

Beata Juralewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**BUDŻETOWANIE, *BETTER BUDGETING*,
BEYOND BUDGETING
– POTRZEBY WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

1. Wstęp

„Budżetowanie stanowi metodę zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowaną na poprawę efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. W trakcie budżetowania określa się zasady planowania działalności przedsiębiorstwa oraz wykorzystania środków, jakie dane przedsiębiorstwo ma na realizację wyznaczonych zadań” [Nowak 2007, s. 31]. Przez pojęcie budżetowania rozumie się całkowity proces związany z budżetami, a szczególnie ich sformułowanie, przyjęcie do realizacji, kontrolę, jak również analizę odchyleń [Horvath 1994, s. 257]. Budżet przedsiębiorstwa jest sformalizowanym, zorientowanym na cel planem, sformułowanym w wielkościach wyrażonych wartościowo, przypisanym danej jednostce decyzyjnej na określony przedział czasowy i o określonym stopniu powiązania [Horvath 1994, s. 255].

W latach 90. XX wieku tradycyjne budżetowanie stało się przedmiotem krytyki, co doprowadziło m.in. do wykreowania nowych koncepcji w tym obszarze, określanych jako *better budgeting* i *beyond budgeting*. *Better budgeting* dąży do zreformowania i unowocześnienia tradycyjnego, dotychczas stosowanego budżetowania, podczas gdy koncepcja *beyond budgeting* idzie dalej i proponuje całkowitą rezygnację z budżetów i budżetowania.

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badań dotyczące tradycyjnych i nowych koncepcji budżetowania, ich roli we współczesnych przedsiębiorstwach oraz potrzeb menedżerów w tym zakresie.

2. Tradycyjne budżetowanie a model *beyond budgeting*

Zarządzanie przez budżety wprowadzono do praktyki zarządzania we wczesnych latach 20. XX wieku w takich przedsiębiorstwach, jak: Du Pont de Numerous i General Motors w USA, Siemens w Niemczech, Saint Gobain i Electricite de France we Francji.

Budżetowanie było jednym z systemów zarządzania odnoszących największe sukcesy w pierwszej połowie XX wieku. Jednakże po niemal stu latach doświadczeń z budżetami i budżetowaniem powstały nowe koncepcje upraszczające lub odrzucające dotychczasowe praktyki.

J. Hope i R. Fraser [2000, s. 30-36] określają tradycyjne budżetowanie jako nadające zbyt sztywne ramy (w postaci budżetów) funkcjonowaniu przedsiębiorstw, zajmujące zbyt wiele czasu i hamujące rozwój jednostek gospodarczych; proponują przy tym całkowitą rezygnację z budżetowania i nowy model zarządzania określany jako *beyond budgeting*, który ma w założeniach z sukcesem zastąpić budżetowanie.

Beyond budgeting opiera się na „samorządzeniu” danej jednostki gospodarczej. Jego główne elementy powinny obejmować:

1) zmienne i elastyczne cele uwzględniające konkurencję (wewnętrzną i zewnętrzną),

2) efektywne antycypacyjne systemy zarządzania (uwzględniające ciągły proces prognozowania) umożliwiające m.in. dostosowanie strategii i oczekiwań akcjonariuszy,

3) ciągle planowanie strategiczne; strategię są przekazywane do poszczególnych zespołów danej jednostki działających w obrębie jasnych granic i wartości,

4) proces zarządzania inwestycyjnego stymulujący menedżerów do budowania „elastyczności” i „dróg wyjścia” dostosowanych do zmieniających się prognoz,

5) kontrolę na poziomie menedżerów liniowych, jednakże przy stałym informowaniu „top managementu”,

6) nagradzanie oparte na wynikach na poziomie jednostki organizacyjnej lub spółki, motywujące zespół, dotyczące różnych poziomów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach tradycyjne budżetowanie porzuciły m.in.: Svenska Handelsbanken, Volvo Cars, IKEA, SKF. Jednakże nie wszyscy są przekonani, że rezygnacja z budżetowania jest dobrym sposobem na zwiększenie efektywności i skuteczności funkcjonowania.

„Czy budżetowanie ma jeszcze przyszłość? [Horvath 2003, s. 8]”. Odpowiedź na to pytanie zdaniem P. Horvatha jest jasna. Tradycyjne budżetowanie, którego rozwój sięga 100 lat wstecz, nie ma przyszłości. Zasadniczo zmieniły się bowiem czynniki sytuacyjne. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa dąży się do uproszczenia, przyspieszenia i uelastycznienia budżetowania (*better budgeting*) jako czynnika koordynującego.

