



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΡΙ ΚΡΙ
ΚΑΙ ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ 2007-2016 ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.
Η ΠΕΡΙΤΩΣΗ ΤΟΥ BEYOND BUDGETING ΩΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ.**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΚΑΛΟΓΗΡΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΤΑΝΤΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έξι χρόνια μετά το πρώτο μου πτυχίο (Διοίκηση επιχειρήσεων και Οργανισμών του ΑΤΕΙ Καλαμάτας) και έχοντας μια θέση ευθύνης ως Υπεύθυνος Πωλήσεων στην Kafea Terra σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου του καφέ, αποφάσισα ότι είναι η κατάλληλη περίοδος να παρακολουθήσω ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα που θα με βοηθήσει στον τρόπο σκέψης και δίνοντας τις κατάλληλες γνώσεις. Μετά από μια ενδελεχή ερεύνα αγοράς, κατέληξα να επιλέξω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου. Η απόφαση μου είχε γνώμονα την ιδιαίτερη φήμη του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των Οικονομικών Επιστημών καθώς και την διακεκριμένη θέση που κατέχει στην παγκόσμια κατάταξη ανάμεσα στα υπόλοιπα πανεπιστήμια.

Είμαι στην ευχάριστη θέση να διαπιστώνω ότι το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα πραγματικά ανταποκρίθηκε πλήρως στις προσδοκίες μου και εμπλούτισε τις γνώσεις μου καθώς και την μεθοδολογία ανάλυσης μου στον κλάδο των Οικονομικών Επιστημών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών που διδάσκουν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα Διοικητική επιχειρήσεων και Τραπεζών του ΕΚΠΑ.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Στέφανο Τάντο , που με τίμησε με την ανάληψη της εποπτείας της εργασίας μου και αποτέλεσε ακούραστο και άμεσο στήριγμα κατά την διάρκεια της εκπόνησής της , με την παροχή πρακτικής και θεωρητικής υποστήριξης.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγο μου και αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία σε αυτήν, που πρόκειται σε λίγους μήνες να μου χαρίσει το μεγαλύτερο δώρο, τον υιό μας.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να εξετάσει την πιθανή εφαρμογή του μοντέλου του Beyond Budgeting σε ελληνικές εταιρείες. Σκοπός δεν αποτελεί η μέτρηση της μονόπλευρης αποδοτικότητας, αλλά να εξετασθεί, εάν υπάρχει πιθανότητα ουσιαστικής εφαρμογής των καινοτόμων για το ελληνικό προσκήνιο μεθόδων. Για αυτό τον λόγο γίνεται ανάλυση σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά την ανάλυση των στόχων και των οικονομικών εκθέσεων που δημοσιεύουν οι εταιρείες. Το δεύτερο επίπεδο εξετάζει την χρηματοοικονομική επίδοση μέσω των αριθμοδεικτών. Το τρίτο επίπεδο της ανάλυσης εξετάζει την χρηματιστηριακή επίδοσή με την βοήθεια της τεχνικής ανάλυσης. Τα συμπεράσματα έδειξαν πως για τις ποιοτικές αρχές του μοντέλου αυτού δεν υπάρχουν ενδείξεις διαθέσιμες στο ευρύ κοινό. Αναφορικά με την διοικητική διαδικασία οι εταιρείες πληρούν τρεις από τις έξι αρχές που πρεσβεύει το Beyond Budgeting και ειδικότερα οι αρχές που εφαρμόζονται είναι αυτές των στόχων, των σχεδίων και προβλέψεων, καθώς επίσης και της κατανομής πόρων. Παρά την ανοδική πορεία τους συμπεραίνεται πως η εφαρμογή του θα τις οδηγήσει σε καλύτερο τρόπο διοίκησης.

Λέξεις – Κλειδιά

Beyond Budgeting, Traditional Budgeting, Advanced Budgeting

Abstract

This research aims to examine the possible implementation of the Beyond Budgeting model in Greek companies. The purpose is not to measure the one-sided efficiency, but to consider whether there is a possibility of effective application of innovative methods for the Greek perspective. For this reason, we analyze three levels. The first level concerns the analysis of the objectives and financial reports published by the companies. The second level examines financial performance through the ratios. The third level of analysis examines its stock market performance with the help of technical analysis. Conclusions have shown that for the quality principles of this model, there can be no evidence available to the general public. Regarding the administrative process, companies meet three of the six Beyond Budgeting authorities, and more specifically the principles applied are those of objectives, plans and forecasts, as well as the allocation of resources. Despite their upward trend, it is concluded that its implementation will lead to better results.

Keywords: Beyond Budgeting, Traditional Budgeting, Advanced Budgeting

Περιεχόμενα

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ».....	- 1 -
Περίληψη.....	3
Abstract	4
Εισαγωγή.....	9
1. Παραδοσιακός Προϋπολογισμός.....	11
1.1 Είδη Προϋπολογισμού	11
1.1.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός.....	11
1.1.2 Τακτικός Προγραμματισμός	12
1.1.3 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός	12
1.2 Μειονεκτήματα Παραδοσιακού Προϋπολογισμού	13
2. Εναλλακτικά Μοντέλα	14
2.1 Better Budgeting.....	14
2.2 Advanced Budgeting	16
2.3 Beyond Budgeting	18
2.3.1 Διαφορές με το Παραδοσιακό Μοντέλο	19
2.3.2 Πλεονεκτήματα	19
2.3.3 10 Λόγοι Υιοθέτησης του Beyond Budgeting	20
2.3.4 12 Αρχές του Beyond Budgeting	22
2.3.5 Εφαρμογή του Μοντέλου Beyond Budgeting.....	23
2.3.6. Περιορισμοί του Μοντέλου Beyond Budgeting.....	24

3. Υπόβαθρο Εταιρειών.....	29
3.1 Κρι Κρι.....	29
3.2 Μύλοι Λούλη	30
4. Μεθοδολογία	30
4.1 Αριθμοδείκτες	30
4.1.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.....	30
4.1.2 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων.....	31
4.1.3 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητα.....	31
4.1.4 Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας.....	32
4.1.5 Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας	32
4.2 Τεχνική Ανάλυση	32
4.2.1 Κινούμενος Μέσος Όρος.....	33
4.2.2 Bollinger Bands	33
4.3 Σύνδεση Beyond Budgeting, αριθμοδεικτών και τεχνικής ανάλυσης	34
4.4 Μέθοδος έρευνας.....	36
5. Ανάλυση.....	37
5.1 Κρι Κρι Α.Ε.....	37
5.1.1 Ποιοτική Ανάλυση Καταστάσεων	37
5.1.2 Αριθμοδείκτες	39
5.1.3 Τεχνική Ανάλυση Μετοχής.....	43

5.2 Μύλοι Λούλη Α.Ε.	46
5.2.1 Ποιοτική Ανάλυση Καταστάσεων	46
5.2.2 Αριθμοδείκτες	47
5.2.3 Τεχνική Ανάλυση Μετοχής.....	51
5.3 Ανασκόπηση Κεφαλαίου.....	55
5.3.1 Αξιολόγηση Εκπλήρωσης Στόχων	55
6. Συμπεράσματα.....	57
7. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	58
8. Βιβλιογραφία.....	58
9. Παράρτημα.....	63

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 - Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας ανά Εξάμηνο	39
Διάγραμμα 2 - Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας.....	40
Διάγραμμα 3 - Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας	41
Διάγραμμα 4 - Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	42
Διάγραμμα 5 - Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων & Βιωσιμότητας.....	42
Διάγραμμα 6 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Α' Εξάμηνο 2016.....	43
Διάγραμμα 7 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Β' Εξάμηνο 2016.....	44
Διάγραμμα 8 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Α' Εξάμηνο 2017.....	44
Διάγραμμα 9 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Β' Εξάμηνο 2017.....	45
Διάγραμμα 10 - Τεχνική Ανάλυση Κρι Κρι.....	45
Διάγραμμα 11 - Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.....	48

Διάγραμμα 12 - Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας.....	48
Διάγραμμα 13 - Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας	49
Διάγραμμα 14 - Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	50
Διάγραμμα 15 - Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων & Βιωσιμότητας.....	50
Διάγραμμα 16 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Α' Εξάμηνο 2016	51
Διάγραμμα 17 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Β' Εξαμήνου 2016	52
Διάγραμμα 18 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Α' Εξαμήνου 2017	52
Διάγραμμα 19 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Β' Εξαμήνου 2017	53
Διάγραμμα 20 - Τεχνική Ανάλυση Λούλη Μύλοι	54

Εισαγωγή

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού θεωρείται μία από τις πιο βασικές και παράλληλα παλαιότερες διαδικασίες της διοικητικής λογιστικής. Οι διαδικασίες αυτές, συχνά αποκαλούμενες και ως παραδοσιακές, σχεδόν καθ' όλη την διάρκεια των ετών δεν έχουν τροποποιηθεί. Ωστόσο, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι κριτικές που ασκούνται για την παραδοσιακή κατάρτιση του προϋπολογισμού έχουν ενταθεί όλο και περισσότερο στο βαθμό που αμφισβητείται ακόμα και η ίδια η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και ίσως οφείλει και να καταργηθεί πλήρως. Η βάση για αυτή την κριτική είναι ότι ο παραδοσιακός προϋπολογισμός δεν μπορεί να συμβαδίσει με τις αλλαγές και τις απαιτήσεις του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου (Ekholm & Wallin, 2000). Επίσης, ο προϋπολογισμός θεωρείται ότι δημιουργεί προβληματικά πρότυπα συμπεριφοράς εντός ενός οργανισμού, τα οποία περιλαμβάνουν χειραγώγηση των αποτελεσμάτων (Marginson & Ogden, 2005).

Η κατάρτιση και κατ' επέκταση του προϋπολογισμού δεν είναι άψογη αλλά ούτε και απλά μια παλαική μέθοδος που δεν συνεισφέρει στο ελάχιστο σε μια επιχείρηση. Οι προϋπολογισμοί συμβάλλουν στην μακροπρόθεσμη διαμόρφωση στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Hansen & Van Der Stede 2004). Ωστόσο, η παραδοσιακή μέθοδος αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα και έχει αρκετές αδυναμίες, οι οποίες αυξάνονται τα τελευταία χρόνια. Ειδικά στη σύγχρονη εποχή οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην αγορά και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση μεταβάλλεται με γρήγορο και ακαθόριστο ρυθμό καθιστώντας την παραδοσιακή μέθοδο ανίκανη να ανταπεξέρχεται σε αυτές τις αλλαγές.

Θεωρητικά, ο προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι πολύ χρήσιμος για τους διευθυντές, οι οποίοι μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για τον έλεγχο και τη διαχείριση των επιδόσεων, προκειμένου να κατευθύνουν την εταιρεία προς το όραμα της εταιρείας. Ωστόσο, δεδομένου ότι ο παραδοσιακός προϋπολογισμός έχει χρησιμοποιηθεί για τόσο πολύ καιρό, γεννιούνται αμφιβολίες κατά πόσο χρήσιμος είναι σήμερα στους μάνατζερς. Καθώς η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού εκτελείται συνήθως επειδή έγινε το προηγούμενο έτος, είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί εάν ο προϋπολογισμός γίνεται επειδή έχει πραγματικά και μείζονα

πλεονεκτήματα ή επειδή η εταιρεία χρησιμοποιείται μόνο για την εκτέλεση του. Καθώς όλη η διαδικασία είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα ο προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι εξαιρετικά χρήσιμος για την εταιρεία, διαφορετικά δεν θα είχε νόημα η καταβολή τόσης προσπάθειας για την κατάρτισή του.

Για αυτό τον λόγο, η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να ασχοληθεί με το φαινόμενο του Beyond Budgeting στο ελληνικό προσκήνιο. Η συγκεκριμένη μέθοδος προϋπολογισμού δεν εφαρμόζεται στην Ελλάδα. Εν προκειμένω, η παρούσα έρευνα θα προσπαθήσει να εντοπίσει από τα διαθέσιμα στοιχεία ποιες από τις ποσοτικές αρχές του Beyond Budgeting εφαρμόζουν η Κρι Κρι Α.Ε. και οι Μύλοι Λούλη Α.Ε.. Η δομή, λοιπόν, αυτής της έρευνας είναι η εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον παραδοσιακό προϋπολογισμό. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε εναλλακτικά μοντέλα προϋπολογισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ιστορικό των δύο εταιρειών. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση. Στο έκτο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο γίνονται προτάσεις για μελλοντικές συμπληρωματικές έρευνες.

1. Παραδοσιακός Προϋπολογισμός

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού έχει οριστεί στη σχετική βιβλιογραφία ως η πρόβλεψη και το σχέδιο που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της απόδοσης του κεφαλαίου και των δραστηριοτήτων τους. Συνήθως οι προβλέψεις και τα σχέδια αφορούν το επόμενο έτος. Ωστόσο, ορισμένες φορές μπορεί να οριστούν στόχοι και προϋπολογισμοί για ένα πιο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα όπως για δύο ή τρία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία του προϋπολογισμού οφείλει να τελεί τουλάχιστον έξι λειτουργίες: α) Αρχικά, στον προϋπολογισμό πρέπει να θέτονται στόχοι, β) να γίνεται συντονισμός και καθορισμός κινήτρων, γ) να αναπτύσσονται σχέδια δράσης, δ) να προσδιορίζεται ο τρόπος αξιοποίησης των πόρων, ε) να συντονίζονται όλες οι απαραίτητες λειτουργίες και τέλος στ) να επιτηρούνται όλες οι διαδικασίες, καθώς και να ελέγχονται τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. (Welsch, Hilton, & Gordon, 1976).

Η διαδικασία της παραδοσιακής κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας όπως το κόστος των πρώτων υλών, τους μισθούς, μεταξύ άλλων και το εξωτερικό περιβάλλον της όπως η ζήτηση, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ο πληθωρισμός. Επιπλέον ο προϋπολογισμός έχει οριστεί και σαν ένα σύστημα κανόνων που συμβάλει συμβουλευτικά στην λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι στόχοι και οι διαδικασίες που πρέπει να επιτευχθούν συνήθως δεν χαρακτηρίζονται από απλότητα. Η σύνθετη δομή τους και η κατηγοριοποίησή τους μπορεί πολλές φορές να καταστήσει την κατάρτιση του προϋπολογισμού δύσκολη και εν τέλει να βλάψει εν μέρει την εταιρεία. Αυτό μπορεί συχνά να οφείλεται στο γεγονός πως η κατάρτισή του μπορεί και να απαιτεί έως και έξι μήνες για τις διαπραγματεύσεις, τον προγραμματισμό και τον καθορισμό στόχων (Tarschys, 2003).

1.1 Είδη Προϋπολογισμού

1.1.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler, ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση ορίζει την αποστολή της ,καθορίζει τους μακροχρόνιους στόχους καθώς προσδιορίζει τα αναγκαία μέσα για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Έτσι μέσα από την χάραξη της στρατηγικής η

επιχείρηση μειώνει την αβεβαιότητα, προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της και τέλος επηρεάζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός συνδέεται άρρηκτα με την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων της επιχείρησης. Επίσης συμπεριλαμβάνεται η επιλογή νομικής (Α.Ε., Ο.Ε. κτλ.) και οργανωτικής μορφής, κατάλληλης τεχνολογίας κα τέλος η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων για την υλοποίηση του. Όπως καταλαβαίνουμε ο χρονικός ορίζοντας του Στρατηγικού Σχεδιασμού μπορεί να ξεπεράσει και τα πέντε χρόνια και ίσως και παραπάνω.

1.1.2 Τακτικός Προγραμματισμός

Ο Τακτικός Προγραμματισμός αφορά ένα συγκεκριμένο παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης. Η αποστολή του είναι η υλοποίηση των στόχων που έχουν αποφασιστεί σε στρατηγικό επίπεδο. Στον παραπάνω προγραμματισμό οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι μετουσιώνονται σε άλλους βραχυπρόθεσμους ποσοτικούς στόχους. Σε περιπτώσεις όπως επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης τότε θα χρειαστεί ένα Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Διαχείρισης Έργου (Project), ώστε να μπορέσει να είναι πιο εύκολη η παρακολούθηση των εργασιών και να μπορούν εύκολα και γρήγορα να αναθεωρούνται κάποιοι στόχοι αν διαπιστωθούν αποκλίσεις. Η χρονική του έκταση κυμαίνεται από ένα χρόνο έως και πέντε χρόνια. (Πεχλιβανίδης Π.2004)

1.1.3 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

Ο βασικός στόχος του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού είναι ο συντονισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων για να διασφαλιστεί η αποδοτική εκμετάλλευση του παραγωγικού δυναμικού. Το συστατικό του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού είναι οι Προϋπολογισμοί οι οποίοι αποτελούν το μέσο έκφρασης μεταφρασμένο σε οικονομικές μονάδες. Στον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό το παραγωγικό δυναμικό, το πρόγραμμα παραγωγής, η τεχνολογική μέθοδος που ακολουθείται στην παραγωγή, ο ορισμός του κόστους, η πελατεία και τέλος το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης είναι βραχυπρόθεσμα και αμετάβλητα. Επομένως η διαδικασία λήψης αποφάσεων θεωρείται πιο εύκολη επειδή ακολουθείται ένα δομημένο βραχυπρόθεσμο περιεχόμενο. Επίσης ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι οι διαδικασίες και οι αποφάσεις

επαναλαμβάνονται συνεχώς, το οποίο προϋποθέτει την διεξαγωγή ελέγχων για την παρατήρηση του βαθμού επίτευξης των προσδοκώμενων στόχων. Η χρονική περίοδος που καλύπτει ένας Επιχειρησιακός Προγραμματισμός κυμαίνεται από μερικές μέρες έως και κάποιους μήνες. (Πεχλιβανίδης Π., 2004).

1.2 Μειονεκτήματα Παραδοσιακού Προϋπολογισμού

Ο παραδοσιακός προϋπολογισμός συσχετίζεται συχνά με τα κλασσικά μοντέλα διαχείρισης εταιρικών επιδόσεων, τα οποία αμφισβητούνται σχετικά με την καταλληλότητα τους σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, με τις ραγδαίες αλλαγές που αντιμετωπίζουν σήμερα οι εταιρείες. Τα κύρια εμπόδια που σχετίζονται με τις τρεις βασικές διαστάσεις, οι οποίες καθορίζονται από τους οργανισμούς, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική των οργανισμών, η επιχειρηματική διαδικασία και τέλος η οργανωτική (Schmidt, 1992).

