

Budgettering og Budgetkontrol i Detailhandelen.

Af Poul Norsman¹⁾

Denne Redegørelse for Detailhandelens Anvendelse af den Budgetkontrol, som i saa vid Udstrækning anvendes i U. S. A., men som endnu er relativt lidt benyttet herhjemme, er til Dels bygget over et Foredrag om samme Emne holdt i »Handelsklubben« i Foraaret 1940. Af pladsmæssige Grunde kan der kun være Tale om at kaste et Strejflys over de forskellige Sider af Budgetteringens mangeartede Opgaver og Teknik og ikke om detaljeret Arbejdsgennemgang med tilhørende Planer og Opstillinger. Ud fra et praktisk Kendskab til Emnet har Forfatteren imidlertid bestræbt sig for i saa vid Udstrækning som muligt at give et Rids af saavel de Arbejdsmetoder, der kan følges, som af Budgettets kontrolmæssige Betydning i de enkelte Tilfælde.

Som det fremgaar af Tittlen, er Artiklen indskrænket til kun at omfatte en Gennemgang af Detailhandelens Budgetproblemer, men en Del af de anførte principielle Betragtninger kan umiddelbart overføres paa Handelen i videre Forstand saavel som paa Produktionen.

Budgettets Opstaaen og Formaal.

Selve den Tanke at nedlægge sit Syn paa den forventede Udvikling i et Budget og benytte dette til en Kontrol med de trufne Dispositioners Rigtighed er af forholdsvis ny Dato og er trængt frem som et Barn af den moderne Regnskabsteknik og de øvrige analytiske og organisatoriske Fremskridt indenfor Handelen og Produktionen.

Ridset op i to Hovedpunkter er Budgettets Formaal:

1. Paa Grundlag af den Viden, man besidder om Virksomhedens Forhold og om de Ændringer, som maa anses for sandsynlige, at lægge en Plan for Virksomheden som Helhed (sammensat af Planer for de enkelte Grene af Virksomheden) for derigennem mest hensigtsmæssigt at koordinere de enkelte Funktioner med det Formaal at opnaa det størst mulige Nettoudbytte.
2. At skabe et tilfredsstillende Sammenlignings- og Kontrolgrundlag for den virkelige Udvikling og de opnaaede Resultater og herigennem for de foretagne Dispositioners Rigtighed.

¹⁾ Sekretær, H. D.

Som Eksempel paa Funktioner, hvis Koordinering er af overordentlig Interesse for enhver Virksomhed, skal nævnes Salg og Produktion, Lager og Omsætning samt — ikke mindst — Pengeindgang og -udgang, d. v. s. Kontrol med Likviditeten. Denne Koordinerings Betydning er velkendt for enhver Købmand, og Budgettets Fortjeneste er ikke, at det særligt har gjort opmærksom paa disse Problemer, men at det tvinger den Forretningsdrivende, der gaar ind for Budgettanken, til klart at erkende den intime Sammenhæng mellem alle disse Faktorer og har givet ham et Middel i Hænde til paa Forhaand at skabe det mest harmoniske Sammenspil mellem alle disse Kræfter, som tilsammen skaber Forretningens Driftsresultat.

Overfor Regnskabsanalysen, der behandler det færdige Regnskab, men som i vid Udstrækning beskæftiger sig med de samme Problemer som Budgettet, har dette sidste saaledes det store Forspring, at Overvejelserne falder paa et saa tidligt Tidspunkt, at der er Mulighed for i Tide at rette evt. Misforhold. Endvidere maa det fremhæves, at en Analyse af et afsluttet Regnskab som Regel ikke vil blive gennemgaaet med samme Interesse som et Budget, fordi Analysen behandler Forhold, der *har* fundet Sted. Hvis en Periode f. Eks. en Maaned eller et Kvartal har givet et daarligt Resultat, ja saa har den givet et daarligt Resultat, og det maa man se at faa rettet næste Gang. Hvis en Forretnings Ledelse derimod faar forelagt et Budget for en bestemt Periode, og Budgettet slutter med et Underskud, er der alle Chancer for, at den paagældende Ledelse ikke vil godkende dette, før alle Muligheder for at ændre det daarlige Resultat er gennemdrøftet.