W przyszłości przewiduje się rezygnację z tradycyjnych budżetów na rzecz *beyond budgeting* oraz innych współczesnych instrumentów koordynacji, przy czym rzeczywiste systemy koordynacji stosowane w praktyce będą stanowić połączenie znanych metod, systemów i instrumentów.

Szybkość zmiany stosowanych koncepcji będą determinować m.in.:

1) gotowość do zmian menedżerów i kontrolerów; nie jest bowiem łatwo „uwolnić się” od tradycyjnych wyobrażeń sterowania, konieczne są tutaj szkolenia i coaching,

2) dostępność odpowiednich systemów IT; większość systemów IT bazuje na budżetowaniu tradycyjnym; ich rozwój i dostosowanie do nowych wymogów może mieć zasadnicze znaczenie przy wdrażaniu nowych koncepcji.

3. Budżetowanie czy krytyka budżetowania

T. Libby i R.M. Lindsay [2007, s. 46-51] przeprowadzili wiosną 2005 r.¹ badania dotyczące poglądów i potrzeb współczesnych menedżerów dotyczących budżetowania. Autorzy podjęli próbę uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w przypadku firm z USA istnieją plany, aby zrezygnować z budżetowania? Czy budżety są zbędne?

2. Czy menedżerowie zgadzają się z krytycznymi poglądami dotyczącymi budżetowania?

3. Czy menedżerowie wierzą, że budżety tworzą wartość w ich organizacjach?

Czy budżety są zbędne?

Respondenci wskazali, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem „budżety są niezbędne, nie można bez nich zarządzać”. W skali od 1 (absolutnie się nie zgadzam) do 6 (zgadzam się całkowicie) uzyskano przeciętny wynik 4,22; przy czym 50% zgadza się lub całkowicie się zgadza, a tylko 15% nie zgadza się z powyższym stwierdzeniem. Zdaniem respondentów obecnie niewiele organizacji jest gotowe przyjąć koncepcję *beyond budgeting*.

Krytyka budżetów

Badano główne elementy krytyki wymieniane w literaturze. 28% respondentów nie zgadzało się ze stwierdzeniem, że budżetowanie zabiera czas i jest kosztowne, jednocześnie prawie tyle samo respondentów wyraziło całkowicie przeciwny pogląd. Z zebranych danych wynika, że kompletny cykl budżetowania zajmuje przeciętnie 10,3 tygodnia, a dany menedżer potrzebuje przeciętnie 3 tygodni, aby przygotować tę część budżetu, którą nadzoruje.

W odniesieniu do innych zidentyfikowanych elementów krytyki uzyskano następujące rezultaty: 64% respondentów twierdziło, że za pomocą budżetów zbyt powoli identyfikuje się problemy, 51% badanych nie zgadzało się, że budżety szybko stają się nieaktualne, 76% nie zgadzało się, że procesom budżetowania brakuje dyscypliny i że bazują na nierzetelnych założeniach, 47% nie zgadzało się ze stwierdze-

¹ Badania przeprowadzono, wybierając respondentów spośród menedżerów wyższego szczebla związanych z budżetowaniem, członków Institute of Management Accounting, wywodzących się z organizacji komercyjnych z USA, zatrudniających co najmniej 100 osób; badanie przeprowadzono przy użyciu narzędzi internetowych: poczty elektronicznej i zabezpieczonej hasłem witryny internetowej. Próbą objęto grupę 212 respondentów; ok. połowa badanych wywodziła się z przedsiębiorstw produkcyjnych, pozostali z przedsiębiorstw usługowych, wykonujących usługi, takie jak finansowe, consulting, pośrednictwo nieruchomości itp.; respondenci zajmowali obecne stanowiska przeciętnie przez 5 lat, i przeciętnie przez 8 lat byli związani z daną firmą.

niem, że budżety powodują raczej powstanie nieprzyjaznych relacji w organizacji niż zachowań opartych na współpracy.

Niemal połowa badanych uważała, że gdy budżety zostały przyjęte, nie można dokonywać zmian, druga część stwierdziła, że należy je aktualizować w trakcie roku, doraźnie (25%), kwartalnie lub półrocznie (15%), krocząco (10%).

