

# Διοικητικός έλεγχος

16<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

11η Έκδοση

# Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

# Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Εξηγήσετε γιατί οι επιχειρήσεις δημιουργούν συστήματα ελέγχου.
2. Συνοψίσετε τον τρόπο σχεδιασμού ενός βασικού γραφειοκρατικού συστήματος ελέγχου.
3. Περιγράψετε τη χρήση των προϋπολογισμών ως μηχανισμών ελέγχου.
4. Καθορίσετε τους βασικούς τύπους των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και δεικτών που χρησιμοποιούνται ως μορφές ελέγχου.

# Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

5. Απαριθμήσετε τις διαδικασίες για την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.
6. Αναγνωρίσετε τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μηχανισμούς «ελέγχου της αγοράς».
7. Συζητήσετε τη χρήση του «ελέγχου των φατριών» μέσα σε ένα ενδυναμωμένο οργανισμό.

# Διοικητικός έλεγχος (1)

## ★ Έλεγχος

- ↳ Οποιαδήποτε διαδικασία κατευθύνει τις ενέργειες των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.



# Χαρακτηριστικά επιχείρησης που δεν ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο (1)

- ✳️ *Χαλαρή ανώτατη διοίκηση:* τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δε δίνουν έμφαση ή αξία στην ανάγκη για έλεγχο ή θέτουν το κακό παράδειγμα.
- ✳️ *Απουσία κανονισμών:* οι προσδοκίες του οργανισμού δεν έχουν καταγραφεί σε γραπτή μορφή.
- ✳️ *Έλλειψη συμφωνημένων κριτηρίων:* τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν ξεκάθαρη ιδέα για αυτά που πρέπει να επιτευχθούν.

# Χαρακτηριστικά επιχείρησης που δεν ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο (2)

- ★ *Διοίκηση που «πυροβολεί τον αγγελιοφόρο»:* οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η καριέρα τους θα κινδυνεύσει αν αναφέρουν άσχημα νέα.
- ★ *Έλλειψη περιοδικών αναφορών:* τα διοικητικά στελέχη δεν αξιολογούν την απόδοση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

# Χαρακτηριστικά επιχείρησης που δεν ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο (3)

- ★ *Ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα: οι σημαντικές πληροφορίες δεν συγκεντρώνονται, δεν αναλύονται και δεν συζητούνται, ενώ δεν υπάρχει και εύκολος τρόπος πρόσβασης.*
- ★ *Έλλειψη ηθικής στην κουλτούρα: τα μέλη του οργανισμού δεν είναι αφοσιωμένα στην τιμιότητα.*

# Διοικητικός έλεγχος (2)

## ★ Γραφειοκρατικός έλεγχος

↳ Η χρήση κανόνων, κανονισμών και τυπικής εξουσίας προκειμένου να ελεγχθεί η απόδοση.

## ★ Έλεγχος της αγοράς

↳ Ο έλεγχος που βασίζεται στη χρήση μηχανισμών κοστολόγησης και χρηματοοικονομικών πληροφοριών, προκειμένου να ρυθμιστούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης.



# Συστήματα γραφειοκρατικού ελέγχου

## ★ Έλεγχος φατριών

↳ Ο έλεγχος που βασίζεται στους κανόνες, τις αξίες, τους κοινούς στόχους και την εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας.



# Χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου

Σύστημα ελέγχου	Χαρακτηριστικά και απαιτήσεις
Γραφειοκρατικός έλεγχος	Χρησιμοποιεί επίσημους κανόνες, κριτήρια, ιεραρχία και νόμιμη (τυπική) εξουσία. Λειτουργεί καλύτερα όταν τα καθήκοντα είναι σαφώς καθορισμένα και οι εργαζόμενοι ανεξάρτητοι.
Έλεγχος της αγοράς	Χρησιμοποιεί το κόστος, τον ανταγωνισμό, τα κέντρα κέρδους και τις εμπορικές συναλλαγές. Λειτουργεί καλύτερα όταν μπορεί να αναγνωριστεί από αποτέλεσμα.
Έλεγχος φατριών	Περιλαμβάνει την κουλτούρα, τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και την εμπιστοσύνη. Λειτουργεί καλύτερα όταν δεν υπάρχει «ο ένας και μοναδικός τρόπος» να εκτελεστεί μια εργασία και οι εργαζόμενοι έχουν τη εξουσία να λάβουν αποφάσεις.