I denne Forbindelse maa ogsaa fremhæves, at i de fleste Virksomheder vil der være Perioder f. Eks. visse Maaneder i Aaret, hvor en Del af det indtjente Overskud spises op af et Underskud. Har man lagt sit Budget og ved, at der er gjort, hvad der kan gøres for at gøre Resultatet saa godt som muligt, er det ikke længere Underskuddets Størrelse, der er det afgørende, men derimod Spørgsmaalet om, hvorvidt Underskuddet bliver større eller mindre end budgetteret.

I Fortsættelse heraf kan gøres opmærksom paa Budgettallenes Betydning som Sammenligningstal. Tidligere Aars Tal *kan* være oplysende, men er det som Regel ikke, idet hvert enkelt Aar og hver enkelt Periode er præget af sine særlige Forhold og Begivenheder. Paaske og Pinse falder forskelligt i de forskellige Aar, Moder og Købevaner skifter, Tilførselsforhold ændres, og alle disse Forskydninger gør, at man ved Anvendelsen af sidste Aars Tal som Sammenligningsgrundlag til Stadighed maa være opmærksom herpaa og efter bedste Evne udskille disse Faktoreres Indflydelse. I Budgettet derimod har man paa For-

haand taget Hensyn til alle disse Ændringer — omend der naturligvis kan ske Forskydninger, som man ikke har kunnet forudse — man har allerede afstemt alle sine Dispositioner i Overensstemmelse med de forventede ændrede Forhold, saaledes at det altid vil være lønnende nøjere at gennemgaa alle Aarsager til evt. Udsving fra Budgettet, medens et Udsving fra sidste Aars Tal ikke behøver at have reel Betydning.

Da Budgettet saaledes bliver det afgørende Kriterium for Bedømmelsen af Udviklingen, er det nødvendigt, at hvert enkelt Budgettal i saa vid Udstrækning som muligt bliver kritisk gennemgaaet, inden det indgaar i Helheden. Selv i de Tilfælde, hvor der ikke umiddelbart er Grund til at antage, at væsentlige Forskydninger har gjort sig gældende, kan man ikke uden videre acceptere de forrige Aars Tal, idet den Omstændighed, at Forholdet har været saadan og saadan igennem mange Aar, ikke indeholder nogen Garanti for, hvorvidt f. Eks. en bestemt Omkostning staar i et rimeligt Forhold til en bestemt Ydelse.

Inden den nærmere Gennemgang af de enkelte Budgetter maa det bemærkes, at man ikke generelt for alle Virksomheder kan sige, at det og det Budget skal lægges først. De enkelte Budgetter griber stærkt ind i hverandre og er mere eller mindre direkte forbundne, og hvilket Budget, der er det »vigtigste«, og hvorefter de øvrige Budgetter til en vis Grad maa afstemmes, maa afgøres individuelt efter de for den paa-gældende Virksomhed specielle Forhold. For nogle Virksomheder er det muligvis Hensynet til de finansielle Forhold, der spiller den afgørende Rolle, saaledes at Hovedvægten maa lægges paa Finansbudgettet, medens Disponering, Salgspolitik etc. afstemmes herefter. I andre Virksomheder er Kapitalen muligvis til Raadighed i tilstrækkeligt Omfang, saaledes at Hovedvægten naturligt vil ligge paa Omsætningsbudgettet, og endelig kan særlige Omstændigheder som f. Eks. vanskelige Tilførselsforhold bevirke, at Vareindgangen er mere eller mindre bestemt, saaledes at Lagerbudgettet bliver afgørende for Omsætningsbudgettet.

Alle disse Forhold har imidlertid ingen Betydning for den principielle Drøftelse af de enkelte Budgetter, men tjener til at understrege den Omstændighed, at et af Budgettets vigtigste Formaal er den harmoniske Koordinering af *alle* de Forhold, som den paagældende Virksomhed maa regne med at skulle arbejde under i Budgetperioden.

Driftsbudgettet samt Opstilling af Salgsplaner.

Driftsbudgettet indeholder først og fremmest den forventede Omsætning. Man vil her i en vis Udstrækning være henvist til at bygge paa

tidligere Aars Erfaringer — med tilbørlig Hensyntagen til de tidligere nævnte Forskydninger i Konjunkturer o. s. v. — men selve den Omstændighed, at man forsøger at skabe et skriftligt Grundlag for sine Fremtidsplaner, vil bevirke, at man naturligt kommer ind paa den mere rigtige Tanke at vurdere Virksomhedens Omsætning i Relation til det potentielle Marked, til den investerede Kapital etc. Disse Forhold kræver imidlertid mere dybtgaaende Undersøgelser og Betragtninger.

