

# Skrot budgettet

Det traditionelle budget har spillet fallit. Det forhindrer ikke bedrag og brud på virksomhedens politikker, og det fremelsker ikke den adfærd, vi ønsker af ledere og medarbejdere. Men hvad er alternativet? Fronterne mellem budgetstormere og budgetbisser er trukket hårdt op



AF PER NIKOLAJ BUKH,  
professor Handelshøjskolen i Århus

Der har igennem den seneste tid bredt sig en stigende utilfredshed med de procedurer og teknikker, som nu i mange år har tjent vores virksomhed trofast. Denne indledning lyder måske som indledningen til det årlige julebrev skrevet af virksomhedens gamle grundlægger for 100 år siden. Men ikke desto mindre dækker det en diskussion, der i nogle år har rumlet i mange virksomheder.

Der er mange organisationer, der bruger ganske store ressourcer på at udarbejde budgetter, diskutere dem og følge op på dem. Budgettering er i enhver virksomhed en central disciplin, og budgettet kan ikke undværes. Men det er nok også klart for mange, at budgetlægning og budgetstyring har en tendens til at have en række negative konsekvenser – uden nødvendigvis at give de fordele, som det kunne eller burde. Hvad er problemet?

Problematikkerne er formodentlig velkendte for de fleste. Kundeorientering, fleksibilitet og samarbejdet på tværs i virksomheden saboteres af, at afdelingerne ser snævert på deres egne budgetter og resultater. Afdelinger og divisioners budgettoplæg er for lidt ambitiøse på omsætnings siden og urealistiske på investeringssiden – for hvis de ikke er det, er der ikke plads til de beskæringer, som controllerne per automatik vil tvinge igennem. Unødvendige udgifter og investeringer afholdes i slutningen af året for at ikke at få lavere budgetter næste år, eller varer afsendes med rabatter ved årsskiftet for at holde omsætningsbudgettet. Nye ansættelser og investeringer gennemføres ikke i tide, eller mens muligheden er der, fordi 'det ikke er på budgettet i år' osv. Listen kunne gøres lang, og som det måske væsentligste kritikpunkt, så vil budgettet i mange virksomheder allerede få måneder efter, det blev godkendt – og i al fald i god tid inden året er omme – ikke længere afspejle den mest sandsynlige forventning til den økonomiske udvikling, da en række forhold vil have ændret sig.

Som den sidste bastion tjener budgettet i al fald til kontrol og bevillingsstyring. Men forhindrer det egentlig bedrag og brud på virksomhedens politikker? Eller fremprovokerer budgetstyringens fokus på resultatoverholdelse netop en adfærd,



Budgettering er i enhver virksomhed en central disciplin, og budgettet kan ikke undværes. Men det er nok også klart for mange, at budgetlægning og budgetstyring har en tendens til at have en række negative konsekvenser – uden nødvendigvis at give de fordele, som det kunne eller burde.

og mere ud af trit med både den faktiske udvikling og den aktuelle viden om afsætning og omkostninger, er flere virksomheder begyndt at 'rulle budgettet', dvs. opdatere det månedligt og tilføje en ny måned, så det gradvist opdateres. Som alternativ til at sætte faste budgetmål for omsætning, omkostninger etc. lægger nogle virksomheder større vægt på den relative præstation i forhold til konkurrenterne, markedet etc., når resultatet gøre op, og bonusen udbetales. Og endelig begynder disse virksomheder også at slippe de stramme procedurer for godkendelse af investeringer til fordel for divisioner og datterselskabers egne vurderinger.

Der er mange muligheder, men der er tale om et langsigtet forandringsprojekt, hvis man giver sig i krig med budgettet. Det er fast indarbejdede rutiner, der skal ændres og mentale modeller, der skal justeres. Selvom der ikke er tale om en revolution, så skal man i de fleste virksomheder forberede sig på en rejse over flere år. Men de lavthængende frugter kan plukkes med det samme. Husk: Tingene kan altid gøres lidt bedre.

Professor Per Nikolaj Bukh er redaktør af ledelseshåndbøgerne *Offentlig Ledelse* og *Økonomistyring* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse

som vi i bund og grund ikke ønsker? Hverken af os selv eller af vores medarbejdere. Der er altså mange årsager til at lave noget om. Men hvad er alternativet?

### Nye metoder

Der har været forslag spændende fra 1970'ernes nulbase-budgettering til 1990'ernes euforiske revitalisering af økonomiafdelingerne, der satte fokus på de ikke-finansielle nøgletal. Men uanset hvad nogen måtte have håbet, så har ingen systemer isoleret set kunnet vippe den klassiske budgettering af pinden. Det seneste skud på stammen af forslag er beyond budgeting-bølgen, hvor man med inspiration fra dels svenske virksomheders mangeårige praksis med at arbejde såkaldt budgetløst og dels amerikanske/engelske virksomheders mere managementorienterede praksis har udviklet værktøjer, der supplerer eller måske ligefrem erstatter budgettingen.

