

*Erhvervsøkonomisk efteruddannelse*

## Hvordan får vi budgetteringen bredt ud i virksomheden?

---

Af Zakken Worre\*)

*Introduktion af et video-baseret kursus om økonomisk styring  
til internt brug i den enkelte virksomhed.*

I årevis har virksomhederne ansat økonomer, fortrinsvis civiløkonome-  
mer med henblik på at få indført økonomisk styring i virksomheden.  
Og så er sandheden jo den, at økonomisk styring ikke er noget man  
*indfører*. Det er udelukkende noget, man *udfører*.

Når man så for alvor vil have gang i processen, at få den økonomiske  
styring ind i virksomheden, så har man sendt sine regnskabs- og øko-  
nomifolk på efteruddannelseskursus i budgettering. FDC har i snart  
mange år gennemført sådanne kurser med god søgning. Og dér har vi

---

\*) Lic.merc., professor ved Handelshøjskolen i København.

så forsøgt at få i hvert fald økonomifolkene til at forstå, at den økonomiske styring, hvis den skal blive til noget, ikke skal *ind i*, men *ud i* virksomheden.

Hvor mange af vore kurser i budgettering er dog ikke sluttet med de forsamlede regnskabsfolks kollektive suk. Hvordan kommer dog videre, når vi ikke kan få chefen, eller bedre endnu, hele chef-gruppen til at frekventere de efteruddannelseskurser, som kunne få dem til at indse og forstå deres helt afgørende andel i den økonomiske styring?

Da vi nu ikke kan få cheferne til at komme til os, har FDC udviklet det kursus-underlag, som gør, at vi nu kan komme til dem. De regnskabs- og økonomifolk, som har fået færtten, får nu også instrumentet. Et video-baseret undervisningsmateriale med tilhørende skriftlig fremstilling, diskussions-underlag og bruger-vejledning er fra oktober 1978 ved hånden.

Idéen er, at samle ledergruppen i virksomheden omkring den økonomiske styring. Opdelt i passende sekvenser præsenteres budgetterings idé og metode set som et ledelses-værktøj. Sekvens for sekvens kan man derfor drøfte i ledergruppen, hvad den økonomiske styring indebærer netop for den egne virksomhed.

Nu er økonomisk styring jo ikke blot noget, som foregår indenfor en lille eksklusiv kreds i virksomheden. Men fastholdt på videobånd og tilhørende skriftlig dokumentation kan den samme fremstilling danne basis for en introduktion af den økonomiske styrings idé og metode overfor alle grupper i virksomheden, som ved deres daglige virke reelt styrer større eller mindre bidder af de indtægter, omkostninger og pengebindinger, som tilsammen udgør de økonomiske følger af virksomhedens køb, produktion og salg, ja og administration, udvikling og hvad, man nu ellers har for gøremål i virksomhedens regi.

Med denne form for efteruddannelse kan man få hele virksomhedens stab sporet ind på processen, at udvikle virksomhedens økonomiske styring. Ved hjælp af video-teknikken kan alle få den samme introduktion. Man får, sagt i al beskedenhed, den trænede underviser til rådighed så ofte man har behov for det. Og han er til rådighed for grupper af alle størrelser og skiftende sammensætninger. Billed-teknikken tillader også en visuel animering, som, i langt højere grad end det talte og skrevne ord alene, kan få de så vigtige tankemodeller til at fæstne sig hos deltagerne. Tankemodellerne er jo netop det middel, som gør

det muligt at omsætte teoriens abstraktioner til praktisk analytiske værktøjer. Det er ved deres hjælp, det overhovedet bliver muligt at strukturere dagligdagens mangfoldighed til et sæt typetilfælde, som man kan diskutere og organisere sig omkring. Og dette er den måske vigtigste forudsætning for at få den økonomiske styring ud i virksomheden.

## Den fælles referenceramme

Man kan ikke være fælles om ret meget uden at kunne kommunikere om det, man skal være fælles om. Og man kan ikke kommunikere uden en fælles referenceramme. Hvis der ellers er noget, som mange må være fælles om, så er det den økonomiske styring. Der er nemlig ét sted i virksomheden, hvor alle økonomiske virkninger mødes, og det er i pengekassen. En ventet indbetaling, som alligevel ikke bliver til noget, er lig med en mindre sum, at betale ud af. Og én udbetaling mere ét sted i virksomheden, end ønsket eller nødvendigt, må før eller siden blive til en tilsvarende mindre udbetaling, end ønsket, enten det samme eller et helt andet sted i virksomheden.

Derfor vil det også være både nødvendigt og praktisk, at alle, som i væsentlig grad ved deres beslutninger påvirker virksomhedens indbetalinger og udbetalinger, kender de begreber, hvormed man kommunikerer omkring den økonomiske styring. Ethvert fag har sine fagudtryk. Dem må man kunne, hvis man vil virke i faget. Det gør ikke så meget, hvis en regnskabsmand ikke ved, hvad en not er. Men en snedker, som ikke ved det, er utænkkelig. Og det generer såmænd ikke snedkeren i hans virke, at en trawlerskipper vil forstå noget helt andet ved det samme ord. Men hver må de i deres virke anvende ordet med den givne betydning i hver deres fag.

Også indenfor den økonomiske styring har vi udviklet en vis begrebsramme. Den viser sig på mange måder praktisk, når man vil kommunikere om de strukturer og mønstre, som er rammen om den økonomiske styring. Uden at boltre sig i den sædvanlige regnskabsesperanto præsenterer dette undervisningsmateriale et nyttigt minimum af begreber, som kan danne den fælles referenceramme for de mange i virksomheden, som skal spores ind på den økonomiske styring.