Πρώτον, όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική, τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετίζονται με την εταιρική στρατηγική που συνήθως αποσυνδέεται και μπορεί να αντιτίθεται στις κατευθυντήριες γραμμές της διαδικασίας προϋπολογισμού, καθιστώντας τις εταιρείες αδύνατες να εφαρμόσουν τις καθορισμένες στρατηγικές ή να προσαρμόσουν εύκολα τη δραστηριότητά τους στις μεταβολές της αγοράς. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες παραμένουν επικεντρωμένες σε δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία ή ακόμα χειρότερα, μειώνουν υφιστάμενη αξία. Δεύτερον, στις επιχειρηματικές διαδικασίες ένα άλλο μειονέκτημα είναι πως οι εταιρείες με το μοντέλο παραδοσιακού προϋπολογισμού τείνουν να δαπανούν 2 έως 6 μήνες με ένα μείγμα ανθρωπίνου δυναμικού front-office και back office. Οι ομάδες πρέπει να παράγουν, να αναθεωρήσουν, να συζητήσουν και να παγιώσουν τους προϋπολογισμούς, οι οποίοι βασίζονται κυρίως στην ιστορική ανάλυση και τις βασικές υποθέσεις και προσπαθεί να προβλέψει το μέλλον για το επόμενο έτος (Nolan, 2005).

Συχνά, κατά τους πρώτους μήνες του ερχομένου έτους, ο προϋπολογισμός καθίσταται ανακριβής και αρκετές προβλέψεις που γίνονται ετησίως για την ενημέρωση των δημοσιονομικών πληροφοριών.

Τέλος, η τρίτη διάσταση, η οργανωτική ικανότητα, προσαρμόζει τη δομή στις νέες προκλήσεις που έρχονται. Συχνά, η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού θέτει έναν φραγμό στην επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων

της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει συνήθως γιατί οι προϋπολογισμοί συνήθως αντιμετωπίζονται ως «άκαμπτη» στρατηγική και οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν πιστά τις οδηγίες προκειμένου να μην υπάρχουν αποκλίσεις στους στόχους για τις οποίες θα οφείλονται αυτοί επηρεάζοντας έτσι την απόδοσή και την ανταμοιβή τους (Nolan, 2005).

2. Εναλλακτικά Μοντέλα

Η διαδικασία κατάρτισης του παραδοσιακού προϋπολογισμού έχει επισημανθεί ως μη ικανοποιητική για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των επιχειρηματικών οντοτήτων στο σημερινό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και υψηλή ανταγωνιστικότητα (Tarschys, 2003).

Έχει μελετηθεί και έχουν προταθεί διαφορετικά μοντέλα προκειμένου να δοθεί κάποια λύση όσον αφορά τα μειονεκτήματα που φέρει ο παραδοσιακός προϋπολογισμός. Η πρώτη επιλογή είναι να διατηρηθεί η βασική ιδέα του παραδοσιακού αλλά ωστόσο να προστεθούν συμπληρωματικές διαδικασίες προκειμένου να τον καταστήσουν λειτουργικό στη σύγχρονη εποχή και στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα δύο βασικά μοντέλα σε αυτήν την περίπτωση είναι το advanced budgeting και το better budgeting που υποστηρίζουν την σταδιακή εξέλιξη. Η δεύτερη επιλογή που έχει προταθεί και με την οποία θα ασχοληθεί και αυτή η εργασία είναι η πλήρης εγκατάλειψη του παραδοσιακού μοντέλου και η εφαρμογή κάποιου νέου υποκατάστατου μοντέλου του Beyond Budgeting. Τα τρία μοντέλα που προσδιορίστηκαν ως εναλλακτικές λύσεις στο μοντέλο του παραδοσιακού προϋπολογισμού χαρακτηρίζονται κυρίως από το βαθμό διαφοροποίησής τους από το κλασικό μοντέλο προϋπολογισμού. Παρά την δυσaréσκεια που εκφράζεται από τις επιχειρήσεις για την αποτελεσματικότητα και την δυσκολία στην κατάρτιση του παραδοσιακού μοντέλου, η ολική εγκατάλειψη ακολουθείται μόνο από μικρό αριθμό εταιρειών, ενώ οι περισσότερες θα προτιμήσουν κάποιες συμπληρωματικές διαδικασίες (Covaleski et al., 2003).

2.1 Better Budgeting

Έχει διαπιστωθεί πως η γενική δυσaréσκεια προς την εφαρμογή του κλασσικού μοντέλου πηγάζει κυρίως από την επίδραση των εμποδίων που φέρει στις επιχειρήσεις σε ημερήσια βάση. Κάποιες ενέργειες που μπορεί να πραγματοποιηθούν

προκειμένου να μειωθεί αυτή η αρνητική επίδραση των εμποδίων περιγράφονται παρακάτω (Ryan, 2002).

Αρχικά, η βελτίωση του σχεδιασμού και του προϋπολογισμού με στόχο την μείωση των μειονεκτημάτων όσον αφορά τις «τυχαίες» και με ελάχιστη ακρίβεια μεθόδους πρόβλεψης που χρησιμοποιεί η κλασσική μέθοδος. Επιπροσθέτως, μία άλλη κατάλληλη ενέργεια αποτελεί η στοχοθέτηση της επαρκούς πληροφόρησης και της ανατροφοδότησης προκειμένου να υπάρχει ενήμερη και ακριβής πληροφορία. Τέλος, εάν ληφθεί υπόψη πως το περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, η κατάρτιση ετησίου προϋπολογισμού μοιάζει να είναι υπερβολικά στατική δίχως να ανταπεξέρχεται στην πραγματικότητα. Συνεπώς, ακολουθώντας άλλες πολιτικές και κυρίως πιο συχνή κατάρτιση και επανατοποθέτηση στόχων και πόρων αποτελεί ένας ακόμα τρόπος συμπληρωματικός για την βελτίωση του κλασσικού τρόπου του προϋπολογισμού (Neely, Bourne, & Adams, 2003).

Το μοντέλο «Better Budgeting» αποτελεί το λιγότερο αποκλίνον μοντέλο από το παραδοσιακό, καθώς αποτελεί ακριβώς το επόμενο βήμα μετά τον κλασσικό τρόπο κατάρτισης. Επιπλέον, αποτελεί ιδανική μέθοδος για όσες εταιρείες επιθυμούν να υιοθετήσουν ένα πιο σύγχρονο μοντέλο αλλά με αργούς και ελεγχόμενους ρυθμούς (Neely, Bourne, & Adams, 2003).

Το μοντέλο "Better Budgeting" βελτιώνει τις λειτουργικές και θεσμικές πτυχές του Παραδοσιακού Προϋπολογισμού, δηλαδή τη διατήρηση της εστίασης σε βασικές ή κύριες διαδικασίες και τον σχεδιασμό από την αρχή και όχι τόσο πολύ από την ανάλυση ιστορικών δεδομένων. Το προαναφερθέν μοντέλο βελτίωσης του προϋπολογισμού, προσδιορίζεται με πέντε τεχνικές που συμβάλλουν στη βελτίωση της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού: ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων, ο μηδενικός προϋπολογισμός, ο προγραμματισμός βάσει της αξίας, ο σχεδιασμός των κερδών και η πρόβλεψη των κερδών ή των απαιτούμενων πόρων. Ωστόσο, η βελτίωση ορισμένων μειονεκτημάτων του προϋπολογισμού δημιουργεί και άλλα εμπόδια. Για παράδειγμα, οι δύο πρώτες τεχνικές, ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων και ο μηδενικός προϋπολογισμός, βελτιώνουν σημαντικά την ακρίβεια και την εστίαση των προϋπολογισμών, αλλά συνεπάγονται ίδιο ή υψηλότερο φόρτο εργασίας από την παραδοσιακή διαδικασία. Οι τεχνικές διαχείρισης βάσει αξίας και τις τεχνικές σχεδιασμού κερδών, εφαρμόζονται σε πολύ λίγες περιπτώσεις

και έτσι δεν υπάρχουν σημαντικά στοιχεία για να εκτιμηθεί εάν οι συγκεκριμένες τεχνικές απλοποιούν ή όχι τη διαδικασία παραδοσιακού προϋπολογισμού. Το «Better Budgeting» περιέχει δύο διαφορετικά εργαλεία, την μεταβαλλόμενη πρόβλεψη και τον μεταβαλλόμενο προϋπολογισμό. Γενικά, αυτή η τεχνική χαρακτηρίζεται ως το εργαλείο που έχει περισσότερες δυνατότητες να βελτιώσει σημαντικά τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και έχει ήδη εφαρμοστεί από μεγάλο αριθμό εταιρειών που βελτιώνουν την ακρίβεια των προβλέψεών τους και αντιμετωπίζουν τη χρονική υστέρηση που υπάρχει στην παραδοσιακή μέθοδο. Η κύρια διαφορά μεταξύ του παραδοσιακού και του Better Budgeting είναι πως ο αναδιαμορφωμένος συχνά προϋπολογισμός οδηγεί σε μικρές αλλαγές ενώ το άλλο εργαλείο οδηγεί σε μεγαλύτερη ακρίβεια όσον αφορά την πρόβλεψη (Horváth, & Sauter, 2004; Cardoso, 2014).

Το Better Budgeting έχει αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση της εταιρείας να έχει μια πολύ πιο καθαρή εικόνα της εταιρείας και να δύναται να λάβει υπόψη τυχόντα απρόβλεπτα γεγονότα και να δρα εγκαίρως έχοντας ταυτόχρονα επίγνωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος απαιτεί την μόνιμη δέσμευση πόρων. Επίσης, αγνοεί την έγκαιρη ενημέρωση του προϋπολογισμού για τις δράσεις της επιχείρησης, ενώ παράλληλα δεν εστιάζει στον τρέχοντα χρόνο αυξάνοντας έτσι τον φόρτο εργασίας για τους υπαλλήλους (Cardoso, 2014).

Αξίζει να σημειωθεί πως η μέθοδος «Better Budgeting» δεν διαφέρει κατά πολύ από την παραδοσιακή σε ένα περιβάλλον με χαμηλά επίπεδα αβεβαιότητας. Ωστόσο, εάν η επιχείρηση επηρεάζεται από μεταβλητές που χαρακτηρίζονται από υψηλή μεταβλητότητα, η τεχνική της μεταβαλλόμενης πρόβλεψης αποτελεί ιδανικό εργαλείο. Ο συνδυασμός, λοιπόν, της τεχνικής αυτής με τον παραδοσιακό τρόπο κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό πολλών στόχων με αποτέλεσμα ο εκάστοτε διαχειριστής των πόρων να μην δύναται να επιτύχει εξ ολοκλήρου κάποιον συγκεκριμένο στόχο (Cardoso, 2014).

2.2 Advanced Budgeting

Ένα εναλλακτικό μοντέλο που προτάθηκε για να συμπληρώσει τη διαδικασία του Παραδοσιακού Προϋπολογισμού είναι το advanced budgeting (προηγμένος προϋπολογισμός), ο οποίος υποστηρίζεται επίσης από την απλούστευση των

δημοσιονομικών διαδικασιών, με σκοπό την αύξηση της ευελιξίας των προϋπολογισμών μέσω του κυλιόμενου προγραμματισμού και των αυτοπροσαρμοζόμενων στόχων. Περιλαμβάνει σαφείς στόχους που προκύπτουν από τη στρατηγική οργάνωσης, την αγορά και τον προσανατολισμό αναφοράς. Αυτό το μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως το δεύτερο βήμα για τις εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν σταδιακά τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού τους (Klammer & Walker, 1984; Rickards, 2006).

Ο Προχωρημένος Προϋπολογισμός συνδέει δύο σημαντικές διαστάσεις που συνήθως διαχωρίζονται στη διαδικασία Παραδοσιακού Προϋπολογισμού, τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και τη στρατηγική οργάνωσης. Έχουν οριστεί έξι αρχές, οι οποίες αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή αυτού του είδους προϋπολογισμού. Πρώτον, η ευθυγράμμιση του προϋπολογισμού με τη στρατηγική οργάνωσης, τα εργαλεία όπως η ισορροπημένη βαθμολογία μπορούν να βοηθήσουν στην εστίαση, στην επικοινωνία της στρατηγικής και στην παροχή οδηγιών στη διοίκηση, γεγονός που θα επιτρέψει τη σύνδεση του σχεδίου δράσης τους με τη στρατηγική οργάνωσης. Δεύτερον, η σχέση των μη χρηματοοικονομικών δεικτών με τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι σημαντική, διότι τα συστήματα διαχείρισης πρέπει να επικεντρωθούν σε μη οικονομικούς παράγοντες. Τρίτον, η μείωση των λεπτομερειών του προϋπολογισμού είναι απαραίτητη, προκειμένου να μετατραπεί σε ένα είδος «ελαφρού προϋπολογισμού» με μόνο τις κρίσιμες πληροφορίες που λαμβάνει ο άμεσος ενδιαφερόμενος για κάθε δείκτη, πληροφορία ή έκθεση. Επιτρέπει τον πιο ευέλικτο και γρήγορο ρυθμό του προϋπολογισμού στις αλλαγές στο περιβάλλον και με τη σειρά του μετατρέπει την οργάνωση πιο γρήγορα για να ανταποκριθεί στις αλλαγές της αγοράς. Τέταρτον, μετατροπή του σταθερού προϋπολογισμού σε δυναμικό προϋπολογισμό, για να προσαρμόζεται εύκολα στις ανταγωνιστικές αλλαγές της αγοράς, καθορίζοντας μια κατεύθυνση για το εγγύς μέλλον και όχι μόνο για το τέλος του έτους. Οι προσεγγίσεις των υπερσύγχρονων προϋπολογισμών θα βοηθήσουν τα στελέχη να σκέφτονται βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Πέμπτον, η μετατροπή των απόλυτων στόχων σε ευέλικτους στόχους για την ανταμοιβή των ανθρώπων είναι η προσέγγιση που παρακινεί τη σωστή συμπεριφορά, διότι συγκρίνει τις επιδόσεις των διαχειριστών με τους ευέλικτους στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να αυτο-

προσαρμόζονται στα μέτρα απόδοσης όταν είναι δυνατόν. Και τέλος, η έκτη αρχή είναι η αύξηση της εστίασης στη διαδικασία αντί στις οντότητες, η οποία αντικατοπτρίζει την ιδέα της διαχείρισης των διαδικασιών για την προώθηση της επιτυχίας στην αγορά (Bunce, Fraser & Woodcock, 1995; Rickards, 2006; Sandalgaard & Bukh, 2014).

2.3 Beyond Budgeting

Το τρίτο μοντέλο που παρουσιάζεται είναι αυτό που υποδηλώνει ότι οι εταιρείες πρέπει να εγκαταλείψουν πλήρως τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και να εφαρμόσουν υποκατάστατα εργαλεία οδηγούμενες στην αποκαλούμενη μέθοδο «Beyond Budgeting». Ωθούμενες πολλές εταιρείες από τα σημαντικά μειονεκτήματα της παραδοσιακής μεθόδου, όπως αναποτελεσματικότητα, κόστος, υπερκατανάλωση πόρων και χρόνου, ύπαρξη μεροληψίας κ.α., οδηγούνται στην πλήρη εγκατάλειψη αυτού του μοντέλου και υιοθετούν τεχνικές όπως την μεταβαλλόμενη πρόβλεψη, και την κατανομή πόρων με βάση τις δραστηριότητες κ.α. (Bourmistrov, & Kaarbøe, 2013).

Αυτή η μέθοδος δεν εισάχθηκε προσφάτως στο προσκήνιο του προγραμματισμού. Αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 90 από τους Hope, Fraser και Bunce στο Ηνωμένο Βασίλειο δημιουργώντας το «συμβούλιο της στρογγυλής τραπέζης» με σκοπό να προωθήσουν αυτό το μοντέλο διοίκησης οδηγώντας τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν την στρατηγική τους και την ανταγωνιστικότητά τους. Ο ίδιος ο Hope ανέφερε σε συνέντευξή του το 2004 πως «καταγράφοντας και παρατηρώντας τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις, τα κόστη και τα έσοδα δεν υποδεικνύει στις επιχειρήσεις πώς να δημιουργήσουν αξία με τις σημερινές γνώσεις και πληροφορίες». Το 2010 το ινστιτούτο του Beyond Budgeting είχε καταγεγραμμένα 150 μέλη παγκοσμίως κυρίως προερχόμενα από την βόρεια Αμερική, την Αγγλία και την Ιρλανδία ενώ υπάρχει σταδιακή άνοδος του ενδιαφέροντος από τις σκανδιναβικές χώρες (Fraser, & Hope, 2001).

Πέραν της εφαρμογής των νέων εργαλείων και της μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης το μοντέλο του Beyond Budgeting εστιάζει στην αλλαγή της κουλτούρας και στην υιοθέτηση μίας πιο σωστής στάσης, η οποία θα ωφελήσει το κάθε τμήμα ξεχωριστά αλλά και όλη την επιχείρηση γενικότερα. Συνεπώς, ο έλεγχος των εσόδων και των εξόδων καθίσταται δευτερεύων, ενώ γίνεται εστίαση στην σύνολο των αξιών

της στρατηγικής της εταιρείας. Η αύξηση της αξίας της εταιρείας με συγκεκριμένες διεργασίες καθώς και ο τρόπος διοίκησης αποτελούν σημαντικότερα στοιχεία (Fraser, & Hope, 2001).

2.3.1 Διαφορές με το Παραδοσιακό Μοντέλο

Η μέθοδος του Beyond Budgeting μπορεί να ξεχωρίσει από το παραδοσιακό μοντέλο με δύο βασικές διαφορές. Το πρώτο εργαλείο το οποίο έχει στο εύρος του το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ο «ευέλικτος» τρόπος διοίκησης, ο οποίος μπορεί να μεταβάλλεται όταν οι στόχοι της εταιρείας είναι δυναμικοί. Αυτό συνήθως μπορεί να επιτευχθεί από τον συχνό επαναπροσδιορισμό των στόχων καθώς και από την συγκριτική μέθοδο. Με άλλα λόγια, να πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των ιστορικών αποτελεσμάτων της εταιρείας, των επιμέρους τμημάτων της καθώς και με την πορεία των ανταγωνιστών της. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να έχουν τεθεί είτε στο εσωτερικό περιβάλλον είτε στο εξωγενές. Η δεύτερη βασική διαφορά του Beyond Budgeting είναι η αποκεντροποίηση της διοίκησης όσον αφορά την γενική διαδικασία της στοχοθεσίας. Αυτό το καθεστώς δίνει περισσότερη δυναμική στα επιμέρους τμήματα και έτσι αυξάνεται και η επίδοση του εκάστοτε manager αλλά και του προσωπικού που απαρτίζει το κάθε τμήμα. Γενικότερα, το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αυτό που αποκλίνει περισσότερο από το παραδοσιακό μοντέλο, επειδή επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα και αντιμετωπίζει τα βασικά προϋπάρχοντα μειονεκτήματα. Επιπλέον, η εφαρμογή του ωθεί τις επιχειρήσεις να βρουν και να εφαρμόσουν διαφορετικές πολιτικές διοίκησης και διαφορετική κλίμακα ανταμοιβής κατόπιν πραγματοποίησης των στόχων (Rickards, 2006).

