

Hovedindtrykket af »Haandbog i Bogholderi« er, at der er gjort et stort, men diletantisk Arbejde, hvis Betydning for Menigmand er problematisk. For regnskabsstuderende er Bogen uanvendelig og Anvendelsen maa direkte fraraades, idet Eleverne formentlig vil høste mere Skade end Gavn af Forfatterens »værdifulde teoretiske Viden«. Bogen bærer i højere Grad Præg af at være et Spekulationsarbejde end en Fagmands Ønske om at berige sin Samtid, og H. D.'eren Ove Thomsen har med dens Udgivelse gjort sin Stand en Bjørnetjeneste.

Ingemann Boberg.

T. Bak Jensen: Budgettering indenfor Handel og Industri. Handelshøjskolen i København, Skrifter fra Institutet for Salgsorganisation og Reklame 2. Einar Harcks Forlag. 1944. 106 Sider. Kr. 4,75.

Ovenfor nævnte Bog er som anført af Forfatteren i Forordet »et Forsøg paa at give en Skildring paa Dansk af de vigtigste Principper, et moderne Budgetsystem bygger paa«. Det maa hilses med Glæde, at man har taget dette vigtige Emne med i Undervisningsplanen paa Handelshøjskolen, hvor Bogen skal benyttes i Forbindelse med Forfatterens Forekæsninger om Budgettering.

Efter en meget overskuelig Disposition og en udførlig Beskrivelse af Budgetsystemets Betydning omtales Budgetteringens Tilrettelæggelse og Gennemførelse. Efter disse mere almene Afsnit, der optager ca. 40 % af Bogen, behandles Salgsbudgettet med ret indgaaende Omtale af Markedsanalyser m. v., hvorefter man faar forholdsvis kortere Redegørelser om Budgetterne for Produktion, Varekøb, Omkostninger og Finanser og endelig det samlede Hovedbudget. Hvert Afsnit er illustreret med Skemaer og Planer, som for enkeltes Vedkommende, f. Eks. Gantts Kort paa Side 37 over Driftsregnskabet for en Salgsafdeling, er ganske interessante, medens det tilsvarende Skema paa Side 36 med Driftsregnskabet opstillet i Tal er meget lidt overskueligt.

Naar man som Regnskabsmand kender lidt til Budgettering indenfor Handel og Industri i Praksis, forbavses man paa Forhaand, naar man ser, at Forfatteren har kunnet trænge dette Emne sammen til ca. 100 Sider. Det viser sig da ogsaa, at Forfatteren nærmest har »causeret« over Emnet, om man tør sige saa. Det er svært at paapege egentlige Fejl ved Bogen; men efter min Mening opfylder Indholdet ikke de Forventninger, man er berettiget til at stille efter Titlen. Der er for mange Ord og for faa Realiteter og praktiske Anvisninger om selve Budgetsystemet. Man faar efter at have læst Bogen det Indtryk, at Forfatteren, der personligt sikkert er fuldt fortrolig med Budgetteknik, har betragtet de for »indviede« mere elementære Begreber saasom Udfindelse af de enkelte Omkostninger som almindelig kendt, hvorfor saadanne Forhold kun er skitseret — eventuelt under Henvisning til hvad en eller anden kendt Person har sagt om disse Ting, medens der er anvendt for megen Plads paa »Romanstoffet«, d. v. s. den historiske Udredning og Systemets Betydning samt paa Forhold, der i og for sig er selve Systemet uvedkommende, saasom Markedsanalyser o. lign.,

Hovedindtrykket af »Haandbog i Bogholderi« er, at der er gjort et stort, men diletantisk Arbejde, hvis Betydning for Menigmand er problematisk. For regnskabsstuderende er Bogen uanvendelig og Anvendelsen maa direkte fraraades, idet Eleverne formentlig vil høste mere Skade end Gavn af Forfatterens »værdifulde teoretiske Viden«. Bogen bærer i højere Grad Præg af at være et Spekulationsarbejde end en Fagmands Ønske om at berige sin Samtid, og H. D.'eren Ove Thomsen har med dens Udgivelse gjort sin Stand en Bjørnetjeneste.

