

# Den makroøkonomiske udfordring

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,  
Aalborg Universitet

## 1. Indledning

### Globaliseringen som fællesnævner

Vi lever i en globaliseret verden. Vidensamfund, oplevelsesøkonomi, brugerdrevet innovation og netværksorganiseringer er blot eksempler på nogle af de begreber der bruges til at beskrive de samfundsmæssige tendenser eller trends i de ledelsesmæssige udfordringer i danske virksomheder. Hver for sig giver disse tendenser rum for nye ledelsesvilkår og har derfor implikationer for, hvilken rolle økonomistyringen skal have og hvilke opgaver der skal løses.

### Nogle gange betyder det nye teknikker

Der er nogle gange tale om at nye former for rapporteringer skal udvikles, således som det op gennem 1990'erne var tilfældet med videnregnskaber eller at fokus skal flyttes fra den finansielle del af økonomistyringen til de såkaldte immaterielle aktiver, som var Kaplan & Norton's bud i bogen Strategy Maps (Kaplan & Norton 2004). Der kan også være tale om at man i nogle tilfælde skal ændre den måde de traditionelle værktøjer anvendes på, således at der f.eks. skal udvikles nye principper for budgetstyringens, som Mikkel Nielsen (2007) beskriver det her i håndbogen.

### Øgede krav til økonomistyringen

Samtidig betyder globaliseringen af både virksomheder og ledelsesmæssige teknikker også, som det vil være de fleste bekendt, en øget fokusering på effektiviseringer, f.eks. i form af lean produktion, med tilhørende nye udfordringer for økonomistyringen (se f.eks. Wenstrøm & Christiansen 2007). Nye ejerskabsstrukturer, hvor danske og internationale kapitalfonde af forskellig art får større betydning øger kravet til økonomistyringen. Endelig er det værd at nævne, at den øgede internationale samhandel og sourcing betyder

**Men det er der ikke noget nyt i**

mere komplekse værdikædekonfigurationer med tilsvarende behov for økonomistyringsmodeller der kan understøtte dette.

Ovennævnte overvejelser er ikke en ny erkendelse og konklusionen set fra et økonomistyringsperspektiv er, at der for det første bliver brug for mere økonomistyring; for det andet at vi skal udvikle økonomistyringen i de enkelte virksomheder, således at de teknikker vi bruger passer til de ledelsesmæssige udfordringer vi står overfor og for det tredje at økonomimedarbejdere har brug for at indgå i et øget samspil med resten af organisationen og i nogle tilfælde også øge deres forretningsforståelse, som man siger. Dette er den sædvanlige konklusion, som vi i forskellige afskygninger læser om og hører på konferencer – og jeg tror at vi i mange virksomheder faktisk er gearet til at kunne håndtere det.

**Fokus på budgetlægningens makroøkonomiske afhængighed**

Der er dog en tilbageværende problematik, som kun de færreste virksomheder – og måske reelt set kun nogle af de største danske virksomheder – har fået tilstrækkeligt greb om. Det er, at virksomheder i stigende grad påvirkes af en række makroøkonomiske forhold, som gør det vanskeligt at budgettere og planlægge. Det gælder især den lidt mere langsigtede budgettering.

**Eksempler**

Der kan eksempelvis være tale om globale forbrugertrends, efterspørgsel efter varige forbrugsgoder etc. som er afhængige af det økonomiske klima i de lande, hvor virksomhedens produkter afsættes eller hvor kundernes kunder opererer. Der kan også være tale om råvareprisafhængighed eller mere traditionelt om afhængighed af valutaforhold – ikke blot i forhold til virksomhedens direkte køb og salg, men også indirekte i form af kunder og konkurrenters relative konkurrencefordele som følge heraf.

På det overordnede/strategiske niveau arbejder mange virksomheder med disse risikofaktorer og på det operationelle niveau anvendes i stigende grad avancerede finansielle instrumenter til at håndtere valuta- og renterisici. Men har vi tilstrækkelig indsigt i, hvorledes de makroøkonomiske faktorer indgår som eksplicite eller implicite forudsætninger i budgetlægningen og hvordan budgetopfølgningen skal tilrettelægges som konsekvens heraf?