66% respondentów wyraziło pogląd, że porównywanie wykonania do budżetu nie jest wiarygodną miarą osiągnięć menedżera. Z drugiej strony budżety stanowią podstawę do oceny rezultatów i kontroli celów. W 63% przypadków podkreślano rolę budżetów w ocenie osiągnięć, w 37% nie spełniały one istotnej funkcji.

Wydaje się, że wiele organizacji stosuje budżety jako podstawę do oceny osiągnięć, jednakże tylko 15% z nich dokładnie porównuje uzyskane wyniki z założonymi celami, co jednocześnie stanowi podstawę oceny menedżerów. Większość organizacji traktuje budżetowanie jedynie jako jeden z elementów ogólnej oceny menedżerów.

I najważniejsze zarzuty – manipulacja budżetami (np. wydatki na koniec okresu budżetowania lub opóźnianie niektórych wydatków, zwiększona sprzedaż przy końcu okresu budżetowania, zakładanie łatwiejszych celów w celu uzyskania premii) jest spowodowana istotnym powiązaniem wynagrodzenia menedżerów z osiągnięciami celów budżetowych. Badania potwierdziły, że manipulacje budżetami zdarzające się z częstotliwością określaną jako „od czasu do czasu” występują w wielu organizacjach, przy czym najczęściej stosowane jest opóźnianie wydatków i negocjowanie łatwiejszych celów.

Kolejnym zarzutem w stosunku do budżetowania jest powiązanie celów krótkoterminowych z budżetami i wynagrodzeniami menedżerów kosztem celów długoterminowych. Na pytanie dotyczące manipulacji budżetami kosztem celów długookresowych 61% badanych odpowiedziało, że powyższe zjawiska nie występują lub występują w małym stopniu, jedynie 17% badanych potwierdziło istotny albo bardzo istotny negatywny wpływ na cele długoterminowe.

Wartość dla organizacji

Biorąc pod uwagę czas budżetowania, efektywność systemu we wspomaganie w osiąganiu celów organizacji oraz dysfunkcyjność budżetowania, respondenci przeciętnie ocenili budżetowanie na 70 w skali od 0 (katastrofa) do 100 (doskonałość). 66% respondentów oceniła wartość budżetowania dla organizacji jako dobrą lub doskonałą. Tylko 8% respondentów oceniło budżety jako wartość negatywną lub jako nieprzynoszące wartości dla organizacji.

Podsumowanie wyników badań

Badania wykazały, że wiele zarzutów dotyczących procesu budżetowania ma uzasadnienie, jednakże problemy te nie mają charakteru uniwersalnego dla wszystkich jednostek gospodarczych, bowiem znakomita większość respondentów (96,3%) uważa, że budżety mają potencjał, by być bardzo użyteczne, jeżeli są odpowiednio stosowane.

W podsumowaniu wskazano trzy podstawowe elementy:

Po pierwsze – krytyka kierowana pod adresem procesu budżetowania jest uzasadniona, jednakże nie jest ona uniwersalna.

Po drugie – respondenci w przeważającej większości stwierdzili, że nie mogą funkcjonować bez budżetów, bowiem budżety są dla nich niezbędne.

Po trzecie – zamiast zastosować *beyond budgeting* respondenci uważają, że należy ulepszać proces budżetowania i nadal go rozwijać.

4. Budżetowanie we współczesnym przedsiębiorstwie

Tematyka budżetowania, nowych koncepcji budżetowania, jak również *better budgeting* i *beyond budgeting* nadal stanowi interesującą problematykę badawczą. W 2008 r. K. Shastri i D.E. Stout [2008, s. 18-25] przedstawili wyniki badań², które stanowią kontynuację analiz opublikowanych przez T. Libby i R.M. Lindsay w 2007 r. Shastri i Stout pytali respondentów:

1. Jak tworzone są budżety w nowoczesnych organizacjach ukierunkowanych na zysk? Jaka jest opisowa charakterystyka stosowanego dzisiaj procesu budżetowania?

2. Czy budżety przysparzają organizacji wartości dodanej? Czy i jak rola budżetów w organizacji jest satysfakcjonująca dla menedżerów zarządzających w obszarze finansów i rachunkowości?