2.3.2 Πλεονεκτήματα

Τα κύρια πλεονεκτήματα που προσδίδει η συγκεκριμένη εφαρμογή του μοντέλου «Beyond Budgeting» είναι η αύξηση στην καινοτομία, καθώς υπάρχουν περισσότεροι ανθρώπινοι πόροι διαθέσιμοι (όπως αναφέρθηκε η παραδοσιακή μέθοδος μπορεί να διαρκέσει έως και 6 μήνες δεσμεύοντας έτσι ένα συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων). Επίσης υπάρχει πιο έγκαιρη αντίδραση σε διάφορες μεταβολές της αγοράς ενώ δίνεται βάση στην κατανομή των πόρων. Η διαδικασία της κατανομής λαμβάνει κυρίως υπόψη διεργασίες, οι οποίες προσθέτουν αξία στην εταιρεία. Τέλος, εμφανίζεται και η αυτό-βελτίωση του προσωπικού από την στιγμή που οι στόχοι της εταιρείας εφάπτονται και σε προσωπικό επίπεδο (Fraser, & Hope, 2001).

2.3.3 10 Λόγοι Υιοθέτησης του Beyond Budgeting

Παρακάτω παρατίθενται δέκα λόγοι για τους οποίους το συγκεκριμένο μοντέλο θα φέρει θετικά αποτελέσματα (Player, 2003; Hope & Fraser, 2003; Horváth & Sauter, 2004; Becker Messner & Schäffer, 2010; Libby & Lindsay, 2010; Goode & Malik, 2011).

1. Οι προϋπολογισμοί ενισχύουν τη διαχείριση εντολών και ελέγχου και υπονομεύουν τις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής όπως η ομαδική εργασία, ψυχολογική ενδυνάμωση. Οι στόχοι των εργαζομένων και η διαδικασία αξιολόγησης δεν συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους του προϋπολογισμού.
2. Σαφώς πολλοί ηγέτες φαίνεται να πιστεύουν ότι η απόδοση είναι το «ιερό δισκοπότηρο» και πρέπει να βρίσκουν το σωστό μίγμα στόχων και κινήτρων. Αλλά η σχέση μεταξύ κινήτρων και κερδοφορίας είναι ελάχιστη στην καλύτερη περίπτωση.
3. Ο χρονικός ορίζοντας του προϋπολογισμού δεν συνδέεται με τον «ρυθμό της επιχείρησης» (δηλαδή τους μακροχρόνιους ορίζοντες σε τομείς με ταχείς ρυθμούς και βραχυπρόθεσμους ορίζοντες σε σχετικά σταθερούς τομείς). Ο οικονομικός ετήσιος κύκλος είναι ακατάλληλος για εταιρείες που αντιμετωπίζουν ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές.
4. Η εστίαση είναι συχνά στα οικονομικά αποτελέσματα. Οι προϋπολογισμοί αγνοούν τους σημαντικούς παράγοντες βελτίωσης της αξίας των μετόχων σήμερα: γνώση ή πνευματικό κεφάλαιο. Οι ισχυρές μάρκες, οι ειδικευμένοι άνθρωποι, η άριστη διαχείριση, η σαφής ηγεσία και οι πιστοί πελάτες δεν μετριούνται εύκολα από ένα λογιστικό σύστημα.
5. Οι προϋπολογισμοί αποθαρρύνουν τις συνέργειες μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Οι διαχειριστές τείνουν να παίζουν παιχνίδια με τον προϋπολογισμό, από επιχειρησιακή άποψη.
6. Ο προϋπολογισμός ενθαρρύνει την αυξημένη σκέψη και τείνει να θέσει ένα ανώτατο όριο στις προσδοκίες ανάπτυξης και ένα όρο για μείωση του κόστους, καταπνίγοντας τις πραγματικές καινοτομίες στη βελτίωση. Είναι σαν να λέτε σε έναν οδηγό αγωνιστικών αυτοκινήτων να επιτύχει ακριβή χρόνο για κάθε γύρο του αγώνα πριν ξεκινήσει τον αγώνα και χωρίς να

γνωρίζει πολλούς από τους παράγοντες που θα καθορίσουν το αποτέλεσμα (όπως η απόδοση και η συμπεριφορά των άλλων οδηγών, η αξιοπιστία του αυτοκινήτου, καιρικές συνθήκες κ.λπ.). Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να προβλέψει και να ελέγξει ξένους παράγοντες, ο οποιοσδήποτε εκ των οποίων θα μπορούσε να καταστήσει τον στόχο τελείως χωρίς νόημα. Ούτε συμβάλλει στην οικοδόμηση της ικανότητας γρήγορης αντίδρασης σε καταστάσεις. Αλλά πάνω απ' όλα, δεν διδάσκει τους ανθρώπους πώς να κερδίσουν.

7. Πέρα από τον προϋπολογισμό υπάρχει μια πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη και βοηθούν στη διατήρηση των ταλέντων. Η προσφορά ενός απαιτητικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την εμπλοκή και τη διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων, αλλά το μοντέλο του προϋπολογισμού με την πρωταρχική γραφειοκρατία και τις κατευθυντήριες γραμμές και λεπτομερείς κανόνες και διαδικασίες υπονομεύει ένα τέτοιο περιβάλλον. Οι ανταγωνιστικοί μισθοί και οι καλές προοπτικές σταδιοδρομίας σήμαιναν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις θα μπορούσαν συνήθως να προσελκύσουν τους ανθρώπους που χρειαζόνταν, αλλά οι διαχειριστές σήμερα είναι πολύ πιο απαιτητικοί για τους μελλοντικούς εργοδότες τους.
8. Παράλληλα, ο προϋπολογισμός έχει γίνει ακόμα πιο ακριβός, αλλά προσθέτει λιγότερη αξία από την αναμενόμενη. Οι μηχανισμοί της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού και των συστημάτων πληροφόρησης είναι αναποτελεσματικοί.
9. Οι προϋπολογισμοί προετοιμάζονται μεμονωμένα και δεν ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Εάν ερωτηθούν οι διαχειριστές γιατί χρησιμοποιούνται οι προϋπολογισμοί, οι περισσότεροι διαχειριστές θα απαντήσουν πιθανότατα να θέσουν στόχους και να ελέγξουν τις επιχειρήσεις.
10. Οι προϋπολογισμοί δεν παρέχουν αξιόπιστους αριθμούς. Πρόκειται συνήθως για παρεκβολή των υφιστάμενων τάσεων με ελάχιστη όραση για το μέλλον. Όταν το μέλλον είναι αληθινά αβέβαιο, οι αναλυτικές προσεγγίσεις είναι στην καλύτερη περίπτωση ελάχιστα χρήσιμες και στη χειρότερη περίπτωση εντελώς επικίνδυνες: η υποτίμηση της αβεβαιότητας μπορεί να οδηγήσει σε

στρατηγικές που δεν υπερασπίζονται μια εταιρεία ενάντια στις απειλές ούτε εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας. Ένας άλλος κίνδυνος έγκειται στο άλλο άκρο: εάν οι managers δεν μπορούν να βρουν μια στρατηγική που λειτουργεί κάτω από παραδοσιακές αναλύσεις, μπορεί να εγκαταλείψουν εντελώς την αναλυτική αυστηρότητα της διαδικασίας σχεδιασμού τους και να βασίσουν τις αποφάσεις τους στο ενστικτώδες ένστικτο.

2.3.4 12 Αρχές του Beyond Budgeting

Η «στρογγυλή τράπεζα», όπως ονομάζεται, του οργανισμού, μετά από έρευνα από όλες τις εταιρείες που έχουν υιοθετήσει το συγκεκριμένο μοντέλο, έχει καταλήξει σε 12 βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει το Beyond Budgeting. Οι πρώτες έξι αρχές αναφέρονται στην ποιότητα της ηγετικής ικανότητας. Αυτές οι αρχές είναι:

1. Σκοποί: καινοτόμοι και ευγενείς, όχι βραχυπρόθεσμοι και αποκλειστικά οικονομικής φύσεως
2. Αξίες: να διέπονται από κοινές και λογικές αξίες, όχι από λεπτομερείς κανόνες
3. Διαφάνεια: η πληροφορία να είναι προσβάσιμη για εκμάθηση και βελτίωση, όχι περιορισμένη για λίγους μόνο
4. Οργανισμός: ενίσχυση του ομαδικού κλίματος, αποφυγή ιεραρχικής δομής και γραφειοκρατίας
5. Αυτονομία: εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό να δρα, αποφυγή συλλογικής τιμωρίας για τυχούσα παράβαση
6. Πελάτες: σύνδεση κάθε διεργασίας με τις ανάγκες των πελάτων, αποφυγή σύγκρουσης ενδιαφέροντος (Beyond Budgeting Institute, 2019).

Οι επόμενες έξι αρχές του Beyond Budgeting αναφέρονται στην διαδικασία της διοίκησης. Το Beyond Budgeting έχει στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί δίνοντας της τη δυνατότητα να πολιτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί οι διαφορές αυτές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Με λίγα λόγια ποσοτικοποιεί τις άριστες πρακτικές της αγοράς και προτρέπει τα

στελέχη να ξεπεράσουν τις άριστες πρακτικές των ανταγωνιστών. Αυτές οι αρχές είναι:

1. Ρυθμός: οργάνωση όλης της διοίκησης και των διεργασιών με βάση τον ρυθμό της εταιρείας, όχι αποκλειστικά με βάση το ημερολόγιο.
2. Στόχοι: φιλόδοξοι στόχοι αλλά και σχετικοί, όχι απόλυτοι και σύνθετοι
3. Σχέδια και προβλέψεις: απλά και αμερόληπτα, όχι πολιτικοποιημένες ενέργειες
4. Κατανομή πόρων: πόροι διαθέσιμοι στην ώρα, όχι σε περίπτωση πιθανότητας
5. Αξιολόγηση απόδοσης: να περιλαμβάνει την σύνδεση με τον οργανισμό, την εκμάθηση και την προσωπική ανάπτυξη, όχι με βάση τις μετρήσεις
6. Ανταμοιβή: με βάση την σχετική επίδοση και τον ανταγωνισμό, όχι με βάση στόχους των συμβολαίων (Beyond Budgeting Institute, 2019).

Παρόλο που θα είναι δύσκολο να επιτευχθεί η υλοποίηση οποιουδήποτε έργου σε επιχειρήσεις, με κουλτούρα διοίκησης και ελέγχου των επιδόσεων διαχείρισης του μοντέλου του παραδοσιακού προϋπολογισμού, οι δεύτερες έξι αρχές είναι εύκολο να εφαρμοστούν, καθώς επικεντρώνονται σε διαδικασίες, εργαλεία που υποστηρίζουν το σχεδιασμό και τις δραστηριότητες ελέγχου, που μπορούν με περισσότερες ή λιγότερες δυσκολίες να επαναπροσδιοριστούν και να εφαρμοστούν με νέα εργαλεία, συστήματα πληροφορικής, νέων τεχνολογιών και νέες διαδικασίες για την αναθεώρηση της κατανομής των πόρων, των στόχων και των συστημάτων ανταμοιβής. Ο πιο δύσκολος μετασχηματισμός είναι αυτός που επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα, όπου αναμένεται ότι οι Διοικητικές Μονάδες, οι Διευθυντές, οι Επιχειρηματικές Μονάδες, οι επιχειρησιακές ομάδες από τις υπηρεσίες front office και back office αντιμετωπίζουν νέες αξίες, όπου η διαφάνεια της διαδικασίας γίνεται σαφής, και η διακυβέρνηση των ομάδων αλλάζει εντελώς, η λογοδοσία μετατρέπεται σε ένα ολιστικό κριτήριο, συνοπτικά, με τον τρόπο που οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν (Hope, & Fraser, 2003).

2.3.5 Εφαρμογή του Μοντέλου Beyond Budgeting

Αν οι ηγέτες των επιχειρήσεων εξακολουθούν να επιμένουν να διατηρούν στενό κεντρικό έλεγχο με συμβάσεις απόδοσης που βασίζονται σε βραχυπρόθεσμες προβλέψεις, δεν έχει νόημα να αλλάξουν οι διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης για

να υποστηρίξουμε ένα πιο προσαρμοστικό, αποκεντρωμένο μοντέλο. Ο καλύτερος τρόπος για να εφαρμοστεί είναι σε μια «τριφασική» προσέγγιση πέραν του προϋπολογισμού. Η πρώτη φάση ορίζει το όραμα, η δεύτερη φάση είναι να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το νέο σύστημα και η τρίτη φάση είναι προοδευτική αποκέντρωση και ανάπτυξη (Holloway & De Reuck, 2001).

Η έγκρισή του προϋπολογισμού θα διασφαλίσει ότι μπορούν να αναπτυχθούν επαρκείς πόροι στη πρώτη φάση για να είναι επιτυχής. Η δημιουργία και η συμφωνία ενός οράματος για το νέο μοντέλο διαχείρισης περιλαμβάνει τους στόχους και τις αρχές στις οποίες θα σχεδιαστεί το μοντέλο και το πρώτο επίπεδο των λεπτομερειών πίσω από τις 12 αρχές. Στη συνέχεια, πρέπει να συγκεντρωθούν σε ένα έγγραφο και να συζητηθούν και να εγκριθούν από την ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο. Θα περιλαμβάνει επίσης τα σχέδια και τους πόρους που απαιτούνται για να συμβεί αυτό. Ο κύριος πόρος είναι η κατάρτιση. Η προετοιμασία προτύπων για τον τρόπο συμμετοχής στις διαδικασίες στρατηγικής και σχεδιασμού της δράσης, για παράδειγμα, θα είναι μια πολύτιμη επένδυση. Ωστόσο, δεν πρέπει να προωθηθεί ως άλλο σημαντικό «πρόγραμμα αλλαγής» (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Πέρα από την κατάρτιση του προϋπολογισμού, η εφαρμογή του δεν μπορεί να εφαρμοστεί με μυστικότητα. Η δεύτερη φάση αφορά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των νέων συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων προϋπολογισμού. Η φάση αυτή κανονικά θα καθοδηγείται από τον CFO. Η τρίτη φάση (εντατική στην αρχή αλλά δεν τελειώνει ποτέ) είναι προοδευτική αποκέντρωση, χρησιμοποιώντας το νέο σύστημα για να δείξει ποιες ομάδες έχουν καλή απόδοση σε σύγκριση με τους εσωτερικούς τους ή τους εξωτερικούς ανταγωνιστές τους. Αυτό οδηγεί στην οικοδόμηση ικανοτήτων μέσω της κατάρτισης και, εάν είναι απαραίτητο, της αλλαγής ανθρώπων (Sirkiä & Laanti, 2015).

2.3.6. Περιορισμοί του Μοντέλου Beyond Budgeting

Ωστόσο, η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου μπορεί να προσκρούσει σε ορισμένα τείχη τα οποία θα αποτελούν τροχοπέδη για την εφαρμογή του.

2.3.6.1 Διαφορετικές χώρες και κουλτούρες

Υπάρχουν τέσσερις λόγοι για τους οποίους οι σκανδιναβικές οργανώσεις προσαρμόζονται εύκολα σε ένα περισσότερο διαδομένο και αποκεντρωμένο τρόπο διαχείρισης. Πρώτα, η Σκανδιναβία είναι μια στενά συνδεδεμένη επιχειρηματική

κοινότητα, όπου οι καινοτόμες ιδέες ταξιδεύουν γρήγορα. Δεύτερον, η Σκανδιναβία έχει ένα υψηλό ποσοστό παγκόσμιων εταιρειών σε σχέση με το μέγεθός της και επομένως έχουν άφθονη εμπειρία στην αβεβαιότητα. Τρίτον, ο δημοσιονομικός προϋπολογισμός έρχεται σε σύγκρουση με την έννοια αυτού όπως έχει δοθεί από τους ανθρώπους της κοινωνίας. Και τέταρτον, οι σκανδιναβικές εταιρείες έχουν την τύχη να έχουν την κυριαρχία των μορφωμένων ατόμων με αυτοπεποίθηση να αποδεχθούν τα υψηλά επίπεδα ευθύνης που απαιτεί το νέο μοντέλο. Ως εκ τούτου, μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες περιοχές εκτός από τη Σκανδιναβία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, εταιρείες όπως οι Bulmers, Sight Savers International και Leyland Trucks υιοθέτησαν τις ιδέες με σοβαρό τρόπο. Εταιρείες, όπως η BP-Amoco και η Diageo, σημείωσαν σημαντική πρόοδο. Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η Ρόδια (Γαλλία) και η Phillips (Ολλανδία) έχουν υιοθετήσει τις ιδέες καθώς και η UBS (Ελβετία) και η Siemens (Γερμανία). Στη Βόρεια Αμερική, το AES είναι ένα υπέρτατο παράδειγμα, το CIBA Vision έχει σημειώσει πραγματική πρόοδο και η GE έχει πολλά από τα χαρακτηριστικά της υιοθέτησης των αρχών. Στην Ιαπωνία, η Toyota λειτούργησε χωρίς συμβάσεις επίδοσης για δεκαετίες. Η εμπειρία του AES είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Η AES είναι παγκόσμιος προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας με δραστηριότητες σε όλες τις ηπείρους και σε πολλές χώρες του τρίτου κόσμου. Ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση να ήταν στο παλιό σοβιετικό μπλοκ (Johanson, 2013).

2.3.6.2 Διαφορετικός Κλάδος

Ίσως οι κεφαλαιουχικές βιομηχανίες να είναι καλύτερα προσαρμοσμένες στην παραδοσιακή προσέγγιση του προϋπολογισμού. Πράγματι, οι έλεγχοι του προϋπολογισμού σχεδιάστηκαν για να ταιριάζουν στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις τη δεκαετία του 1920. Αλλά είναι σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις αυτές επενδύουν τεράστια ποσά σε παραγωγική ικανότητα συχνά για να παρέχουν μια ακόρεστη ζήτηση για νέα προϊόντα, ειδικά τις δεκαετίες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονταν. Τα προβλήματά τους αφορούσαν τον προγραμματισμό της παραγωγής, τον προγραμματισμό και τη διανομή - όλες τις διαδικασίες που ταιριάζουν στις δυνατότητες του μοντέλου προϋπολογισμού. Τώρα είναι πολύ διαφορετικό. Οι καταναλωτές έχουν σχεδόν πάρα πολλές επιλογές. Μπορούν να αλλάξουν το μυαλό τους με το πάτημα του ποντικιού και οι νέοι ανταγωνιστές με διαφορετικά

επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να ξεπεράσουν από οπουδήποτε και συχνά κάνουν το κόστος σας να φαίνεται υπερβολικά υψηλό από την εμφάνιση της τεχνολογίας σας ξεπερασμένη. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι πελάτες βρίσκονται σε κίνδυνο. Εκτός αυτού, οι κατασκευαστές σήμερα λαμβάνουν συχνά, αν όχι περισσότερα, κέρδη από υπηρεσίες παρά από προϊόντα. Έτσι, για πολλούς λόγους, οι κατασκευαστές έχουν πολλούς λόγους να αμφισβητήσουν τη σύμβαση προϋπολογισμού ως υπηρεσίες και οργανισμούς υψηλής τεχνολογίας (Henttu-Aho & Järvinen, 2013).