Det er den sidste tilføjelse – erstatter – som for alvor har skudt debatten i gang mange steder. Det som for nogle er det særligt forjættende ved at være 'beyond budgeting', er for andre en tåbelig og umulig tanke. Men hvad er fakta og realiteter; og hvad er retorik og var luft i denne debat? Virkeligheden befinder sig et sted midt imellem, naturligvis. Budgettet løser nogle fundamentale op-

gaver, som ikke er faldet bort eller blevet mindre væsentlige i den moderne virksomhed, men det betyder ikke, at der kun er én måde at gøre det på, eller at nye ledelses- og informationsteknologier ikke har givet nye muligheder. Det er det, vi skal udnytte. Hvad skal der gøres?

Nu, hvor de fleste økonomiafdelinger er kommet over den årlige budgetrunde og er godt i gang med at aflægge årsregnskab, er det derfor tidspunktet at overveje, om der ikke var et par ting, der kunne gøres lidt bedre. Det er ikke et spørgsmål om at trække fronter op mellem budgetstormere og budgetbisser. Snare om at udpege svaghederne og se løsningerne – og så på det grundlag at prøve sig frem.

### Rul budgettet

Hvad er det så, vi skal gøre anderledes? Ud fra en beyond budgeting-tankegang er der for det første tale om en mere omfattende ledelsesfilosofi, hvor der lægges større vægt på samarbejde og tillid, end den traditionelle budgetlægning i sin rene form indebærer. For det andet er der tale om en række velkendte og relativt simple teknikker, som integreret bringes i anvendelse.

Lad mig blot nævne et par eksempler. Som alternativ til at følge et budget, der fastlægges én gang om året, og som gradvis kommer mere

### Ledelsesdebat

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk

**Coaching  
Leder- og ledelsesudvikling  
Kompetenceudvikling  
Teambuilding**

**Vi kalder det udvikling  
af menneskelige ressourcer**

Mercuri Urval

39 45 65 00 • 87 30 10 00 • 75 54 11 00 • 98 14 90 66



## Strategi med succes

- nu både i Århus og København

Strategisk innovation  
og forretningsudvikling på MBA-niveau.

Kursusforløbet er målrettet den erfarne leder.

Ansøgningsfrist er 7. februar 2005.

Rekvirér ansøgningsmateriale på [www.asb.dk/evc](http://www.asb.dk/evc)

Aarhus School of Business  
Fuglesangs Allé 4  
DK - 8210 Aarhus V  
Denmark

Tel. + 45 89 48 66 88  
Mail [evc@asb.dk](mailto:evc@asb.dk)  
Web [asb.dk/evc](http://asb.dk/evc)



## KJERULF & PARTNERE

Coaching og coachinguddannelse

Erhvervspsykologiske test

Executive Search & Selection

Leder- og talentudvikling

Outplacement

Sparring til direktion og bestyrelse

Stig Kjerulf,  
adm. direktør, cand.psych.aut.

**Værdier skabes af mennesker**

Kjerulf & Partnere A/S  
33 13 13 44 - [www.kpas.dk](http://www.kpas.dk)

## Politik &amp; Samfund

# Universiteter i ny international konkurrence

Det er nødvendigt at skabe nye og udvidede rammer for danske studerendes deltagelse på det åbne globale uddannelsesmarked, for at vi kan være med i den fremtidige udvikling. De danske uddannelsesmidler, taxametersatserne, skal ses efter i sømmene, og universiteterne skal lære at indordne sig efter udbud og efterspørgsel



AF POVL TIEDEMANN,  
Udannelseschef, Civiløkonomerne

**M**ed universitetslovens seneste justeringer fra december 2004 er der taget et interessant og på længere sigt afgørende skridt på vejen mod et øget internationalisering på forsknings- og uddannelsesområdet.

Den aktuelle udvikling omkring universitetslovgivningen har med udgangspunkt i åbningen for egenbetaling for visse udenlandske studerende til også at omfatte bachelor- og kandidatområdet taget et principielt skridt mod at åbne for en generel liberalisering. Der er hermed åbnet for et generel internationalt uddannelsesmarked uden om de snævre gensidige studenterudvekslingsaftaler mellem danske og udenlandske universitetsinstitutioner hen over hele deres uddannelsesudbud.

Der vil således fremover ikke kun blive tale om at basere den internationale uddannelsesudvikling på bi-

laterale udvekslingsophold, typisk af et halvt års varighed og gratis for den enkelte studerende. Der vil i stigende grad blive tale om hele afsluttede uddannelsesforløb i lighed med MBA-forløbene baseret på de studerendes frie valg og egen betaling. Heri ligger der et banebrydende sæt af nye internationale og nationale muligheder og konsekvenser.

Ud fra kravet om »value-for-money« kan der samtidig forventes et kvalitetsløft blandt de nye typer af studerende (kunderne i butikken), der søger til Danmark under de nye lovregler, som naturligt også må betvirke en tilsvarende kvalitetsfokusering fra institutionernes side (leverandørerne).

