

Unuanceret fremstilling af budgetlægningens svære kunst

Bogens eksempler er så simple, at de ikke har nogen betydning i praksis, men Future Ready er hurtigt læst og kræver ingen særlige forudsætning



Af Per Nikolaj Bukh, professor Aalborg Universitet

Bogen »Future Ready – How to Master Business Forecasting« af konsulentene Steve Morlidge og Steve Player handler om *forecasting*. Dog er det ikke helt klart, hvad det er, der skal forecastes. Bogen er rig på eksempler, og det fremgår af disse samt diskussionen i bogen, at det især er budgettet, der er fokus på.

Det er dog ikke budgetlægning i en snæver forstand, der er emnet, men derimod de principper der anvendes til at fastlægge målsætninger samt de organisatoriske processer i tilknytning hertil. Forfatterne citerer med stor omhu lærebogsdefinitioner på budgettering, og som konklusion på hele bogen bringes kapitlet »Beyond Budgeting – a new management model?«, hvor principperne fra den efterhånden velkendte litteratur på dette området lovprises.

Budgetlægningen er ryggraden i virksomhedens økonomistyring og et vigtigt ledelsesredskab. Derfor er bogens tema også væsentligt, men desværre oversælger forfatteren budskabet ved

både at præsentere en alt for naiv og unuanceret forståelse af, hvordan budgetter og *forecasts* udarbejdes og anvendes i praksis. Der skrives mange steder i bogen om »traditionelle« budgetter, uden at det nogensinde beskrives, hvad der præcist menes med det. Når der gives eksempler på, hvad det er for en praksis inden for *forecasting*, der kritiseres, så er eksemplerne så simple, at de ikke har nogen betydning i praksis.

For at argumentere for vigtigheden af at være bedre til at forecaste krydrer forfatterne teksten med historier og anekdoter om IT-bobler, markedskollaps og finanskrisen. Det ville have været rart at kunne have været rart at kunne have forudset både disse og mange andre ting – og det implicitte argument bliver dermed, at vi skal være bedre til at *forecaste*.

Nu er det jo nemt at være bagklog, og mange af de valgte eksempler er enten fejlagtige (finanskrisens forløb, timing og konsekvenser kunne ikke have været *forecastet* på nogen måde med de teknikker, der beskrives i bogen!), overdrevent simple, irrelevante i sammenhængen eller blot langtrukne. Alle de større danske virksomheder, jeg har kendskab til, har langt mere avanceret budget-

og forecasting-praksis end de teknikker, som Morlidge og Player bringer på banen.

Den positive side af bogen er, at den er hurtigt læst, og



at budskabet fint kan rummes indenfor et 45-90 minutters foredrag. Det kan der være megen inspiration i. Mange af eksemplerne er underholdende, og vi kan nikke genkende til dem. Det kan være startskuddet. Men for at løse nogle af problemerne skal der andre boller på suppen: Andre teknikker og andre ekspertiser.

Der er stor brug for at kunne lave mere præcise budgetter. Både i den private og den offentlige sektor. Der er mange problemstillinger, der skal løses: Hvordan kan budgettet i højere grad funderes på analyser (inkl. *forecasts*) af de centrale drivere for både omsætning og omkostninger? Hvordan kan markedets dynamik med substituerende produkter, konkurrenter og teknologiske udviklinger give en præcist input til budgetlægningen? Hvad med de makroøkonomiske faktorer, herunder renter, valuta, råvapriser, inflation, arbejdsløshed osv. – hvordan påvirker de budgettet? Og hvordan håndtere vi budgetusikkerheden i relation til det her? Ganske vist giver bogen slet ikke svar på disse spørgsmål, men den kan al-

ligevel godt være med til at sætte dem på dagsordenen.

Hvis forfatterens formål har været at skrive en bog, der kan læses ganske hurtigt, som ikke kræver, at man på forhånd har indsigt i de emner der berøres, og hvor det ikke er afgørende, at man bagefter er i stand til at adressere de problemstillinger, der beskrives i bogen – så er det givetvis lykkedes. Men jeg tror ikke, at det er det, som målgruppen forventer.

