



Διοικητική λογιστική

Εισαγωγική διάλεξη:

Χρηματοοικονομικές καταστάσεις

**Επιλεγμένες διαφάνειες από το μάθημα
«Χρηματοοικονομική διοίκηση»**

Λογιστικές - χρηματοοικονομικές πληροφορίες (1/2)

Οι **λογιστικές πληροφορίες** θα πρέπει:

- Να είναι εκφρασμένες σε χρηματοοικονομικούς όρους.
- Να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- Να είναι σύμφωνες με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές.
- Να εμφανίζονται και να δημοσιοποιούνται διαμέσου των λογιστικών καταστάσεων.

Λογιστικές - χρηματοοικονομικές πληροφορίες (2/2)

Η **λογιστική** είναι ένα πληροφοριακό σύστημα:

- Μετράει τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Μετατρέπει τις πληροφορίες σε αναφορές.
- Επικοινωνεί τα αποτελέσματα στους αρμόδιους για τη λήψη αποφάσεων.
- Είναι η «γλώσσα των επιχειρήσεων».

Χρηματοοικονομικές καταστάσεις (1/3)

Οι **χρηματοοικονομικές καταστάσεις** των μεγάλων οντοτήτων, όπως τις ορίζει ο Νόμος, περιλαμβάνουν:

- 1.** Τον Ισολογισμό ή Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης (Πίνακας)
- 2.** Την Κατάσταση Αποτελεσμάτων (Πίνακας)
- 3.** Την Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης (Πίνακας)
- 4.** Την Κατάσταση Χρηματοροών (Πίνακας)
- 5.** Το Προσάρτημα (Σημειώσεις)

Οι **χρηματοοικονομικές καταστάσεις** των μεσαίων οντοτήτων περιλαμβάνουν:

- 1.** Τον Ισολογισμό ή Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης (Πίνακας)
- 2.** Την Κατάσταση Αποτελεσμάτων (Πίνακας)
- 3.** Την Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης (Πίνακας)
- 4.** Το Προσάρτημα (Σημειώσεις)

Χρηματοοικονομικές καταστάσεις (2/3)

Οι **χρηματοοικονομικές καταστάσεις** της κατηγορίας, των μικρών και πολύ μικρών οντοτήτων περιλαμβάνουν:

- 1.** Τον Ισολογισμό ή Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης (Πίνακας)
- 2.** Την Κατάσταση Αποτελεσμάτων (Πίνακας)
- 3.** Το Προσάρτημα (Σημειώσεις)

Ωστόσο, οι πολύ μικρές οντότητες μπορούν να καταρτίζουν συνοπτικό ισολογισμό και συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων, εφόσον δεν προβλέπεται διαφορετικά από άλλη νομοθεσία.

Περαιτέρω, η ετερόρρυθμη εταιρεία, η ομόρρυθμη εταιρεία και η ατομική επιχείρηση, όταν εντάσσονται στις πολύ μικρές οντότητες, μπορούν να καταρτίζουν μόνο μια κατάσταση αποτελεσμάτων (Απλογραφικά βιβλία).

Χρηματοοικονομικές καταστάσεις (3/3)

	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<350.000 €	350.000 € - 4.000.000 €	4.000.000 € - 20.000.000 €	>20.000.000 €
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	<700.000 €	700.000 € - 8.000.000 €	8.000.000 € - 40.000.000 €	> 40.000.000 €
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	< 10 ΑΤΟΜΑ	11-50 ΑΤΟΜΑ	51 - 250 ΑΤΟΜΑ	> 251 ΑΤΟΜΑ

ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΣΧΥΟΥΝ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΔΥΟ ΑΠΟ ΤΑ ΤΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΣΧΥΟΥΝ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΔΟΧΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

(Α) Ισολογισμός (1/2)

Ισολογισμός είναι εκείνη η οικονομική κατάσταση που παρουσιάζει τα στοιχεία του **Ενεργητικού**, του **Παθητικού** και της **Καθαρής Περιουσίας (Καθαρής Θέσης)** σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (π.χ. 31/12 ή 30/6).

ή

Ισολογισμός είναι εκείνη η οικονομική κατάσταση που παρουσιάζει την οικονομική, ή αλλιώς τη χρηματοοικονομική, κατάσταση της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και σε **ενιαίο νόμισμα**.