3. Jakie są główne konsekwencje behawioralne stosowania budżetów, zarówno pozytywne, jak i negatywne?

4. Jakie relacje występują pomiędzy budżetami a innymi procesami zarządzania? Czy są one zintegrowane w jakimś znaczącym kontekście?

W rezultacie badań uzyskano następujące wyniki:

I. Opis procesu budżetowania

Zgodnie z poglądami 62,2% respondentów tworzenie budżetu dokonuje się w procesie negocjacji i uzgodnień za pomocą kombinacji dwóch metod jego ustalania: *top down* i *bottom up*. 85% uważa, że proces jest jednakowy w całej organizacji. 69,5% wskazuje, że podstawowym narzędziem planowania nadal jest budżet statyczny, definiowany jako budżet obowiązujący tylko dla jednego planowanego poziomu aktywności, opracowany dla nadchodzącego okresu budżetowania. Do porównywa-

² Badania przeprowadzono w listopadzie 2007 r., kwestionariusze wysłano za pomocą e-maila do 29 501 członków Institute of Management Accountants, wybierając respondentów na podstawie tytułu zawodowego, który zdaniem autorów był związany z budżetowaniem. Otrzymano 815 kompletnych raportów, z których wyłączono odpowiedzi od menedżerów organizacji *non-profit* lub rządowych. W rezultacie otrzymano próbę składającą się z 720 respondentów pochodzących głównie z USA. Najwięcej respondentów (28,1%) pochodziło z przemysłu, 9,9% było związanych z ochroną zdrowia; 35,7% reprezentowało firmy legitymujące się zyskiem z obszaru od 1 do 50 mld dolarów. Największa grupa badanych (25,5%) była contro llerami; przeciętnie respondenci mieli 13 lat doświadczenia zawodowego związanego z controllingiem.

nia osiągniętych rezultatów z założeniami budżetowymi większość respondentów używa mierników finansowych (dochody i wydatki) i niefinansowych (satisfakcja klienta, udział w rynku).

II. Użyteczność i wartość systemów budżetowania

Większość respondentów uważa, że budżet jest użyteczny lub bardzo użyteczny w odniesieniu do określonych celów organizacji. Respondenci wskazali, że budżet oprócz przeznaczenia dla celów planowania i kontroli jest ważny dla osiągania innych celów organizacji, takich jak planowanie strategiczne czy komunikacja, przez co jest różnorodnie postrzegany, od mechanizmu planowania i kontroli do części procesu strategicznego zarządzania organizacją.

Ponadto 40% respondentów ma poczucie, że proces budżetowania odgrywa także rolę w procesie tworzenia wartości dodanej dla organizacji. Z drugiej strony 23% respondentów sądzi, że proces budżetowania dodaje relatywnie mało wartości dla organizacji.

III. Behawioralne konsekwencje budżetowania

Respondenci w przeważającej mierze sądzą, że budżetowanie: nie blokuje inicjatywy pracowników, nie obciąża menedżerów koniecznością podejmowania krótkoterminowych decyzji, nie hamuje zmian, nie zmusza pracowników do osiągania celów, nie powoduje stosowania niewłaściwych elementów motywacyjnych.

Jednakże część respondentów ma dokładnie przeciwne odczucia, wskazując na negatywny wpływ budżetowania na inicjatywę pracowników, motywowanie do decyzji krótkoterminowych oraz naciski na osiągnięcie założonych celów.

Wskazano również na pozytywne behawioralne efekty budżetowania, budżety stymulują ciągłą poprawę funkcjonowania, dostarczają menedżerom informacji, które są niezbędne do reagowania na zmiany, pełnią funkcje informacyjną dla podjednostek, zachęcają do podejmowania ryzyka na stosownym poziomie.

IV. Relacje między budżetowaniem a innymi procesami zarządzania

Respondentów zapytano o związek budżetowania z innymi elementami zarządzania. Najczęściej stosowano zarządzanie łańcuchem dostaw oraz zrównoważoną kartę wyników, oba elementy połączone z procesem budżetowania. Jedna trzecia organizacji stosuje rachunek kosztów ABC jako narzędzie zarządzania, z czego ok. 75% jest zintegrowana z budżetowaniem. Nieznacznie więcej niż jedna trzecia organizacji stosuje koncepcję *target costing*, z których 77% łączy *target costing* z procesem budżetowania. Badania wykazały, że budżetowanie z powodzeniem funkcjonuje w połączeniu z innymi nowoczesnymi praktykami zarządzania.