Det er et tema, som givetvis vil komme til at fylde mere i økonomistyringen i de kommende år. I dette redaktionelle indlæg vil jeg som en start skitsere nogle af de udfordringer, som vi står overfor – og hvor vi både i håndbogen *Controlle-*

ren og i *Økonomistyring* (f.eks. Vorgod 2007) vil bringe flere artikler om metoder og teknikker til at håndtere dette og praktiske erfaringer fra konkrete virksomheder.

## 2. Makroøkonomien på den ledelsesmæssige dagsorden

Virksomheder er langt mere påvirkede af makroøkonomiske fluktuationer – dvs. ændringer i valutakurser, renteforhold, pris- og lønudviklinger, politiske forhold etc. – end hvad vi typisk håndterer i budgetlægningen.

### Valutaforhold i drift og balance

De fleste større virksomheder er ganske vist i stand til at håndtere valutausikkerhed på resultatsiden med forskellige finansielle instrumenter, men med den øgede internationalisering er en stadig stigende del af virksomhedens aktiver placeret i udenlandske datterselskaber med tilhørende usikkerhed omkring balanceposternes kursværdi. Har vi styr på, hvorledes dette skal indarbejdes i månedsrapporteringerne? Eller afventer vi, at revisionen laver korrektionerne når årsregnskabet afsluttes? Selvom netop valutaforhold er det mest velkendte makroøkonomiske fænomen i budgetlægningen, så er der stadig brug for at gennemtænke, hvorledes løbende ændringer i samhandelsmønstre og aftaler på både salgs- og produktionssiden har konsekvenser for den sikkerhed, der knytter sig til de enkelte budgetposter.

### Virksomhedens relative konkurrenceevne

Ligeledes er konkurrenceforholdene efterhånden internationaliseret i en sådan grad, at der kan knytte sig en betydelig usikkerhed til virksomhedens relative konkurrenceevne: Hvad sker der på produktmarkederne? Hvilke lande producerer konkurrenterne i (og hvordan udvikler de makroøkonomiske forhold sig der?), hvor er vores underleverandører placeret? Hvor er konkurrenternes underleverandører? Hvilke prisændringer kan/bør bæres af kunderne og/eller leverandørerne? Hvordan interagerer disse forhold?

### Markedsudviklingen

Andre problemstillinger knytter sig til, hvilke faktorer, der bestemmer markedets udvikling og virksomhedens position på markedet. Er virksomheden f.eks. afhængig af afsætningen af varige forbrugsgoder, hvor efterspørgslen herefter er afhængig af renteforhold, huspriser og beskæftigelsesforhold etc. på eksportmarkederne? Hvordan påvirker den teknologiske udvikling virksomheden og dens kunder? Hvad betyder det for markedsudviklingen, fremvæksten af nye

distributionskanaler, omkostningsstrukturen etc.? På kort sigt kan analyser og forecasting være effektive alternativer til sælgernes salgsbudgetter, men på for den strategiske (langsigtede) budgettering og investeringsbudgetteringen kan scenariebaserede teknikker og deciderede business cases måske være nødvendige (se f.eks. Sandalgaard 2007; Meineche 2005).

#### Råvarepriserne

Endelig har råvarepriser udviklet sig til et særskilt tema. De fleste industrivirksomheder er direkte eller indirekte afhængige af råvarepriserne, og i de seneste par år har mange måttet erkende, at med prisændringer på 30-40 % eller mere på ganske kort tid er det vanskeligt at få budgetterne til at holde. På kort sigt ser det måske ikke ud til at situationen ændrer sig med en konstant stigende råvareefterspørgsel i bl.a. Kina – men det er langt fra sikkert at en passiv fremskrivning af omkostningsniveauet giver den bedste budgetlægning.<sup>1</sup>

Den første reaktion i mange virksomheder er givetvis at overveje sikringer af budgetpriserne, mens andre som næste skridt fokuserer på prisjusteringsmekanismerne i rammeaftaler med kunder. I begge tilfælde skal det indarbejdes i budgetlægning og -opfølgningen, hvor der måske bliver behov for nye typer variansanalyser med inddragelse af råvareprisindekser som benchmark.