Ingemann Boberg.

T. Bak Jensen: Budgettering indenfor Handel og Industri. Handelshøjskolen i København, Skrifter fra Institutet for Salgsorganisation og Reklame 2. Einar Harcks Forlag. 1944. 106 Sider. Kr. 4,75.

Ovenfor nævnte Bog er som anført af Forfatteren i Forordet »et Forsøg paa at give en Skildring paa Dansk af de vigtigste Principper, et moderne Budgetsystem bygger paa«. Det maa hilses med Glæde, at man har taget dette vigtige Emne med i Undervisningsplanen paa Handelshøjskolen, hvor Bogen skal benyttes i Forbindelse med Forfatterens Forekæsninger om Budgettering.

Efter en meget overskuelig Disposition og en udførlig Beskrivelse af Budgetsystemets Betydning omtales Budgetteringens Tilrettelæggelse og Gennemførelse. Efter disse mere almene Afsnit, der optager ca. 40 % af Bogen, behandles Salgsbudgettet med ret indgaaende Omtale af Markedsanalyser m. v., hvorefter man faar forholdsvis kortere Redegørelser om Budgetterne for Produktion, Varekøb, Omkostninger og Finanser og endelig det samlede Hovedbudget. Hvert Afsnit er illustreret med Skemaer og Planer, som for enkeltes Vedkommende, f. Eks. Gantts Kort paa Side 37 over Driftsregnskabet for en Salgsafdeling, er ganske interessante, medens det tilsvarende Skema paa Side 36 med Driftsregnskabet opstillet i Tal er meget lidt overskueligt.

Naar man som Regnskabsmand kender lidt til Budgettering indenfor Handel og Industri i Praksis, forbavses man paa Forhaand, naar man ser, at Forfatteren har kunnet trænge dette Emne sammen til ca. 100 Sider. Det viser sig da ogsaa, at Forfatteren nærmest har »causeret« over Emnet, om man tør sige saa. Det er svært at paapege egentlige Fejl ved Bogen; men efter min Mening opfylder Indholdet ikke de Forventninger, man er berettiget til at stille efter Titlen. Der er for mange Ord og for faa Realiteter og praktiske Anvisninger om selve Budgetsystemet. Man faar efter at have læst Bogen det Indtryk, at Forfatteren, der personligt sikkert er fuldt fortrolig med Budgetteknik, har betragtet de for »indviede« mere elementære Begreber saasom Udfindelse af de enkelte Omkostninger som almindelig kendt, hvorfor saadanne Forhold kun er skitseret — eventuelt under Henvisning til hvad en eller anden kendt Person har sagt om disse Ting, medens der er anvendt for megen Plads paa »Romanstoffet«, d. v. s. den historiske Udredning og Systemets Betydning samt paa Forhold, der i og for sig er selve Systemet uvedkommende, saasom Markedsanalyser o. lign.,

idet disse sidstnævnte Begreber kun tjener til at forbedre og udbygge Systemet.

Endvidere virker det paafaldende, at Forfatteren i sin Bog i saa udpræget Grad beskæftiger sig med Forholdene indenfor de helt store Virksomheder, der kan tillade sig det meget store Kontorhold — muligvis et særligt »Budgetkontor« som nævnt i Bogen —, naar han dog i sin Indledning forsøger at fremhæve Systemets Betydning ogsaa for de mindre Foretagender. Paa dette Punkt vil Bogen sikkert snarere afskrække Indehaverne af saadanne mindre Foretagender end vinde dem for Systemet, og det turde vist være mod Forfatterens Vilje.