Endvidere indeholder Driftsbudgettet alle de øvrige Faktorer, hvorved Driftsresultatet umiddelbart paavirkes, saasom kalkuleret Avance, Rabatter, Prisnedsættelser o. l., og den Omstændighed, at man indfører en Budgetkontrol, vil meget ofte føre til en helt ny Drøftelse af et Problem som f. Eks. Prisnedsættelser.

Som en Forberedelse til Budgetteringen af Omsætningen — der selvsagt er et af Driftsbudgettets vigtigste Led — vil det i de fleste Tilfælde være naturligt at opstille Virksomhedens Salgsplan.

Denne Opstilling falder lidt udenfor Rammerne af den øvrige Budgettering, idet den ikke er »talmæssigt« bestemt, men bestaar i Udarbejdelsen af en passende Oversigt over dels de Faktorer, som udefra vil øve en Indflydelse paa Omsætningens Størrelse og Art (Paaske, Pinse, Konfirmation, Turistsæson o. l.), og dels de Faktorer, hvormed man selv har i Sinde at øve Indflydelse paa Omsætningen — om muligt — i Form af særlige Salgsfremstød (Udstillinger, Opvisninger, Annoncer, Brochurer o. l.). Formaalet med Salgsplanen er for det første at afsvække evt. »døde« Punkter i Sæsonen gennem Planlægningen af en passende Propagandainsats og for det andet at skabe en Oversigt over de Krav, som den kommende Sæson vil stille til Vareudvalg, særlige Dispositioner m. m., saaledes at man i god Tid kan træffe sine Forberedelser.

Omkostningerne hører naturligvis ogsaa hjemme under Driftsbudgettet, men danner et saa betydningsfuldt Afsnit, at de er udskilt for sig selv i

Omkostningsbudgettet.

Dette Budget spiller en særdeles afgørende Rolle for den enkelte Virksomheds Driftsøkonomi, og den intime Forbindelse mellem en vel gennemført Budgetkontrol og en for Virksomheden formaalstjenlig organisatorisk Opbygning finder sit bedste Udtryk her. Intet Budget kan med Held lægges i Hænderne paa en Person, der ikke — indenfor de givne Direktivers Rammer — har den direkte Indflydelse paa de paagældende Tal, og Oprettelsen af et funktionelt Omkostningssystem er derfor en nødvendig Forudsætning for Gennemførelsen af en til-

fredsstillende Omkostningsbudgettering. Det funktionelle Omkostnings-system er karakteristisk derigennem, at det klart præciserer, hvilke Omkostninger de enkelte Ledere i Virksomheden kan gøres ansvarlig for, hvorefter man igennem et mere eller mindre raffineret Omkostningsfordelingssystem overvælter Omkostningerne paa de Grene af Virksomheden, som vel foraarsager dem, men som ikke øver direkte Indflydelse paa dem, og som derfor ikke kan gøres ansvarlige i budget- og omkostningskontrolmæssig Henseende.

En nærmere Gennemgang af denne Opbygnings- og Fordelingsmetode vilde være ønskelig, men falder — paa Grund af Spørgsmaalets Omfang — udenfor Rammerne af den her foreliggende Artikel. Som et lille Sidespring maa dog anføres, at Renter af den Kapital, der til enhver Tid er investeret i Virksomheden, naturligvis bør gaa med ind under Virksomhedens Omkostninger og budgetteres som enhver anden Post.

Budgettets og den funktionelle Omkostningsopdelings Betydning derigennem, at hver enkel ansvarlig Chef tildeles Ansvaret for netop det Omkostningsomraade, som den paagældende er i Stand til at øve Indflydelse paa, kan næppe overvurderes.

I Forbindelse med Omkostningsbudgetteringen maa atter fremhæves Betydningen af ikke ubetinget at lade tidligere Aars Erfaringer være normgivende ved Budgetteringen, idet man efterhaanden i hvert enkelt Tilfælde bør naa frem til en Undersøgelse af, hvor stor den paagældende Omkostning bør være ved en given Arbejdsydelse. Selvom man ikke — som i Produktionen — vil gøre Brug af »time-studies« eller »motion-studies« er det et særdeles lønnende Felt at beskæftige sig med.

Propagandabudgettet.

Under Omkostningsbudgettet, men — i Følge Sagens Natur — som en særlig Afdeling heraf, figurerer Propagandabudgettet. Grundlaget for dette Budget er allerede skabt igennem Opstillingen af Salgsplanen, som har været omtalt, og det egentlige Propagandabudget kan for den Sags Skyld karakteriseres som Salgsplanen omsat til Tal.