2.3.6.3 Διαφορετικοί Δημόσιοι Τομείς

Η λογοδοσία στον δημόσιο τομέα προέρχεται από την πολιτική διαδικασία, όχι μέσω κερδών ή ακόμη και στόχων. Οι αριθμητικοί στόχοι δεν μπορούν ποτέ να καταγράψουν την ποιότητα της καλής δημόσιας υπηρεσίας. Οι εκλεγμένοι πολιτικοί πρέπει να θέτουν ευρείς στόχους και να εμπιστεύονται τους διαχειριστές τους για να «προχωρήσουν με αυτό». Τούτου λεχθέντος, υπάρχουν βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν σε τομείς όπως η χρησιμοποίηση των πόρων. Αυτό είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τόσο ο δημόσιος όσο και ο μη κερδοσκοπικός τομέας. Και στους δύο τομείς κυριαρχούν οι προϋπολογισμοί για την καλύτερη αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων τους για την κάλυψη της απεριόριστης δημόσιας ανάγκης. Το πρόβλημα είναι ότι η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού αφορά μόνο την αιτιολόγηση των υφιστάμενων πόρων και την απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων νέων πόρων (Raghunandan, Ramgulam & Raghunandan-Mohammed, 2012).

2.3.6.4 Διαφορετικές Διακυβερνήσεις

Αν και οι δηλώσεις διακυβέρνησης αναφέρουν συνήθως ότι οι «προϋπολογισμοί και οι έλεγχοι» πρέπει να είναι επαρκείς, αυτό ήταν χωρίς να υπολογίζονται οι παρενέργειες της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς. Στην πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί με μπλε τσιπ έχουν πιάσει ψευδείς λογαριασμούς και άλλες σκιερές πρακτικές σε απεγνωσμένες προσπάθειες για την εκπλήρωση των συμβάσεων απόδοσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι αραιώνονται (Raghunandan, Ramgulam & Raghunandan-Mohammed, 2012).

2.3.6.5 Οικονομική Προστιθέμενη Αξία

Η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA) έχει τις ρίζες της στη νευτώνεια έννοια του «οργάνου-ως-μηχανής». Χρησιμοποιεί αριθμούς για να πάρει αποφάσεις. Αλλά δεν

μπορούν όλα να μειωθούν σε μια σειρά από μελλοντικές ταμειακές ροές. Αυτές βασίζονται σε μακροπρόθεσμες προβλέψεις που μπορεί να είναι εξαιρετικά αναξιόπιστες. Οι διευθυντές της πρώτης γραμμής πρέπει να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους για γρήγορες αποφάσεις και πρέπει να έχουν την ελευθερία να το κάνουν. Εάν τα μοντέλα EVA τους επιτρέψουν να το κάνουν πιο αποτελεσματικά, τότε αυτό είναι υποστηρικτικό. Αλλά αν χρησιμοποιούνται ως ένας τρόπος για να αναγκάζονται οι managers να μειώσουν κάθε απόφαση σε μια λεπτομερή πρόταση με βάση την αξία των μετόχων που απαιτεί έγκριση υψηλότερου επιπέδου, τότε αυτό δεν θα ήταν υποστηρικτικό (Mouritsen, 2005; Arena & Azzone, 2005).

2.3.6.6 Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων

Η ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων είναι μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθέτησης και μέτρησης των επιδόσεων ενός οργανισμού. Η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων μπορεί να λειτουργήσει εκτός προϋπολογισμού, αλλά εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται. Εάν η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται για να δημιουργηθεί μια εικόνα στρατηγικής που μπορεί να περιγραφεί και να κοινοποιηθεί σε διάφορες ομάδες, τότε η καρτέλα αποτελεσμάτων έχει μια σημαντική συμβολή. Και αν χρησιμοποιείται για να παρέχει στους managers ένα στρατηγικό πλαίσιο που δείχνει μια κινούμενη εικόνα, τότε και πάλι, έχει πολύτιμο ρόλο. Είναι η δυνατότητα να επικεντρωθεί στη συνεχή ανάδραση και μάθηση που είναι ίσως η μεγαλύτερη δύναμή της. Αλλά όταν χρησιμοποιείται η κλίμακα αποτελεσμάτων για τον καθορισμό στόχων και η τοποθέτηση αριθμών στη σχέση αιτίου-αποτελέσματος που υπαγορεύει τις ενέργειες στον manager η κάρτα αποτελεσμάτων αρχίζει να αντιμετωπίζει δυσκολίες (εννοιολογικές και πρακτικές) (Speckbacher Bischof, & Pfeiffer, 2003).

2.3.6.7 Διοίκηση βασισμένη στις δραστηριότητες

Η διαχείριση βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να είναι χρήσιμη για τον διευθυντή με τέσσερις τρόπους. Πρώτον, ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους managers να εκτιμήσουν την ανάγκη για χωρητικότητα. Χρησιμοποιώντας τις τρέχουσες προβλέψεις και τις επικρατούσες τάσεις, οι managers μπορούν να εργάζονται γρήγορα για το επίπεδο της ζήτησης των πελατών και για τους πόρους που απαιτούνται για τη διατήρησή τους. Αυτή η μέθοδος δεν είναι εύκολο να υλοποιηθεί αλλά, αν γίνει σωστά, μπορεί να βοηθήσει τους managers να

εντοπίσουν την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και έτσι να μειώσουν το κόστος ή, ίσως, πιο ρεαλιστικά βραχυπρόθεσμα, να αναπτύξουν αυτή την παραγωγική ικανότητα σε άλλα μέρη της επιχείρησης. Δεύτερον, η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για τον υπολογισμό του πλήρους κόστους των συναλλαγών. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν αυτές τις λύσεις χωρίς να διαθέτουν συστήματα πληροφοριών για να υπολογίσουν εάν αυτές οι λύσεις είναι πραγματικά κερδοφόρες. Το πραγματικό κέρδος ή ζημία μπορεί να αποκαλυφθεί μόνο όταν ληφθεί υπόψη το πλήρες κόστος εξυπηρέτησης ή υποστήριξης μιας εξατομικευμένης συναλλαγής. Τρίτον, η διαχείριση βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές να αποφύγουν τα έξοδα που δεν θα έπρεπε να προκύψουν καθόλου. Αυτό ισχύει όχι μόνο για τις βελτιώσεις διεργασιών αλλά και για το αν αξίζει να γίνει όλη η διαδικασία. Τέλος, η διαχείριση αυτή υποστηρίζει μια οριζόντια διερεύνηση της οργάνωσης και έτσι υποστηρίζει τις έννοιες του οργανισμού ως ένα δίκτυο σχέσεων προμηθευτή-πελάτη (Arena & Azzone, 2005).

2.3.6.8 Κυλιόμενες Προβλέψεις

Η κυλιόμενη πρόβλεψη είναι ένα άλλο εργαλείο που μπορεί να λειτουργήσει καλά πέρα από τον προϋπολογισμό. Οι κυλιόμενες προβλέψεις στην παραδοσιακή εταιρεία στοχεύουν στο να βοηθήσουν τους managers να επικεντρωθούν στην κάλυψη του τρέχοντος προϋπολογισμού. Δεν έχουν στρατηγικό σκοπό. Συχνά, δεν είναι παρά μια ανασύνθεση του προϋπολογισμού και οδηγούν σε managers που λαμβάνουν τις κατάλληλες ενέργειες που τους επιτρέπουν να επιτύχουν τους συμφωνημένους στόχους τους. Σε εταιρείες εκτός προϋπολογισμού, οι προβλέψεις κύλισης έχουν διαφορετικό σκοπό. Βοηθούν κυρίως τους managers να απομακρύνονται από τον κύκλο ετήσιας κατάρτισης του προϋπολογισμού και να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση μια κινούμενη εικόνα πληροφοριών σχετικά με το πιθανό αποτέλεσμα των υφιστάμενων τάσεων. Αυτή η κίνηση υποστηρίζει τη διαδικασία της αποκεντρωμένης διαχείρισης, θέτοντας πιο κοντά τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής στον έλεγχο των πράξεων τους από ό, τι διαφορετικά θα συνέβαινε (Hansen, 2011; Montgomery, 2002).

Η Borealis επιτυγχάνει την τοποθέτηση των ανθρώπων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή σε έναν συνεχή έλεγχο των πράξεων τους, εξετάζοντας τις προβλέψεις από την οπτική γωνία νομικών οντοτήτων εντός του ομίλου και όχι από την οπτική των

επιχειρηματικών τμημάτων. Έτσι, οι τοπικοί διαχειριστές χρησιμοποιούν προβλέψεις για τοπικούς σκοπούς και τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν προβλέψεις για ταμειακές ροές και φορολογικό σχεδιασμό. Οι δύο σκοποί είναι διαφορετικοί και δεν αλληλεπικαλύπτονται. Υπάρχει, ωστόσο, μια σημαντική προειδοποίηση με κυλιόμενες προβλέψεις. Θα έχουν μικρή ή καθόλου αξία αν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τις θεωρούν εργαλείο για την αμφισβήτηση και επαναξιολόγηση των στόχων απόδοσης. Ούτε πρέπει να χρησιμοποιούνται για να απαιτούν αλλαγές ή βελτιώσεις. Εάν τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τις προβλέψεις για μικροδιαχείριση ή απαιτούν άμεση δράση, τότε η εμπιστοσύνη θα εξατμιστεί γρήγορα. Η μόνη φορά που τέτοιες ερωτήσεις μπορεί να τεθούν δίκαια είναι εάν οι προβλέψεις δείχνουν μια σημαντική αλλαγή και μια τέτοια αλλαγή δεν έχει εξηγηθεί εκ των προτέρων. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και για να αντικατοπτρίζουν τυχόν διορθωτικά μέτρα που έχουν λάβει στις αναθεωρημένες προβλέψεις τους (Hansen, 2011; Montgomery, 2002).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το πληροφοριακό υπόβαθρο των εταιρειών που θα αναλυθούν στην παρούσα εργασία.

3. Υπόβαθρο Εταιρειών

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πρόκειται να γίνει αναφορά και περιγραφή των εταιρειών, οι οποίες θα εξεταστούν για το εάν εφαρμόζουν το μοντέλο «Beyond Budgeting». Οι εν λόγω εταιρείες αποτελούν σημείο αναφοράς, η καθεμία στον κλάδο της.

3.1 Κρι Κρι

Η εταιρεία Κρι Κρι απασχολεί πάνω από 200 άτομα εργατικού δυναμικού. Το 2003 είναι μια ημερομηνία σταθμός για την εταιρεία διότι οι μετοχές της ξεκινούν να διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και ταυτόχρονα προβαίνει σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου. Με κεφάλαια που αντλεί από τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών μετοχές της, προχωρεί σε επενδύσεις που αφορούν σε κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και σε ενδυνάμωση του δικτύου διανομής και πωλήσεων. Η εταιρεία έχει μια διεθνή δραστηριότητα, εξάγει σχεδόν όλα της τα προϊόντα σε 20 χώρες στην Ευρώπη, τα Βαλκάνια και τη Μέση

Ανατολή τα οποία έχει τοποθετήσει σε μεγάλες αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ. Η εταιρεία ακολουθεί πιστοποίηση ISO (krikri.gr, 2019).

3.2 Μύλοι Λούλη

Οι «Μύλοι Λούλη» έχουν έδρα στο Βόλο. Έχει 250 άτομα εργατικό δυναμικό. Το 1950 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η εταιρεία διαθέτει πέντε υποκαταστήματα, ένα στην Μαγνησία, ένα στην Θεσσαλονίκη, ένα στην Καβάλα και δύο στην Αττική. Επίσης, η εταιρεία μέσω του χρηματιστηρίου εξαγόρασε το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών (52%) της εταιρείας Μύλοι Αγίου Γεωργίου, με αποτέλεσμα να είναι μεγαλομέτοχος στην εταιρεία. Η εταιρεία έχει επεκτείνει της δραστηριότητες της και στις Βαλκανικές χώρες αγοράζοντας την πλειοψηφία του εργοστασίου TITAN στο Βουκουρέστι και MOPAN στην Ρουμανία, τα οποία αποτελούσαν τα δυο μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής αλεύρου και αρτοσκευασμάτων στην Ρουμανία. Επίσης, διατηρεί υπερσύγχρονο μύλο στα Τίρανα Αλβανίας. (loulisgroup.com, 2019)

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που θα εφαρμοστεί στις παραπάνω εταιρείες.

4. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της μεθοδολογίας που υιοθετείται στην παρούσα μελέτη.

4.1 Αριθμοδείκτες

4.1.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας υποδεικνύουν την δυνατότητα της εκάστοτε εταιρείας να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της ρευστοποιώντας στοιχεία ενεργητικού. Αρχικά, στην κατηγορία της ρευστότητας ορίζονται δύο αριθμοδείκτες, αυτός της γενικής και αυτός της ειδικής. Ο αριθμοδείκτης της γενικής ρευστότητας ισούται με τον λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Οι τιμές του δείκτη θεωρούνται ικανοποιητικές όταν βρίσκονται κοντά στο δύο. Αναφορικά με τον αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας η ειδοποιός διαφορά είναι πως στον αριθμητή τοποθετείται η διαφορά του κυκλοφορούντος ενεργητικού

με τα αποθέματα. Συνεπώς, ερμηνεύεται η δυνατότητα ρευστότητας με τα στοιχεία ενεργητικού τα οποία χαρακτηρίζονται από άμεση ρευστοποίηση. Οι τιμές οι οποίες θεωρούνται ικανοποιητικές για τον δείκτη είναι αυτές μεγαλύτερες του ενός. Στη συνέχεια ορίζεται και ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας, ο οποίος ισούται με τον λόγο των ταμειακών διαθεσίμων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και κυμαίνεται σε επίπεδα μικρότερα του μηδενός (Back, 2005; Singh, & Schmidgall, 2002).

4.1.2 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων

Με την συγκεκριμένη κατηγορία αριθμοδεικτών εντοπίζεται η σχέση των περιουσιακών στοιχείων και των κεφαλαίων της οικονομικής μονάδας καθώς η κεφαλαιακή διάρθρωση και ανάπτυξη. Ορισμένοι από τους σημαντικούς δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι:

- ο Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης,
- ο Δείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης (Muhammad Sori, & Abd Jalil, 2009).

Αρχικά, ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης δείχνει την σχέση μεταξύ των δανείων που φέρει η εταιρεία με όλο το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί και χρησιμοποιείται. Για τον υπολογισμό του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη χρησιμοποιείται το σύνολο των δάνειων προς το σύνολο του παθητικού. Στη συνέχεια, ο αριθμοδείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης ισούται με τον λόγο των υποχρεώσεων της οικονομικής μονάδας προς τα ίδια κεφάλαια. Με άλλα λόγια δείχνει τη σχέση ξένων κεφαλαίων και ιδίων. Επιπλέον, αποτελεί ένδειξη του βαθμού ασφαλείας που φέρει η μονάδα προκειμένου να εξασφαλίζει τα ίδια της κεφάλαια. Τέλος, ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί το ποσοστό υπερχρέωσης. Εάν οι τιμές του κυμαίνονται σε επίπεδα μεγαλύτερα του ενός, τότε το επίπεδο της κεφαλαιακής μόχλευσης είναι επίσης υψηλό (Cohen, 2008; Cohen et al., 2012).

4.1.3 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτης μέτρησης της απόδοσης κεφαλαίων χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετρηθεί πόσο συνεισφέρουν τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στα κέρδη της οικονομικής μονάδας. Ορισμένοι από τους αριθμοδείκτες μέτρησης της απόδοσης των κεφαλαίων είναι ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity, ROE), ο δείκτης απόδοσης ενεργητικού (Return on Assets, ROA), ο δείκτης περιθωρίου κέρδους και ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους. Σ' αυτήν

την περίπτωση θα εφαρμοστούν και θα υπολογιστούν μόνο οι δύο πρώτοι αριθμοδείκτες. Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ισούται με τον λόγο των κερδών προ φόρων και τόκων προς τα ίδια κεφάλαια της οικονομικής μονάδας, ενώ ο δείκτης απόδοσης του ενεργητικού ισούται με τον λόγο των προαναφερθέντων κερδών προς το σύνολο του ενεργητικού (Voulgaris, Doumpos, & Zorounidis, 2000; Karagiorgos, 2010).

4.1.4 Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας μεικτού περιθωρίου κέρδους ισούται με τα μεικτά κέρδη προς τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις, ενώ του καθαρού περιθωρίου κέρδους ισούται με τα καθαρά κέρδη προς τις πωλήσεις (Voulgaris, Doumpos, & Zorounidis, 2000; Karagiorgos, 2010).

4.1.5 Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας

Ο τρόπος υπολογισμού του κύκλου μετρητών είναι ο εξής:

Κύκλος μετατροπής μετρητών = κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων + κυκλοφοριακή ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων – κυκλοφοριακή ταχύτητα πληρωτέων λογαριασμών.

- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων = Κόστος πωληθέντων / αποθέματα * 365
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων = Πωλήσεις / Απαιτήσεις * 365
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Πληρωτέων Λογαριασμών = Κόστος πωληθέντων / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις * 365 (Attari & Raza, 2012).

4.2 Τεχνική Ανάλυση

Ενώ η θεμελιώδης ανάλυση εξετάζει τα κέρδη, τα μερίσματα, τα νέα προϊόντα, την έρευνα και τα συναφή, η τεχνική ανάλυση διερευνά τι φοβούνται ή σκέφτονται οι επενδυτές και εάν οι επενδυτές έχουν τα μέσα να υποστηρίξουν τις απόψεις τους. Αυτές οι δύο έννοιες ονομάζονται ψυχολογία και προσφορά / ζήτηση. Η τεχνική ανάλυση χρησιμοποιεί πολλές τεχνικές, μία από τις οποίες είναι η χρήση

διαγραμμάτων. Χρησιμοποιώντας τα διαγράμματα, η τεχνική ανάλυση επιδιώκει να προσδιορίσει τα μοτίβα τιμών και τις τάσεις της αγοράς στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Οι δείκτες προσφοράς / ζήτησης παρακολουθούν τη ρευστότητα των επενδυτών, τα περιθώρια επιτοκίων, τα μικρά επιτόκια, τα μετρητά στους χρηματιστηριακούς λογαριασμούς κ.λπ. (Lo et al., 2000).

4.2.1 Κινούμενος Μέσος Όρος

Στην στατιστική, ένας κινητός μέσος όρος, ο οποίος ονομάζεται επίσης κυλιόμενος μέσος όρος, μέσος όρος κυλιόμενου ή μέσου όρου. Λαμβάνοντας μια σειρά αριθμών και ένα σταθερό μέγεθος υποσυνόλου, ο κινητός μέσος όρος μπορεί να ληφθεί λαμβάνοντας πρώτα τον μέσο όρο του πρώτου υποσυνόλου. Το σταθερό μέγεθος υποσυνόλου μετατοπίζεται προς τα εμπρός, δημιουργώντας ένα νέο υποσύνολο αριθμών, ο οποίος είναι ο μέσος όρος. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται σε ολόκληρη τη σειρά δεδομένων.