Bogen slutter med følgende bevingede Ord: »Budgetsystemet er et Redskab, der har til Formaal at lette Ledelsen i dens Arbejde, og ikke et Maal i sig selv.« Det synes mig at have været en god Indledning, og mon man saa ikke burde have anskueliggjort selve Budgettanken noget mere ved f. Eks. at have fortalt, at selve Budgettet jo faktisk kun er en Forkalkulation. Alle ved, hvad en Forkalkulation er, thi det laves sikkert i alle Virksomheder — maaske i nogle Tilfælde saa primitivt som i Driftslederens Hovede, som Forfatteren siger om Budgettet.

For at man saa kan faa det rette Udbytte af denne Forkalkulation, der nu ikke blot omfatter Fremtillingen eller Salget af en enkelt Vare, men Virksomhedens hele Omsætning og samlede Omkostninger, maa man indrette sig saaledes

1) at Bogholderiet indrettes efter Virksomhedens Organisation opdelt efter de enkelte ansvarlige Personers Virkeomraade,

2) at der for hver ansvarlig Person udarbejdes Regnskab over de regnskabsmæssige Tildragelser, der er underkastet hans Ansvar, og at disse faktiske Tal, som er Efterkalkulationen, regelmæssigt stilles overfor Forkalkulationens Tal,

3) at Bogholderiet føres saaledes, at Ledelsen holdes fuldstændig orienteret og til Stadighed kan bedømme Virksomhedens Stilling,

4) at Bogholderiet nemt og hurtigt kan opstille de periodiske Regnskaber med For- og Efterkalkulationens Tal.

Da Hensigten med Systemet er at aflaste Ledelsen i det daglige for de enkelte Afdelingslederes (= ansvarlige Personer) Dispositioner i den rutinemæssige Forretningsgang, der er lagt fast i Budgettet, maa man indrette sig saaledes, at disse Dispositioner kommer til Udtryk i de paagældendes Regnskaber, hvorfor der kun maa være 1 Person, der har Ansvaret for hvert Budget.

Udarbejdelsen af Budgetterne foretages af de paagældende ansvarlige Personer, som omtalt af Forfatteren, i Samarbejde med en regnskabskyndig — almindeligvis Bogholderen —, som vel bliver at betragte som Fagmanden paa dette Omraade.

Udover den udførlige Redegørelse af Forfatteren om selve Salgsbudgettet og de Forarbejder i Form af Markedsanalyser o. lign., som man maaske føler sig foranlediget til at foretage, maa lige omtales, at man i Praksis maa have 2 Ting for Øje ved Udarbejdelsen af Salgsbudgettet, idet man nemlig paa den ene Side maa anspore sine Afdelingsledere til at præstere

det mest mulige og samtidig paa den anden Side sørge for at have »Benene paa Jorden«, saaledes at Salget, der jo skal skaffe Dækning for flest mulige Omkostninger plus en Gevinst, budgetteres til en Højde, man virkelig ogsaa har Muligheder for at naa.

Hvad der her er sagt om Salget, gælder i tilsvarende Grad for Produktionen, og det er i denne Forbindelse, at de af Forfatteren omtalte Analyser af forskellig Art har deres store Betydning.

Under Omtalen af Omkostningsbudgetterne havde det sikkert været naturligt i højere Grad at pege paa, at der bliver Tale om baade de faste Omkostninger saasom Husleje, Afskrivninger, visse Gager o. lign. og de variable Omkostninger som f. Eks. Rabatter, Fragt, Porto m. v., og at det vilde være hensigtsmæssigt at foretage en tilsvarende Opdeling i sit Budget, bl. a. fordi det jo ikke altid paa Forhaand er givet, at den paagældende Artikel kan skaffe fuld Dækning for de faste Omkostninger, men alligevel af en eller anden Grund skal føres.

Naar samtlige Budgetter er stillet op, kan man til Brug for den senere Budgetkontrol omregne Omkostningerne i Procenter af de paagældende Omsætningstal, endvidere fastsætte Tariffer for de Ydelser, som skal for-

Fig. 1. Omkostningsfordelingsliste.