# Κύκλος ελέγχου

1. Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης.
2. Μέτρηση απόδοσης.
3. Σύγκριση της απόδοσης με τα κριτήρια και καθορισμός αποκλίσεων.
4. Λήψη διορθωτικών μέτρων για την επίλυση των προβλημάτων και την ενίσχυση των δυνατών σημείων.

# Διαδικασία ελέγχου



# Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης

## ★ Κριτήρια

- ↳ Ένα «κριτήριο» καθορίζει την «αναμενόμενη απόδοση για ένα συγκεκριμένο καθήκον»: με άλλα λόγια, πρόκειται για ένα στόχο που καθορίζει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, δίνει κίνητρο για απόδοση και χρησιμεύει ως μέτρο σύγκρισης με την πραγματική απόδοση.

# Μέτρηση απόδοσης

Γραπτές αναφορές

Προφορικές αναφορές

Προσωπικές  
παρατηρήσεις

# Σύγκριση της απόδοσης με τα κριτήρια

## ★ Αρχή της εξαίρεσης

- ↳ Μια διοικητική αρχή που υποστηρίζει ότι ο έλεγχος βελτιώνεται, όταν αποδίδεται προσοχή μόνο στις σημαντικές αποκλίσεις από το αναμενόμενο αποτέλεσμα ή κριτήριο.

# Αναθεώρηση μετά τη δράση

## ★ Αναθεώρηση μετά τη δράση

↳ Μια ειλικρινής και ανοιχτόμυαλη συζήτηση, στη βάση 4<sup>ων</sup> ερωτήσεων, που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση.

1. Ποιά ήταν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;

(Τι είχε σχεδιαστεί;)

2. Ποιά ήταν τα πραγματικά αποτελέσματα;

(Τι συνέβη πραγματικά;)

3. Τι προκάλεσε τα αποτελέσματά μας;

(Γιατί συνέβη;)

4. Τι θα διατηρήσετε; Βελτιώσετε;

(Τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα την επόμενη φορά;)



# Προσεγγίσεις γραφειοκρατικού ελέγχου (1)

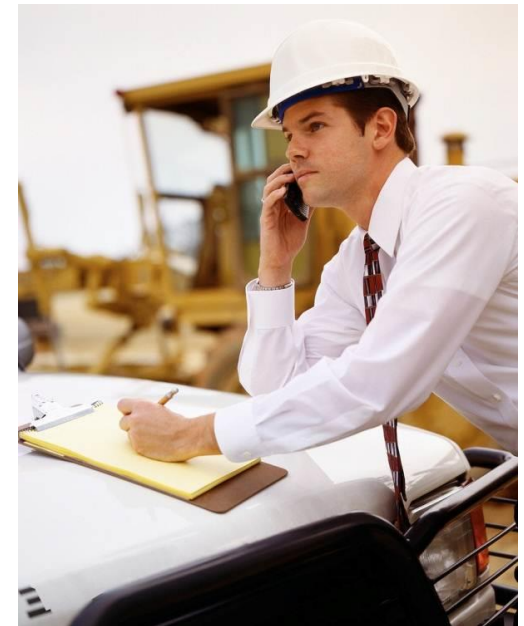
## ★ Προκαταρκτικός έλεγχος

- ↳ Μια διαδικασία ελέγχου, η οποία πραγματοποιείται προκαταρκτικά, πριν την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας.
- ↳ Περιλαμβάνει κανονισμούς, διαδικασίες και κανόνες που έχουν σχεδιαστεί για την διασφάλιση της σωστής εκτέλεσης των προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων.

# Προσεγγίσεις γραφειοκρατικού ελέγχου (2)

## ★ Ταυτόχρονος έλεγχος

- ↳ Μια διαδικασία ελέγχου, η οποία πραγματοποιείται καθώς εκτελείται κάθε δραστηριότητα (παράλληλα).
- ↳ Περιλαμβάνει την παροχή οδηγιών, την παρακολούθηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων καθώς αυτές εκτελούνται.