Η γραμμή που συνδέει όλους τους (σταθερούς) μέσους όρους είναι ο κινητός μέσος όρος. Έτσι, ένας κινούμενος μέσος όρος δεν είναι ένας μόνο αριθμός, αλλά είναι ένα σύνολο αριθμών, καθένας από τους οποίους είναι ο μέσος όρος του αντίστοιχου υποσυνόλου ενός μεγαλύτερου συνόλου σημείων δεδομένων. Χρησιμοποιείται συχνά στην τεχνική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων, όπως οι τιμές των μετοχών, οι αποδόσεις ή οι όγκοι συναλλαγών. Χρησιμοποιείται επίσης στα οικονομικά για να εξετάσει το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, την απασχόληση ή άλλες μακροοικονομικές χρονολογικές σειρές. Όταν χρησιμοποιείται με δεδομένα μη χρονικών σειρών, ένας κινούμενος μέσος όρος λειτουργεί απλώς ως γενική λειτουργία εξομάλυνσης χωρίς συγκεκριμένη σύνδεση με το χρόνο, αν και συνήθως υποδηλώνεται κάποιο είδος παραγγελίας.

4.2.2 Bollinger Bands

Οι γραμμές Bollinger δείχνουν την πιθανή μεταβλητότητα των τιμών της μετοχής και το πόσο έντονη θα είναι αυτή.

4.3 Σύνδεση Beyond Budgeting, αριθμοδεικτών και τεχνικής ανάλυσης

Είναι γεγονός, ότι το μοντέλο Beyond Budgeting συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ανάλυση αριθμοδεικτών, καθώς ένα κοινό σημείο τους είναι ότι και στις δυο περιπτώσεις πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των ιστορικών αποτελεσμάτων των εξεταζόμενων εταιριών, ενώ επιτυγχάνεται επίσης και η σύγκριση της εξεταζόμενης εταιρίας με τους ανταγωνιστές της. (Becker Messner & Schäffer, 2010)

Με λίγα λόγια, η εφαρμογή των δύο αυτών τεχνικών παρέχει στη διοίκηση της εταιρίας ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες ως προς την πορεία της εταιρίας και τα αδύνατα σημεία της σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, γεγονός το οποίο της δίνει τη δυνατότητα να προβεί σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού. (Becker Messner & Schäffer, 2010)

Επιπλέον, άλλο ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα του Beyond Budgeting, το οποίο συνδέεται άμεσα με την ανάλυση αριθμοδεικτών είναι το γεγονός, ότι σε αντίθεση με άλλες μεθόδους προϋπολογισμού, η τεχνική αυτή εστιάζει στα οικονομικά αποτελέσματα, κάτι το οποίο συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό και στην ανάλυση αριθμοδεικτών, η οποία βασίζεται κατεξοχήν στα οικονομικά στοιχεία των δημοσιευμένων καταστάσεων της εταιρίας. (Becker Messner & Schäffer, 2010)

Επιπλέον, ένα ακόμα πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής, το οποίο συνδέεται άρρηκτα με την ανάλυση αριθμοδεικτών είναι το γεγονός, ότι εξουσιοδοτεί η τεχνική αυτή τα επιχειρησιακά διευθυντικά στελέχη να ενεργούν με την κατάργηση των περιορισμών των πόρων. Ειδικότερα, προσδιορίζονται συγκεκριμένοι αριθμοδείκτες όχι οι λεπτομερείς προϋπολογισμοί γραμμής ανά γραμμή. Για παράδειγμα, οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας και ρευστότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν ότι υπάρχουν αρκετά μετρητά στην τράπεζα για την κάλυψη των υποχρεώσεων της εταιρίας. (Hope & Fraser, 2003)

Συνεπώς, η πρόσβαση στους πόρους βασίζεται σε συμφωνημένες παραμέτρους (αριθμοδείκτες) και όχι στις γραμμές του προϋπολογισμού, γεγονός το οποίο επιτρέπει στην εταιρία να επιταχύνει την αντίδρασή της στις εξωτερικές απειλές που πιθανόν να δέχεται, καθώς επίσης και να εκμεταλλευτεί ταχύτερα τις νέες ευκαιρίες που θα τις παρουσιαστούν. (Hope & Fraser, 2003)

Ουσιαστικά, μέσω της ανάλυσης αριθμοδεικτών και ειδικότερα μέσω των αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από συγκεκριμένους δείκτες καθίσταται εφικτή η εφαρμογή των αρχών του beyond budgeting από την εταιρία, ειδικά των αρχών εκείνων που σχετίζονται με τη διαδικασία της διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω του υπολογισμού των αριθμοδεικτών ρευστότητας και δραστηριότητας είναι εφικτή η απόκτηση γνώσης για την εταιρία ως προς τη δυνατότητα κατανομής πόρων με συγκεκριμένα στοιχεία και όχι με βάση την πιθανότητα όπως αυτή εκφράζεται από τον προϋπολογισμό της.

Επιπλέον, ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών για μια συγκεκριμένη περίοδο (π.χ στο εξάμηνο της λογιστικής χρήσης) παρέχει τη δυνατότητα οργάνωσης όλης της διοίκησης και των διεργασιών με βάση τον ρυθμό της εταιρείας, όπως αυτός αποτυπώνεται από την εξέλιξη των αριθμοδεικτών και όχι αποκλειστικά με βάση τον προϋπολογισμό της.

Επίσης, ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να καταρτίζει απλά και αμερόληπτα σχέδια βασισμένα στα αποτελέσματα της ανάλυσης αριθμοδεικτών, πραγματοποιώντας ανάλογα ασφαλέστερες προβλέψεις και θέτοντας ρεαλιστικότερους στόχους, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο δύο βασικές αρχές του beyond budgeting.

Στην πραγματικότητα, μέσα από τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών, δίνεται η δυνατότητα στους αναλυτές να εξεταστεί κατά πόσον εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τις ποσοτικές αρχές του beyond budgeting και ειδικότερα κατά πόσον υπάρχει διαθεσιμότητα πόρων (αριθμοδείκτες ρευστότητας), κατά πόσον εφαρμόζεται η αρχή της ανταμοιβής (αριθμοδείκτες αποδοτικότητας), κατά πόσον υπάρχει οργάνωση της διοίκησης με βάση το ρυθμό της εταιρείας (μέσω της εξέλιξης των αριθμοδεικτών σε μια ενδιάμεση περίοδο του έτους) κλπ.

Τέλος, όσον αφορά τη σύγκριση του beyond budgeting και της τεχνικής ανάλυσης είναι γεγονός, ότι η εφαρμογή της συμβάλει στο να μας παρέχει ενδείξεις για το κατά πόσον μια επιχείρηση ικανοποιεί τις αρχές του beyond budgeting, που μελετάται στην παρούσα εργασία.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα η τεχνική ανάλυση χρησιμοποιεί πολλές τεχνικές, μία από τις οποίες είναι η χρήση

διαγραμμάτων, μέσω των οποίων επιδιώκει να προσδιορίσει τα μοτίβα τιμών και τις τάσεις της αγοράς στις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Κατά αυτό τον τρόπο τα δεδομένα, που προκύπτουν από την τεχνική ανάλυση συμβάλλουν στην ικανοποίηση δύο βασικών αρχών του beyond budgeting, καθώς η απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τις τιμές και τις τάσεις της αγοράς επιτρέπουν στη διοίκηση της εταιρίας να θέσει ακριβέστερους στόχους, να αναπτύξει ρεαλιστικά σχέδια και να κάνει στοχευμένες και όσο το δυνατόν πιο ακριβές προβλέψεις, κατανέμοντας και ανάλογα τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει.

Ουσιαστικά, δηλαδή μέσω της τεχνικής ανάλυσης μπορεί να εξεταστεί κατά πόσον ικανοποιούνται ή μη από την επιχείρηση οι ποσοτικές αρχές των στόχων και των σχεδίων και προβλέψεων, ενώ μέσω της ανάλυσης αριθμοδεικτών είναι δυνατή η εξέταση της εφαρμογής ή μη των άλλων τεσσάρων αρχών του beyond budgeting (ρυθμός, κατανομή πόρων, ανταμοιβή, αξιολόγηση απόδοσης)

4.4 Μέθοδος έρευνας

Αρχικά, πρέπει να αποσαφηνιστεί πως για να εξεταστεί η εφαρμογή αυτής της μεθόδου διοίκησης πρέπει να παρέχονται πληροφορίες εκ των έσω για τον τρόπο διοίκησης και την βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία των τμημάτων. Συνεπώς, λόγω του γεγονότος πως δεν υπάρχει τέτοια δυνατότητα στην παρούσα εργασία πρόκειται να διερευνηθεί, εάν οι δύο μεγάλες ελληνικές εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εφαρμόζουν τέτοιου είδους διοίκησης. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί πως για να ακολουθηθεί επίσημα και στοχευμένα το beyond budgeting πρέπει η εταιρεία να συμμετέχει συνδρομητικά στον οργανισμό που πρεσβεύει αυτόν τον τρόπο διοίκησης για να λαμβάνει συμβουλευτικές υπηρεσίες, το οποίο δεν ισχύει για αυτές τις εταιρείες. Η μεθοδολογία που πρόκειται να ακολουθηθεί στην παρούσα έρευνα θα διαμορφωθεί σε τρία επίπεδα. Αρχικά, θα λάβουμε υπόψη τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις (Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης) για τα έτη 2016-2017 ανά εξάμηνο. Επιλέγεται η συγκεκριμένη περίοδος προκειμένου να αποκλειστούν τα χρόνια που υπήρχε χρηματοπιστωτική αστάθεια στην Ελλάδα (2015 capital controls) (Ungerer & Ziaka, 2017).

Το beyond budgeting έχει ως νοοτροπία να αναθεωρεί τους στόχους και να τους επαναξιολογεί σε τακτά χρονικά διάστημα. Για αυτό τον λόγο επιλέγεται ως χρονική περίοδος το εξάμηνο, προκειμένου να διαπιστωθεί κάποια μεταβολή στην στρατηγική τους.

Με άλλα λόγια, το εξάμηνο είναι το πιο μικρό χρονικό διάστημα που είναι διαθέσιμο να εξετάσουμε, επειδή είναι το ελάχιστο χρονικό διάστημα που οι εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιεύουν καταστάσεις και να ενημερώνουν του επενδυτές τους.

Για αυτά τα εξάμηνα θα υπολογιστούν αριθμοδείκτες ρευστότητας, κερδοφορίας, αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας, διάρθρωσης κεφαλαίου και βιωσιμότητας. Για κάθε εξεταζόμενο εξάμηνο θα πραγματοποιηθεί τεχνική ανάλυση των μετοχών των εταιρειών. Συνδυαστικά, δηλ. η ανάλυση αριθμοδεικτών και η τεχνική ανάλυση, θα παρέχουν ενδείξεις, εάν οι εταιρείες έχουν επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους, καθώς και εάν πληρούν τις ποσοτικές αρχές του beyond budgeting;

Οι δύο παραπάνω αναλύσεις θα συνδυαστούν με την ποιοτική ανάλυση στόχων, η οποία θα προκύψει από την εξέταση της στοχοθεσίας κάθε εταιρείας και εάν αυτή ακολουθεί τις 12 αρχές του beyond budgeting, η οποία εντοπίζεται στις δημοσιευμένες καταστάσεις.

Εφόσον γίνει αυτός ο έλεγχος θα εξαχθεί πόρισμα για το εάν οι εταιρείες ακολουθούν αυτού του είδους διοίκησης.

5. Ανάλυση

Παρακάτω πραγματοποιείται η ανάλυση που τέθηκε παραπάνω στο θεωρητικό υπόβαθρο.

5.1 Κρι Κρι Α.Ε.

5.1.1 Ποιοτική Ανάλυση Καταστάσεων

Η Κρι Κρι Α.Ε. στις δημοσιευμένες καταστάσεις της έχει διατυπώσει τους βασικούς στόχους που θέτει κάθε χρόνο. Αυτοί οι στόχοι κυρίως διαμορφώνουν τη βασική της πολιτική κυρίως σε μακροπρόθεσμο επίπεδο από την στιγμή που επαναλαμβάνονται σε κάθε χρήση. Αυτοί οι ετήσιοι στόχοι είναι οι εξής:

1. Βελτίωση του κλαδικού λειτουργικού αποτελέσματος
2. Αύξηση αριθμητικής διανομής

3. Αύξηση πωλήσεων
4. Ικανοποίηση της αυξημένης ζήτησης για την ελληνική γιαούρτη
5. Παροχή αυξανόμενου μερίσματος κάθε χρόνο.
6. Διατήρηση ρευστότητας και κερδοφορίας
7. Συνεχής αναβάθμιση μηχανολογικού εξοπλισμού

Επίσης στις οικονομικές καταστάσεις αναφέρονται και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία σε κάθε χρήση, οι οποίοι είναι και μεταβαλλόμενοι. Εν προκειμένω, θα γίνει αναφορά στους κινδύνους που επηρεάζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της εταιρείας.

Το ελληνικό περιβάλλον εξακολουθεί να είναι αρκετά ευμετάβλητο και σε μακροοικονομικό και σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Οι πιθανές μεταβολές λόγω έλλειψης σταθερότητας μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας. Για αυτό το λόγο η Κρι Κρι Α.Ε. έχει προσδιορίσει τους τομείς που μπορεί να επηρεαστούν και έχει λάβει συγκεκριμένα μέτρα για να ελαχιστοποιηθούν οι επιδράσεις των κινδύνων και αβεβαιοτήτων.

Ένας από τους πιο πρόσφατους κινδύνους, που αντιμετωπίζει η εταιρεία και υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι η πιθανή αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό πρόκειται να έχει κάποιο αντίκτυπο στις πωλήσεις της Κρι Κρι Α.Ε. Ωστόσο, τονίζεται στην οικονομική έκθεση 2016 της Κρι Κρι πως οι πωλήσεις είναι μικρότερες του 10% και δεν θα υπάρξουν σοβαρές επιπτώσεις. Σε αυτό το σημείο πρέπει να προστεθεί πως ο ίδιος κίνδυνος αντιμετωπίζεται και το 2017 μέχρι την περίοδο που εξετάζουμε, ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στην πολιτική της. Αντ' αυτού υπάρχει σχεδόν μία αύξηση της τάξης του 5% προερχόμενη από τις πωλήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ο πιστωτικός κίνδυνος αποτελεί έναν είδος κινδύνου τον οποίο αντιμετωπίζει σχεδόν κάθε εταιρεία και υιοθετεί διαφορετική προσέγγιση για να περιορίσει τις επιπτώσεις της αθέτησης πιστώσεων. Η εταιρεία λαμβάνει προσωπικές εγγυήσεις ύψους διπλάσιου του κύκλου εργασιών 2 μηνών εφαρμόζοντας σταθερά την πιστωτική της πολιτική. Αναφορικά με τις πωλήσεις εξωτερικού η εταιρεία έχει συνάψει σύμβαση καθολικής ασφάλισης πιστώσεων που καλύπτει τυχόν απώλειες

λόγω αφερεγγυότητας των πελατών της μέχρι το 80% του συνόλου των οφειλών τους.

Γενικά από μέρους της διοίκησης γίνεται προσπάθεια να γίνεται διαρκής μείωση σε ανάγκες κεφαλαίου κινήσεως. Προκειμένου να το πετύχει αυτό προσπαθεί να μειώσει τις πιστωτικές περιόδους και τα πιστωτικά όρια που παρέχει στους πελάτες.

Αναφορικά με τους λειτουργικούς κινδύνους, η Κρι Κρι Α.Ε. δεν έχει κανένα προμηθευτή ο οποίος της παρέχει παραπάνω από 10% των πρώτων υλών της.

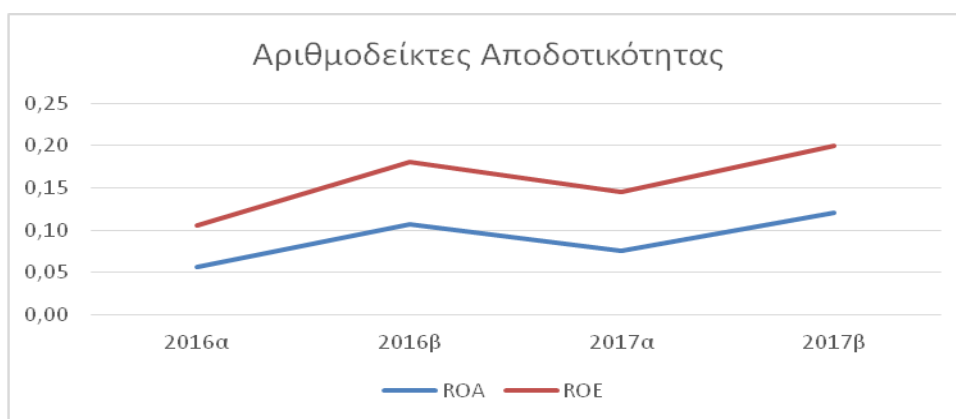
Επίσης φροντίζει να διατηρεί αποθέματα για κάλυψη των πωλήσεων δίχως να γίνεται υπεραποθεματοποίηση.

Οι καταστάσεις των εταιρειών δεν παρέχουν άλλου είδους ποιοτικές πληροφορίες, οπότε η ανάλυση τους περιέχει μόνο τους κινδύνους.

5.1.2 Αριθμοδείκτες

Παρακάτω έχουν υπολογιστεί οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι παρατίθενται παραπάνω στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

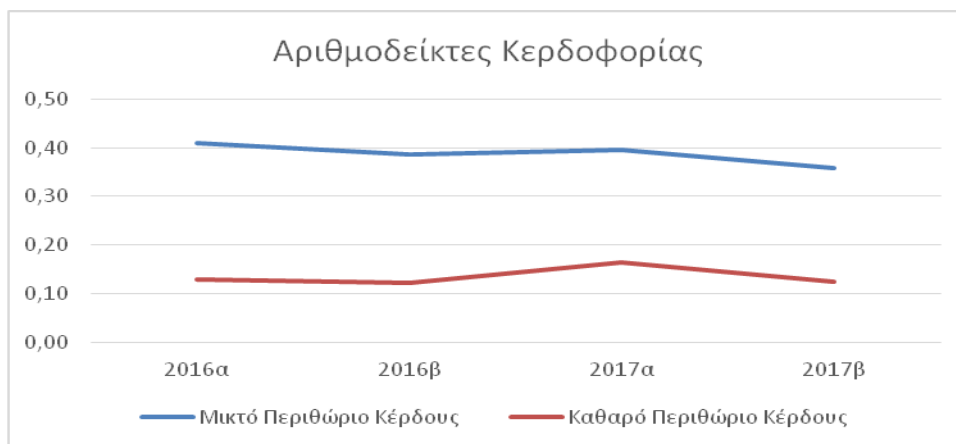
Διάγραμμα 1 - Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας ανά Εξάμηνο



Στο διάγραμμα 1 φαίνονται οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, η απόδοση του ενεργητικού και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.

