

Afliv budgettet!

- Og skab flottere resultater!

- Bruger du mange timer på at lave budgetter og opfølgning?
- Opstiller jeres ledere for uambitiøse mål?
- Arbejder I ud fra urealistiske prognoser og planer?

Traditionel budgetlægning sammenblander i mange virksomheder 3 centrale processer:

- Fordeling af omkostninger
- Prognoser og planer
- Målformulering

Konsekvensen er, at målene bliver uambitiøse, planer og prognoser bliver urealistiske og budgettet bliver en "grådig" kamp om ressourcer, hvor det er bedst at skyde lidt for højt i sit omkostningsestimat.

100 virksomheder – en stor del af dem nordiske – har afskaffet deres budgetter. Du kan læse mere om hvorfor på www.bbrt.org og nedenfor.

Lad os undersøge påstanden!

I en vidensbaseret virksomhed, hvor man har uddelegeret ansvar og kompetence, hvor der arbejdes procesorienteret og kundeorienteret – måske endda med LEAN – vil traditionelle budgetter højst sandsynlig være en hæmsko for resultatskabelsen.

For de fleste virksomheder vil det naturligvis være et paradigmeskift at afskaffe budgettet - "hvad har vi så, at styre efter?"

Hvorfor laver vi egentlig et budget? For at have mål? For at have en prognose? For at uddele pengeposer til omkostninger? For at have et indtægtsestimat?

Højest sandsynligt ja – til alle begrundelserne. Og det er netop fejlen.

- Mål skal helst være formuleret og sat ambitiøst, så vi skal dygtiggøre os for at nå dem.
- Prognoser skal helst være realistiske så vi kan planlægge og organisere efter dem.
- Omkostninger og ressourceallokering skal helst følge med de reelle aktiviteter og ikke være for store eller for små.

Budgetter bliver ofte beskrevet i lige så stor en detaljeringsgrad som selve regnskabet. Men har vi egentlig behov for den detaljeringsgrad, når vi reelt ønsker at styre efter at skabe resultater, frem for at styre efter om pengene bruges nøjagtigt som forudset for 8 måneder siden?

Den nye måde at styre på

Tænk, hvor herligt det ville være, hvis din bestyrelse tænkte således:

”Du håber og drømmer om at nå 3 mio. kr. – og din prognose lyder på 2,5 mio. kr. Ergo er der et gap på 0,5 mio. kr. Vi vil gerne høre, hvilke investeringsbehov du har for, at nå 3 mio. kr.?”

Du ville så blive bedt om at lave en cost/benefit analyse og vurdere, hvilke initiativer, der skulle til for at nå 3 mio. kr. Bestyrelsen ville følge op på om du når de 2,5 mio. kr. og om du igangsætter initiativer, der sandsynliggør, at du når 3 mio. kr.

Din resultataflønning er koblet op til de 2,5 mio. kr. Såfremt du når 3 mio. kr. ligger der naturligvis en bonus og venter forude.

De virksomheder, der ikke længere gør brug af traditionelle budgetter – har netop brug for, at lave velfungerende målstyring og resultatopfølgning.

Opstilling af mål bliver den centrale styringsforudsætning for alle ledere i virksomheden.

En væsentlig lederkompetence bliver dermed også, at formulere gode mål:

- SMARTØF mål, der er specifikke, målbare, accepterede, realistiske, tidsbestemte, økologiske og formulerede positivt.
- Resultatmål, der giver rum for kreative løsninger frem for indsatsmål, beskriver indsatser, så handlemulighederne begrænses
- Effektivitetsmål, der belønner "Smart Thinking"/kreativ adfærd, frem for akkord, nedslidning og udbrændthed som følge af de opstillede produktivitetsmål
- Kvalitetsmål kombineret med produktivitetsmål, hvis lastværk skal undgås
- Ambitiøse mål, der skaber konkurrenceforspring, innovativ adfærd og udfordringer til dine dygtige medarbejdere.

Litteratur og links.

Hope, J.H., Fraser, J.R.T., *"Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap"*, Harvard Business School Press, Boston 2003, ISBN 1-57851-866-0

www.bbrt.org

Hope and Fraser brilliantly expose what lies at the heart of most failed attempts to foster corporate agility and innovation-the 'fixed performance contract' and the low trust mindset in which it is set. Beyond Budgeting is a true paradigm shift! -Steve Morlidge, Unilever Bestfoods UK

"Beyond Budgeting has inspired UBS not only to shift its focus away from traditional, detailed budgets but also to take the next steps and implement plans with adequate levels of detail; and further redirect its focus toward trend analysis, scenario planning, and rolling forecasts." - Peter Thurneysen, UBS AG, Head Group Controlling & Accounting

Most of the solutions generally proposed for management problems involve putting something new into the organization. In this regard, beyond budgeting is very different. Perhaps uniquely, it proposes taking something powerful out to make room for something new and even more powerful. We have all the tools and techniques we need. What we lack is the right overall context for them to work effectively. This book provides a vision for that context. - Charles T. Horngren, Littlefield Professor of Accounting, Emeritus, Stanford University