ή

Η χρηματοοικονομική κατάσταση (έκθεση) που εμφανίζει συνοπτικά, σε χρηματικές μονάδες και με βάση τις **γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές** τα περιουσιακά στοιχεία της λογιστικής μονάδας και τις πηγές προέλευσής τους σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

(A) Ισολογισμός (2/2)

- **(+)** Αποτελεί μια ιστορική χρηματοοικονομική κατάσταση, διότι παρουσιάζει σωρευτικά τα αποτελέσματα συναλλαγών του παρελθόντος.
- **(+)** Μας δίνει στοιχεία για την σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και του κεφαλαίου που δεν μπορούμε να βρούμε πουθενά αλλού (αποτελεί την βάση της οικονομικής ανάλυσης).
- **(-)** Πολλά ποσά στον ισολογισμό δεν είναι ακριβή, αλλά αποτελούν εκτιμήσεις ή όσο το δυνατόν καλύτερες προσεγγίσεις (π.χ. αποσβέσεις, αποθέματα, κλπ.)
- **(-)** Ο ισολογισμός και γενικά η λογιστική αγνοούν κάποια σημαντικά μεγέθη, τα οποία είναι δύσκολο να μετρηθούν ποσοτικά, όπως η αξία του ανθρώπινου δυναμικού και άλλα ποιοτικά στοιχεία.

(A1) Ισολογισμός – Ενεργητικό (1/3)

Ενεργητικό ή στοιχεία του ενεργητικού καλούνται τα περιουσιακά στοιχεία που εκφράζονται σε χρηματικές μονάδες και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Προϋποθέσεις χαρακτηρισμού ενός περιουσιακού στοιχείου, ως στοιχείο του «Ενεργητικού»:

- Να ανήκει κατά κυριότητα στη λογιστική μονάδα.
- Να έχει περιέλθει στην κυριότητα της λογιστικής μονάδας ύστερα από λογιστικό γεγονός.
- Να εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες.
- Να χρησιμοποιείται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της λογιστικής μονάδας.

(A1) Ισολογισμός – Ενεργητικό (2/3)

Το ενεργητικό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

Έξοδα εγκατάστασης:

- Έξοδα ιδρύσεως, Έξοδα πρώτης εγκατάστασης, Λοιπά έξοδα εγκατάστασης-οργανώσεως.

Πάγιο Ενεργητικό (στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και έχουν φυσική ζωή μεγαλύτερη του έτους):

- Άυλα πάγια στοιχεία (Φήμη-πελατεία, Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, Εμπορικά σήματα)
- Υλικά πάγια στοιχεία (Γήπεδα-οικόπεδα, Κτίρια-τεχνικά έργα, Μηχανήματα-εξοπλισμός, Έπιπλα-σκεύη, Μεταφορικά μέσα).

Οι ανωτέρω λογαριασμοί παρουσιάζονται στον ισολογισμό πάντα με την καθαρή τους αξία η οποία προκύπτει αν αφαιρεθούν οι αποσβέσεις από την αξία αγοράς-κτήσης (πλήν των Γηπέδων-Οικοπέδων)

(A1) Ισολογισμός – Ενεργητικό (3/3)

Το ενεργητικό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

Κυκλοφορούν ενεργητικό:

- Αποθέματα (Αγορές εμπορευμάτων, Προϊόντα έτοιμα ή ημιτελή, Πρώτες και βοηθητικές ύλες, Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων)
- Απαιτήσεις (Πελάτες ή Χρεώστες, πλήν επισφαλών πελατών, Επιταγές εισπρακτέες, Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις, Γραμμάτια εισπρακτέα, Τόκοι εισπρακτέοι, Χρεόγραφα, Επενδύσεις, Προπληρωθέντα έξοδα).
- Διαθέσιμα (Ταμείο ή μετρητά, Καταθέσεις όψεως)

(A2) Ισολογισμός – Παθητικό (1/4)

Παθητικό είναι οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να εξοφληθούν θυσιάζοντας διάφορα περιουσιακά στοιχεία ή παρέχοντας νέες υποχρεώσεις.

(εναλλακτικά) Είναι το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης στους επιχειρηματίες και προς τρίτους.

(εναλλακτικά) Πηγές από τις οποίες προήλθαν τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν για την απόκτηση των περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού.

Προϋποθέσεις χαρακτηρισμού μιας υποχρέωσης, ως στοιχείο του «Παθητικού»:

- Να αφορά στην λογιστική μονάδα, και όχι στους φορείς της.
- Να έχει περιέλθει στην κυριότητα της λογιστικής μονάδας ύστερα από λογιστικό γεγονός.
- Να εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες.
- Να προβλέπεται η ικανοποίησή της στο μέλλον.