Podsumowanie rezultatów badań

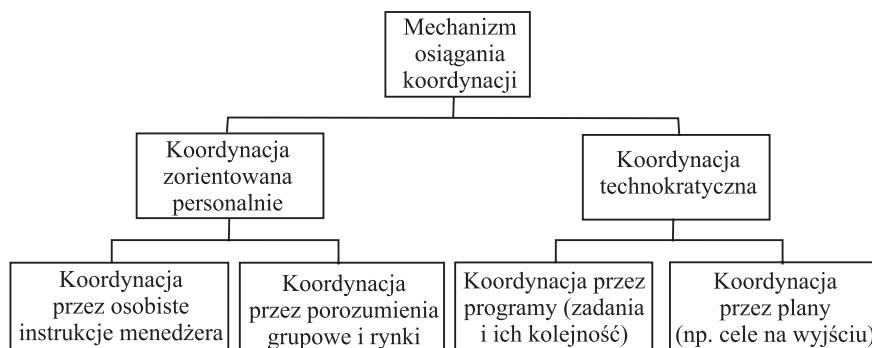
Przedstawione poglądy menedżerów związanych z budżetowaniem pokazują, że budżety stanowią istotny instrument zarządzania stosowany w organizacjach gospodarczych, są nadal użyteczne, przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej w organizacji, można je stosować w połączeniu z innymi technikami i koncepcjami zarządzania.

5. Koordynacja a koncepcje budżetowania

J. Weber i S. Linder [2005, s. 20-28] przedstawili wyniki badań dotyczące mocnych i słabych stron trzech koncepcji: tradycyjnego budżetowania, *better budgeting* i *beyond budgeting*, ze szczególnym uwzględnieniem jednej z podstawowych funkcji budżetowania: koordynacji działań i poszczególnych elementów organizacji.

Funkcjonują różne mechanizmy osiągnięcia koordynacji. Koordynacja zorientowana personalnie *face-to-face* polega na bezpośrednim wydawaniu instrukcji przez zarządzającego oraz określaniu zadań i celów. W przypadku koordynacji przez wzajemne porozumienia występuje odpowiedzialność grupowa, która dotyczy zainteresowanych grup lub rynku.

Koordynacja przez programy najpierw definiuje procesy i kolejność ich realizacji, jest także określana jako „biurokracja” lub „organizacja biurokratyczna”. Koordynacja przez programy ściśle opisuje czynności pracownika i kolejność ich wykonywania, a koordynacja przez plany (budżety) określa jedynie cele do osiągnięcia. Programy obowiązują do odwołania, w przeciwieństwie do planów sporządzanych dla określonego przedziału czasowego.



Rys. 1. Mechanizmy osiągnięcia koordynacji

Źródło: [Weber, Linder 2005, s. 22].

Efektywność i sprawność poszczególnych mechanizmów koordynacji zależy od otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Nie ma jednego uniwersalnego mechanizmu osiągnięcia koordynacji dla różnorodnych jednostek gospodarczych.

Kontekst organizacyjny danej jednostki gospodarczej mogą charakteryzować dwa główne obszary: złożoność i turbulencja. Złożoność organizacji jest miarą jej wielkości i heterogeniczności. Turbulencja określa szybkość zmian w poszczególnych elementach złożoności oraz ich stosunki wewnętrzne. Turbulencja może wywierać wpływ zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz organizacji. Złożoność i turbulencja stanowią dwa wymiary, których występowanie wpływa na sprawność i skuteczność mechanizmów osiągnięcia koordynacji.

Koordinacja zorientowana personalnie charakteryzuje się wysoką elastycznością i możliwością przystosowywania się do zmian i turbulencji otoczenia. Jednak w miarę wzrostu złożoności otoczenia, po przekroczeniu pewnej granicy, koordynacja zorientowana personalnie staje się nieefektywna. Gdy rośnie złożoność, technokratyczne mechanizmy osiągania koordynacji są skuteczne, bowiem zarówno programy, jak i plany uwzględniają efektywną i skuteczną koordynację nawet w kontekście wysokiej złożoności. Jednak założenie to jest prawdziwe tylko w stabilnym środowisku do ewentualnie średniej turbulencji otoczenia. Jeżeli rośnie turbulencja, programy i plany stają się nieefektywne, ponieważ nie analizowano poszczególnych parametrów w kontekście szybko i dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Z kolei uwzględnienie wysokiej dynamiki i złożoności otoczenia wiąże się z wysokimi kosztami pozyskania pożądaných informacji.

