

ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ - ΛΥΜΕΝΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ



ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ

Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

ΛΥΜΕΝΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ

Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

Αριθμός Εκτύπωσης: 904

ISBN 960-343-256-3

© 1994, 1998, 2002, 2005

Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
Κων. Μελενίκου 5, Τ.Κ. 546 35, Θεσσαλονίκη
Τηλ. 2310.208.540, Fax 2310.245.541
Web: <http://www.kyriakidis.gr>

Αθήνα:
Ενωση Εκδοτών Βιβλίου Θεσσαλονίκης,
Κεντρικό Αρσάκειο Μέγαρο, Στοά του Βιβλίου,
Πεσμαζόγλου 5, Τ.Κ. 105 64
τηλέφωνο και fax: 210.32.11.097

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Πάντως, κατά το Ν. 2121/1993 και τη διεθνή σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν. 100/1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, (ηλεκτρονικό, μηχανικό, φωτοτυπικό, ηχογράφησης ή άλλο), τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια εκδότη.

Αφιερώνεται στις Αδελφές μου

Φωτεινή Σπυριδάκη
Αικατερίνη Μπασσά

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, υποδιαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και τον τακτικό σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση έγκαιρα να προβλέψει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή των. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των επιχειρήσεων ουσιαστικά αναφέρεται στο συνδυασμό δύο βασικών κατηγοριών αποφάσεων που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η μια κατηγορία αποφάσεων αναφέρεται σε αποφάσεις στρατηγικής δράσης της επιχείρησης, δηλαδή στο βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τη θέση της μέσα στο περιβάλλον που λειτουργεί. Η στρατηγική δράση δηλαδή αποσκοπεί στην πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες: στην εύρεση των αγορών στις οποίες μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Κύριο έργο των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης είναι να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις, να θέσουν μελλοντικούς στόχους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό για μια αρκετά μακροχρόνη περίοδο. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι απαραίτητη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των τύπων, κατηγοριών, και μεγεθών όπως π.χ. από τον ΟΤΕ και την ΔΕΗ μέχρι το εστιατόριο "Φαλάκρας" στη Μελενίκου. Εξ άλλου η ζωή και η εργασία πολλών ανθρώπων επηρεάζονται από στρατηγικές αποφάσεις γι αυτό και η σημασία των είναι τεράστια. Πολλές φορές αυτή η επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης εξαρτάται από στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται είτε από ορισμένα άτομα, είτε από ομάδες ατόμων και ανεξάρτητα του πόσο σκληρά εργάζονται τα μέλη μιας επιχείρησης, η επιχείρηση θα έχει πραγματικά προβλήματα αν δεν ληφθούν αποτελεσματικά στρατηγικές αποφάσεις. "Εκτελώντας τα σωστά έργα (αποτελεσματικότητα) είναι πιο σπουδαίο από το να εκτελείς τα έργα σωστά (παραγωγικότητα)."

Η φιλοσοφία και η λογική των στρατηγικών αποφάσεων είναι ποιο σπουδαία από τις ίδιες τις πραγματικές αποφάσεις γιατί κανένας δεν γνωρίζει με βεβαιότητα ποια είναι η καλλίτερη στρατηγική για ένα συγκεκριμένο οργανισμό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το γεγονός αυτό κάνει την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αρκετά υποκειμενική και ενδεχομενική. Η χρησιμοποίηση των τεχνικών που παρουσιάζονται στο βιβλίο αυτό σε συνδυασμό με την διορατικότητα και την διαίσθηση μπορούν να οδηγήσουν στη λήψη των πιο καταλλήλων στρατηγικών αποφάσεων για την συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό. Η ύλη του βιβλίου αυτού αναφέρεται σε θέματα πρακτικών εφαρμογών για έννοιες που παρουσιάζονται σε πολλά άλλα μαθήματα και βιβλία. Στο μάθημα αυτό γίνεται η σύνθεση, η ολοκλήρωση και η εφαρμογή των γνώσεων σε συγκεκριμένα πρακτικά προβλήματα. Είναι ένα βιβλίο πρακτικών εφαρμογών. Θα βοηθήσει τον αναγνώστη να διαμορφώσει, εφαρμόσει και αξιολογήσει στρατηγικές σε κάθε είδους κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η δεύτερη κατηγορία αποφάσεων αναφέρεται σε αποφάσεις που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και τον έλεγχο της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της. Οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων ή νέων διαδικασιών παραγωγής, ή λειτουργιών μάρκετινγκ και πωλήσεων, η χρηματοοικονομική λειτουργία, ή λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και συνθέτουν το διαφοροποιητικό συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης το οποίο την καθιστά ικανή όχι μόνο για να ανταπεξέρχεται στις διάφορες δυσκολίες αλλά και να αναπτύσσεται συνεχώς με ικανοποιητικούς ρυθμούς.