(Α2) Ισολογισμός – Παθητικό (2/4)

Το παθητικό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

Καθαρή θέση / Ίδια κεφάλαια:

Καθαρή θέση (Καθαρή περιουσία, Ίδια κεφάλαια) είναι το ποσό εκείνο το οποίο αποτελεί την αρχική συνεισφορά των φορέων της επιχείρησης κατά την ίδρυσή της (συν-πλην τις διάφορες αυξομειώσεις που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της επιχείρησης).

>>> Παρουσιάζει το ποσό των περιουσιακών στοιχείων που συνεισφέρουν οι ιδιοκτήτες, καθώς και το ποσό που δημιουργείται από την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

(Α2) Ισολογισμός – Παθητικό (3/4)

Το παθητικό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

Καθαρή θέση / Ίδια κεφάλαια:

Περιλαμβάνει:

- Κοινές μετοχές.
- Διαφορά έκδοσης κοινών μετοχών υπέρ το άρτιο.
- Προνομιούχες μετοχές.
- Διαφορά έκδοσης προνομιούχων μετοχών υπέρ το άρτιο.
- Αδιανέμητα κέρδη.
- Τακτικά και έκτακτα αποθεματικά.

(A2) Ισολογισμός – Παθητικό (4/4)

Το παθητικό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (< του ενός έτους):

- Προμηθευτές ή πιστωτές, Γραμμάτια πληρωτέα, Βραχυχρόνια δάνεια τραπεζών, Έξοδα πληρωτέα, Επιταγές πληρωτέες, Τόκοι πληρωτέοι, Προκαταβολές πελατών ή προεισπραχθέντα έσοδα, Μερίσματα πληρωτέα, Παρακρατηθέντες φόροι, Δόσεις μακροχρόνιων δανείων.

Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (> του ενός έτους):

- Μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών, Ομολογιακό δάνειο, Ενυπόθηκα δάνεια, Δάνεια επί ενέχυρο, Προβλέψεις εξόδων.

Βασική Λογιστική Ισότητα (1/4)

Ενεργητικό = Παθητικό (υποχρεώσεις) + Ίδια κεφάλαια (Καθαρή θέση)

Ενεργητικό

- Οικονομικοί πόροι
- Αναμενόμενα μελλοντικά οφέλη

Υποχρεώσεις

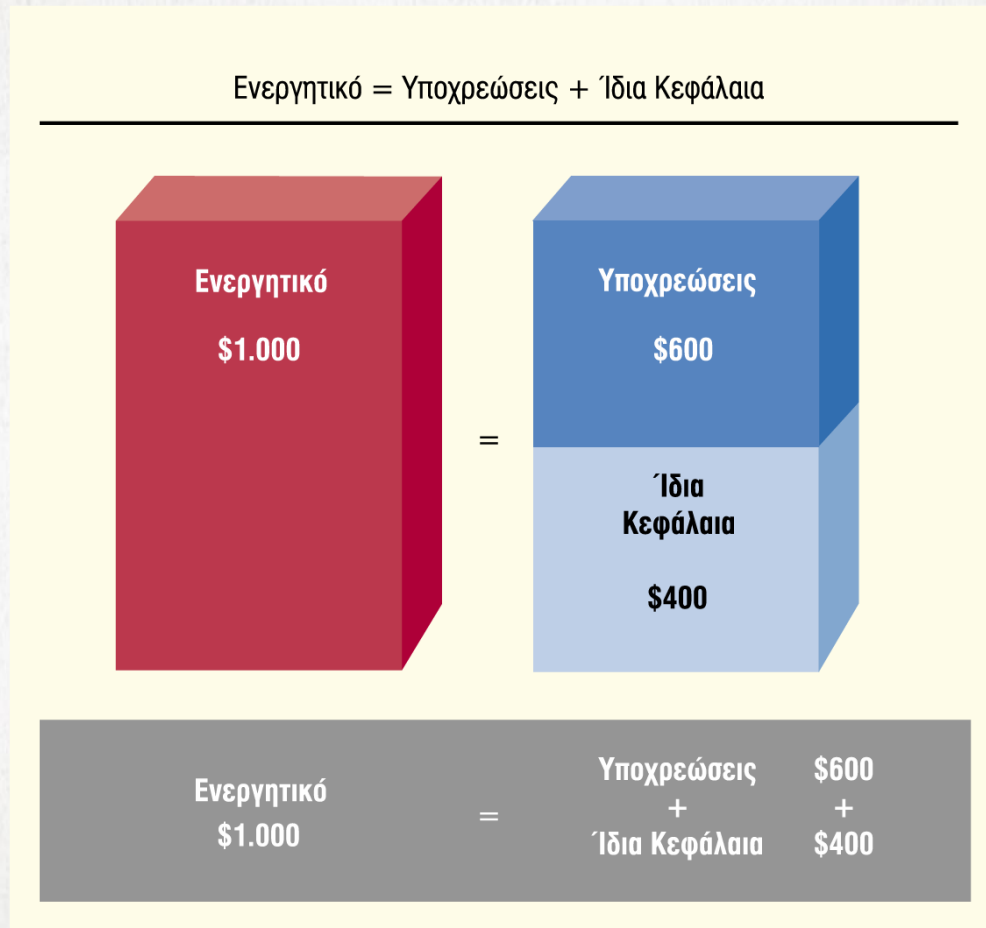
- Εξωτερικές διεκδικήσεις
- Αναμενόμενη μελλοντική θυσία