Omkostningsart.	Beløb ifl. Raabalance	Spalte pr. Omkostn. sted				Spalte pr. Artikel el. Omkostningsbærer			Samlet Budgetoversigt	
		Direktion	Bogholderi	Lager, Expedition	Ejendom og Husleje	Art. 1	Art. 2	Art. 3		ikke budgetterede Omk.
	:.....	→	→	→	→	→	→			
	:.....	→	→	→	→	→	→			
	:.....					→	→	→		
	:.....					→	→	→		
	:.....									→
Fordelte Omkostninger ::	-	-	-	-	-	-	-	-		
Omkostn. steder fordelt paa Omkostn. bærere ifl. Nøgle	:.....	ifl. Omsætn.	:..... pr. Faktura	:..... pr. Expedition el. ifl. Omsætn.	:..... pr. m ²	→	→	→		
		Resultatet af Omk. stedernes faktiske Omk. i Forhold til Budgettet				de faktiske Omk. pr. Omkostningsbærer			direkte til Samlet Budgetoversigt*	

Fig. 2. Salgsresultatet.

	sidste Aar samme Periode	Maanedn	incl. Maanedn
Budgetteret Salg.....			
Opnaaet Salg..... Forbrug..... Budgetterede Omkostninger		x	xx
Budgetteret Salgsresultat..			

Omkostningsresultat.

Omk. Arter	Sidste Aar	Maanedn		Gev. Tab	incl. Maanedn		Gev. Tab
		Debet	Dækning ifl. Salg		Debet	Dækning ifl. Salg	
Total			x			xx	

»Debet« Tallene overføres fra Skemaet i Fig. 1.

deles efter en eller anden Nøgle, som Forfatteren har anvist forskellige Metoder for i sit Skema paa Side 96, hvorefter det færdigt udarbejdede Budget forelægges Ledelsen til Anerkendelse.

Under Budgetkontrollen, som Forfatteren efter min Mening burde have ofret mere Omtale, kunde man sikkert have anvist en praktisk Løsning af de faktiske Omkostningers Fordeling med Henblik paa at forenkle Posteringernes Antal og skabe hurtigere Oversigt som f. Eks. ved Hjælp af det ovenfor som Fig. 1 viste Skema.

I dette Skema er Hjelpeafdelingerne, som disse Omkostningssteder ogsaa benævnes, praktisk talt færdigbehandlet og kan udskrives paa særlige Lister til de paagældende Afdelingsledere, i hvilken Forbindelse det maaske vil være hensigtsmæssigt at opdele »Dækningen«, d. v. s. de for de udforte Præstationer til Omkostningsbærerne debiterede Beløb, i sine enkelte Bestanddele i H. t. Afdelingsbudgettet og stille disse op ved Siden af de faktiske Udgifter.

Fig. 3. Samlet Budgetoversigt.

	Maanedén		incl. Maanedén		Sidste Aar
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	
Salgsresultat Artikel 1 ...	-				
» » 2 ...		-			
» » 3 ...		-			
o. s. v.					
Total ...	a				
Omkostn. resultat Art. 1 ..		-			
» » » 2 ..		-			
» » » 3 ..	-				
o. s. v.					
Total ...	b				
Resultat Omk. steder:					
Direktion	-				
Bogholderi		-			
Lager		-			
Ejendom	-				
o. s. v.					
Total ...	c				
ikke budg. Omkostninger.	-				
» » Transaktioner.		-			
Total ...	d				
Samlet Resultat	abcd				

Omkostningsbærerne kan man f. Eks. færdigbehandle i et Skema som vist paa Fig. 2. Som nævnt havde man i Budgettet ansat de enkelte Omkostninger i Procenter af Salget, og man faar i dette Skema vist, hvorledes Forholdet er mellem de faktiske Omkostninger og den Omkostningsdækning, Salget har skaffet. Den opnaaede Omkostningsdækning (x og xx) fradrages Bruttoavancen, og man har det budgetterede Resultat. I Modsætning til Forfatteren tror jeg, at det er absolut betydningsfuldt at vise sidste Aars Tal i Forbindelse med indeværende Aars, idet man selvfølgelig bør redegøre for de særlige Forhold, der gjorde eller gør sig gældende, hvorved Muligheden for at sammenligne »Slendrian med Slendrian« formentlig næppe er stor.