### 3. Hvad kræver det af budgetlægningen?

Ovenstående betragtninger er på ingen måde en fyldestgørende eller systematisk gennemgang af alle de makroøkonomiske forhold, der påvirker budgetlægningen, men blot nævnt for at skitsere, hvad det er for forhold, som vi i de kommende år bliver nødt til at integrere mere i økonomistyringen. Selvom det nok ikke kræver helt nye teknikker, så vil det alligevel i mange virksomheder betyde, at budgetterne skal struktureres og opbygges på en anden måde.

#### Fra fornemmelser til styring

Det kan man måske godt have en fornemmelse for på Powerpoint-niveau. Men det store spørgsmål er, hvordan de forskellige usikkerhedsmomenter kan integreres i en samlet strategi for risikostyringen på en sådan måde, at det også er integreret med budgetlægningen og -opfølgningen. Det drejer sig altså om, hvordan effekten af de faktorer, som er

1) Se f.eks. Robert Spliid's kommentar "Megatrenden der blev væk", Børsen den 25. september 2006.

uden for virksomhedens kontrol påvirker de økonomiske resultater på kort og langt sigt. Hvordan ved man eksempelvis om en forbedring i dækningsgraden reelt set skyldes effektiviseringer, en særlig salgsindsats eller stordriftsfordele – eller om det bare er fordi konkurrenternes relative konkurrenceevne er forringet?

#### **Fra finansieringsteori til økonomistyring**

Hermed sender vi bolden fra strategi, finansiering og risikostyring over i den klassiske økonomistyring: Hvilke indsatser skal belønnes med bonus? Hvad er virksomhedens reelle værdi? Hvad er den reelle budgetusikkerhed og hvordan skal vi strategisk og styringsmæssigt håndtere forholdene?

#### **Budgetlægning er et nyttigt redskab...**

Det er nok ikke muligt at give én samlet opskrift på, hvordan den makroøkonomiske afhængighed skal håndteres i budgetlægningen. I al fald ikke indenfor rammerne af dette indlæg. Generelt tror jeg *ikke*, der er noget galt med den måde vi normalt tænker budgettering og budgetopfølgning på – udover at vi skal være mere opmærksomme på dels at sammenkæde det årlige budget med en mere langsigtet budgetmodel og del sat håndtere usikkerhederne i budgetforudsætningerne mere direkte.

#### **Men vi skal udvikle modellerne**

Det kan der nu også være udfordringer nok i. Både i relation til den måde budgettet benyttes på i de fleste virksomheder og den måde vi underviser i det på. Der er derfor også brug for at vi udvikler nye budgetlægningsmodeller, eller i al fald forbedrer de eksisterende, så de frem for primært at afspejle statiske forventninger bliver mere dynamiske og i højere grad integrerer den makroøkonomiske påvirkning af virksomhedens resultater.

## **4. Referencer**

Kaplan, R.S. & D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Meineche, F. (2005). Business planer i praksis. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum.

Nielsen, M.J. 2007. Drop budgetterne – og slip medarbejderne fri. I *Controlleren*, P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Sandalgaard, N. 2007. Brugen af business cases ved investeringsbeslutninger. I *Controlleren*, P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Vorgod, M. 2007. Virksomhedens styring af råvarerelaterede risici. Bringes i *Økonomistyring*, P.N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum.

Wenstrøm, T. & T. B. Christiansen. 2007. Lean Accounting – hvorfor er det nødvendigt? Bringes i *Økonomistyring*. København: Børsen Forum.

## 5. Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)) er professor ved Aalborg Universitet. Han er bl.a. redaktør af ledeshåndbøgerne *Controlleren* og *Økonomistyring* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer* (2004, Børsens Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag). Herudover har Per Nikolaj Bukh rådgivet en mængde offentlige og private virksomheder om design af økonomistyringsmodeller mv. ligesom han hyppigt holder kurser og foredrag om disse emner.

## Om håndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til ledeshåndbogen *Controlleren*. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktøren vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af håndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af håndbogens hovedredaktør.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, controllerens rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med udvikling af controllerfunktionen etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.