De Elementer, der er grundlæggende for Propagandabudgettets Opstilling, har været omtalt i Forbindelse med Salgsplanens Opbygning, og der er kun Grund til at gøre opmærksom paa, at i en Virksomhed af større Omfang vil Udarbejdelsen af dette Budget naturligt ligge hos Salgs- eller Reklamechefen.

I Forbindelse med Propagandabudgettet skal jeg atter paapege den Vekselvirkning, der er mellem alle Budgetter, indtil de er opbygget til den endelige harmoniske Helhed. For Virksomheder, hvis Propa-

ganda i udpræget Grad er direkte sælgende, vil Propagandabudgettet indtage en stor Plads sammen med Omsætningsbudgetteringen, og Omsætningsbudgettet vil muligvis være stærkt bestemt af den propagandamæssige Indsats, der planlægges. For Virksomheder, hvis Propaganda er baseret paa Langtidsvirkninger, svinder Intimiteten noget, og Propagandabudgettet og Propagandaindsatsen er i højere Grad et Udtryk for en vis Forretningspolitik, som sandsynligvis ikke umiddelbart vil influere paa Omsætningstillene.

Lagerbudgettet.

Dette Budget omfatter Budgetteringen af de Varelagre, som Virksomheden Maaned for Maaned anser det for nødvendigt at disponere over for at kunne tilfredsstille den til enhver Tid forventede Efterspørgsel, og Lagerbudgettet indgaar derfor som et vigtigt Led i en Virksomheds »merchandising«-Bestræbelser. Som nævnt kan det for en mindre kapitalstærk Virksomhed til en vis Grad være nødvendigt at lade sine Lagerdispositioner være afhængige af den tilstedeværende Kapital, men for en Virksomhed, der raader over tilstrækkelige finansielle Resourcer, er det den forventede Omsætning, der spiller den afgørende Rolle. Det overordentligt vigtige Middel, som Budgettet giver En i Hænde til Opnaelsen af de tilsigtede Lagerstørrelser, er Bestemmelsen af Virksomhedens »Købekraft«.

Virksomhedens »Købekraft« kan lettest defineres som det Beløb, det vil være passende at disponere for f. Eks. hver Maaned for at Lageret til Stadighed kan have den mest hensigtsmæssige Størrelse. Fremgangsmaaden er, at man — naar Omsætningen er budgetteret — fastlægger det Lager, som det vil være ønskeligt at ligge med ved hver Maanedes Begyndelse, for dels at opnaa en tilfredsstillende Omsætningshastighed og dels være tilstrækkeligt forsynet til de forventede »store« Maaneder (for ikke at miste Omsætning paa Grund af manglende Udvalg) resp. have sit Lager tilfredsstillende nedbragt ved Sæsonens Slutning (for herigennem at reducere evt. Prisnedsættelsers Størrelse og Antal). Herefter opstilles følgende Skema:

	Maj	Juni
Budgetteret Lager primo til Detailværdi.....	100.000	130.000
» » ultimo » »	130.000	110.000
Bevægelse	+ 30.000	— 20.000
+ Budgetteret Omsætning ¹⁾ til Detailværdi.....	25.000	40.000
= Købekraft til Detailværdi	55.000	20.000

¹⁾ Det Beløb, der skal anvendes her, er i Virkeligheden ikke Omsætningen, men den samlede Lagerafgang til Detailværdi, d. v. s. Nettoomsætning + Rabatter + Prisnedsættelser + Svind etc. Hvor nøjagtigt den samlede Lagerafgang kan bestemmes, er afhængigt af, hvor fintmærkende den paagældende Virksomheds Regnskabssystem er.

Naar denne Købekraft til Detailværdi reduceres med den budgetterede Avance, har man et klart talmæssigt Udtryk for det Beløb, som det vil være mest hensigtsmæssigt at disponere for Maaned for Maaned.

For en Ordens Skyld skal bemærkes, at en Nødvendighed for denne Beregningsmetode naturligvis er, at man er i Stand til Maaned for Maaned at konstatere Lagerets faktiske Størrelse enten ved en fysisk Lageroptælling hver Maaned eller ved Anvendelsen af Salgspris-Systemet.

