

ERHVERVSØKONOMISK LITTERATUR

NY DANSK BOG OM BUDGETTERING OG LEDELSE

Vagn Madsen, *Budgettering. Teknisk Forlag, Kbhvn. 1970, 272 sider.*

De fleste af dette tidsskrifts læsere kender professor Vagn Madsens forfatterskab, især omkring *Regnskabsvæsenets opgaver og problemer i ny belysning* og senere vedrørende *Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning*. Disse værker præges af en overordentlig stærkt underbygget sammenknytning mellem regnskabsvæsen og virksomhedsledelse.

Den nye bog om budgettering falder i tolv kapitler. Efter et indledende kapitel 1 drøftes budgetbegrebet i kapitel 2, der tillige omtaler budgettet i forhold til alternativkalkulerne, d. v. s. investeringsberegninger, lønsomhedskalkuler m. v. Vagn Madsen anfører her at i en økonomisk vurdering af virksomhedens fremtid indgår to vurderingsformer: en alternativvurdering og en budgetvurdering. Budgettet bygges op på planer, der er besluttet ud fra alternativovervejelser. Budgettet kan intet sige om, hvorvidt planen er rationel eller ej. Det samler derimod plankomplekserne til helheder, periode for periode.

I kapitel 3 fremstilles budgettets systematik og kontoplan, helt i overensstemmelse med oplysningsregnskabets hovedprincipper, mens budgettets overskudsbegreber omtales i kapitel 4.

De følgende kapitler 5, 6 og 7 vedrører budgetter for indtægter, udgifter, dækningsbidrag og status. I kapitel 8 beskrives finansbudgettet – debitorer, kreditorer og likviditet. Kapitel 9 beskriver tilrettelæggelse af bevillingsbudgettet med de dertil hørende organisatoriske problemer, hvor Vagn Madsen fremhæver, at meningen med bevillingsbudgettet jo er den, at

ledelsen skal frigøres fra den aktuelle og detaljerede handlingsudøvelse, så at der bliver tid til at tilrette den mere langsigtede politik.

Efter en omtale i kapitel 10 af budgetkontrollens og budgetrevisionens særlige problematik beskæftiger Vagn Madsen sig i de to afsluttende kapitler med virksomhedens mere langsigtede styring. Kapitel 11 beskæftiger sig således med det, som forfatteren kalder budgetkæder, og som vist må opfattes som en forlængelse af det kommende års budget et fåtal af år frem i tiden, for eksempel et års budget. I kapitel 12 drøftes nogle centrale spørgsmål omkring det egentlige langtidbudget, som vurderer mulighederne for virksomhedens eksistens hinsides budgetkæden.

Man vil forstå af denne oversigt, at der er tale om et betydeligt arbejde og en overordentlig velkommen tilvækst til den skandinaviske budgetlitteratur. De store forventninger, man kunne stille på baggrund af det foregående forfatterskab, bliver ikke skuffet. Samtidig ligner bogen sine forgængere derved, at der mange steder er fremlagt interessante, groft skitserede synspunkter, tanker og ideer, der med fordel kan tages op ved anden lejlighed til uddybning og klargørelse. Der bliver nok af emner til seminaropgaver inden for budgetområdet i de næste par år.

Vagn Madsens indsats ved denne bog ligger bl. a. i den fortsatte, mere og mere overbevisende argumentation for det oplysningsregnskab, som han selv formulerede for en lille snes år siden. Argumentationen føres for eksempel derhen, at budgettet må være et middel til at styre virksomheden ud fra politikker. *Politikkerne vurderes i oplysningsregnskabets for-*

ERHVERVSØKONOMISK LITTERATUR

NY DANSK BOG OM BUDGETTERING OG LEDELSE

Vagn Madsen, *Budgettering. Teknisk Forlag, Kbhvn. 1970, 272 sider.*

De fleste af dette tidsskrifts læsere kender professor Vagn Madsens forfatterskab, især omkring *Regnskabsvæsenets opgaver og problemer i ny belysning* og senere vedrørende *Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning*. Disse værker præges af en overordentlig stærkt underbygget sammenknytning mellem regnskabsvæsen og virksomhedsledelse.

Den nye bog om budgettering falder i tolv kapitler. Efter et indledende kapitel 1 drøftes budgetbegrebet i kapitel 2, der tillige omtaler budgettet i forhold til alternativkalkulerne, d. v. s. investeringsberegninger, lønsomhedskalkuler m. v. Vagn Madsen anfører her at i en økonomisk vurdering af virksomhedens fremtid indgår to vurderingsformer: en alternativvurdering og en budgetvurdering. Budgettet bygges op på planer, der er besluttet ud fra alternativovervejelser. Budgettet kan intet sige om, hvorvidt planen er rationel eller ej. Det samler derimod plankomplekserne til helheder, periode for periode.

I kapitel 3 fremstilles budgettets systematik og kontoplan, helt i overensstemmelse med oplysningsregnskabs hovedprincipper, mens budgettets overskudsbegreber omtales i kapitel 4.

De følgende kapitler 5, 6 og 7 vedrører budgetter for indtægter, udgifter, dækningsbidrag og status. I kapitel 8 beskrives finansbudgettet – debitorer, kreditorer og likviditet. Kapitel 9 beskriver tilrettelæggelse af bevillingsbudgettet med de dertil hørende organisatoriske problemer, hvor Vagn Madsen fremhæver, at meningen med bevillingsbudgettet jo er den, at

ledelsen skal frigøres fra den aktuelle og detaljerede handlingsudøvelse, så at der bliver tid til at tilrette den mere langsigtede politik.

