ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ
Ομότιμος Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης



Προϋπολογισμοί Budgeting
για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

Εκδοτικός Οίκος
Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
BUDGETING
ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΑΓΓΕΛΟΣ Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
BUDGETING
ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΤΑΜΕΙΑΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΑΓΟΡΩΝ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
PRO FORMA ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ
PRO FORMA ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΗΓΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ
ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
ΑΛΛΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ
Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

Αριθμός Εκτύπωσης: 1338

ISBN 978-960-343-095-7

© 1997,2009

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:
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.

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Μετά από εφτά χρόνια διδασκαλίας στους φοιτητές του Οικονομικού Τμήματος της Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης των θεμάτων σχετικά με τους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών, παραδίδουμε τελικά στους φοιτητές τις σημειώσεις των παραδόσεων αυτών.

Καταβλήθηκε προσπάθεια να καλυφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα θέματα που αφορούν τη μελλοντική δραστηριότητα των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών και νομίζουμε ότι προσφέρουμε στην ελληνική βιβλιογραφία κάτι που έλλειπε για πολύ καιρό και ήταν αναγκαίο και απαραίτητο συμπλήρωμα στην ελληνική επιχειρηματική και γενικότερα την οικονομική βιβλιογραφία.

Τα περισσότερα θέματα εμφανίζονται για πρώτη φορά στην ελληνική βιβλιογραφία και ήταν άγνωστα ακόμη και στην ελληνική αρθρογραφία, όπως οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης, οι ελαστικοί προϋπολογισμοί, οι *PRO-FORMA* Ισολογισμοί και τα *PRO-FORMA* Αποτελέσματα Χρήσεως, οι προϋπολογισμοί μη κερδοσκοπικών οργανισμών, οι προσωπικοί προϋπολογισμοί κ.λπ.

Εκείνο όμως που νομίζουμε ότι προσφέρει το βιβλίο αυτό είναι η απομάκρυνση από τη στεγνή μόνο θεωρία και η προσπάθεια της πρακτικής εφαρμογής με την παράθεση πολλών απλών και σύνθετων παραδειγμάτων που χρειάστηκαν πάρα πολύ χρόνο και κόπο για να ετοιμαστούν, ελεγχθούν και παραδοθούν έτοιμα στον αναγνώστη για μελέτη και εφαρμογή. Η παράθεση τόσων πολλών συγκεκριμένων παραδειγμάτων νομίζουμε πως αποτελεί σημαντική προσφορά και βοηθάει τον αναγνώστη αφενός μεν να κατανοήσει καλύτερα και ευκολότερα το θέμα, αφετέρου δε να τα χρησιμοποιήσει σαν υποδείγματα για την πρακτική τους εφαρμογή.

Το θέμα των προϋπολογισμών νομίζουμε πως είναι από τα σπουδαιότερα και απαραίτητα σήμερα για τους σπουδαστές Οικονομικών Επιστημών, γιατί δεν υπάρχει επιχείρηση, οργανισμός, τμήμα, τομέας ή οποιαδήποτε δραστηριότητα που να μην ασχολείται και να μην ετοιμάζει προϋπολογισμούς. Γιαυτό το βιβλίο αυτό, εκτός από τους σπουδαστές Οικονομικών Επιστημών, είναι χρήσιμο και σ' ε-

κείνους που ασχολούνται με τη διοίκηση και διεύθυνση οποιασδήποτε μικρής ή μεγάλης επιχείρησης ή διεύθυνσης ή τμήματος αυτής, οργανισμού ή οικονομικής δραστηριότητας, και σε καθένα που ασχολείται ή έχει σχέση με τις οικονομικές επιστήμες.

Παρόλο όμως ότι καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια να αποφευχθούν τα λάθη και οι ελλείψεις, νομίζουμε ότι πολλά παραμένουν ακόμη και ότι με τη διδασκαλία και τη χρησιμοποίηση του βιβλίου αυτού θα μας δοθεί η ευκαιρία να τα επισημάνουμε και να τα διορθώσουμε.

Πολλοί βοήθησαν στην ετοιμασία του βιβλίου αυτού. Ιδιαίτερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπότροφους του ΙΚΥ, υποψήφιους διδάκτορες, Δημήτρη Καμπούρη και Αναστασία Μαγγίνα, οι οποίοι διάβασαν τα χειρόγραφα πολλών κεφαλαίων, προσέφεραν χρήσιμες παρατηρήσεις και ήλεγξαν πολλά από τα παραδείγματα. Περισσότερο όμως από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κόρες μου Βιβή, Λίνα και Γεωργία και τη σύζυγό μου Αφροδίτη, οι οποίες ανέχθηκαν την αφοσίωσή μου στη συγγραφή του βιβλίου αυτού και υπομονετικά περίμεναν την περάτωσή του.