# Προσεγγίσεις γραφειοκρατικού ελέγχου (3)

## ★ Έλεγχος ανατροφοδότησης

- ↳ Έλεγχος που πραγματοποιείται μετά την εκτέλεση και ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας.
- ↳ Γίνεται σύγκριση με τα προηγούμενα αποτελέσματα (εκροές) της συγκεκριμένης δραστηριότητας, και πραγματοποιούνται διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση αποκλίσεων.

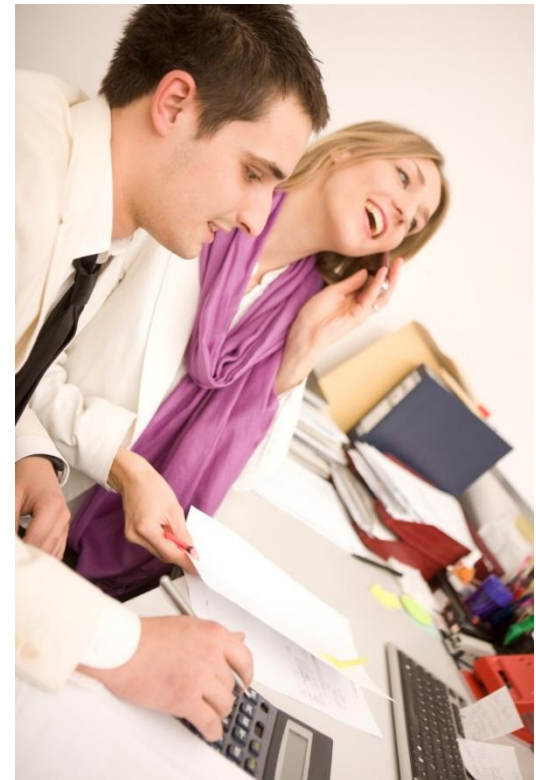
# Ο ρόλος των «6σ» (έξι τυπικών αποκλίσεων)

- ★ Σε επίπεδο εμπιστοσύνης **6 σίγμα**, μια διαδικασία παράγει λιγότερα από 3,4 ελαττωματικά προϊόντα για κάθε εκατομμύριο παραγόμενων μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι λειτουργεί σε επίπεδο **ακρίβειας** που ισούται με 99,99966%.
- ★ Οι εταιρείες που λειτουργούν σε επίπεδο εμπιστοσύνης «6 σίγμα», όχι μόνο έχουν σχεδόν μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα (ή υπηρεσίες), αλλά και σημαντικά **χαμηλότερο κόστος παραγωγής**, μικρότερους χρονικούς κύκλους παραγωγής, καθώς και πολύ υψηλότερα επίπεδα **ικανοποίησης πελατών**.

# Έλεγχοι διοίκησης (1)

## ★ Έλεγχοι διοίκησης

↳ Μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας διαφόρων συστημάτων μέσα σε μια επιχείρηση.



# Έλεγχοι διοίκησης (2)

## ★ Εξωτερικός έλεγχος

↳ Ο έλεγχος που πραγματοποιείται από μια τρίτη επιχείρηση.

## ★ Εσωτερικός έλεγχος

↳ Μια περιοδική αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχος), η οποία πραγματοποιείται από το εσωτερικό της επιχείρησης.

# Εξωτερικός έλεγχος

1. Διερευνά άλλες επιχειρήσεις, υπό την προοπτική μιας πιθανής **συγχώνευσης** ή **εξαγοράς**.
2. Διερευνά την κατάσταση μιας επιχείρησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως **βασικός προμηθευτής**.
3. Ανακαλύπτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός ανταγωνιστή, προκειμένου η επιχείρηση που διεξάγει τον εξωτερικό έλεγχο να **διατηρήσει** ή να **εκμεταλλευτεί καλύτερα** το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

# Εσωτερικός έλεγχος

1. Αξιολογεί τι έχει κάνει η επιχείρηση για τον εαυτό της (εστίαση στο εσωτερικό περιβάλλον).
2. Αξιολογεί τι έχει κάνει η επιχείρηση για τους πελάτες της (εστίαση στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον).