Το βιβλίο περιέχει πληθώρα ασκήσεων και μελετών περιπτώσεων (case studies) που αφορούν τις κυριότερες εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ για το θεωρητικό μέρος ο αναγνώστης παραπέμπεται σε άλλα βιβλία του συγγραφέα και σε ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών και ξένων συγγραμμάτων.

Η απόφαση για την έκδοση ενός βιβλίου με το οποίο γίνεται ποσοτική ανάλυση των κυριότερων δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι απόρροια της σύγχρονης τάσης ανάλυσης αλλά και της επιχειρηματικής πρακτικής. Είναι σήμερα χαρακτηριστική η τάση των επιχειρήσεων να στρέφονται στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και μαθηματικών και οικονομετρικών μοντέλων για τη λύση πολλών καθημερινών προβλημάτων. Βέβαια, το παρόν βιβλίο δεν εμβαθύνει στην ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων, όμως αναλύει σε βάθος ποσοτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως για τον σχεδιασμό-προγραμματισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών και η ανάλυση της μόχλευσης βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον όγκο παραγωγής και την ανάλυση του λειτουργικού κινδύνου. Στη συνέχεια ο αναγνώστης παραπέμπεται στο κεφάλαιο που αναφέρεται στον προγραμματισμό επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου όπου αναλύονται αποφάσεις που σχετίζονται με τον παραγωγικό εξοπλισμό της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο των προβλέψεων και προϋπολογισμών αναλύει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ποσοτικοποιηθούν οι επιμέρους και τελικοί στόχοι της επιχείρησης, ενώ παράλληλα εισάγει τον αναγνώστη στην διαδικασία προετοιμασίας της προϋπολογιστικής έκθεσης της επιχείρησης.

Τέλος η ανάλυση αριθμοδεικτών βοηθάει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και να εξάγει από αυτές πληροφορίες απαραίτητες για τον έλεγχο της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την προετοιμασία μιας απολογιστικής έκθεσης για την επιχείρηση.

Στο τέλος του βιβλίου στο παράρτημα Ι και ΙΙ παρουσιάζουμε ορισμένα παραδείγματα και ενδεικτικές λύσεις στην Αγγλική γλώσσα. Παρουσιάζουμε επίσης ορισμένα προβλήματα για λύση από την διεθνή βιβλιογραφία. Οι λόγοι που επιβάλλουν αυτό είναι οι εξής, α) σχεδόν στα περισσότερα μαθήματα γίνεται στο τέλος τους μια 15λεπτη περίπου ανακεφαλαίωση στην Αγγλική γλώσσα (υπάρχουν και ξένοι φοιτητές των προγραμμάτων Erasmus), β) οι φοιτητές μας ζητούν να μάθουν την ορολογία σε μια ξένη γλώσσα και γ) πάρα πολλοί φοιτητές μας συνεχίζουν μεταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό ή εργάζονται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον συνεργάτη μου Δημήτριο Κουσενίδη - Ε.Μ.Υ. - υποψήφιο Διδάκτορα του Οικονομικού Τμήματος, ο οποίος επιμελήθηκε της έκδοσης αυτής, ετοίμασε και δίδαξε πολλές ασκήσεις και μελέτες περιπτώσεων και διόρθωσε πολλά χειρόγραφα και κείμενα άλλων ασκήσεων και περιπτώσεων και συνέβαλλε σημαντικά στην έκδοση του βιβλίου αυτού.

Πολλές ευχαριστίες επίσης στον Λέκτορα Ιορδάνη Φλωρόπαλο, ο οποίος δίδαξε και διόρθωσε πολλές από τις ασκήσεις και τα προβλήματα και που έχει την ευθύνη της συνδιδασκαλίας του σχετικού μαθήματος. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον διδάκτορα του Οικονομικού Τμήματος Χρήστο Νεγκάκη, τον ειδικό επιστήμονα Δημήτριο Καμπούρη και τον Ε.Μ.Υ. - υποψήφιο διδάκτορα Χαράλαμπο Σπαθή. Η συμβολή τους στην έκδοση αυτή υπήρξε σημαντική γιατί εκτός των άλλων δίδαξαν και διόρθωσαν πολλές από τις ασκήσεις και προβλήματα του βιβλίου αυτού.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους φοιτητές Νατάσσα Αγγελή, Γιάννη Γιαννίση, Άγγελο Καραγιάννη, Αντώνη Καραγιώργη, Γιάννη Καρυστινό, Μαρία Κιαρτζή, Ραφαήλ Μάρκελλο, Ευάγγελο Παπακωνσταντίνου, και Δέσποινα Ραγιά για την σημαντική βοήθειά τους στις διορθώσεις των κειμένων και την προσφορά τους στο έργο του τομέα της Οικονομικής των Επιχειρήσεων.