En Opdeling af Lager og Omsætning i passende Varegrupper er naturligvis af meget stor Værdi ved denne Budgettering, saaledes at Omsætning og Lager for Varer med f. Eks. forskellig Sæson ikke budgetteres under eet. Et Varelager sammensættes af Varer med meget forskellig Omsætnings hastighed, og en Nedsættelse af Lagerstørrelsen maa derfor ikke ske ved rigoristisk at nedskære Købekraften for alle Varer under eet, men Afviklingen af det for store Lager maa paa en passende Maade fordeles paa de enkelte Varegrupper under Hensyn til deres gennemsnitlige Lagertid.

Finansbudgettet.

Finansbudgettet belyser Firmaet fra en helt ny Side, nemlig den likviditetsmæssige. Medens det er Driftsbudgettets Opgave at danne Grundlaget for Firmaets vare- og salgsmæssige Dispositioner og nedlægge Planerne for disse i et Budget, der giver et Billede af Virksomhedens Drift og Resultater i hver enkelt Maaned, er det Finansbudgettets Opgave at jugere Udviklingen i Firmaets Likviditet og derigennem give Ledelsen et Middel i Hænde til paa Forhaand at træffe de nødvendige Dispositioner.

I Finansbudgettet regnes der kun med rede Penge, herunder medregnet Banktilgodehavender paa Anfordring o. l. En Vare, der sælges paa Kredit, indgaar i Driftsbudgettet som Omsætning i den Maaned, hvori Salget faktisk finder Sted, medens den i Finansbudgettet figurerer som Pengeindgang i den Maaned, hvor Beløbet kan forventes at indgaa.

Udgangspunktet for Finansbudgetteringen er Kassebeholdningen ved Budgetperiodens Begyndelse. Til denne Beholdning lægges de forskellige Poster, der giver en »Indtægt« i pengemæssig Henseende, og hvoraf de vigtigste er:

1. Kontantsalg.
2. Pengeindgang fra Debitorer.
3. Andre Indtægter (Renter, Betalinger for ydede Tjenester etc.).
4. Realisationer (Salg af Værdipapirer, Ejendomme etc.).
5. Optagelse af Laan.

Pengeindgangen fra Debitorer vil muligvis synes vanskelig at budgettere, men alt efter den enkelte Virksomheds Kreditpolitik vil der være en vis regelmæssig Sammenhæng mellem Salget paa Kredit og Pengeindgangen, saaledes at man — naar man i Driftsbudgettet har budgetteret sin Omsætning paa Kredit i de enkelte Maaneder — relativt let vil kunne fastslaa det sandsynlige Tidspunkt for Afviklingen af de saaledes skabte Tilgodehavender.

Naar disse »Indtægts«-poster er lagt til Beholdningen af Kontanter ved Maanedens Begyndelse, har man et Udtryk for det Beløb, der ialt vil være til Disposition i den paagældende Maaned. De vigtigste Poster, hvortil dette Beløb skal anvendes, er:

1. Betaling af købte Varer.
2. Betaling af Omkostninger (Lønninger, Renter, Skatter etc.).
3. Afdrag paa Gæld etc.
4. Investeringer (Køb af Værdipapirer, Ejendomme etc.).

Paa Grundlag af de øvrige omtalte Budgetter lader Posterne 1. og 2. sig relativt let bestemme. Blot maa man erindre, at der stadig er Tale om at budgettere *Pengebevægelser*, saaledes at alle Poster i Finansbudgettet skal figurere i den Maaned, hvor Pengebevægelsen finder Sted. Posterne 3. og 4. er — sammen med Posterne 4. og 5. under »Indtægter« — i høj Grad afhængig af den paagældende Virksomheds Karakter og Stilling. Formaålet med Finansbudgettet er jo netop at sikre Virksomhedens Likviditet, og for at dette kan finde Sted, maa der ved Maanedens Udgang være en passende Kassebeholdning til Disposition, og saafremt Pengeudgangen overstiger Pengeindgangen, maa der paa en eller anden Maade skaffes en Tilførsel af Kontanter.

Den rette Oversigt over et Firmas Likviditet er af vital Interesse for Ledelsen, og en vel tilrettelagt Finansbudgettering har derfor en overmaade stor Betydning ved Afgørelsen af, hvilke Dispositioner der kan foretages. Man maa i denne Henseende vel bemærke, at selvom Finansbudgettet har sin særlige Interesse for Firmaer, som arbejder med begrænsede Midler, har det ogsaa sin Betydning for de Firmaer, der raader over rigelige Pengemidler, idet det danner Grundlaget for Ledelsens finansielle Dispositioner med Hensyn til Investering af overflødig Kapital i f. Eks. Obligationer ell. lign. Naar man kan faa 4 til 4½ % af sine Penge ved at investere dem paa længere Sigt f. Eks. paa Opsigelse, vil det dog være urimeligt at lade dem henstaa paa en Foliokonto til ½ %, fordi man ikke er fuldstændig klar over sit Pengebehov, men blot ønsker at være paa den sikre Side.

