

Προϋπολογισμός είναι μια διοικητική διαδικασία στην οποία προσδιορίζονται με ακρίβεια πώς θα εκπληρωθούν οι μελλοντικοί σκοποί μιας επιχείρησης με βάση τα οικονομικά μεγέθη που υπολογίζονται ότι θα συμβούν στο μέλλον.

Σε αυτή τη λογική, για να έχει ουσία η όλη διαδικασία από πλευράς εκπλήρωσης μελλοντικών στόχων, θα πρέπει να καταρτιστούν ένα σύνολο λεπτομερών και επιμέρους προϋπολογισμών που παίρνουν εξαιρετικό χρόνο, όπως:

- Πρόγραμμα Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα Παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων

Επομένως, ενώ η κατάρτιση προϋπολογισμών είναι χρήσιμη στη λειτουργία της επιχείρησης, ταυτόχρονα απαιτεί μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία με αρκετές λεπτομέρειες που πρέπει να συνυπολογιστούν, ενώ επικεντρώνεται μόνο στους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, αφού είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογίσεις με ακρίβεια ποσά που θα πραγματοποιηθούν στο μακροπρόθεσμο μακρινό μέλλον.

Η ιδέα ότι προκαλούνται αρνητικές επιπτώσεις στα κίνητρα των Διευθυντών έχει σχέση με την αναλυτική ποσοτική απεικόνιση των στόχων που έχουν τεθεί, με την έννοια ότι οι προϋπολογισμοί αναφέρονται με λεπτομέρεια στα αριθμητικά ποσά που αναμένονται ανά κατηγορία λογαριασμού. Αυτό αυτομάτως δημιουργεί άγχος και πίεση στους managers, οι οποίοι θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να πετύχουν αυτά τα νούμερα ή ακόμα καλύτερα να τα βελτιώσουν, αφού η μέτρηση της αποδοτικότητας στη δουλειά τους είναι η σύγκριση μεταξύ των στόχων που έχουν θέσει οι προϋπολογισμοί και αυτών που οι ίδιοι πέτυχαν.

Όσον αφορά το γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί τονίζουν την επίσημη δομή της επιχείρησης, αυτό είναι σωστό, αν αναλογιστεί κανείς και τη σειρά με την οποία καταρτίζονται, όπως αυτή παρουσιάστηκε παραπάνω. Αυτό σημαίνει ότι πρώτα πρέπει να «εκτελεστούν» οι επιμέρους πιο αναλυτικοί προϋπολογισμοί όπως πωλήσεων ή αγορών αποθεμάτων, που αναφέρονται στους υφισταμένους και στη συνέχεια να υλοποιούνται οι γενικότεροι προϋπολογισμοί όπως ο ταμειακός (cash budget) ή του ισολογισμού, υπεύθυνοι των οποίων είναι τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Για να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω δυσκολίες και να βελτιωθεί το budgeting process, αρχικά θα πρέπει να συμμετέχουν στην κατάρτισή τους όλα τα κλιμάκια εργαζομένων που θα κληθούν να τους υλοποιήσουν, τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι προϊστάμενοι. Θα πρέπει δηλαδή να αποτελεί μια ομαδική δουλειά ώστε να έχει σημασία για όλους και να ελαχιστοποιηθούν ταυτόχρονα και όλες οι «συγκρούσεις» που προκύπτουν από την ιεράρχηση. Θα πρέπει δηλαδή να επιτυγχάνεται μια ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα που θα καταρτίσουν και θα υλοποιήσουν τους προϋπολογισμούς σε δημοκρατικά πλαίσια ώστε όλοι να εκφράζουν την άποψη και τους ενδοιασμούς τους.

Σε αυτά τα πλαίσια θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη ανάθεση καθηκόντων και η λεπτομερής ανάλυση των εργασιών που καλούνται να αναλάβουν τα συμμετέχοντα μέρη, μέσω οδηγιών και όχι εντολών, πάντα στο πνεύμα της ομάδας που θα πρέπει να διακρίνει το budgeting process.

Επίσης, πολύ σημαντικό στοιχείο της βελτίωσης του budgeting process είναι η ύπαρξη περιεκτικής και σωστής πληροφόρησης σχετικά τόσο με ενδοεπιχειρησιακά όσο και εξωεπιχειρησιακά στοιχεία του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε η κατάρτιση των προϋπολογισμών να γίνεται σε πραγματικά δεδομένα όπως ισχύουν σήμερα. Συνεπώς, η σωστή διαχείριση της πληροφόρησης θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, καθώς υλοποιούν τους προϋπολογισμούς.