Der er ikke noget forkert i at præsentere et kompliceret budskab enkelt, så man kan forstå emnet uden at være specialist. Tværtom. Men det er altafgørende, at læseren ved, at det er det, man gør! En af de vigtigste former for viden er viden om, hvad man ikke ved. Derfor skal en introduktion til et komplekst emne skrives med varsomhed. Det drejer sig ikke om at gøre en novice til ekspert på en halv time; men om at skabe et grundlag for dialog mellem dem, der er eksperter og resten af organisationen.

John Wiley, Future Ready: How to Master Business Forecasting af Steve Morlidge & Steve Player.



Stammeleder Vi vil følge dig Af Seth Godin

Forfatteren og bloggeren Seth Godin vil i sin nye bog have os til at tænke over muligheden for at lede vores kolleger, kunder, trofæller, læsere ...

Der er sket en eksplosion i antallet af stammer verden over, for der skal kun to ting til at forme en stamme: en fælles interesse og en måde at kommunikere på. Internettet og globaliseringen har gjort det sidste nemt, og derfor er stammer ikke længere geografisk lokalt baserede.

Alle stammer har brug for lederskab – nogle gange af én person, andre gange af flere, men for fællesskab, nyt og forandring er væsentligt for alle stammer. Bogen viser vejen til lederskab (som i Godins definition er forskelligt fra ledelse). Og det er her, man bl.a. kan få fif til at bevare stammens samhold og engagement og kende forskellen på at følge efter og bakke op.

Gyldendal Business, 151 sider, pris 250,- kr. Er udkommet.

Nye danske bøger

Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger.

Relationer i organisationer

1 Af Gitte Haslebo

Coaching

2 Sofia Manning

Systemisk ledelse

3 Carsten Hornstrup

Den store præsentation

4 Allan Levann

Syv gode vaner

5 Stephen Covey

Institutionsledelse

6 Kurt Klaudi Klausen

Når forretningen kommunikerer

7 Jesper H. Christensen

Genopfindelsen af den offentlige sektor

8 Dorthe Pedersen (red.)

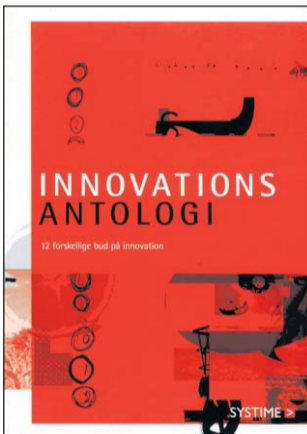
Når ledelse er kommunikation

9 Leif Pjetursson

Good to great

10 James C. Collins

Top-10 danske management og erhvervsbøger er baseret på salgstal fra saxo.com den seneste måned



Innovationsantologi

Ekstern redaktør Birte Ravn Østergaard

18 innovative stemmer fra erhvervslivet fortæller hver deres historie om innovation anno 2010. Antologien bliver derved en slags state of innovation, der tydeligt tegner et billede af innovation, som et frodigt voksende, sammenhængende, kaotisk og inspirerende landskab af nytænkende danskere.

Systeme i samarbejde med Innovation Lab, 200 sider, pris 312,50 kr. Er udkommet.

Køb dine bøger om ledelse hos **SAXO.com** og oplev hvor nemt det er!

SAXO

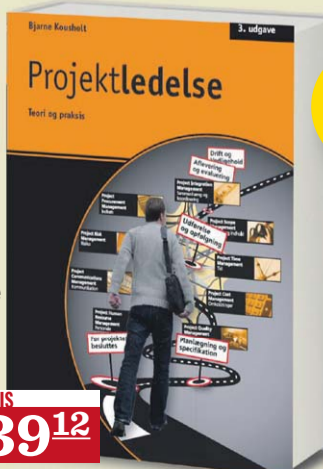
Danmarks største internetboghandel
www.saxo.com/borsen

Bjarne Kousholt Projektledelse

"Den er en enormt omfattende og detaljeret bog om projektledelse. Fin bog!"

– Steen Hildebrandt

DIN PRIS **439¹²**



SPAR 12%

Bjarne Kousholt Projektleder-bogen

DIN PRIS **199⁰⁰**