I Forbindelse med Finansbudgettet skal til Slut bemærkes, at Frem-

skaffelsen af Penge f. Eks. gennem et Banklaan naturligvis lettes i væsentlig Grad, dersom man i Tide kan indlede sine Forhandlinger og træffe de nødvendige Dispositioner. I U. S. A., hvor Budgettanken har vundet meget stor Indpas, er et vel tilrettelagt og indarbejdet Finansbudget et meget stort Aktiv, naar det gælder om at opnaa en Bankkredit.

»The flexible budget«.

Under dette Navn har Amerikanerne fornyet Budgetteknikken for de Budgetters Vedkommende, hvor der er Tale om en vis Omkostning ved en bestemt Ydelse, altsaa for Fabrikationsbudgetter og — til en vis Grad — Omkostningsbudgetter.

Grundtanken i denne Budgetform er, at saafremt f. Eks. en Ekspeditionsafdeling — lad os sætte, at det drejer sig om Forsendelsesafdelingen — budgetterer Kr. 100.000 til Lønninger i Budgetperioden og anvender Kr. 110.000, kan dette skyldes to Ting: For det første kan der være brugt for mange Penge, men for det andet kan Forsendelsesantallet være steget og saaledes have nødvendiggjort en Personaleforøgelse. For at udskille disse to Aarsager fra hinanden gaar man den Vej, at man ved en Forundersøgelse bestemmer Afdelingens faste Omkostninger, d. v. s. de Omkostninger, som *ikke* er influeret af Forsendelsesantallet, saa længe dette svinger indenfor nogenlunde rimelige Grænser. Dernæst bestemmer man de variable Omkostninger, d. v. s. de Omkostninger, der er direkte afhængige af Ekspeditionstallet f. Eks. Lønninger til Indpakkingspersonale etc. Er de løbende Lønningsomkostninger herefter udmaalt til f. Eks. Kr. 150.00 pr. 1.000 Ekspeditioner, vil Budgettet faa følgende Udseende:

Faste Omkostninger	Kr. 70.000
Variable Omkostninger (200.000 Ekspeditioner à Kr. 150.00 pr. 1.000).....	» 30.000
	<u>Kr. 100.000</u>

Ved Budgetperiodens Udløb viser de faktiske Tal:

Faste Omkostninger	Kr. 70.000
Variable Omkostninger (250.000 Ekspeditioner à Kr. 150.00 pr. 1.000).....	» 37.500
Ikke specificeret	» 2.500
	<u>Kr. 110.000</u>

Af Overskridelsen paa Kr. 10.000 kan Kr. 7.500 saaledes henføres til den forøgede Arbejdsmængde, medens Kr. 2.500 repræsenterer en Overskridelse, hvis Aarsager nærmere maa undersøges.

Fordelene ved Metoden er indlysende, men det maa bemærkes, at den kræver grundige Forberedelser for at virke fuldt effektivt.

Hvem skal lægge Budgettet?

Jeg har allerede nogle Gange berørt det meget vigtige Princip, at Ansvar for det enkelte Budget, hvoraf en Virksomheds Totalbudget sammensætter sig, maa lægges hos den Person, der er i Stand til at øve Indflydelse paa de paagældende Tal og ikke hos nogensomhelst anden. Det synes naturligt, at den paagældende Person ogsaa selv udarbejder sit Budget, og dette vil vel ogsaa være Tilfældet i de fleste Virksomheder, idet man anvender den saakaldte »build-up« Metode, saaledes at de mange Enkeltbudgetter efterhaanden samles til Virksomhedens Totalbudget (»master-budget«). Man finder dog ogsaa den omvendte Metode — den saakaldte »break-down« Metode — anvendt, saaledes at man fastlægger Totalbudgettet og dernæst »spalter« dette i de enkelte Budgetter. Begrundelsen for denne Fremgangsmaade er den Betragtning, at for en given Virksomhed maa der være et vist Nettoudbytte, som maa anses for passende under Hensyn til den investerede Kapital og Virksomhedens Stilling iøvrigt. Der er imidlertid den meget alvorlige Anke ved Systemet, at Virksomhedens Ledelse let kommer til at paatvinge den enkelte ansvarlige Chef et Budget, som den paagældende muligvis paa Forhaand ved, at han ikke kan holde. Især for Omsætningens Vedkommende udarter Metoden nemt til »hvert Aar 10 % bedre end det foregaaende«.