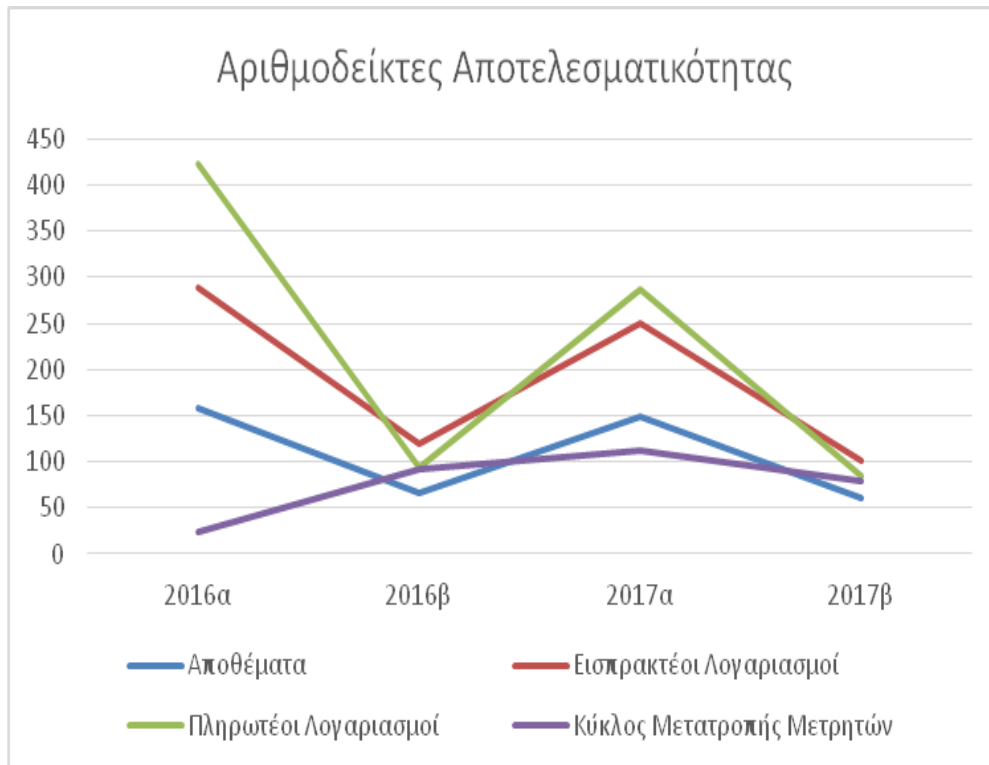
Παρατηρώντας το διάγραμμα φαίνεται πως η εταιρεία βελτιώνει την αποδοτικότητα της συγκριτικά από την αρχή μέχρι το τέλος της περιόδου. Αυτό κυρίως οφείλεται στην αύξηση των κερδών προ φόρων και στη μείωση του ενεργητικού της και των ιδίων κεφαλαίων.

Διάγραμμα 2 - Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας



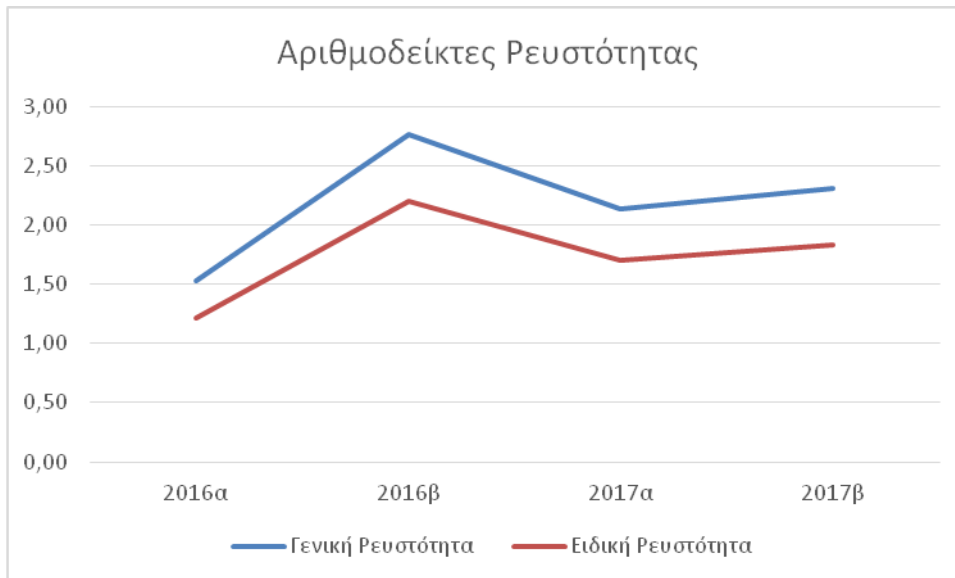
Στο διάγραμμα 2 φαίνονται οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας, το μικτό περιθώριο κέρδους και το καθαρό. Παρατηρώντας το διάγραμμα φαίνεται πως η κερδοφορία της μειώνεται συγκριτικά από το 2016α μέχρι το 2017β. Αυτό κυρίως οφείλεται στην μείωση της αναλογίας του κλάσματος του δείκτη αναφορικά με τα καθαρά κέρδη προ φόρων και τις αρχικές πωλήσεις.

Διάγραμμα 3 - Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας



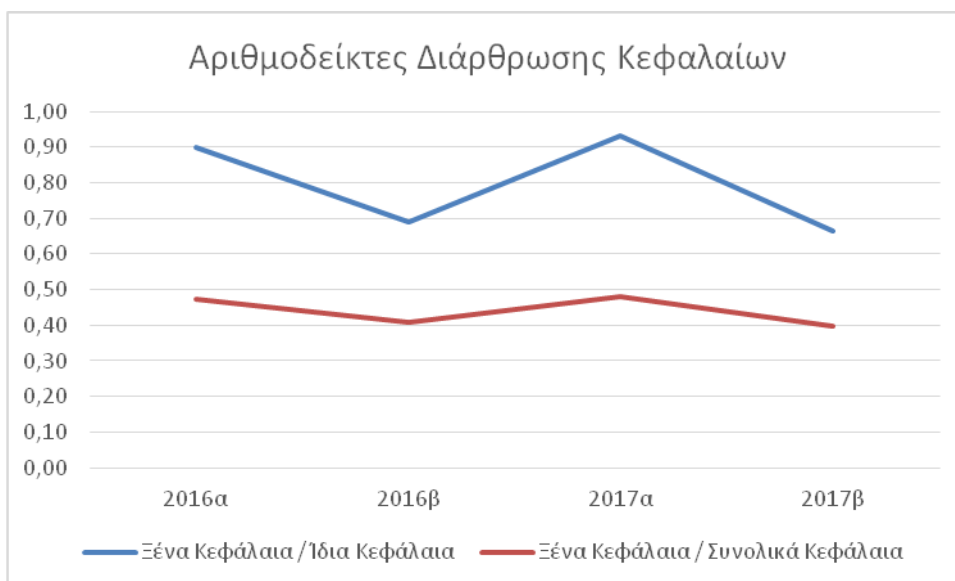
Στο διάγραμμα 3 φαίνονται οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων, των εισπρακτέων και των πληρωτέων λογαριασμών. Επιπλέον, έχει υπολογιστεί και ο κύκλος μετατροπής των μετρητών, ο οποίος δείχνει τις μέρες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος από την εκροή για αγορά πρώτων υλών μέχρι και τις εισροές που θα προκύψουν από τις πωλήσεις. Κατά κόρων, οι ταχύτητες μειώνονται συγκριτικά με την αρχή της εξεταζόμενης περιόδου, αλλά ο κύκλος μετατροπής μετρητών αυξάνεται. Αυτό δεν αποτελεί θετική ένδειξη, διότι σηματοδοτεί μείωση της ικανότητας της ρευστότητας.

Διάγραμμα 4 - Αριθμοδείκτες Ρευστότητας



Στο διάγραμμα 4 φαίνεται ο γενικός και ο ειδικός αριθμοδείκτης ρευστότητας. Η ρευστότητα της Κρι Κρι Α.Ε. κυμαίνεται σε πολύ καλά επίπεδα αναφορικά και με τους δύο αριθμοδείκτες. Τιμές μεγαλύτερες του 2 και τιμές μεγαλύτερες του ενός για τον γενικό αριθμοδείκτη και για τον ειδικό αντίστοιχα δείχνουν υγιή ικανότητα ρευστότητας. Σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία έχει πολύ καλή ικανότητα ρευστότητας.

Διάγραμμα 5 - Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων & Βιωσιμότητας



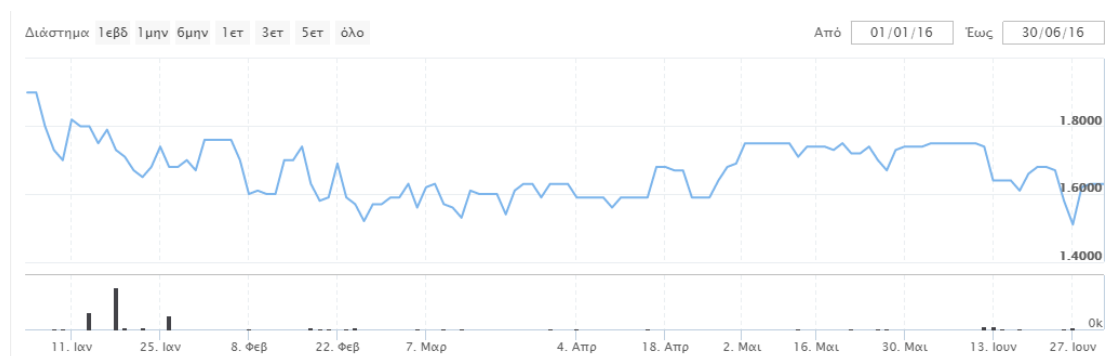
Η διάρθρωση κεφαλαίων δείχνει κατά πόσο η εταιρεία χρησιμοποιεί ξένα κεφάλαια για να χρηματοδοτεί τις υποχρεώσεις της και κατά πόσο η εταιρεία είναι ικανή να δεχθεί και να ανταπεξέλθει σε πρόσθετο ξένο δανεισμό. Από το διάγραμμα 5 φαίνεται πως σχεδόν το 50% των κεφαλαίων της Κρι Κρι Α.Ε. προέρχεται από ξένο δανεισμό. Όσο περισσότερο δανεισμό βέβαια χρησιμοποιεί, τόσο περισσότερο χάνει την πιστοληπτική της ικανότητα, διότι παρά το γεγονός που μπορεί να καλύπτει τις αναλογούσες δόσεις, τα πρόσθετα δάνεια αυξάνουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις έχοντας αντίκτυπο στη ρευστότητά της και μειώνονται οι πιθανότητες βιωσιμότητάς της.

Από τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω είναι φανερό, ότι στην περίπτωση της ΚΡΙ – ΚΡΙ από τις έξι αρχές του beyond budgeting είναι σαφές, ότι η ικανοποιητική ρευστότητα της εταιρίας, όπως αναλύθηκε παραπάνω δείχνει ότι η εταιρία εφαρμόζει την αρχή της κατανομής πόρων του beyond budgeting.

Από την άλλη πλευρά, από την ανάλυση αριθμοδεικτών δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την εφαρμογή των αρχών του ρυθμού, της αξιολόγησης της απόδοσης και της ανταμοιβής των ποσοτικών αρχών του beyond budgeting.

5.1.3 Τεχνική Ανάλυση Μετοχής

Διάγραμμα 6 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Α' Εξάμηνο 2016



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 6 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το πρώτο εξάμηνο του 2016. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία πτωτική τάση συνολικά για όλη την περίοδο με μικρό όγκο συναλλαγών κυρίως με εξαίρεση την αρχή του εξαμήνου.

Διάγραμμα 7 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Β' Εξάμηνο 2016



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 7 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το δεύτερο εξάμηνο του 2016. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία ανοδική τάση, ειδικότερα μετά το Νοέμβριο του 2016, με τον όγκο συναλλαγών να είναι περισσότερος από το προηγούμενο εξάμηνο με ιδιαίτερη έμφαση στον όγκο προς το τέλος του 2016.

Διάγραμμα 8 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Α' Εξάμηνο 2017



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 8 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το πρώτο εξάμηνο του 2017. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία ανοδική τάση με μικρό όγκο συναλλαγών κυρίως με εξαίρεση το τέλος του εξαμήνου όπου ο όγκος αυξάνεται.

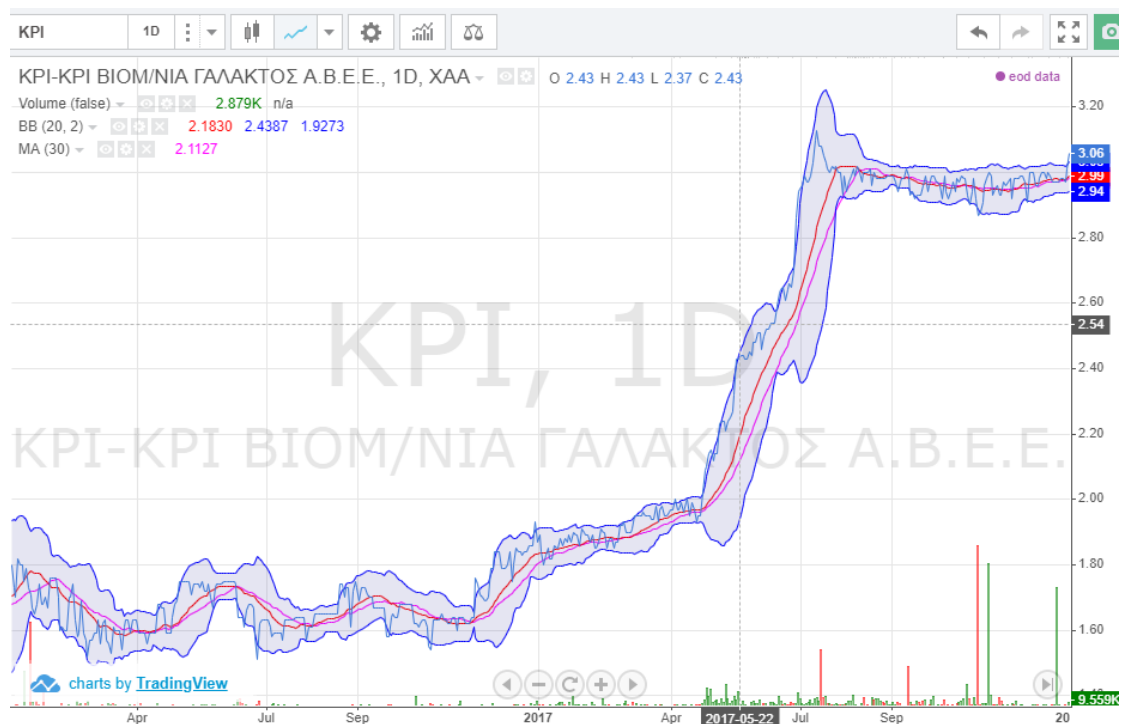
Διάγραμμα 9 - Τιμές Μετοχής Κρι Κρι Β' Εξάμηνο 2017



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 9 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το δεύτερο εξάμηνο του 2017. Οι τιμές αυτές συνεχίζουν να ακολουθούν μία ανοδική τάση με μικρό όγκο συναλλαγών.

Διάγραμμα 10 - Τεχνική Ανάλυση Κρι Κρι



(Πηγή: capital.gr)

Αφού υπήρξε επιμέρους ανάλυση των υποπεριόδων (διαγράμματα 6-9), προκειμένου να εξεταστεί η πορεία της μετοχής σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε αυτό

το σημείο θα γίνει μία γενική επισκόπηση της πορείας. Στο διάγραμμα 10 έχει πραγματοποιηθεί μία τεχνική ανάλυση της μετοχής της Κρι Κρι για όλη την εξεταζόμενη περίοδο (2016 – 2017). Συγκεκριμένα έχουν επιλεγθεί οι γραμμές Bollinger, οι οποίες βρίσκονται εκατέρωθεν της γαλάζιας γραμμής, η οποία είναι η γραμμή των τιμών. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση των δύο γραμμών αυτών που οριοθετούν την σκιασμένη περιοχή, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανή διακύμανση των τιμών.

Συνεπώς, όσο πιο μικρό το εύρος τόσο πιο σταθερή πορεία. Επιπλέον, η μωβ γραμμή αντιπροσωπεύει τον κινητό μέσο όρο τριάντα ημερών, ο οποίος όταν διαπερνά ανοδικά την γραμμή των τιμών, αποτελεί ένδειξη ανοίγματος θέσεων. Όλη η πορεία της μετοχής είναι ανοδική, ειδικά στα μέσα του 2017 όπου η άνοδος γίνεται με εκθετικούς ρυθμούς. Σε γενικά πλαίσια, φαίνεται πως η εταιρεία στο χρηματιστήριο έχει θετική θέση και κερδίζει τους επενδυτές με την πάροδο του χρόνου.

Από την παραπάνω τεχνική ανάλυση σε συνδυασμό με τα ποιοτικά στοιχεία της εταιρίας που παρατέθηκαν παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί σαν συμπέρασμα, ότι εκπληρώνονται οι δύο ποσοτικές αρχές του beyond budgeting των στόχων, καθώς οι στόχοι αυτοί είναι φιλόδοξοι αλλά και σχετικοί, καθώς δεν είναι απόλυτοι και σύνθετοι, ενώ όσον αφορά τα σχέδια αυτά φαίνονται να είναι απλά και χωρίς ίχνη μεροληψίας.

5.2 Μύλοι Λούλη Α.Ε.

5.2.1 Ποιοτική Ανάλυση Καταστάσεων

Οι Μύλοι Λούλη Α.Ε. στις δημοσιευμένες καταστάσεις της έχει διατυπώσει τους βασικούς στόχους που θέτει κάθε χρόνο. Αυτοί οι στόχοι κυρίως διαμορφώνουν την βασική της πολιτική κυρίως σε μακροπρόθεσμο επίπεδο από την στιγμή που επαναλαμβάνονται σε κάθε χρήση. Αυτοί οι ετήσιοι στόχοι είναι οι εξής:

1. Προάσπιση και διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά των αλεύρων και περαιτέρω ανάπτυξη στην αγορά των μειγμάτων.
2. Συνέχιση της αξιοποίησης συνεργιών εντός του Ομίλου με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και εξοικονόμησης κόστους.

3. Ενδυνάμωση του ρόλου του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μέσω σχεδιασμού στρατηγικής με σκοπό τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου δράσεων που θα εξυπηρετήσει την μακροπρόθεσμη στρατηγική του Ομίλου.
4. Διατήρηση της υψηλής ποιότητας στην παραγωγή και συνέχιση της αναβάθμισης των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας.

Οι Μύλοι Λούλη Α.Ε. με σκοπό να εξελίξουν την παραγωγική τους διαδικασία και να αναπτύξουν ένα επίπεδο υψηλό ποιότητας προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις και τις επιπτώσεις στους καταναλωτές, επένδυσαν σε πάγιο εξοπλισμό, σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και στην εξέλιξη του ήδη υπάρχοντος.