Ίδια κεφάλαια

- Εσωτερικές διεκδικήσεις
- Το μερίδιο των μετόχων στα περιουσιακά στοιχεία

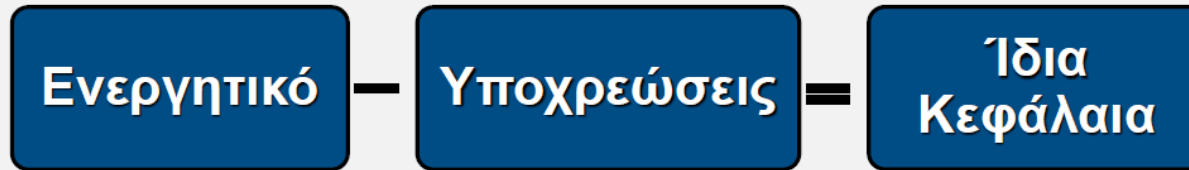
Βασική Λογιστική Ισότητα (2/4)

Ενεργητικό = Παθητικό (υποχρεώσεις) + Ίδια κεφάλαια (Καθαρή θέση)



Βασική Λογιστική Ισότητα (3/4)

Ενεργητικό = Παθητικό (υποχρεώσεις) + Ίδια κεφάλαια (Καθαρή θέση)



Η λογιστική ισότητα μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

Ενεργητικό = Παθητικό + Ίδια κεφάλαια

Ενεργητικό = Υποχρεώσεις + Καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο + Αποτελέσματα σε νέο

Βασική Λογιστική Ισότητα (4/4)

Επειδή ισχύει:

Ενεργητικό = Παθητικό (υποχρεώσεις) + Ίδια κεφάλαια (Καθαρή θέση)

... ανάλογα με το αλγεβρικό σημείο του μεγέθους της Καθαρής Θέσης, ένας Ισολογισμός χαρακτηρίζεται:

- Θετικός >>> Καθαρή θέση > 0 (μηδέν)
- Ουδέτερος >>> Καθαρή θέση = 0 (μηδέν)
- Αρνητικός >>> Καθαρή θέση < 0 (μηδέν)

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ
ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ**



Διοικητική λογιστική

Εισαγωγική διάλεξη

Λογιστική (1/4)

- Είναι ο επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με την **παροχή πληροφοριών για την ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών** των επιχειρήσεων.
- *Στις οικονομικές μονάδες πραγματοποιούνται γεγονότα που μεταβάλλουν την κατάσταση τους.* Η λογιστική **αναγνωρίζει, αποτιμά, καταγράφει** αυτά τα λογιστικά γεγονότα και, συνοψίζοντας την επίδρασή τους στην οικονομική μονάδα, τα **παρουσιάζει**.
- **Στόχος της λογιστικής είναι η παροχή πληροφοριών.**

- **Κλάδοι λογιστικής:** Χρηματοοικονομική, Διοικητική, Φορολογική, Ελεγκτική, Διεθνής, κτλ.
- Κάθε κλάδος περιλαμβάνει **διαφορετικές αρμοδιότητες** και οδηγεί σε **διαφορετικά αποτελέσματα**.