Ved Bedømmelsen af, hvilken Metode man ønsker at anvende, maa man først og fremmest erindre, at et Budget skal være »rigtigt«, d. v. s., det skal være et nøjagtigt Udtryk for den Præstation, som hver enkelt ansvarlig Leder mener at kunne yde i den kommende Budgetperiode — hverken mere eller mindre. Det skal ikke være Idealtal, men skal i hvert enkelt Tilfælde være Udtryk for en velbegrundet Forventning. Iøvrigt vil »build-up« Metoden i analytisk Henseende nærme sig »break-down« Metoden, idet den endelige Gennemgang af de enkelte Budgetter først finder Sted, naar Totalbudgettet er sammensat, hvorefter man med dette som Udgangspunkt arbejder sig længere og længere ned i de enkelte Budgetter.

Hos hvilken Person i Firmaet, Ansvar for det endelige Budget skal ligge, kan variere, men det vil naturligt være hos Regnskabschefen, idet man af den Person, der skal staa som Budgetchef, maa

kræve for det første, at han besidder et intimt Kendskab til samtlige Funktioner i Virksomheden, for det andet, at han er fuldt ud bekendt med samtlige Ledelsens Dispositioner og Firmaets Udvikling, og for det tredje, at han er i Stand til dels at give Udtryk for den forventede Udvikling gennem en passende Opstilling af »Nøgletal« til Brug for den øverste Ledelse, og dels at han er i Stand til at give Tallene »Liv« i Form af en detailleret Redegørelse for Budgettet.

Som Regel vil den endelige Bearbejdelse og Udformning af Budgettet blive foretaget af Regnskabschefen i Forbindelse med de Instanser, der skal tage Ansvaret for de enkelte Budgetters Overholdelse (Reklamechef, Indkøbschef, etc.). Det vil i de fleste Tilfælde lægge for stærkt Beslag paa den øverste Ledelses Tid at tage Del i de Forhandlinger, der ledsager denne Gennemgang, og naar Arbejdet er tilendebragt, er det Regnskabschefens Opgave at præsentere Resultaterne paa en passende overskuelig Maade, og først da kan Firmaets øverste Ledelse tage endelig Stilling til Budgettet.

I en stor Virksomhed vil der selvfølgelig være et særdeles stort Arbejde forbundet med Gennemgangen af alle disse Budgetter, men det maa nævnes, at det sjældent vil være nødvendigt at gennemgaa samtlige Budgetter lige nøjagtigt. Ved een Budgettering vil det muligvis være Omkostningerne, der i særlig Grad trænger sig i Forgrunden, ved en anden er det Bruttoavancen, der sættes under Debat, ved en tredje Varelagrenes Sammensætning etc., saaledes at Ledelsen vil kunne nøjes med en særlig Gennemgang af eet eller flere af de her nævnte Forhold og for de øvrige Budgetters Vedkommende nøjes med en Gennemgang af Nøgletallene.

»Follow-up« af Budgettet.

En absolut Forudsætning for, at et Budget skal have Værdi, er, at det kun opstilles for saadanne Perioder, som man er i Stand til at opgøre regnskabsmæssigt, d. v. s. saafremt Virksomheden gør sit Regnskab op maanedsvis, kan man — og bør — lægge sit Budget maanedsvis (sædvanligvis dog mindst for 6 Maaneder ad Gangen). Blot maa man ikke i noget Tilfælde budgettere Tal, som man ikke er i Stand til at efterkontrollere ved Hjælp af de faktiske Tal. Denne Efterkontrol er af den største Betydning for saavel Virksomhedens Ledelse som for de enkelte Ledere, og i en Virksomhed, der anvender Budgettet korrekt, er den faktiske Udvikling i Forhold til den budgetterede en af de vigtigste Rettesnore for Ledelsen og et af de vigtigste Midler til omgaaende at identificere og rette evt. Fejlpositioner. Her er det igen Budgetchefens Opgave at følge alle Udsving fra Budgettet

og — gennem de respektive ansvarlige Chefer, evt. gennem Specialundersøgelser — at fremskaffe en klar Redegørelse for Udsvingenes Aarsager og Betydning og den Indflydelse, de muligvis vil faa paa fremtidige Dispositioner.