Θεσσαλονίκη, Μάιος 1994

Άγγελος Α. Τσακλάγκανος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	σελ. 1
--	--------

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Υπολογισμός νεκρού σημείου κύκλου εργασιών (ΝΣΚΕ)	1
ΑΣΚΗΣΗ 2: Υπολογισμός νεκρού σημείου κύκλου εργασιών (ΝΣΚΕ)	3
ΑΣΚΗΣΗ 3: Η επιχείρηση "PRISUNIC ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ"	4
ΑΣΚΗΣΗ 4: Η βιομηχανία "ΑΡΙΣΤΟ ΠΕΡΠΑΤΗΜΑ"	6
ΑΣΚΗΣΗ 5: Η επιχείρηση "ΚΛΜ και ΣΙΑ"	14
ΑΣΚΗΣΗ 6: Η επιχείρηση "ΧΓΑΒ"	16
ΑΣΚΗΣΗ 7: Η επιχείρηση "ΝΞΟ ΑΕ"	18
ΑΣΚΗΣΗ 8: Η επιχείρηση "Κουραμπιέδες Νέας Καρβάλης"	20
ΑΣΚΗΣΗ 9: Εκλογή μεθόδου παραγωγής με βάση το Ν.Σ.Κ.Ε.: " Η επιχείρηση FRONT ΑΕ"	23
ΑΣΚΗΣΗ 10: Υπολογισμός του Ν.Σ.Κ.Ε. για μη κερδοσκοπικό οργανισμό: "Η Περίπτωση του Δήμου Θεσσαλονίκης"	26
ΑΣΚΗΣΗ 11: Επίδραση του σχετικού επιπέδου παραγωγής στη συμπεριφορά του κόστους: Η επιχείρηση ΧΨΩ και ΣΙΑ.	29

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ	31
ΑΣΚΗΣΗ 1: Χρηματοδότηση με μετοχές ή ομολογίες	32
ΑΣΚΗΣΗ 2: Η επίδραση των εταιρικών και προσωπικών φόρων	35
ΑΣΚΗΣΗ 3: Η ανάλυση της μόχλευσης και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος.	41
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η εταιρεία "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ"	46

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 1: Ημερολογιακές Εγγραφές και Σύνταξη Χρηματοοικονομικών καταστάσεων: Η επιχείρηση Παραγωγής Μεταλλικών εξαρτημάτων Γ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ	59
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 2: Οικονομική Πρόβλεψη και Ανάλυση με αριθμοδείκτες: Η περίπτωση της "Central A.E."	79
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 3: Ανάλυση Πτώχευσης με Αριθμοδείκτες: Η περίπτωση της "Charter A.E."	90

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ (PRO-FORMA) ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	100
ΑΣΚΗΣΗ 2: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	104
ΑΣΚΗΣΗ 3: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	107
ΑΣΚΗΣΗ 4: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	111
ΑΣΚΗΣΗ 5: Ταμειακοί Προϋπολογισμοί	115
ΑΣΚΗΣΗ 6: Ταμειακοί Προϋπολογισμοί	119
ΑΣΚΗΣΗ 7: Ταμειακοί Προϋπολογισμοί	123
ΑΣΚΗΣΗ 8: Συνδυασμός Προϋπολογισμών με pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	128
ΑΣΚΗΣΗ 9: Συνδυασμός Προϋπολογισμών με pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις	131
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 1: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις: Τα πολυκαταστήματα "Interalfa".	139
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 2: Pro forma Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Ταμειακός Προϋπολογισμός: "WPWC A.E." (A)	149

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 3: Προβλεπόμενη Κατάσταση Πηγών και Διάθεσης Κεφαλαίων: "WPWC Α.Ε." (B)	169
---	-----

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΓΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Διατήρηση ή Αντικατάσταση Εξοπλισμού	181
ΑΣΚΗΣΗ 2: Διατήρηση ή Αντικατάσταση Εξοπλισμού	187
ΑΣΚΗΣΗ 3: Διατήρηση ή Αντικατάσταση Εξοπλισμού	197
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 1: Η επίδραση της Μεθόδου Αποσβέσεως στις Καθαρές Ταμειακές Ροές: G<C Α.Ε.	207
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 2: Μίσθωση Ενάντια σε Δανεισμό και Αγορά "DETSIE Α.Ε."	215

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΛΥΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 1: Επιλογή Τρόπου Χρηματοδότησης: Η "RJM Inc"	222
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 2: Επιλογή Τρόπου Χρηματοδότησης: Η "Clarion Optical Co"	227
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 3: Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων: Η εταιρεία Regina	241
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 4: Η επίδραση των λογιστικών Μεθόδων στις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις: Chrysler Corporation"	250
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 5: Προγραμματισμός Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου: Η εταιρεία βιομηχανικού Εξοπλισμού AEC	260
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ 6: Προγραμματισμός Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου: Η επιχείρηση UFS	270

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