Αναφορικά με τους οικονομικούς στόχους η διοίκηση της Μύλοι Λούλη Α.Ε. επιθυμεί να συνεχίσει να έχει την ηγετική θέση στον τομέα της και να μεγεθύνει τα θετικά της αποτελέσματα.

Το 2017 ήταν ένα το έτος, το οποίο, όπως και τα υπόλοιπα έτη, χαρακτηρίστηκε από μεγάλη μεταβλητότητα. Ωστόσο, στην ετήσια έκθεση του έτους 2017, που συντάσσεται από ελεγκτές λογιστές με σκοπό την κοινοποίησή της στους επενδυτές, αναφέρονται μία σειρά από χαρακτηριστικά, τα οποία διατήρησαν την «ακεραιότητα» της επιχείρησης. Αυτά είναι:

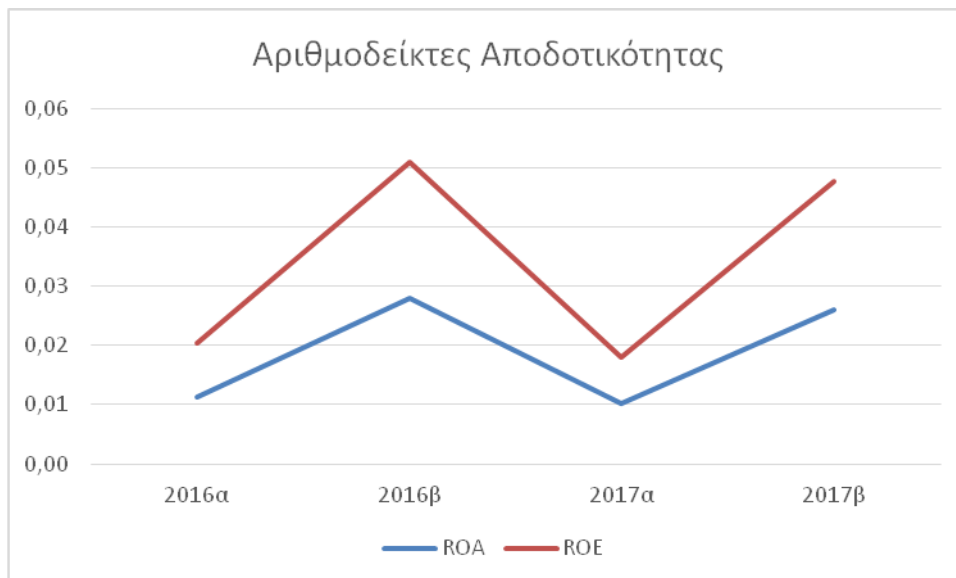
- Η ισχυρή κεφαλαιακή δομή
- Οι υγιείς λειτουργικές και οργανωτικές δομές

Αναφορικά με τον πιστωτικό κίνδυνο των μύλων πρέπει να αναφερθεί πως δεν κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Ο όμιλος ακολουθεί μία συγκεκριμένη πιστωτική πολιτική με την οποία ελέγχει την πιστοληπτική ικανότητα των πελατών του. Μία μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι αυτή του ασφαλιστηρίου συμβολαίου ασφάλισης πιστώσεων. Επιπλέον, συνδυαστικά με τα υψηλά επίπεδα ρευστότητας της εταιρείας μπορεί να παρέχει καλύτερους όρους πίστωσης. Παράλληλα, η διοίκηση επιθυμεί να γίνεται αποτελεσματική διαχείριση του κεφαλαίου κινήσεως.

5.2.2 Αριθμοδείκτες

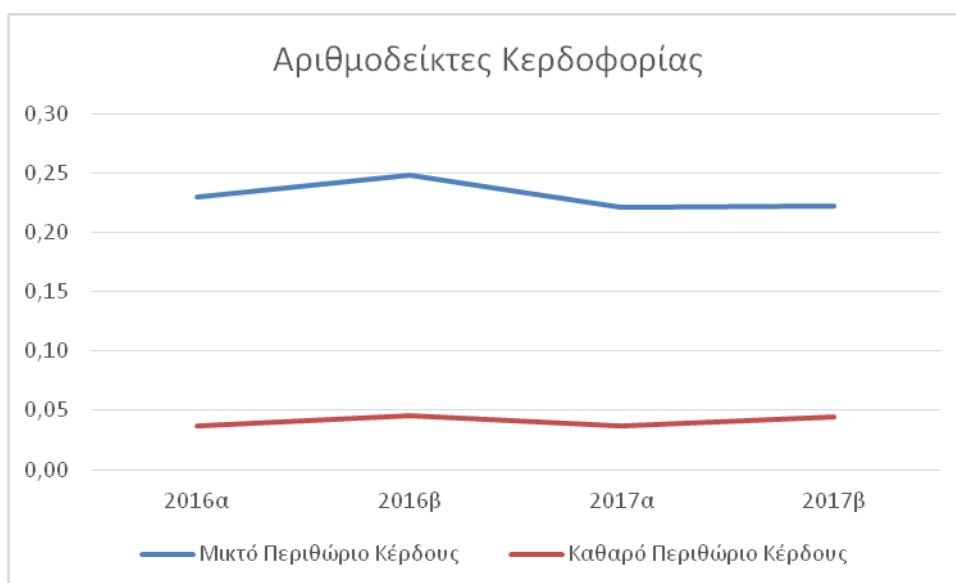
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις των σχετικών αριθμοδεικτών για την εταιρεία Μύλοι Λούλη Α.Ε.

Διάγραμμα 11 - Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας



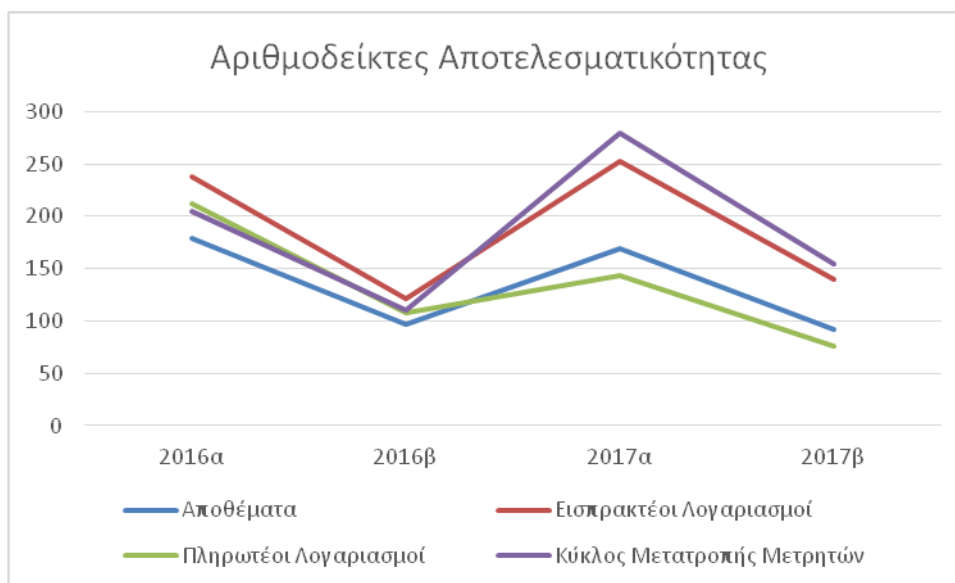
Στο διάγραμμα 11 φαίνονται οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, η απόδοση του ενεργητικού και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Παρατηρώντας το διάγραμμα φαίνεται πως η εταιρεία βελτιώνει την αποδοτικότητά της κατά τη διάρκεια αυτών των τεσσάρων εξαμήνων παρά την πτώση που εντοπίζεται το πρώτο εξάμηνο του 2017. Οι παραπάνω μεταβολές των αριθμοδεικτών κυρίως οφείλονται στις διακυμάνσεις των κερδών προ φόρων, των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού.

Διάγραμμα 12 - Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας



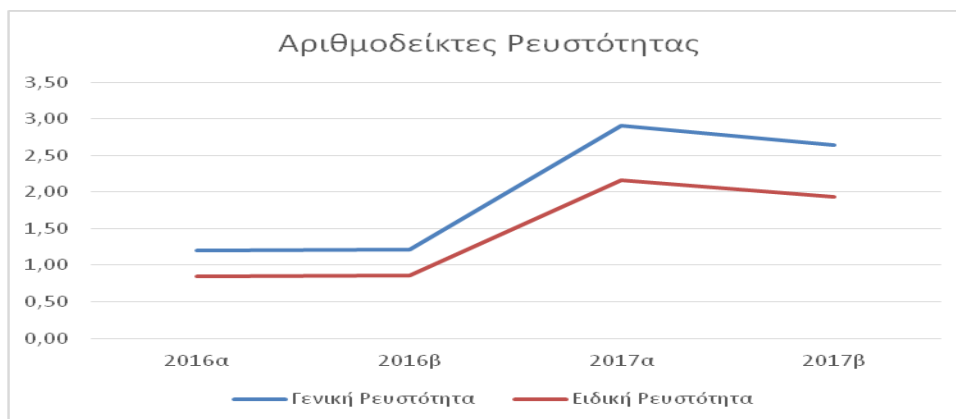
Στο διάγραμμα 12 φαίνονται οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας, το μικτό περιθώριο κέρδους και το καθαρό. Παρατηρώντας το διάγραμμα φαίνεται πως η κερδοφορία της μειώνεται αναφορικά με το μικτό περιθώριο κέρδους, ενώ για το καθαρό παραμένει σταθερή κατά τη διάρκεια αυτών των τεσσάρων εξαμήνων. Αυτό κυρίως οφείλεται στην μείωση της αναλογίας του κλάσματος του αριθμοδείκτη αναφορικά με τα καθαρά κέρδη προ φόρων και τις αρχικές πωλήσεις.

Διάγραμμα 13 - Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας



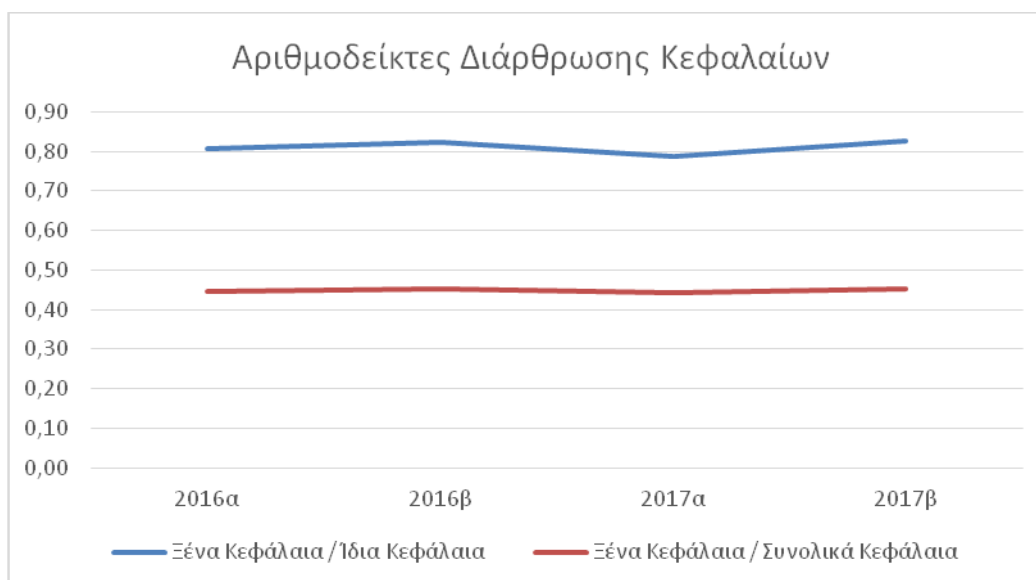
Στο διάγραμμα 13 φαίνονται οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων, των εισπρακτέων και των πληρωτέων λογαριασμών. Επιπλέον, έχει υπολογιστεί και ο κύκλος μετατροπής των μετρητών. Οι μεταβλητές αυτές ακολουθούν μία σχετικά ακατάστατη πορεία. Ο κύκλος μετατροπής μετρητών γενικά κυμαίνεται κυρίως σε υψηλά επίπεδα δείχνοντας πως απαιτούνται τουλάχιστον τέσσερις μήνες μέχρι την φάση των εισροών από τις πωλήσεις.

Διάγραμμα 14 - Αριθμοδείκτες Ρευστότητας



Στο διάγραμμα 14 φαίνεται ο γενικός και ο ειδικός αριθμοδείκτης ρευστότητας. Η ρευστότητα της Μύλοι Λούλη Α.Ε. κυμαίνεται σε πολύ καλά επίπεδα αναφορικά και με τους δύο αριθμοδείκτες για το έτος 2017. Τιμές μεγαλύτερες του 2 και τιμές μεγαλύτερες του ενός για τον γενικό αριθμοδείκτη και για τον ειδικό αντίστοιχα δείχνουν υγιή ικανότητα ρευστότητας. Σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία το 2016 δεν έχει επαρκή ικανότητα ρευστότητας, ωστόσο, και για τους δύο αριθμοδείκτες οι τιμές το 2017 αγγίζουν τα υγιή επίπεδα ρευστότητας.

Διάγραμμα 15 - Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων & Βιωσιμότητας



Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται πως σχεδόν το 50% των κεφαλαίων της Μύλου Λούλη Α.Ε. προέρχεται από ξένο δανεισμό. Όσο περισσότερο δανεισμό βέβαια χρησιμοποιεί, τόσο περισσότερο χάνει την πιστοληπτική της ικανότητα, διότι

παρά το γεγονός που μπορεί να καλύπτει τις αναλογούσες δόσεις, τα πρόσθετα δάνεια αυξάνουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις έχοντας αντίκτυπο στη ρευστότητά της και μειώνονται οι πιθανότητες βιωσιμότητάς της.

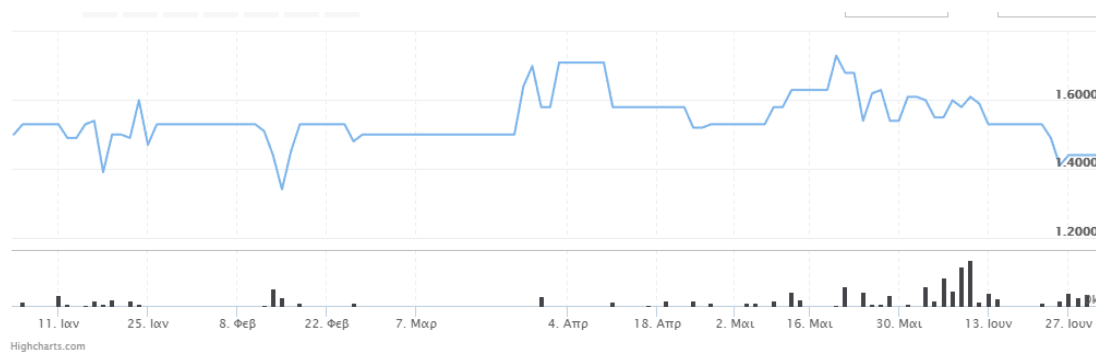
Από τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω είναι φανερό, ότι στην περίπτωση της ΚΡΙ – ΚΡΙ από τις έξι αρχές του beyond budgeting είναι σαφές, ότι η ικανοποιητική ρευστότητα της εταιρίας, όπως αναλύθηκε παραπάνω δείχνει ότι η εταιρία εφαρμόζει την αρχή της κατανομής πόρων του beyond budgeting.

Από την άλλη πλευρά, από την ανάλυση αριθμοδεικτών δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την εφαρμογή των αρχών του ρυθμού, της αξιολόγησης της απόδοσης και της ανταμοιβής των ποσοτικών αρχών του beyond budgeting.

5.2.3 Τεχνική Ανάλυση Μετοχής

Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί η τεχνική ανάλυση της μετοχής ανά εξάμηνο.

Διάγραμμα 16 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Α' Εξάμηνο 2016



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 16 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το πρώτο εξάμηνο του 2016. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία σταθερή πορεία με μικρό όγκο συναλλαγών κυρίως με εξαίρεση το τέλος του εξαμήνου.

Διάγραμμα 17 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Β' Εξαμήνου 2016



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 17 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το δεύτερο εξάμηνο του 2016. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία πορεία με πολλές αυξομειώσεις.

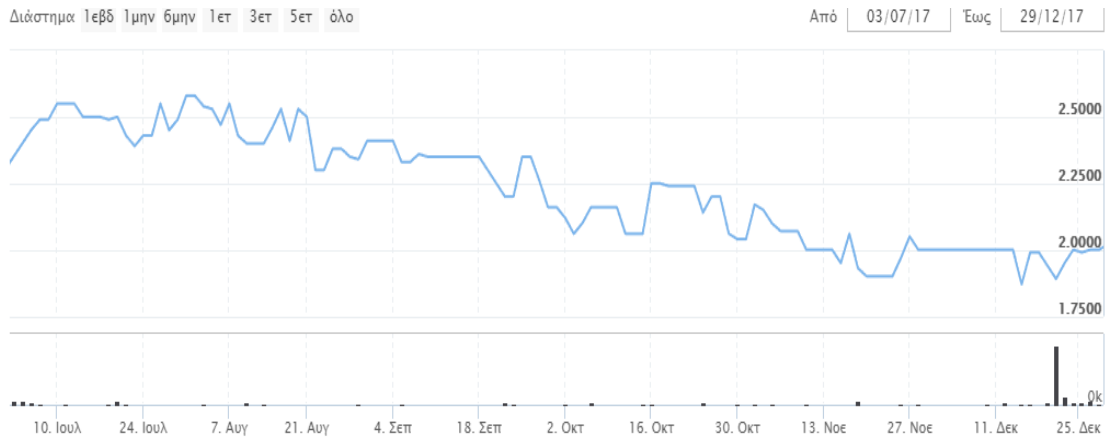
Διάγραμμα 18 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Α' Εξαμήνου 2017



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 18 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το πρώτο εξάμηνο του 2017. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία σταθερά ανοδική πορεία, ιδιαίτερα μετά το Μάρτιο του 2017, με μικρό όγκο συναλλαγών.