Budgetter i en Krisetid.

Under normale Forhold vil Budgetteringen kunne foretages med en saadan Nøjagtighed, at Afvigelserne paa Totalbudgettet er ganske uden Betydning. Skal et Budget indarbejdes, kræves der naturligvis nogen Tid, inden man naar saa vidt, men selv hos erfarne Forretningsfolk, som stilles overfor den Opgave at lave et Budget, kan man møde Forbavselse over, hvor nøjagtigt de egentlig er i Stand til at se frem i Tiden. Under normale Forhold vil Budgettet saaledes »passe« fuldt ud og bør lægges for eet Regnskabsaar ad Gangen (evt. kan det tages op til Revision, naar 1. Halvaar er gaaet).

Anderledes stiller Tingene sig under f. Eks. de nuværende ekstraordinære Forhold, hvor pludselige Ændringer i Tilførselsmuligheder o. l. gør, at man vanskeligt kan se længere frem i Tiden, og man kunde muligvis rejse Spørgsmaalet om, hvorvidt Budgettet er af nogen Værdi i en saadan Situation.

Svaret herpaa maa imidlertid blive et ubetinget Ja, idet Budgettets Værdi ikke alene bestaar i at nedskrive Tal, der »passer«, men muligvis nok saa meget i den Samarbejdning af Virksomhedens enkelte Funktioner, der tidligere har været omtalt. Udviklingen kan afvige fra Forventningerne, men sker dette, vil det for det Firma, der har indarbejdet sine Budgetter, være langt lettere at ændre samtlige Dispositioner i Overensstemmelse med Ændringen i Udviklingen, end det er for Forretninger og Købmænd, der ikke i samme Grad er i Stand til at samstemme deres Dispositioner. Derimod kan man diskutere, hvorvidt man skal budgettere for et helt, et halvt eller et kvart Aar ad Gangen, men det er for saa vidt et underordnet Spørgsmaal.

Til Slut skal nævnes, at man ofte hører det Synspunkt fremsat, at Budgettet kun egner sig for Virksomheder af en vis Størrelse, hvormed der som Regel menes meget store Virksomheder. Det turde være karakteristisk, at denne Tanke finder sit Udtryk herhjemme, hvor Budgetteringen har en relativt kort Levetid bag sig, medens man i Budgettets Hjemland, U. S. A., ganske simpelt gaar ud fra, at enhver Virksomhed — stor eller lille — vil vinde Fordel ved at lægge sit Budget efter moderne Retningslinier. Spørgsmaalet om, hvorvidt det ene eller det andet Synspunkt er det rigtige, lader sig i Virkeligheden uhyre let besvare ud fra den Betragtning, at Baggrunden for en hvil-

ken som helst Erhvervsvirksomhed af en hvilken som helst Størrelse er en Planlægning af de Dispositioner, som man ønsker at træffe, fordi man venter, at Udviklingen vil forme sig saadan og saadan. Det turde være givet, at disse planlagte Dispositioner ikke taber i Værdi, ved at man paa Forhaand nedlægger dem i et Budget og herigennem giver et talmæssigt Udtryk for det forventede Resultat af disse Dispositioner. Man kan i det højeste tvinges til at tænke sig endnu bedre om, før man handler, og man har den overordentlige Fordel, at en senere Sammenligning mellem de budgetterede og de realiserede Tal vil tale deres tydelige Sprog om, hvorvidt Ens Dispositioner virkelig medførte den Udvikling og de Konsekvenser, som man havde antaget.

Hvis man skulde ønske at lægge en budgetmæssig Skillelinie mellem store og smaa Virksomheder, kan det kun blive ud fra den Betragtning, at den Størrelse, som vor Tids Forretnings- og Fabrikationsvirksomheder har opnaaet, og det Antal Mennesker, der direkte og indirekte er afhængige af saadanne Virksomheder, gør det til en moralsk og samfundsmæssig Pligt for de paagældende Virksomheders Ledelse at gennemføre og indarbejde et veltilrettelagt Budgetsystem, medens man for den mindre Virksomheds Vedkommende maa sige, at den paagældende Indehaver eller Leder selv maa tage Ansvaret for ikke at anvende de Hjælpemidler, som den moderne Driftsøkonomi giver ham i Hænde, og hvoriblandt Budgettet indtager en fremskudt Plads.