Χρήστες λογιστικών πληροφοριών

Εσωτερικοί

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Γενικός Διευθυντής, Οικονομικός Διευθυντής
- Διευθυντές επιμέρους τμημάτων
- Εσωτερικοί ελεγκτές
- Εργαζόμενοι και ενώσεις εργαζομένων

Εξωτερικοί

- Επενδυτές (ιδιώτες και θεσμικοί)
- Πιστωτές (ομολογιούχοι, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα)
- Προμηθευτές
- Εξωτερικοί ελεγκτές και εποπτικές αρχές
- Κράτος
- Αναλυτές και σύμβουλοι επενδύσεων
- Credit rating agencies (π.χ. S&P, Moody's, Fitch ratings)
- Καταναλωτές
- Οποιοδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο τρίτο μέρος, π.χ. τοπική κοινωνία

Η λογιστική είναι ένα πληροφοριακό σύστημα:

- Μετράει τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Μετατρέπει τις πληροφορίες σε αναφορές.
- **Είναι η «γλώσσα των επιχειρήσεων».**
- Επικοινωνεί τα αποτελέσματα στους αρμόδιους για τη λήψη αποφάσεων. **Ποιοι είναι αυτοί οι αρμόδιοι; Εντοπίζονται μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης; Ποιος κλάδος της λογιστικής αφορά το εσωτερικό περιβάλλον και ποιος κλάδος αφορά το εξωτερικό;**

Οι λογιστικές πληροφορίες θα πρέπει:

- Να είναι εκφρασμένες σε χρηματοοικονομικούς όρους.
- Να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- Να είναι σύμφωνες με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές **(πάντα; >>> όχι >>> διοικητική λογιστική)**.
- Να εμφανίζονται και να δημοσιοποιούνται διαμέσου των λογιστικών καταστάσεων **(π.χ., στην περίπτωση της χρηματοοικονομικής λογιστικής)**.

Χρησιμότητα λογιστικών πληροφοριών

Λαμβάνονται
αποφάσεις

Πραγματοποιούνται
συναλλαγές

Οι επιχειρήσεις
αναφέρουν
αποτελέσματα



Χρηματοοικονομική Λογιστική

- Ο κλάδος της λογιστικής που στοχεύει στην παροχή **χρηματοοικονομικών πληροφοριών**.
- Ασχολείται με τη συλλογή, κατάταξη, καταγραφή και παρουσίαση των λογιστικών πληροφοριών σε όσους βρίσκονται **εκτός της οικονομικής μονάδας**.
- Όλες οι διαδικασίες της χρηματοοικονομικής λογιστικής καταλήγουν στις **χρηματοοικονομικές καταστάσεις** της επιχείρησης (Ισολογισμός, Αποτελέσματα χρήσης, Πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων, Κατάσταση ταμειακών ροών).
- **Στόχος της χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι, κυρίως, η παροχή πληροφοριών σε όσους βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.**

Διοικητική Λογιστική

- Ο κλάδος της λογιστικής που στοχεύει στην παροχή πληροφοριών στα **στελέχη και στη διοίκηση της μονάδας**.
- Ασχολείται με τη συλλογή, κατάταξη, καταγραφή και παρουσίαση πληροφοριών σε όσους βρίσκονται **εντός της οικονομικής μονάδας**.
- Όλες οι διαδικασίες της διοικητικής λογιστικής καταλήγουν σε **εσωτερικές αναφορές και εκθέσεις**.
- Η διοικητική λογιστική είναι προσανατολισμένη στη διοίκηση και στα στελέχη της οικονομικής μονάδας, άρα ικανοποιεί τις **ανάγκες πληροφόρησης της διοίκησης**.
- **Στόχος της διοικητικής λογιστικής είναι, αποκλειστικά, η παροχή πληροφοριών σε όσους βρίσκονται εντός της επιχείρησης αποκλειστικά.**

Χρηματοοικονομική διοίκηση		Διοικητική λογιστική
Εκτός της επιχείρησης (π.χ., μέτοχοι, δανειστές, κυβέρνηση, επενδυτές)	Χρήστες πληροφοριών	Εντός της επιχείρησης (π.χ., ανώτατη διοίκηση, διευθυντικά στελέχη)
Υποχρεωτική δημοσίευση	Νομικό πλαίσιο	Δεν δημοσιεύονται
Συνολικά για την επιχείρηση (συνοπτικά δεδομένα)	Έμφαση	Σε λειτουργικά τμήματα και διαδικασίες (λεπτομερείς εκθέσεις, π.χ., σχετικά προϊόντα, πελάτες, εργαζόμενους)
Γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές	Αρχές και Λογιστική πρότυπα	Έμφαση στην ουσία και όχι στη μορφή