# Έλεγχος προϋπολογισμού

## ★ Έλεγχος προϋπολογισμού

↳ Η διαδικασία διερεύνησης των πεπραγμένων και σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα στοιχεία του επίσημου προϋπολογισμού, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα διάφορα επιτεύγματα και να διορθωθούν οι τυχόν αποκλίσεις.

# Προϋπολογισμός πωλήσεων και εξόδων

	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος	
	Εκτιμώμενα Ποσά	Πραγματικά Ποσά	Εκτιμώμενα Ποσά	Πραγματικά Ποσά	Εκτιμώμενα Ποσά	Πραγματικά Ποσά
Πωλήσεις	\$1,200,000		\$1,350,000		\$1,400,000	
Έξοδα						
Γενική διοίκηση	310,000		310,000		310,000	
Πώληση	242,000		275,000		288,000	
Παραγωγή	327,000		430,500		456,800	
Έρευνα	118,400		118,400		115,000	
Γραφεία	90,000		91,200		91,500	
Διαφήμιση	32,500		27,000		25,800	
Εκτιμώμενο ακαθάριστο κέρδος	80,100		97,900		112,900	

# Είδη προϋπολογισμών (1)

Πωλήσεις

Παραγωγή

Κόστος

Ταμειακές ροές

Κεφάλαιο

Συνολικός  
προϋπολογισμός

# Είδη προϋπολογισμών (2)

## ★ Λογιστικός έλεγχος

↳ Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να ελεγχθούν οι διάφορες λογιστικές καταστάσεις (π.χ. ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσης).



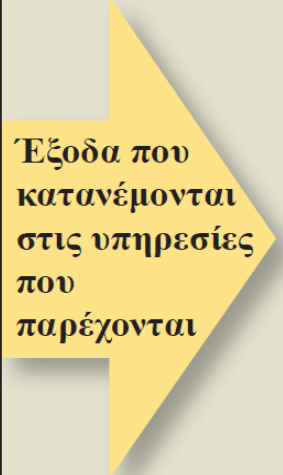
# Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων

## *Activity-Based Costing (ABC)*

### ★ Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων

↳ Μέθοδος κοστολόγησης, σχεδιασμένη να αναγνωρίζει τις διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες, και στη συνέχεια να επιμερίζει τα διάφορα κόστη, σύμφωνα με το χρόνο που δαπάνησαν οι εργαζόμενοι σε αυτές.

# Παράδειγμα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων

Διοικητικά έξοδα			Εργαστήριο	Ραδιολογία	Δρ. Kent (240 επισκέψεις)	Δρ. Olson (200 επισκέψεις)	Δρ. Lane (160 επισκέψεις)	
Μισθοί γραφείου								
Άμεσοι	1,500				600	500	400	
Μισθοδοσία και προσωπικό	1,000		119	39	337	254	251	
Επίβλεψη	2,000		238	79	673	508	502	
Μη-χρησιμοποιημένα*	500							
Διαφήμιση	600				200	200	200	
Ενοίκιο	1,000		125	125	250	250	250	
Λογαριασμοί	200		25	25	50	50	50	
Προμήθειες γραφείου	300				100	100	100	
Ασφάλεια κτιρίου	100		12	13	25	25	25	
Τηλέφωνο	600				200	200	200	
Απόσβεση	300				100	100	100	
<b>Σύνολο</b>	<b>8,100</b>	<b>519</b>	<b>281</b>	<b>2,535</b>	<b>2,187</b>	<b>2,078</b>		

\*Μη κατανεμημένα.

# Χρηματοοικονομικός έλεγχος (1)

## ★ Ισολογισμός

- ↳ Μια ετήσια αναφορά που παρουσιάζει την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και περιλαμβάνει τα περιουσιακά της στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια.

# Χρηματοοικονομικός έλεγχος (2)

## ★ Περιουσιακά στοιχεία

↳ Η αξία όλου του ενεργητικού (όλης της περιουσίας) της επιχείρησης.

## ★ Υποχρεώσεις

↳ Τα χρηματικά ποσά που χρωστά η επιχείρηση σε διάφορους δανειστές.

## ★ Ίδια κεφάλαια

↳ Τα ποσά που έχουν επενδύσει οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

**Περιουσιακά  
στοιχεία =  
Υποχρεώσεις +  
Ίδια κεφάλαια**



# Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (1)

## ★ Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

↳ Μια λεπτομερής δήλωση των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης.

# Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (2)

Συγκριτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως			
	Φέτος	Πέρυσι	Αύξηση ή Μείωση
Έσοδα:			
Καθαρές πωλήσεις	\$253,218	\$257,636	\$4,418*
Μερίσματα από επενδύσεις	480	430	50
Άλλα	<u>1,714</u>	<u>1,773</u>	<u>32*</u>
Σύνολο	255,439	259,839	4,400
Έξοδα:			
Κόστος πωληθέντων	180,481	178,866	1,615
Έξοδα πώλησης και διοίκησης	39,218	34,019	5,199
Κόστος επιτοκίων	2,483	2,604	121*
Άλλα	<u>1,941</u>	<u>1,139</u>	<u>802</u>
Σύνολο	224,123	216,628	7,495
Εισόδημα προ φόρων	31,316	43,211	11,895*
Πρόβλεψη για φόρο	<u>3,300</u>	<u>9,500</u>	<u>6,200*</u>
Καθαρό εισόδημα	<u>\$28,016</u>	<u>\$33,711</u>	<u>\$5,695*</u>

\*Μείωση

# Χρηματοοικονομικοί δείκτες (1)

## ★ Δείκτης γενικής ρευστότητας

- ↳ *Περιουσιακά στοιχεία / τρέχουσες υποχρεώσεις.*
- ↳ Δείχνει εάν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι επαρκή για να υποστηρίξουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

# Χρηματοοικονομικοί δείκτες (2)

## ★ Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια (δείκτης μόχλευσης)

- ↳ Μακροπρόθεσμο χρέος / ίδια κεφάλαια.
- ↳ Δείχνει αν η επιχείρηση μπορεί να εκπληρώσει τις μακροπρόθεσμες οικονομικές υποχρεώσεις της.

## ★ Απόδοση επενδεδυμένων κεφαλαίων Return on investment (ROI) (δείκτης κερδοφορίας)

- ↳  $(\text{Κέρδος από την επένδυση} - \text{κόστος της επένδυσης}) / \text{κόστος της επένδυσης}$ .
- ↳  $(\text{Καθαρό Κέρδος} / \text{επένδυση}) \times 100$
- ↳ Το ποσοστό του κέρδους προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε, ή το ποσοστό απόδοσης του κεφαλαίου.

# Χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών

## ★ Διοικητική μυωπία

↳ Εστίαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και κέρδη, εις βάρος των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.



# Μειονεκτήματα του γραφειοκρατικού ελέγχου

Άκαμπτη γραφειοκρατική συμπεριφορά

Τακτικισμοί

Αντίσταση στον έλεγχο

# Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου

1. Καθιέρωση έγκυρων κριτηρίων απόδοσης.
2. Παροχή επαρκών πληροφοριών στους εργαζομένους.
3. Εξασφάλιση της αποδοχής των εργαζομένων.
4. Διατήρηση ανοιχτής επικοινωνίας.
5. Χρήση πολλαπλών προσεγγίσεων.

# Κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας (*Balanced Scorecard*)

## ★ Κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας

↳ Ένα σύστημα ελέγχου που συνδυάζει τέσσερις κατηγορίες μέτρων απόδοσης: (α) οικονομικά μέτρα, (β) μέτρα που σχετίζονται με τους πελάτες, (γ) μέτρα που αφορούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, (δ) μέτρα που αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη.



# Διοικητικός έλεγχος σε ένα πλαίσιο ενδυνάμωσης

1. Καθιερώστε τον αυτοέλεγχο (μειώστε τα επίπεδα ελέγχου).
2. Επικεντρωθείτε στον προκαταρκτικό έλεγχο.
3. Βασίστε τις διαδικασίες ελέγχου στην εμπιστοσύνη.
4. Χρησιμοποιήστε τον «έλεγχο των φατριών».
5. Επαναδομήστε τα συστήματα κινήτρων για να εστιάσετε στη ανταπόκριση και την ομαδική εργασία.

# Παρακολούθηση βίντεο: Goodwill

- ★ Πως χρησιμοποιεί η Goodwill τη διαδικασία του ελέγχου, προκειμένου να λαμβάνει σωστές αποφάσεις σχετικά με τους πόρους της;

