

## Skrot budgettet?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,  
Handelshøjskolen i Århus

---

Der har igennem den seneste tid bredt sig en stigende utilfredshed med de procedurer og teknikker, som nu i mange år har tjent vores virksomhed trofast. Denne indledning lyder måske som indledningen til det årlige julebrev skrevet af virksomhedens gamle grundlægger for 100 år siden. Men ikke desto mindre dækker den en diskussion, der i nogle år har rumlet i mange virksomheder.

### Budgettet kan ikke undværes ...

Der er mange organisationer, der bruger ganske store ressourcer på at udarbejde budgetter, diskutere budgetter og følge op på budgetter. Budgettering er i enhver virksomhed en central disciplin, og budgettet kan ikke undværes. Men det er nok også klart for mange, at budgetlægning og budgetstyring har en tendens til at have en række negative konsekvenser – uden nødvendigvis at give de fordele, som det kunne eller burde.

### ... men det har sine uhensigtsmæssigheder

#### 1. Hvad er problemet?

Problematikkerne er formodentlig velkendte for de fleste. Kundeorientering, fleksibilitet og samarbejde på tværs af virksomheden saboteres af, at afdelingerne ser snævert på deres egne budgetter og resultater. Afdelingers og divisioners budgetoplæg er for uambitiøse på omsætningsiden og urealistiske på investeringssiden – for hvis de ikke er det, er der ikke plads til de beskæringer, som controllerne per automatik vil tvinge igennem. Unødvendige udgifter og investeringer afholdes i slutningen af året for at ikke at få lavere budgetter næste år, eller varer afsendes med rabatter ved årsskiftet for at holde omsætningsbudgettet. Nye ansættelser og investeringer gennemføres ikke i tide, eller mens

muligheden er der, fordi "det ikke er på budgettet i år" osv. Listen kunne gøres lang, og som det måske væsentligste kritikpunkt vil budgettet i mange virksomheder allerede få måneder efter, at det blev godkendt – og i al fald i god tid inden året er omme – ikke længere afspejle den mest sandsynlige forventning til den økonomiske udvikling, da en række forhold vil have ændret sig.

### Budgettet som kontrolinstans

Som den sidste bastion tjener budgettet i al fald til kontrol og bevillingsstyring. Men forhindrer det egentlig bedrag og brud på virksomhedens politikker? Eller fremprovokerer budgetstyringens fokus på resultatoverholdelse netop en adfærd, som vi i bund og grund ikke ønsker? Hverken af os selv eller vores medarbejdere. Der er altså mange årsager til at lave noget om. Men hvad er alternativet?

## 2. De nye metoder

### Budgettets konkurrenter

Der har været forslag spændende fra 1970'ernes nulbase-budgettering til 1990'ernes euforiske revitalisering af økonomiafdelingerne, der satte fokus på de ikke-finansielle nøgletal. Men uanset hvad nogen måtte have håbet, så har ingen systemer isoleret set kunnet vippe den klassiske budgettering af pinden. Det seneste skud på stammen af forslag er *Beyond Budgeting*-bølgen, hvor man med inspiration fra dels svenske virksomheders mangeårige praksis med at arbejde såkaldt budgetløst og dels amerikanske/engelske virksomheders mere managementorienterede praksis har udviklet værktøjer, der supplerer eller måske ligefrem erstatter budgetteringen.

Det er den sidste tilføjelse – "erstatte" – som for alvor har skudt debatten i gang mange steder. Det, som for nogle er det særligt forjættende ved at være "beyond budgeting", er for andre en tåbelig og umulig tanke. Men hvad er fakta og realiteter; og hvad er retorik og varm luft i denne debat? Virkeligheden befinder sig et sted midt imellem, naturligvis. Budgettet løser nogle fundamentale opgaver, som ikke er faldet bort eller blevet mindre væsentlige i den moderne virksomhed, men det betyder ikke, at der kun er én måde at gøre det på, eller at nye ledelses- og informationsteknologier ikke har givet nye muligheder. Det er det, vi skal udnytte.

### 3. Hvad skal der gøres?

Nu, hvor de fleste økonomiafdelinger er kommet over den årlige budgetrunde og er godt i gang med at aflægge årsregnskab, er det derfor tidspunktet at overveje, om der ikke var et par ting, der kunne gøres lidt bedre. Det er ikke et spørgsmål om at trække fronter op mellem budgetstormere og budgetbisser. Snarere om at udpege svaghederne og se løsningerne – og så på det grundlag prøve sig frem. Tingene kan altid gøres lidt bedre.

#### Større vægt på samarbejde og tillid

Hvad er det så, vi skal gøre anderledes? Ud fra en beyond budgeting-tankegang er der for det første tale om en mere omfattende ledelsesfilosofi, hvor der lægges større vægt på samarbejde og tillid, end den traditionelle budgetlægning i sin rene form indebærer. For det andet er der tale om en række velkendte og relativt simple teknikker, som integreret bringes i anvendelse.

### 4. Rul budgettet

#### Opdater budgettet hver måned

Lad mig blot nævne et par eksempler. Som alternativ til at følge et budget, der fastlægges én gang om året, og som gradvist kommer mere og mere ud af trit med både den faktiske udvikling og den aktuelle viden om afsætning og omkostninger, er flere virksomheder begyndt at "rulle budgettet", dvs. opdatere det månedligt og tilføje en ny måned, så det gradvist opdateres. Som alternativ til at sætte faste budgetmål for omsætning, omkostninger etc. lægger nogle virksomheder større vægt på den relative præstation i forhold til konkurrenterne, markedet etc., når resultatet gøres op, og bonusen udbetales. Og endelig begynder disse virksomheder også at slippe de stramme procedurer for godkendelse af investeringer til fordel for divisioner og datterselskabers egne vurderinger.

#### Men en ændring af budgettet tager tid!

Der er mange muligheder, men der er tale om et langsigtet forandringsprojekt, hvis man giver sig i krig med budgettet. Det er fast indarbejdede rutiner, der skal ændres og mentale modeller, der skal justeres. Selvom der ikke er tale om en revolution, så skal man i de fleste virksomheder forberede sig på en rejse over flere år. Men de lavthængende frugter kan plukkes med det samme. Husk endnu engang: Tingene kan altid gøres lidt bedre.

**Om forfatteren**

*Per Nikolaj Bukh* ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)) er professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledelseshåndbøgerne *Offentlig Ledelse* og *Økonomistyring* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag) og *Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj* (2004, Børsens Forlag). Herudover har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række private og offentlige virksomheder omkring design af økonomistyringssystemer.