Efter en omtale i kapitel 10 af budgetkontrollens og budgetrevisionens særlige problematik beskæftiger Vagn Madsen sig i de to afsluttende kapitler med virksomhedens mere langsigtede styring. Kapitel 11 beskæftiger sig således med det, som forfatteren kalder budgetkæder, og som vist må opfattes som en forlængelse af det kommende års budget et fåtal af år frem i tiden, for eksempel et års budget. I kapitel 12 drøftes nogle centrale spørgsmål omkring det egentlige langtidsbudget, som vurderer mulighederne for virksomhedens eksistens hinsides budgetkæden.

Man vil forstå af denne oversigt, at der er tale om et betydeligt arbejde og en overordentlig velkommen tilvækst til den skandinaviske budgetlitteratur. De store forventninger, man kunne stille på baggrund af det foregående forfatterskab, bliver ikke skuffet. Samtidig ligner bogen sine forgængere derved, at der mange steder er fremlagt interessante, groft skitserede synspunkter, tanker og ideer, der med fordel kan tages op ved anden lejlighed til uddybning og klargørelse. Der bliver nok af emner til seminaropgaver inden for budgetområdet i de næste par år.

Vagn Madsens indsats ved denne bog ligger bl. a. i den fortsatte, mere og mere overbevisende argumentation for det oplysningsregnskab, som han selv formulerede for en lille snes år siden. Argumentationen føres for eksempel derhen, at budgettet må være et middel til at styre virksomheden ud fra politikker. *Politikkerne vurderes i oplysningsregnskabs for-*

målsspecifikation. Til hver politik svarer et formål, og bag hvert formål står en plan, som budgettet bygges op over. Sorteringen efter variabilitetsfaktorer skaber grundlag for budget revisioner efter vurdering i alternativkalkuler.

Når dette er sagt, må det være på sin plads at beklage, at nogle ret væsentlige problemer omkring oplysningsregnskabet fortsat er uafklaret. Der tænkes på, at oplysningsregnskabet nok kan være en fortrinlig løsning på det, som Vagn Madsen i anden forbindelse har kaldt registreringsopgaven. Men registreringsopgaven kan jo ikke løses isoleret. Den må formuleres ud fra, hvilket informationsbehov der skal tilgodeses. Man må have fat i den modelstruktur, som oplysningsregnskabet vil kunne forsyne med økonomiske data, og som regnskabet og dets kontoplan må underordnes. Dernæst tænkes der på, at der sideløbende med en økonomisk registrering (i oplysningsregnskabet) øjensynlig må opbygges et tilsvarende talmateriale i mænde- og tidsenheder m. v. Ved budgettering svarer dette til *plangrundlaget*, mens der ved regnskabet må blive tale om et *statistikgrundlag*, som opbygges i overensstemmelse med oplysningsregnskabet kontoplan. Og endelig savner vi måske en udbygning af oplysningsregnskabet, så ikke alene indtægter og udgifter, men også *aktiver* og *passiver* sorteres op efter art, sted og *formål* i overensstemmelse med variabilitetsprincippet.

Søren Aggebo.

David B. Montgomery and Glen L. Urban, *Management Science in Marketing*, Prentice-Hall Intern., New Jersey, 1969, 376 sider.

Anvendelse af kvantitative metoder på markedsføringsproblemer har været genstand for flere bøger. De er stort set kendetegnet ved at være samlinger af artikler, og det går naturligvis ud over helhedspræget. Selvom den enkelte artikel kan være fremragende, kan det være

vanskeligt at få en sådan fremstilling til at hænge sammen.

Forfatterne til *Management Science in Marketing* har i et vist omfang rådet bod herpå. Man har virkelig forsøgt at sammenskrive en bog, hvor de gængse kvantitative modeller anvendes på de gængse marketingproblemer.

Der er tale om ni afsnit. I det første gives en introduktion til begrebet management science. Man definerer den kvantitative indstilling til problemløsning, og man diskuterer hvorledes data kan fremskaffes og lagres. Derefter går man over til at afbilde modeller af markedets reaktion. Det sker i form af simulationsmodeller, navnlig af Markov-typen. Derefter behandles reklamebeslutninger. Det sker i vidt omfang ud fra en spil-model, medens allokeringen af reklamemidler foretages ved hjælp af heuristisk programmering og simulation.

Prisproblemer behandles igen ved et heuristisk oplæg og visse spilteoretiske Bayes-agtige modeller. Distributionsbeslutninger tackles ved hjælp af normale transportagtige modeller.

Organiseringen af den personlige salgsindsats har fået sit eget kapitel, hvor man dels anvender allokeringsmodeller, og dels visse organisationsmodeller for løsningen af spørgsmålet om indsats af den enkelte sælger og salgsorganisationsindsats som sådan.

Et kapitel handler om beslutninger vedrørende nye produkter. Man kan for det første søge efter nye produkt-ideer. Det sker i bogen her igennem et programmeringsoplæg og simulationsoplæg. Man kan videre analysere nye produktmuligheder. Det sker her gennem en efterspørgselsmodel, omkostningsmodel, gevinstmodel, usikkerhedsmodel og beslutningsmodel. Derefter kan man gå videre i en analyse. Dette er blot for at give et eksempel på, hvorledes en række partielle beslutningsmodeller anses for at kunne brin-