Χρηματοοικονομική διοίκηση		Διοικητική λογιστική
Έμφαση σε ιστορικά, απολογιστικά στοιχεία	Χρονικός ορίζοντας	Έμφαση σε μελλοντικά, προϋπολογιστικά στοιχεία
Σε τακτά χρονικά διαστήματα	Συχνότητα δημοσίευσης	Ανάλογα με τις ανάγκες (έμφαση στην έγκαιρη πληροφόρηση)
Έμφαση στην αντικειμενικότητα και επαληθευσιμότητα	Χαρακτηριστικά δεδομένων	Έμφαση στη βασιμότητα
Όχι μεγάλη	Σχέση με άλλες επιστήμες	Σημαντική

- Σχεδιασμός / προγραμματισμός
- Διοίκηση και καθημερινή λειτουργία
- Έλεγχος



Σενάριο:

Μία επιχείρηση, που έχει ήδη επεκταθεί σε 3 χώρες, σχεδιάζει να επεκταθεί σε δύο ακόμα.

Σχεδιασμός / προγραμματισμός

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- Θα επιλεχθούν δύο χώρες. Γιατί όχι τρεις ή τέσσερις;
- Ποιες είναι οι εναλλακτικές επιλογές;
- Ποιες θα επιλεχθούν;
- Πως θα πραγματοποιηθεί η είσοδος στην κάθε χώρα;

Σχεδιασμός / προγραμματισμός

- **Πρώτο βήμα:** Η ανώτατη διοίκηση εντοπίζει τις εναλλακτικές επιλογές.
- **Δεύτερο βήμα:** Ο διοικητικός λογιστής **αξιολογεί** (με ποσοτικό τρόπο) τις εναλλακτικές αυτές επιλογές.
 - Για κάθε χώρα που έχει ήδη γίνει επέκταση, για κάθε κατάσταση και για κάθε προϊόν, **η επιχείρηση γνωρίζει** ποια είναι τα κόστη, τα έσοδα και τα κέρδη.
 - Επιπλέον, **(πρέπει να) γνωρίζει** τις απαιτήσεις σε πόρους της επέκτασης, καθώς και αν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για να την πραγματοποιήσει.

Σχεδιασμός / προγραμματισμός

- Πως γνωρίζει τα παραπάνω;
 - Ο διοικητικός λογιστής **αναλύει** τα διαθέσιμα κεφάλαια, τις υποχρεώσεις, τις αναμενόμενες πωλήσεις, τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους και **συντάσσει εκθέσεις** που παραδίδει στα διοικητικά στελέχη.
 - Η διοίκηση μελετά αυτές τις πληροφορίες και προβαίνει στη λήψη αποφάσεων.

Συνέχεια σεναρίου (1):

Έστω ότι η επιχείρηση **επιλέγει το άνοιγμα ενός μόνο καταστήματος** σε μια νέα χώρα, διότι η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση υφίσταται ακόμα και ο κίνδυνος της αγοράς (**market / country risk**) είναι υψηλός.

Σχεδιασμός / προγραμματισμός

- Ο σχεδιασμός (προγραμματισμός) αυτής της επέκτασης απαιτεί την κατάρτιση αναλυτικού επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και προϋπολογισμού, όπου θα αναλύονται με ποσοτικούς όρους διάφορες παράμετροι (χώρος εγκατάστασης και κόστος, πρόσληψη προσωπικού και αμοιβές, δαπάνες και όρια δαπανών, στόχοι πωλήσεων).
- Ο διοικητικός λογιστής συντάσσει προϋπολογισμούς που καθορίζουν ποσοτικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Συνέχεια σεναρίου (2):

Η παραπάνω επιχείρηση έχει εγκατασταθεί σε μία νέα χώρα.

Τι συμβαίνει με τις καθημερινές δραστηριότητες της;

Διοίκηση και καθημερινή λειτουργία

- Πως κυμαίνονται οι πωλήσεις σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση; Υπάρχουν υπάλληλοι σε κάθε τμήμα, κάθε στιγμή της ημέρας; Υπάρχουν προϊόντα που εξαντλείται το απόθεμα τους κατά τη διάρκεια της ημέρας και καθυστερεί να αντικατασταθεί;
- **Ο διοικητικός λογιστής συλλέγει πληροφορίες και συντάσσει εκθέσεις που βοηθούν στη λήψη καθημερινών αποφάσεων.**