For en Fabrik vilde man for Omkostningernes Vedkommende kunne bruge det samme Skema, idet man i sit Budget havde regnet sine Tariffer ud f. Eks. pr. direkte Time i Stedet for pr. »Salgskrone«.

Selve Fabrikationskontoen bliver for omstændelig at komme ind paa i denne Anmeldelse.

Endelig skal i Fig. 3 vises et Forslag til en samlet Budgetoversigt. Som omtalt har man debiteret de budgetterede Omkostninger paa Salgsresultatet, og da de samme Tal er krediteret under Omkostningsresultatet og det samme gør sig gældende for Resultaterne for Omkostningsstederne, faar man ved at lægge disse enkelte Resultater sammen og ved at tage Hensyn til de udenfor Budgettet faldende Transaktioner Virksomhedens samlede Resultat.

Som allerede nævnt betragter jeg slet ikke mine Punkter som udtømmende. Men det synes mig, at man ved at tage saadanne Ting som de anførte med, havde givet Bogen et mere regnskabsmæssigt og praktisk Præg, hvilket jeg i saa høj Grad har savnet ved Læsningen af den. Til Gengæld kunde Forfatteren have sparet diverse Selvfølgeligheder, som f. Eks. denne at man, naar man kender Mængde og Pris, finder Omsætningen ved at multiplicere de 2 kendte Størrelser. Jeg synes, det er mindre pænt af Forfatteren at forudsætte sit Publikums Kendskab til almindelig Handelsregning saa lille, at han finder det fornødent at oplyse om et saadant Forhold — og der er flere af den Slags.

Imidlertid har Forfatteren startet en dansk Litteratur om Budgetteknik — det er i sig selv rosværdigt — og saa har vi jo Lov til at haabe, at andre ogsaa vil tage Spørgsmaalet op, eller at Forfatteren muligvis vil uddybe Emnet og denne Gang i et intimere Samarbejde med en Regnskabsmand.

Børge Hansen.

Sven Røgind: Samfundets økonomiske Forhold. Ejnar Munksgaard. 1943. Kr. 11,75.

Lektor i Nationaløkonomi ved den polytekniske Lærestalt (Danmarks tekniske Højskole) Sven Røgind har samlet sine Forelæsninger i en Bog, som omfatter det meste af det traditionelle Lærebogsstof. Alligevel er Bogen ikke som andre Bøger; for det første er den mere kasuistisk end de fleste, og for det andet præsenterer den sit Stof i en anden Rækkefølge end sædvanligt. Hvad nu først *Kasuistikken* angaar, saa maa det indrømmes, at den ikke er uden Charme. Læseren præsenteres for et Utal af Tilfælde — lige fra Margaret Mitchell's »Borte med Blæsten«, Prisdirektoratets Æbleordninger og Nobelprisens Plads paa Betalingsbalancen til hvad der skete med Grundrenten, da Linje 2 blev flyttet bort fra Aaboulevarden — og alle disse Tilfælde er Eksempler paa et eller andet økonomisk Fænomen, som Røgind vil belære sine Læsere om. En særlig Forkærlighed nærer han aabenbart for Bryggerier, der ustandselig maa holde for som Eksempel paa noget. Hvad dernæst *Rækkefølgen* angaar, saa begynder Røgind med et Afsnit om Befolkning — som det sig hør og bør. Dernæst følger som en Gestus til de Polyteknikere, Bogen er skrevet for, et Afsnit om Teknik.