιούν τις εσωτερικές τους διαδικασίες, να χαμηλώνουν τα κόστη τους, να επεκτείνουν τις δυνατότητές τους, να επιτυγχάνουν υψηλή αποδοτικότητα, αυξημένη κερδοφορία και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο πυρήνας της στρατηγικής μας. Η πολιτική της MSG βασίζεται στην παροχή υψηλού επιπέδου και ποιότητας συμβουλευτικών υπηρεσιών, μέσω της εξυπηρέτησης των εξειδικευμένων αναγκών των πελατών της,

Οι υπηρεσίες που παρέχουμε διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών οργάνωσης και αναδιοργάνωσης των υποδομών και την κάλυψη αυτών των λύσεων με το κατάλληλο λογισμικό.

Το λογισμικό της MSG είναι μία ολοκληρωμένη MRP II / ERP λύση, η οποία καλύπτει πλήρως τις ανάγκες των βιομηχανικών εταιρειών: Ξεκινώντας από τις προβλέψεις πωλήσεων και τον προϋπολογισμό, το MRP I και MRP II, δηλαδή τον προγραμματισμό παραγωγής, τη βελτιστοποίηση του προγράμματος παραγωγής ανάλογα με το αντικείμενο της επιχείρησης, τον έλεγχο των αποθεμάτων, των αγορών, τη διαχείριση των αποθηκών, της παραγωγικής διαδικασίας, της ποιότητας, του εμπορικού και οικονομικού κυκλώματος, μέχρι τον ισολογισμό.

MSG

**Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
Παραγωγή Λογισμικού**



Εφαρμογές Λογισμικού που δίνουν ώθηση στην επιχείρησή σας