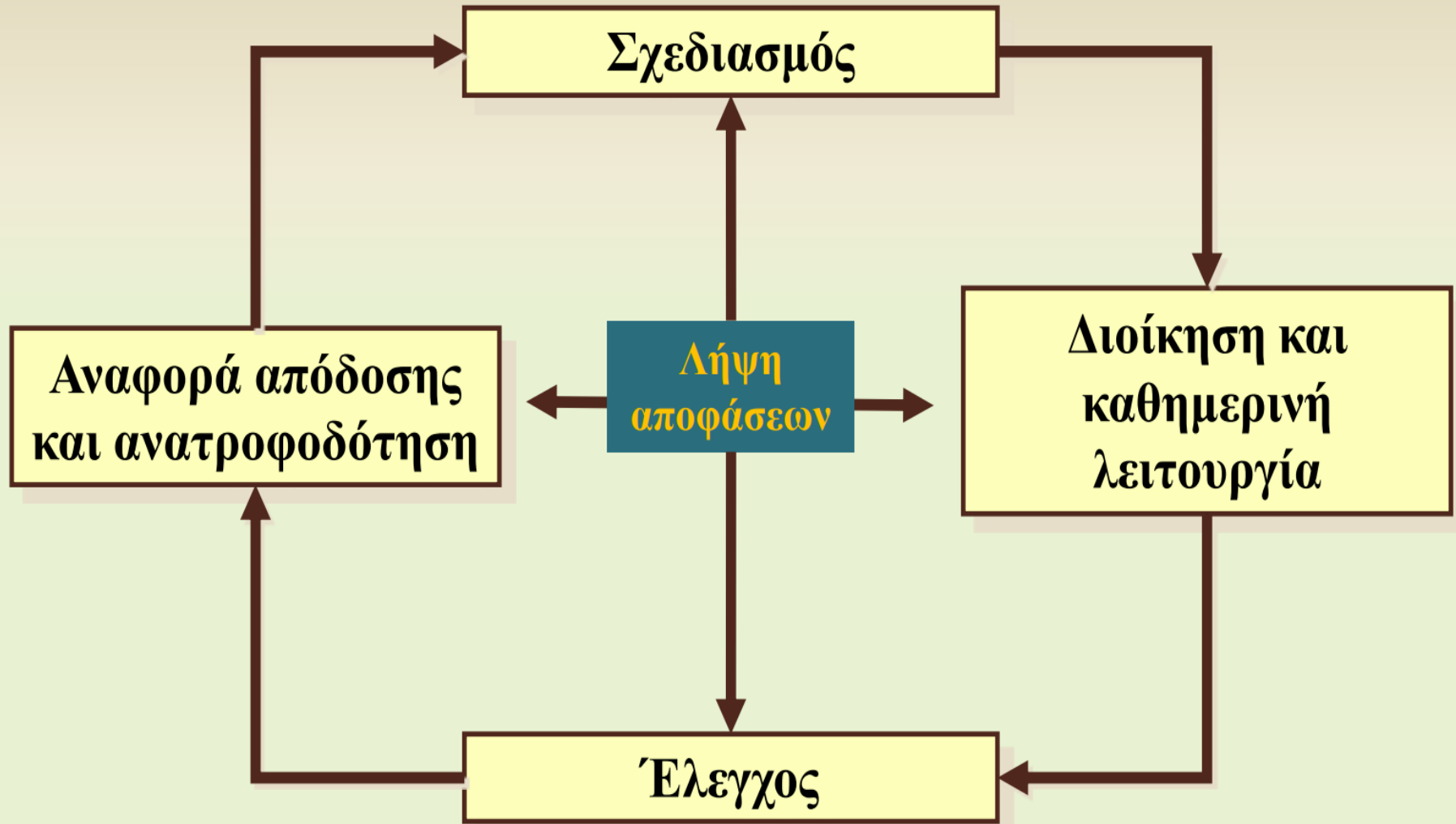
Έλεγχος

- *Πως κυμαίνονται οι πωλήσεις σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση και πόσο αποκλίνουν από τους αρχικούς στόχους; Πως αποδίδουν οι νέοι υπάλληλοι σε κάθε τμήμα;*
- **Ο διοικητικός λογιστής συλλέγει πληροφορίες και συντάσσει εκθέσεις (π.χ., αναφορές απόδοσης, performance reports) που συγκρίνουν τα προϋπολογισθέντα και τα πραγματικά αποτελέσματα.**