Άγγελος Α. Τσακλάγκανος

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ (Σελ. 7-45)

1. Εισαγωγή 7
2. Η ευρεία χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών 8
3. Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών 10
4. Η δημιουργική ανάλυση 12
5. Μελλοντολογία 12
6. Υποκίνηση και παροχή κίνητρου για εργασία 13
7. Τα διάφορα τμήματα των προϋπολογισμών και διακρίσεις αυτών 14
8. Η επίδραση των προϋπολογισμών σαν συστημάτων προγραμματισμού και ελέγχου στη συμπεριφορά των ανθρώπων 17
9. Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση του συστήματος ελέγχου 18
10. Συμμετοχή των υφισταμένων στον καθορισμό των στόχων 20
11. Φύση της συμμετοχής 20
12. Τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων 21
13. Η δυναμική των ομάδων *(group dynamics)* 21
14. Προϋπολογισμός-Προγραμματισμός-Σχεδιασμός 21
15. Οι διάφορες λειτουργίες του Μάνατζμεντ 22
16. Χρονική διάρκεια προϋπολογισμών. Περίοδος αναφοράς 23
17. Τύποι και είδη προϋπολογισμών 24
18. Συγκρίσεις και αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό 26
19. Ο έλεγχος της διοίκησης σαν αναγκαία συνέπεια του προϋπολογισμού 27
20. Γενικές αρχές του προϋπολογισμού 30
21. Τα συστατικά στοιχεία ενός πλήρους (ολοκληρωμένου) προγράμματος προϋπολογισμού 31
22. Προϋποθέσεις της κατάρτισης του προϋπολογισμού 32
23. Ο τρόπος και η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού 35
24. Διαδικασία της προετοιμασίας του προϋπολογισμού 37
25. Όργανα του προϋπολογισμού 38

Σελίδα

26. Οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού 39
27. Ο προϋπολογισμός και ο ανθρώπινος παράγοντας 40
Ερωτήσεις 42
Βιβλιογραφία 45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ *(SALES BUDGET)* (Σελ. 46-60)

1. Εισαγωγή 46
2. Βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων 49
3. Παράγοντες που επιδρούν στον καταρτισμό του προγράμματος των πωλήσεων 52
4. Το πρόγραμμα ή προϋπολογισμός των πωλήσεων 52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Σελ. 61-76)

1. Γενικά 61
2. Μάρκετινγκ και παραγωγή 62
3. Τι είναι ο προϋπολογισμός παραγωγής 62
4. Ποιος καταρτίζει τον προϋπολογισμό παραγωγής 62
5. Συγγενείς προϋπολογισμοί παραγωγής 63
6. Προαπαιτούμενα προϋπολογισμού παραγωγής 63
7. Τύποι παραγωγής 64
8. Μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός της παραγωγής 64
9. Σταθερή παραγωγή - Εποχιακές πωλήσεις 65
10. Πολιτική των αποθεμάτων 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΑΓΟΡΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Σελ. 77-97)

Α. Προϋπολογισμοί αγορών πρώτων υλών 77
Β. Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (Σελ. 98-137)

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΤΑΜΕΙΑΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (Σελ. 138-143)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (Σελ. 144-152)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (Σελ. 153-186)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9
ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ *(ELEXIBLE BUDGETS)* (Σελ. 187-214)

1. Εισαγωγή 187
2. Κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών 188
3. Παραδείγματα ελαστικών προϋπολογισμών 190
4. Τεχνικά προβλήματα ελαστικών προϋπολογισμών 193
5. Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι ελαστικοί προϋπολογισμοί 207

Ερωτήσεις 208
Προβλήματα 209
Βιβλιογραφία 214

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10
ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (Σελ. 215-244)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ *(ZERO-BASE BUDGETING)* (Σελ. 245-296)

1. Έννοια του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης (ΠΜΒ) 245
2. Ιστορική εξέλιξη του ΠΜΒ 246
3. Εξέλιξη της έννοιας του ΠΜΒ 249
4. Διαδικασία εφαρμογής ΠΜΒ 250
5. Στάδια κατάστρωσης του ΠΜΒ 253
6. Διάφορες κριτικές του ΠΜΒ 256
7. Ανάλυση του "πειράματος" εφαρμογής του ΠΜΒ στην *Georgia*. Τα συμπεράσματα που προκύψανε 259
8. Άλλες σοβαρές επικρίσεις του ΠΜΒ 261
9. Δυνατότητες εφαρμογής του ΠΜΒ 266

Σελίδα

10. Συμπεράσματα από την εφαρμογή του ΠΜΒ σε Πολιτείες των ΗΠΑ 273
11. Συμπεράσματα 276
Παράρτημα: Ο Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης στο Γουίλμιγκτον της Πολιτείας Ντελαγουέρ 279
Βιβλιογραφία 292

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΥΣΗ (Σελ. 297-320)