## Styring som en bevidst proces

At virksomheden afholder udgifter, og at den måske også erhverver visse indtægter, er den enkle følge af mange personers gøren og laden for og i virksomheden. Om det også fortjener navn af styring er en ganske anden sag. Når vi taler om styring lægger vi vægten på det bevidste i processen. Derfor er der i dette materiale lagt vægt på at bevidsthedsgøre deltagerne i en sådan grad omkring beslutningsprocesserne i køb, produktion og salg etc., at de kunne fortjene navn af økonomisk styring.

Der er iøvrigt lagt op til en vis harmonisering af målopfattelsen i virksomheden, så den økonomiske styring kan indordnes i et mere varieret målkompleks, end man oftest ser det. Hvad, der måtte være af blokeringer i virksomhedens organisation overfor den økonomiske styring på grund af målkonflikter, skulle på denne måde kunne diskuteres på plads til gode for helheden.

## Den økonomiske styrings ræsonnement og metode

Som noget centralt må den økonomiske styring i virksomheden forudsætte en bred forståelse for det økonomiske ræsonnement. Det er jo ikke økonomifunktionens folk, som træffer den store mængde af beslutninger med økonomiske konsekvenser. Lønsomt valg af aktivitet under hensyn til den kapacitet, man har til rådighed, er udtryk for et nøgle-ræsonnement, som bør beherskes bredt i virksomheden, hvis man skal kunne samles om ret meget, som har med økonomisk styring at gøre. En sådan forståelse søges naturligvis skabt i det foreliggende program.

Men næsten ligeså vigtigt er det, at man bredt i virksomheden ser det samspil, der er mellem datafangst og økonomisk styring. Uden data, man kan bevidsthedsgøre sig med, bliver der ikke megen styring overhovedet. Økonomifunktionen er i denne sammenhæng fremhævet som en ren dataservice-funktion. Og da den ikke kan behandle andre data end dem, den får ind fra organisationen iøvrigt, må hver enkelt linjefunktion forstå sit eget ansvar for at skaffe den information, man behøver. Det gør man ved at fange de fornødne data, sætte sig ind i de elementære regler for, hvordan data kan omsættes til viden, og ved at gøre brug af de data, som foreligger i systemet.

## Valg af det tilstrækkelige budgetsystem

Vi har fundet det vigtigt at præsentere et bredt udsnit af varianter, ud fra hvilken den enkelte ledergruppe kan vælge den form for budgetsystem, som bedst svarer til virksomhedens behov og praktiske muligheder. Dette er naturligvis ikke gjort, uden at der også er givet en god del vejledning i, hvad der bør være afgørende for valget. Ledergruppen må forstå sit eget ansvar for den form og styringsdybde, man vælger at gøre brug af. Og fremfor alt må den forstå, hvad det er for egenskaber ved et budgetsystem, som gør, at det opleves som et system for økonomisk styring af køb, produktion og salg m.v. Kun ved at forstå samspillet mellem regnskabs poster, de operative elementer, de sammensætter sig af, og de styrende elementer, som styrer dem, kan man forstå begrebet budgetteringsdybde. Alt for mange budgetsystemer er jo enten summariske regnskabsmæssige prognoser eller uoverskuelige datamatiske gennemregningssystemer. I ingen af disse tilfælde bliver budgetteringens effekt som styresystem særligt udtalt. Med en banal omskrivning kunne man sige, at man i begge tilfælde har svært ved at se økonomien for bare tal.

Derfor lægges der vægt på, at man i ledergrupperne overalt i virksomheden kan få diskuteret sig frem til en form, som på én gang dækkes af ordene: Dybtgående, involverende og tilstrækkelig.

## Den trinvise udvikling af det økonomiske styresystem

Et økonomisk styresystem er ikke blot noget man vælger, og så færdig med det. Det system, man kan gennemføre, er i høj grad afhængig af det stade, virksomheden i forvejen befinder sig på. Den viden, man har. De data, man hidtil har skaffet sig. Den systemattitude, som hidtil har hersket i virksomheden. Enheden i virksomhedens organisation. Alle er det forhold, som i høj grad bestemmer, hvor langt man på et givet tidspunkt kan nå i den økonomiske styring. Ikke mindst af denne grund må man i ledergruppen forstå at afveje behov og muligheder. Det tager nemlig tid at udvikle en personel organisation til en enhed for økonomisk styring. Det, man ud fra en mere principiel synsvinkel kunne have behov for allerede idag, er måske først muligt om et år eller to. Et system for økonomisk styring er derfor et system i

fortsat udvikling, hvis ellers der sættes en udvikling igang omkring den økonomiske styring. Som al anden udvikling i virksomheden må den styres. Det er det man har ledere til. Derfor må cheferne frem for andre sætte sig ind i og vedkende sig deres ansvar for den økonomiske styring.

## Planlagte kursusmoduler

I første omgang er der planlagt to kursusmoduler. Det første modul hedder: Budgettering i chefperspektiv. Det præsenterer budgetteringen idé og metode ud fra en ledelsesmæssig synsvinkel. Det andet modul hedder: Budgetstyring af aktiviteten i salg, køb og produktion. I dette program præsenteres de forskellige former for budgetteringsdybde, koordination samt direkte og indirekte budgettering, som virksomheden kan gøre brug af alt efter, hvad det er for varer og tjenester, som udgør dens aktivitet. To moduler mere om hhv. omkostningsbudgettering og likviditetsbudgettering er planlagt til senere udgivelse, hvis idéen slår an.