Dlatego też ani mechanizmy koordynacji zorientowanej personalnie, ani mechanizmy technokratyczne nie są skuteczne w otoczeniu o wysokiej złożoności i wysokiej turbulencji.

Tabela 1. Efektywność i skuteczność budżetowania, *better budgeting* i *beyond budgeting*

Wyszczególnienie	Niska złożoność organizacji	Średnia złożoność organizacji	Wysoka złożoność organizacji
Niska turbulencja	tradycyjne budżetowanie	tradycyjne budżetowanie	tradycyjne budżetowanie
Średnia turbulencja	<i>better budgeting</i>	<i>better budgeting</i>	
Wysoka turbulencja	<i>beyond budgeting</i>		koordynacja niewykonalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Weber, Linder 2005, s. 25].

Analizy pokazują, że ani tradycyjne budżetowanie, ani koncepcje *better budgeting* czy *beyond budgeting* nie mogą być postrzegane jako uniwersalnie lepsza forma organizacyjna koordynacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Ich efektywność i skuteczność zależy od złożoności i turbulencji otoczenia, w którym funkcjonują. O ile budżetowanie jako forma koordynacji przez plany jest efektywną i skuteczną drogą zapewnienia koordynacji nawet w wysoko złożonym, mniej lub bardziej stabilnym środowisku, o tyle nie jest odpowiednią formą w przypadku zaistnienia dużej zmienności i turbulentnego otoczenia.

Z drugiej strony koordynacja przez „siły rynku” i *beyond budgeting* sprawdza się w dynamicznie zmieniającym się i turbulentnym otoczeniu, jednakże wymaga niskiej lub co najwyżej średniej złożoności.

Better budgeting usytuowano pośrodku pomiędzy powyższymi alternatywami, ponieważ lepiej radzi sobie ze zmianami niż klasyczne budżetowanie, jednakże tylko do pewnego poziomu dynamiki.

Jednostki gospodarcze stoją zatem przed wyborem, która koncepcja jest najbardziej odpowiednia, żadna z nich bowiem nie sprawdza się we wszystkich kontekstach funkcjonowania.

6. Podsumowanie

Wyniki badań przekonują, że nie istnieje jedna, uniwersalna recepta dotycząca budżetowania, która rozwiązywałaby kompleksowo problemy współczesnych przedsiębiorstw. Z jednej strony dalszy rozwój wymaga rezygnacji ze szczegółowego sterowania za pomocą tradycyjnych budżetów oraz powiększenia decentralizacji, z drugiej strony istnieją obszary oportunistów w jednostkach gospodarczych, gdzie nadal nie można zrezygnować z kontroli wyników [Horvath 2003, s. 8]. Każde przedsiębiorstwo, w zależności od specyfiki funkcjonowania, złożoności struktury, charakterystyki otoczenia i potrzeb wewnętrznych, decyduje, jaki instrument zarządzania jest najlepszy, co powoduje, że zarówno tradycyjne budżetowanie, jak i nowe koncepcje *better budgeting* i *beyond budgeting* mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników.

Literatura

- Hope J., Fraser R., *Beyond budgeting*, Strategic Finance, Montvale, Oct. 2000.
- Horvath P., *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1994.
- Horvath P., *Hat die Budgetierung noch Zukunft?*, „Controlling & Management”, SH 1/2003.
- Libby T., Lindsay R.M., *Beyond budgeting or better budgeting*, „Strategic Finance”, Montvale, August 2007.
- Nowak E., *Podstawowe koncepcje budżetowania*, [w:] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007
- Shastri K., Stout D.E., *Budgeting: perspectives from the real world*, „Management Accounting Quarterly”, vol. 10, nr 1, Fall 2008.
- Weber J., Linder S., *Budgeting, better budgeting, or beyond budgeting*, „Cost Management”, Boston, Mar/Apr 2005.

BUDGETING, BETTER BUDGETING, BEYOND BUDGETING – NEEDS OF CURRENT ENTERPRISES

Summary

The article presents findings concerning traditional budgeting and new ideas like better budgeting and beyond budgeting, their part in current enterprises and needs of managers in this range.