På længere sigt kan indførelsen af egenbetalingsmodellen for udenlandske studerende også åbne for en generel liberalisering af den danske uddannelsesfinansiering, således at uddannelsesmidlerne (taxametersatserne) konkret følger den enkelte studerende. Det bliver især nødvendigt når danske studerende skal have mulighed for mod betaling frit at kunne vælge mellem både nationale og internationale uddannelser i et åbent marked i lighed med de udenlandske studerende, der fremover har adgang til det fulde sortiment på de danske universitetsinstitutioner, ligeledes mod betaling.

Vi ser hermed konturerne af en ud-

vikling, som Civiløkonomerne netop har underbygget i et udvalgsarbejde under ledelse af Professor Steen Hildebrandt fra Handelshøjskolen i Århus.

Det er nødvendigt at skabe nye og udvidede rammer for danske studerendes deltagelse på det åbne globale uddannelsesmarked, for at vi kan være med i den fremtidige udvikling.

## Slangen i Paradis

Umiddelbart er der dog et par slanger i paradiset:

- Størrelsen på vore uddannelsesmidler (taxametersatser) på cirka 30.000 kr. pr. år for eksempelvis erhvervsøkonomi, jura etc. og dermed vore studerendes internationale betalingsevne skal vurderes i forhold til uddannelsesafgifterne på institutioner af mindst samme standard som vore egne. Et niveau fra 30.000-50.000 kr. til 130.000-200.000 kr. pr. år er ikke urealistisk i europæisk sammenhæng. På amerikanske universiteter ligger satserne på mindst 180.000-210.000 kr. pr. år. Hertil kommer udgifter til bøger og ophold. Finansieringen heraf skal vurderes i forhold til de senere indtægts- og beskatningsforudsætninger i forbindelse med en karriere i Danmark eller i udlandet...
- Danske universitetsinstitutioner

vil i forbindelse med tilpasningen til markedsforholdene i varierende omfang stå over for en række ændringsprocesser, som eksempelvis oplevet i forbindelse med de seneste års privatiseringer af offentlige virksomheder (postvæsenet). På kort sigt vil der kunne opleves isolerede eksempler på faldende studentersøgning, som de pågældende institutioner skal arbejde sig ud af.

## Monopolbrud

De generelle liberaliseringstendenser som eksempelvis set på trafik-, kommunikations- og energiområdet vil før eller siden slå igennem også på uddannelsesområdet. Det gælder om at tage udfordringerne op snarest muligt, da det traditionelle statslige uddannelsesmonopol vil komme under pres. De bestående danske universitetsinstitutioner må fremover forventes at blive suppleret af både danske og udenlandske udbydere af tilsvarende uddannelser. Til gengæld vil det også fremover blive muligt for de danske universitetsinstitutioner at gøre sig gældende på det hastigt voksende internationale uddannelsesmarked.

I denne sammenhæng er det nødvendigt at være opmærksom på det internationale GATS-samarbejde\*, hvor netop de traditionelle statsligt/offentligt styrede uddannelses-

*På længere sigt kan indførelsen af egenbetalingsmodellen for udenlandske studerende også åbne for en generel liberalisering af den danske uddannelsesfinansiering, således at uddannelsesmidlerne (taxametersatserne) konkret følger den enkelte studerende.*

modeller er undtaget.

Dermed er de desværre også isoleret fra de dynamiske markedskræfter, der udvikler sig globalt. GATS-problematikken er en ganske væsentlig detalje som regeringen og ikke mindst videnskabsministeren opfordres til at engagere sig i på nationalt og på internationalt plan.

Det bør sikres at Danmark deltager i udviklingen af de kommende individuelle brugerbaserede finansieringsordninger – vort fleksible universitetsfinansieringssystem nyder i forvejen stor international respekt, så vi kommer ikke tomhændede til forhandlingsbordet på dette felt.

\* General Agreement on Tariffs and Services under World Trade Organisation (WTO) – samarbejdet er en videreførelse af det tidligere GATT-initiativ.



FOTO: PETER PRÆSTRUD

AF POFOTO: PETER PRÆSTRUD

## KarriereKonsult® A/S

Siden 1991

Vi coacher, så det bliver  
**Dig, der styrer din karriere**

Vi baserer os på vor erfaring og teoretiske viden om ansættende danske og internationale organisationers beslutningsprocesser.



Jens Goul

Vi løser opgaver på alle niveauer op til international topmanagement. Organisationen behøver således kun én aftale omfattende alle medarbejdere.

**Executive Outplacement - Genplacering - Jobsøgning**

Se [www.karrierekonsult.dk](http://www.karrierekonsult.dk) eller ring til Jens Goul på tlf: 4566 1345 for yderligere information.

## SEARCH & SELECTION

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

- Regnskabschefer
- Økonomiechefer
- Controllere

Excellent  
Match  
SEARCH & SELECTION

Kontakt os før du ansætter.

København 33117272 · Århus 87327272 · [excellent-match.dk](http://excellent-match.dk)

## Konsulent til Search & Selection

Sparring, professionelt salg og opgaveløsning på direktionniveau

Læs mere på [www.gtp.dk](http://www.gtp.dk)

København Telefon 3543 8600  
Aalborg Telefon 9631 0800  
Middelfart Telefon 6341 6200



GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S