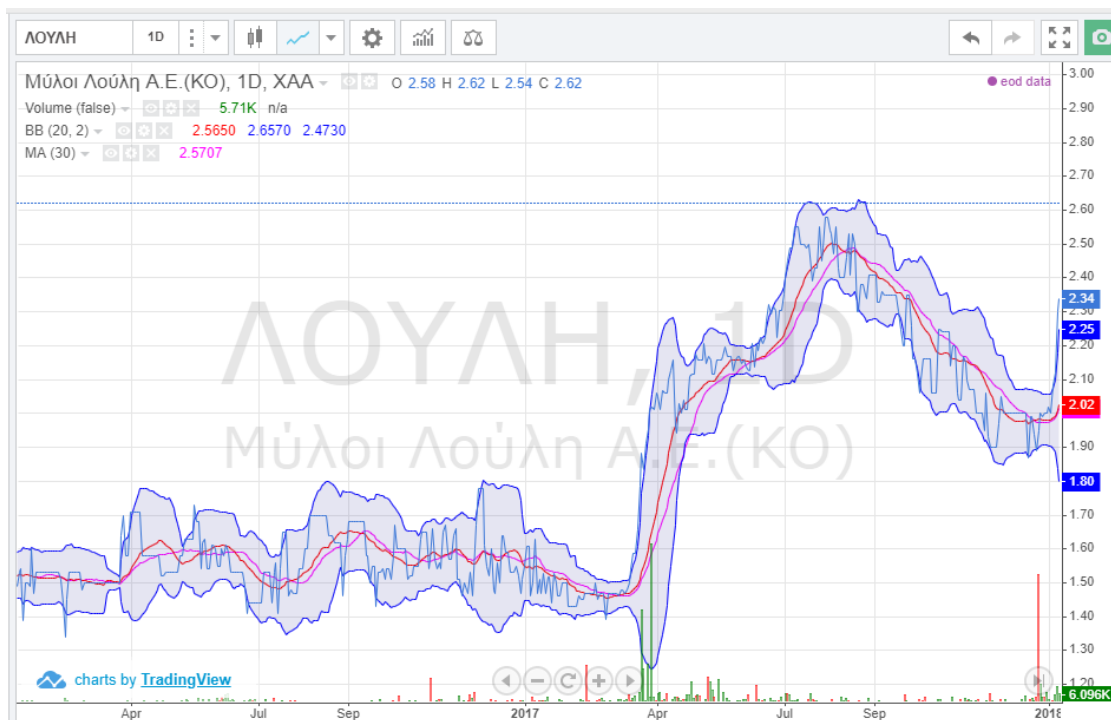
Διάγραμμα 19 - Τιμή Μετοχής Λούλη Μύλοι Β' Εξαμήνου 2017



(Πηγή: capital.gr)

Στο διάγραμμα 19 φαίνονται οι τιμές της μετοχής της εταιρείας για το δεύτερο εξάμηνο του 2017. Οι τιμές αυτές ακολουθούν μία σταθερά καθοδική πορεία με μικρό όγκο συναλλαγών.

Διάγραμμα 20 - Τεχνική Ανάλυση Λούλη Μύλοι



Αφού υπήρξε επιμέρους ανάλυση των υποπεριόδων (διαγράμματα 16-19), προκειμένου να εξεταστεί η πορεία της μετοχής σε τακτά χρονικά διάστημα, σε αυτό το σημείο θα γίνει μία γενική επισκόπηση της πορείας. Στο διάγραμμα 20 έχει πραγματοποιηθεί μία τεχνική ανάλυση της μετοχής της Μύλοι Λούλη Α.Ε. για όλη την εξεταζόμενη περίοδο. Όλη η πορεία της μετοχής είναι ανοδική, ειδικά στα μέσα του 2017 όπου η άνοδος γίνεται με εκθετικούς ρυθμούς. Προς το τέλος της εξεταζόμενης περιόδου υπάρχει μία σχετική μείωση και υπάρχει μία ένδειξη για μεγάλη διεύρυνση των γραμμών Bollinger. Σε γενικά πλαίσια, φαίνεται πως η εταιρεία στο χρηματιστήριο έχει θετική θέση και κερδίζει τους επενδυτές με την πάροδο του χρόνου.

Από την παραπάνω τεχνική ανάλυση σε συνδυασμό με τα ποιοτικά στοιχεία της εταιρίας που παρατέθηκαν παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί σαν συμπέρασμα, ότι εκπληρώνονται οι δύο ποσοτικές αρχές του beyond budgeting των στόχων, καθώς οι στόχοι αυτοί είναι φιλόδοξοι αλλά και σχετικοί, καθώς δεν είναι απόλυτοι και σύνθετοι, ενώ όσον αφορά τα σχέδια αυτά φαίνονται να είναι απλά και χωρίς ίχνη μεροληψίας.

5.3 Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από την προηγούμενη ανάλυση οι δύο εταιρείες εφαρμόζουν κάποια στοιχεία από το μοντέλο των ποσοτικών στόχων του Beyond Budgeting. Όσον αφορά την εταιρεία Κρι Κρι, η τεχνική ανάλυση σε συνδυασμό με τα ποιοτικά στοιχεία της εταιρείας που παρατέθηκαν παραπάνω, καταδεικνύει ότι υιοθετεί μία ποσοτική αρχή του Beyond Budgeting της ορθής κατανομής των πόρων.

Σε αντίθεση η εταιρεία Μύλοι Λούλη καταδεικνύεται ότι υιοθετεί δύο ποσοτικές αρχές του beyond budgeting των στόχων που είναι οι φιλόδοξοι στόχοι και η ορθή κατανομή των πόρων.

Όπως επίσης θα έχει γίνει αντιληπτό απαιτούνται πληροφορίες εκ των έσω προκειμένου να αξιολογηθεί η εφαρμογή. Ωστόσο, στην συγκεκριμένη περίπτωση έγινε μία γενική ανάλυση των δύο εταιρειών αυτών, προκειμένου να αξιολογηθεί εάν εφαρμόζουν το μοντέλο αυτό και ποιες από τις δώδεκα αρχές του χρησιμοποιούν. Οι αρχές που αναφέρονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας δεν υπάρχει δυνατότητα να αξιολογηθούν.

Αναφορικά με την ανάλυση των οικονομικών εκθέσεων πρέπει να τονιστεί πως δεν εντοπίστηκαν διαφορές στην στοχοθεσία και στην στρατηγική με βάση της αλλαγές που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Και στην Κρι Κρι και στους Μύλους Λούλη έχει διατυπωθεί η γενική στρατηγική και γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πιθανότητα αποχώρησης του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Περίπου το 10% των πωλήσεων της Κρι Κρι προήλθαν από εκεί και το 2017 ανέβηκε στο 15%. Ωστόσο, στην έκθεση δεν αναφέρεται κάποια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αποχώρησης.

5.3.1 Αξιολόγηση Εκπλήρωσης Στόχων

Με βάση την επίδοση της εταιρείας θα αξιολογηθεί εάν έχει εκπληρώσει σε πρώτο στάδιο τους ποσοτικούς στόχους που θέτει κάθε χρόνο. Με βάση τις δύο αναλύσεις η πορεία και η απόδοση της εταιρείας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πολύ καλή. Λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς της στόχους η Κρι Κρι έχει πετύχει όλα όσα έχει θέσει. Οι στόχοι αυτοί είναι η βελτίωση του κλαδικού λειτουργικού αποτελέσματος μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας, η αύξηση πωλήσεων μέσω της αύξησης του περιθωρίου κέρδους, η παροχή αυξανόμενου μερίσματος κάθε χρόνο

από 0,09 το 2016 σε 0,115, η διατήρηση ρευστότητας και κερδοφορίας μέσω της αύξησης και της διατήρησης των δεικτών ρευστότητας και αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, για δύο στόχους δεν υπήρξαν διαθέσιμα στοιχεία: τη συνεχή αναβάθμιση μηχανολογικού εξοπλισμού και την αύξηση αριθμητικής διανομής. Αναφορικά με τους στόχους της Μύλοι Λούλη Α.Ε. θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν γενικοί και ασαφείς προσθέτοντας έναν βαθμό πολυπλοκότητας αναφορικά με την επίτευξή τους.

Συνεπώς, οι εταιρείες δίχως να ακολουθούν επίσημα το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόζουν τρεις από τις έξι (στόχοι – σχέδια, κατανομή πόρων) πιο ποσοτικές πολιτικές του.

Αξιολόγηση των 6 αρχών της Διοικητικής Διαδικασίας

- 1. Ρυθμός: οργάνωση όλης της διοίκησης και των διεργασιών με βάση τον ρυθμό της εταιρείας, όχι αποκλειστικά με βάση το ημερολόγιο.* Οι στόχοι και οι κίνδυνοι που θέτονται σε κάθε έκθεση των εταιρειών δεν αναφέρονται σε ημερολογιακούς περιορισμούς, τουλάχιστον σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Βραχυπρόθεσμα αναφορικά με μικρότερες διεργασίες δεν υπάρχει διαθέσιμη πληροφόρηση.
- 2. Στόχοι: φιλόδοξοι στόχοι αλλά και σχετικοί, όχι απόλυτοι και σύνθετοι.* Οι στόχοι που έχουν θέσει οι εταιρείες είναι απλοί, σωστά διατυπωμένοι και επιτεύξιμοι, συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ότι η αρχή αυτή του beyond budgeting εφαρμόζεται.
- 3. Σχέδια και προβλέψεις: απλά και αμερόληπτα, όχι πολιτικοποιημένες ενέργειες.* Με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες και για τις δύο εταιρείες, δεν υπάρχουν ενδείξεις μεροληψίας στα σχέδιά τους, ούτε αποτυπώνεται κάτι τέτοιο από την εξέλιξη της τιμής της μετοχής, συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ότι η αρχή αυτή του beyond budgeting εφαρμόζεται.
- 4. Κατανομή πόρων: πόροι διαθέσιμοι στην ώρα, όχι σε περίπτωση πιθανότητας*
Με βάση τους αριθμοδείκτες αποτελεσματικότητας της Κρι Κρι, ο κύκλος μετατροπής μετρητών είναι μικρός και συνδυαστικά με τα επίπεδα καλή ρευστότητας σημαίνει πως υπάρχει σωστή κατανομή πόρων και σωστή διαχείριση κεφαλαίου κινήσεως. Αναφορικά με την Μύλοι Λούλη Α.Ε., ενώ οι αριθμοδείκτες ρευστότητας είναι καλοί, ο κύκλος μετατροπής μετρητών είναι αρκετά μεγάλος εμφανίζοντας ενδείξεις για προβλήματα μη σωστής

κατανομής πόρων. Συνεπώς η αρχή αυτή του beyond budgeting ικανοποιείται τόσο από την ΚΡΙ – ΚΡΙ όσο και από την εταιρία Μύλοι Λούλοι.

5. *Αξιολόγηση απόδοσης: να περιλαμβάνει την σύνδεση με τον οργανισμό, την εκμάθηση και την προσωπική ανάπτυξη, όχι με βάσεις τις μετρήσεις. Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες και για τις δύο εταιρείες, συνεπώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι η αρχή αυτή εφαρμόζεται.*
6. *Ανταμοιβή: με βάση την σχετική επίδοση και τον ανταγωνισμό, όχι με βάση στόχους των συμβολαίων. Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες και για τις δύο εταιρείες, συνεπώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι η αρχή αυτή εφαρμόζεται.*

6. Συμπεράσματα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της Μύλοι Λούλη Α.Ε. και της Κρι Κρι Α.Ε. ανά εξάμηνα από το 2016 μέχρι και το 2017, προκείμενου να διαπιστωθεί, εάν κάποια από αυτές τις δύο εταιρείες ακολουθούν το «Beyond Budgeting». Η ανάλυση επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της όποιας πιθανής εφαρμογής των έξι ποσοτικών αρχών του «Beyond Budgeting» καθώς δεν είναι δυνατό να εξεταστούν οι ποιοτικές αρχές, εφόσον δεν υπάρχει πληροφόρηση εκ των έσω. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, διαπιστώνουμε πως οι δύο παραπάνω εταιρείες ακολουθούν μόνο τρεις από τις έξι ποσοτικές αρχές (στόχοι, σχέδια, κατανομή πόρων) του «Beyond Budgeting» και συνεπώς, δεν μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι διερευνώμενες εταιρείες υιοθετούν το μοντέλο προϋπολογισμού «Beyond Budgeting»

Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να ληφθούν μέτρα από τις δύο εξεταζόμενες εταιρίες, έτσι ώστε να υιοθετήσουν πλήρως το σύνολο των έξι ποσοτικών αρχών του Beyond Budgeting, καθώς και τις υπόλοιπες έξι ποιοτικές αρχές. Όπως αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, τα οφέλη εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου για τις εταιρίες που το εφαρμόζουν είναι ιδιαίτερα σημαντικά και θα τους επιτρέψουν να ατενίζουν με μεγαλύτερη αισιοδοξία το σημερινό ασταθές και

συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ελέω της οικονομικής κρίσης, που υφίσταται ακόμα στην Ελλάδα από το 2010.

7. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένας σημαντικός περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν πως δεν υπήρχε πρόσβαση σε ποιοτική πληροφορία σχετικά με τον τρόπο διοίκησης, οργάνωσης και στοχοθεσίας, πληροφορία, που μπορεί να κατέχει μόνο κάποιος εργαζόμενος της εταιρείας. Συνεπώς, το συγκεκριμένο θέμα αποτελεί ένα αρκετά περίπλοκο αντικείμενο προκειμένου να αξιολογηθεί από εξωτερικούς παρατηρητές.

Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να εξεταστούν στο άμεσο μέλλον και οι οικονομικές καταστάσεις του 2018, καθώς και του πρώτου εξαμήνου του 2019, έτσι ώστε να εντοπιστεί τυχόν εναρμόνιση των δύο εξεταζόμενων εταιριών με τις αρχές του «Beyond Budgeting».

Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται να γίνει ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των στόχων των εταιρειών από άτομα, τα οποία εργάζονται σε τέτοιου είδους εταιρείες προκειμένου να έχουν πληροφορίες εκ των έσω και εφόσον αυτές οι εταιρείες δεν συμπεριλαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες στην πολιτική απορρήτου τους.

Επιπλέον, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια παρόμοια έρευνα και σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες με τις Μύλοι Λούλοι και Κρι – Κρι, ώστε να έχουμε μια πληρέστερη γνώμη για την εφαρμογή ή μη των ποσοτικών αρχών του beyond budgeting.

8. Βιβλιογραφία

Arena, M., & Azzone, G. (2005). ABC, Balanced Scorecard, EVA™: an empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2(3), 206-225.

Attari, M. A., & Raza, K. (2012). The optimal relationship of cash conversion cycle with firm size and profitability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 189

Back, P. (2005). Explaining financial difficulties based on previous payment behavior, management background variables and financial ratios. *European Accounting Review*, 14(4), 839-868.

Becker, S., Messner, M., & Schäffer, U. (2010). The evolution of a management accounting idea: The case of beyond budgeting. Available at SSRN 1535485.

Beyond Budgeting Institute. (2019). The 12 Beyond Budgeting principles. [online] Available at: <https://bbbt.org/the-beyond-budgeting-principles/> [Accessed 28 Mar. 2019].

Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management accounting research*, 24(3), 196-211.

Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265.

Cardos, I. R. (2014). New Trends in Budgeting-a Literature review. *sea: Practical Application of Science*, 2(2).

Cohen, S. (2008). Identifying the moderator factors of financial performance in Greek Municipalities. *Financial Accountability & Management*, 24(3), 265-294.

Cohen, S., Doumpos, M., Neofytou, E., & Zopounidis, C. (2012). Assessing financial distress where bankruptcy is not an option: An alternative approach for local municipalities. *European Journal of Operational Research*, 218(1), 270-279.

Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49.

Ekhholm, B-G. & Wallin, J. 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9:4, 519-539.

Fraser, R., & Hope, J. (2001). Beyond budgeting. *Controlling*, 13(8-9), 437-442.

Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond budgeting: the way forward?. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 31(2).

Hansen S. & Van Der Stede W. 2004. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415-439.

Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319.

Henttu-Aho, T., & Järvinen, J. (2013). A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: an institutional perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765-785.

Holloway, D. A., & De Reuck, J. D. (2001). Beyond a traditional budgeting orientation: towards a commitment to general decision assurance (GDA).

Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting*. Harvard Business School Press, Boston.

Horváth, P., & Sauter, R. (2004). *Why budgeting fails: one management system is not enough*. Harvard Business School Publishing.

Johanson, D. (2013). Beyond Budgeting from the American and Norwegian perspectives: the embeddedness of management models in corporate governance systems. *Managing in dynamic business environments: Between control and autonomy*, 69-91.

Karagiorgos, T. (2010). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis on Greek companies. *European Research Studies*, 13(4), 85.

Klammer, T. P., & Walker, M. C. (1984). The continuing increase in the use of sophisticated capital budgeting techniques. *California management review*, 27(1), 137-148.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.

Lo, A. W., Mamaysky, H., & Wang, J. (2000). Foundations of technical analysis: Computational algorithms, statistical inference, and empirical implementation. *The journal of finance*, 55(4), 1705-1765.

Marginson, D. & Ogden, S. 2005. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviors, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 435-456.

Montgomery, P. (2002). Effective rolling forecasts: Make sure your projections are high-level strategy and not just a Rehash of the operating budget.(Budgeting/Forecasting). *Strategic finance*, 83(8), 41-45.

Mouritsen, J. (2005). Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems. *Journal of accounting & organizational change*, 1(1), 97-113.

Muhammad Sori, Z., & Abd Jalil, H. (2009). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate distress

Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28.

Nolan, G. J. (2005). The end of traditional budgeting. *Journal of Performance Management*, 18(1), 27.

Player, S. (2003). Why some organizations go “beyond budgeting”. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3-9.

Raghunandan, M., Ramgulam, N., & Raghunandan-Mohammed, K. (2012). Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).

Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: boon or boondoggle. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76.

Ryan, P. A., & Ryan, G. P. (2002). Capital budgeting practices of the Fortune 1000: how have things changed. *Journal of business and management*, 8(4), 355-364.

Sandalgaard, N., & Nikolaj Bukh, P. (2014). Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 409-423.

Schmidt, J. A. (1992). Is it time to replace traditional budgeting?. *Journal of Accountancy*, 174(4), 103.

Singh, A. J., & Schmidgall, R. S. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2(3), 201-213.

Sirkiä, R., & Laanti, M. (2015, January). Adaptive Finance and Control: Combining Lean, Agile, and Beyond Budgeting for Financial and Organizational Flexibility. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 5030-5037). IEEE.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.

Tarschys, D. (2003). Time horizons in budgeting. *OECD Journal on Budgeting*, 2(2), 77-103.

Ungerer, J., & Ziaka, L. (2017). Reflections on the Greek capital controls: How the rescue of the national economy justifies restricting private business. *Legal Issues of Economic Integration*, 44(2), 135-149

Voulgaris, F., Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2000). On the evaluation of Greek industrial SME's performance via multicriteria analysis of financial ratios. *Small business economics*, 15(2), 127-136

Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (1976). *Budgeting: profit planning and control*. Prentice-Hall.

Πεχλιβανίδης, Π. Γ. (2004). Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός της λειτουργίας των επιχειρήσεων: επιχειρησιακά προγράμματα & budgeting/Παντελής Γ. Πεχλιβανίδης., Αθήνα: Σταμούλης Αθ.

«Καλόγηρος Ανδρέας», «Ο προϋπολογισμός των εταιρειών Κρι Κρι και Μύλοι Λούλη 2007-2016 ως εργαλείο διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Η περίπτωση του Beyond Budgeting ως σύγχρονο εργαλείο διοικητικής λογιστικής»

Παράρτημα

Στο παράρτημα παρατίθεται ο πίνακας με τις 12 βασικές αρχές του Beyond Budgeting όπως έχουν οριστεί από τον οργανισμό.

Πίνακας 1: Οι 12 αρχές του Beyond Budgeting

Beyond Budgeting - enabling business agility

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations	8. Targets - Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. Transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts



(Πηγή: bbrrt.org, 2019)