Έλεγχος

- Η διοίκηση μέσω των παραπάνω αναφορών απόδοσης **εντοπίζει τα αδύναμα σημεία** της λειτουργίας του καταστήματος και επεμβαίνει.
- Έτσι, μέσω των αναφορών απόδοσης και της διοικητικής λογιστικής **δημιουργείται μία διαρκής κατάσταση ανατροφοδότησης** πληροφοριών μεταξύ διοίκησης και καταστήματος, όπου το **κατάστημα ελέγχεται προκειμένου να εκπληρώνει το σκοπό του.**

Χρησιμότητα διοικητικής λογιστικής (12/12)



Διοικητική λογιστική και κοστολόγηση (1/2)

- Σε κάθε στάδιο του κύκλου σχεδιασμού και ελέγχου είναι απαραίτητη η διοικητική λογιστική, καθώς μέσω αυτής **τα στελέχη διευκολύνονται ως προς τη λήψη αποφάσεων.**
- Τα στελέχη, **προκειμένου να λάβουν αποφάσεις, χρειάζονται πληροφορίες** σχετικές με το κόστος των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών (ή, π.χ., της ανάπτυξης μιας νέας δραστηριότητας).
- **Η διαδικασία προσδιορισμού αυτού του κόστους ονομάζεται κοστολόγηση.**

- Επομένως, **κοστολόγηση** είναι το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στη συγκέντρωση, κατάταξη, καταγραφή και επιμερισμό των δαπανών, **προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος** των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών (ή, π.χ., της ανάπτυξης μιας νέας δραστηριότητας).
- **Η κοστολόγηση είναι το τμήμα της διοικητικής λογιστικής που οδηγεί στον προσδιορισμό του κόστους, το οποίο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.**

- Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Management Information Systems – MIS) είναι ένα μηχανογραφικό σύστημα που **συγκεντρώνει πλήρη δεδομένα, τα οργανώνει και τα συνοψίζει σε μορφή αξιοποιήσιμη** για τα στελέχη που είναι επιφορτιζόμενα με τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ παράλληλα τα τροφοδοτεί με την πληροφορία που χρειάζονται για την εργασία τους.
- **Λέξεις κλειδιά:** Μηχανήματα (Hardware), Λογισμικό (Software), Βάσεις Δεδομένων (Data bases), Ανθρώπινος Παράγοντας.

Δεξιότητες διοικητικού λογιστή

- Γνώση μεθόδων και διαδικασιών διοικητικής λογιστικής.
- Κατανόηση της διοικητικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης.
- Θεωρητική κατάρτιση και εμπειρία.
- Διορατικότητα, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, και κριτική ικανότητα.

Στάδια εξέλιξης της Διοικητικής Λογιστικής (1/2)

- Στάδιο I (έως 1950): έμφαση στο **προσδιορισμό του κόστους** και στο **χρηματοοικονομικό έλεγχο**, μέσω των διαδικασιών προϋπολογισμού και των τεχνικών κοστολόγησης.
- Στάδιο II (1965): έμφαση στο διαχειριστικό έλεγχο με τη χρήση τεχνικών που αφορούν τη λογιστική υπευθυνότητα και την **ανάλυση της λήψης αποφάσεων**.

Στάδια εξέλιξης της Διοικητικής Λογιστικής (2/2)

- Στάδιο III (1985): έμφαση στην **αποφυγή σπατάλης πόρων** και στην **αποδοτικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών**.
- Στάδιο IV (1995): έμφαση στη **δημιουργία αξίας** από την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων και διαδικασιών και την ανάλυση του τρόπου δημιουργίας αξίας μέσω της οργανωσιακής καινοτομίας.

Παράγοντες που επηρέασαν την εξέλιξη του πεδίου

- Μείωση του αριθμού των **ιεραρχικών επιπέδων**.
- Υιοθέτηση περισσότερο **ευέλικτων οργανωτικών δομών**.
- **Μείωση των στεγανών στις σχέσεις** με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Στροφή στην κατανόηση των κρίσιμων **στρατηγικών πόρων** και της **αλυσίδας αξίας** του επιχειρηματικού οργανισμού.
- **Ολοκλήρωση** με τα πληροφοριακά συστήματα.
- **Αποκέντρωση ελέγχου**.

Ερωτήσεις

Άσκηση 1

Σε τι διαφέρει η διοικητική λογιστική από τη χρηματοοικονομική λογιστική;

Γιατί τα στελέχη της διοικητικής λογιστικής πρέπει να κατανοούν τη στρατηγική της εταιρίας τους;

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ
ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ**