



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Robert Stenbacka

ALTERNATIV BUDGETERING

Jämförelse mellan traditionell budgetering och rullande prognoser

Företagsekonomi
2016

ABSTRAKT

Författare	Robert Stenbacka
Lärdomsprovets titel	Alternativ budgetering
År	2016
Språk	Svenska
Sidantal	52 + 1 bilaga
Handledare	Niklas Kallenberg

I det här arbetet behandlar jag budgetering och vad det innebär. Syftet med min undersökning är att ta reda på hur rullande budgetering, eller prognoser, förhåller sig till traditionell budgetering.

Arbetets teoretiska del bygger till stor del på inom ämnet budgetering och ekonomistyrning. Jag tar upp budgeteringens möjliga strukturer, innehåll och former.

Den empiriska delen består av intervjuer med personer vars arbetsuppgifter innehåller eller har innehållit budgetering och rullande prognoser.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business Economics

ABSTRACT

Author	Robert Stenbacka
Title	Alternative budgeting
Year	2016
Language	Swedish
Pages	52 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

The purpose of my work is to find out how rolling budgeting, or forecasts, relates to traditional budgeting.

The theoretical part of the thesis is largely built upon literature on the subject of budgeting and economic guidance. I will go over potential structures, contents and forms of budgeting.

The empirical part will consist of interviews with persons whose working task entails or have entailed budgeting and rolling forecasts.

Keywords Budget, forecast, economic guidance, result

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	9
1.1	Syfte	9
1.2	Problemområde	9
1.3	Avgränsning	9
1.4	Metodik	9
2	BUDGETERINGENS ROLL	10
2.1	Ekonomistyrning	10
2.1.1	Effektsynsätt	10
2.1.2	Strategisk, taktisk och operativ planering	10
2.2	Budgetering som styrinstrument	11
2.2.1	Ansvar	11
2.2.2	Förståelse	13
3	BUDGETERINGENS SYFTEN	14
3.1	Syften	14
3.2	Budgetlös styrning och lös budgetstyrning	15
4	BUDGETERINGENS PROCESS	17
4.1	Processen	17
4.2	Budgetupprättande	17
4.2.1	Vilka medarbetare deltar i budgetupprättandet?	17
4.2.2	Tre upprättande metoder	18
4.3	Budgetuppföljning	20
4.3.1	Budgetuppföljningens syften	20
4.3.2	Uppbyggnadsprocessen	20
4.3.3	Budgetrapporter	21
4.3.4	Analys av avvikelser	21
4.4	Budgetanalyser	21
4.5	Budgetanvändande	22
4.5.1	Budgetperioder	22
4.5.2	Simulering	23

5	BUDGETERINGENS FORMER.....	25
5.1	Fast finansiell budget.....	25
5.2	Icke-finansiell budget.....	25
5.3	Nollbasbudgetering.....	25
5.4	Ändamålsbudgetering.....	26
5.5	Programbudgetering.....	27
5.6	Aktivitetsbaserad budgetering.....	27
5.6.1	Resursorienterade modellen.....	27
5.6.2	Den efterfrågeorienterade modellen.....	28
5.7	Föränderlig budget.....	29
5.7.1	Rörlig budget.....	30
5.7.2	Flexibel budget.....	30
5.7.3	Reviderad budget.....	31
5.8	Rullande budget.....	32
5.8.1	Övergångsperioden.....	33
5.8.2	Företags principer.....	33
5.8.3	För- och nackdelar.....	34
6	BUDGETERINGENS BERÄKNINGAR OCH SAMBAND.....	36
6.1	Delbudgeter.....	36
6.1.1	Budgetering i olika typer av företag.....	37
6.2	Huvudbudgeter.....	38
6.2.1	Resultatbudget.....	38
6.2.2	Likviditetsbudget.....	39
6.2.3	Budgeterad balansräkning.....	40
6.3	Budgetsamband.....	40
7	KRITIK TILL BUDGETERING.....	42
8	EMPIRI.....	43
8.1	Undersökningsmetod.....	43
8.2	Intervjuer.....	43
8.3	Respondent 1.....	43
8.4	Respondent 2.....	45
8.5	Respondent 3.....	47

	6
8.6 Sammanfattning av intervjuerna	48
9 SLUTDISKUSSION	50
9.1 Förslag till fortsatt forskning	50
KÄLLFÖRTECKNING	51
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Uppbyggnadsmetoden	s. 18
Figur 2.	Budgetprocessen över året	s. 22
Figur 3.	Ändamålsbudgeteringens tre dimensioner	s. 25
Figur 4.	Exempel på rullande budget	s. 31
Figur 5.	De tre huvudbudgeterna	s. 36
Figur 6.	Resultatbudget	s. 36
Figur 7.	Exempel på inbetalningar och utbetalningar	s. 37
Figur 8.	Exempel på budgetsamband	s. 39

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor

1 INLEDNING

De flesta av oss har någon gång gjort upp en budget eller planerat sin ekonomi. Med denna budget försöker vi passa ihop vår inkomst med de ständigt ökande nödvändigheterna och lyxvarorna som finns tillgängliga. En privat budget är ofta begränsad med en viss tidsram och en lista över framtida räkningar och utgifter. Ett företags budget har flera liknande drag, dock mera komplicerad.

1.1 Syfte

Syftet med det här lärdomsprovet är att fördjupa författarens kunskaper inom budgetering och samtidigt undersöka hur budgetering kan fungera som verktyg för att främja företagets verksamhet.

1.2 Problemområde

Jag kommer studera budgetering som helhet för att sedan mera ingående utforska modellen för rullande budget, även kallat rullande prognoser. Med hjälp av teori och empiri försöker jag därefter fastställa budgeteringsmodellens roll.

1.3 Avgränsning

Det här arbetet kommer att behandla budgeteringsmodeller, innehåll och struktur. Detta skall fungera som bas för att sedan kunna jämföra modellen för rullande prognoser gentemot traditionell budgetering. Underlaget för den empiriska delen kommer att bestå av intervjuer med personer vars arbetsuppgifter innehåller budgetering.

1.4 Metodik

Undersökningsmetoden för det här arbetet kommer att vara kvalitativ undersökning med personer vars arbetsuppgifter innehåller eller har innehållit budgetering och rullande prognoser. Jag tar även fram den andra grundläggande undersökningsmetoden, den kvantitativa modellen samt påvisar hur de två skiljer sig åt.

2 BUDGETERINGENS ROLL

Vi inleder med att se över vilken roll budgeteringen har inom företaget. Man bör inse att budgeteringens uppgift är att orsaka en effekt, vilket är något vi se närmare på. Sedan skall vi titta på tre olika planeringsnivåer som kan tillämpas vid planering av verksamheten, den strategiska, taktiska och operativa nivån. Därefter går vi igenom två styrningsformer som kan fungera som grunden för budgeteringen, ansvar och förståelse.

2.1 Ekonomistyrning

Budgetering är liksom all ekonomisk styrning en process. Ekonomistyrning kan definieras som processen att identifiera, mäta och kommunicera viktig ekonomisk information vilket gör det möjligt för användarna av informationen att göra berättigade bedömningar och beslut. (Drury 2008: 351-358)

2.1.1 Effektsynsätt

En av de viktigaste aspekterna att komma ihåg när man utformar budgeteringen är vilken effekt man uppnår med en viss typ av budgetering. Man skall ha budgetmålen klara för sig, varje plan bör ha klara mål som man vill åstadkomma. Man skall även beakta hurudan uppställning man skall tillämpa, alternativ till detta tas upp senare i arbetet. Förutom att tjäna som målsättningar så används budgeter ofta till att sprida ett budskap genom företaget (Barrow 2001: 148).

2.1.2 Strategisk, taktisk och operativ planering

När man pratar om budgetering så nämns ofta att planera för framtiden. Planering kan komma i många former, planer för delar av verksamheten eller planer för tidsperioden. ”To the man who does not where he is going – any road will take him there”. (Barrow 2001: 148)

Den *strategiska planeringen* handlar om vad företagets verksamhet syftar till. Det handlar då ofta om långsiktiga frågor som diskuteras kontinuerligt var man har företagets mål och vision i baktanke. Man betraktar även företagets styrkor, svagheter

samt möjligheter och risker baserat på företagets nuvarande ställning. Den strategiska planeringen sköts i första hand av toppnivån i företaget vilket sedan ger ett underlag för den taktiska planeringen. (Merchant & Van der Stede 2003: 304)

Med hjälp av *taktisk planering* försöker man åstadkomma och möjliggöra den strategiska planeringen. I detta skede ifrågasätter man inte strategierna utan de anses vara fastställda. Tidshorizonten för den taktiska planeringen tenderar att ligga mellan ett till tre år. Den hanteras till största delen av mellanchefer, ekonomer och annan personal, även om de högsta cheferna har en viss inblandning (Drury 2008: 14).

Den *operativa planeringen* innebär att planera det dagliga arbetet för verksamheten på basis av de två föregående strategierna. Utan den operativa planeringen som tar upp de dagliga problemen, så kan medarbetare bli frestade att inte tänka på den direkta framtida verksamheten. Med den operativa planeringen utförd så minimerar man spontana beslut istället för genomtänkta sådana (Drury 2008: 355).

2.2 Budgetering som styrinstrument

De två grundläggande sätten på vilka budgeteringens miljö kan utformas är ansvar och förståelse. Det är en viktig distinktion att förstå för att man skall kunna begripa varför företagens budgetsystem skiljer sig åt så mycket. Den viktigaste följden med en budget är vilken effekt den har på medarbetarna, därmed ligger ett stort fokus på beteendenaspekterna. Hur kommer medarbetarnas beteende att påverkas av budgeten och dess utformning? De två olika sätten, ansvar och förståelse, har båda som syfte att få medarbetaren att arbeta för företagets mål. Ansvar handlar om att tvinga medarbetaren, genom till exempel belöningar och bestraffningar. Förståelse innebär att möjliggöra och framhäva vad som är viktigt och varför, således göra det möjligt för medarbetarna att arbeta för att uppnå målen. (Kullén 2009: 17-18)

2.2.1 Ansvar

Ansvar innebär att ställa krav på medarbetaren, krav att de förutsatta målen uppnås. Därmed blir budgeten ett redskap för att få medarbetaren att arbeta på ett förutbestämt sätt. Man begränsar det medarbetaren får och inte får göra, samt kräver att denne skall ha godkännande uppifrån hierarkin innan handlande. Sedan kan man

använda sig av belöningar och bestraffningar baserat på hur medarbetaren har presterat, beroende på om målen har uppnåtts eller inte. (Kullvén 2009: 17-18)

Ansvarsmodellen baserar sig på teori X, att alla människor i grund och botten är lata och vill arbeta så lite som möjligt. Därmed är man tvungen att kontrollera och styra medarbetarna genom tvång av olika slag. (Russ 2013)

Termostatanalogin är ett sätt att betrakta simplare verksamheter och synsättet kan fungera som grund för ansvarsmodellen. Det är en mekanisk syn som dock kan anses för teknisk för att passa ihop med riktiga företag. Budgeteringen för verksamheten ses som reglerandet av processer där man använder sig av termostater, till exempel reglerandet av värmen med hjälp av element. För att modellen skall fungera finns fyra krav; avdelningen skall ha ett eget mål, prestationen skall kunna mätas, finns en modell för verksamheten och det skall ges tillfället att agera. Avdelningen bör ha egna mål, annars blir avgränsningar mot andra avdelningar otydliga vilket gör att de olika prestationerna kan bli svåra att urskilja. Utan mål, genom termostatanalogin ser man detta som att den som bor i ett rum inte vet vilken temperatur det skall vara, då kan heller inte elementen veta hur mycket värme som skall presteras. Om man inte har egna mål, fortsatt med analogin, kan det vara ett element i ett rum som är trasigt, då bör de övriga elementen avge mera värme för att hålla uppe temperaturen i rummet. Om man inte kan mäta prestationer så finns det ingen norm att utgå från. Ifall man inte kan mäta temperaturen så blir det omöjligt att ställa in den. Det är dock väldigt sällsynt att möjligheten att mäta saknas helt, dock kan det saknas bra mått, eller flera olika mått för samma verksamhet. Till exempel ett friluftsföretag som erbjuder äventyrstjänster försöker hålla sina kostnader på en så låg nivå som möjligt samtidigt som man vill tillhandhålla så mycket som möjligt så detta skall erfaras så bra som möjligt av kunderna. Det finns därmed inget simpelt eller korrekt sätt att ställa in termostaten, utan man blir tvungen att balansera mellan nyttor. (Neely 2007: 454) Med en modell av verksamheten menas att man skall kunna följa vilka resurser som förbrukas, hur de används inom olika aktiviteter samt hurdana prestationer som skapas av detta. Det måste finnas ett tydligt samband mellan orsak och verkan. Ifall man vill ha varmare i rummet men man åstadkommer inte detta genom att öka mängden varmt vatten i elementen, så går inte samband

och verkan längre ihop. Orsaken kan då vara någonting annat, till exempel ett öppet fönster som släpper ut värmen, detta korrigeras genom att stänga fönstret. Det samma gäller för ett företags verksamhet. Ett svagt resultat jämfört mot det budgeterade behöver inte vara på grund av ett sänkt försäljningsarbete, utan kan vara på grund av att kundernas preferenser har ändrats. Medarbetarna skall ha möjlighet att agera samt bestämma vilket sätt man agerar på. Om man stänger av ett element eller sänker temperaturen drastiskt så kan elementet inte prestera som det önskas. Om medarbetaren konstaterar att priset på en produkt behöver sänkas för att försäljningen skall stämma överens med det budgeterade, inte har behörigheten som krävs för att ändra priset så är styrningen inte längre pålitlig. Slutligen skall vi se på analogin ut ett högre perspektiv. Ett företags verksamhet är indelat i avdelningar och varje avdelning har en chef. Avdelningarna skall vara tydligt avgränsade från varandra. Varje avdelning representerar ett rum och varje chef ett element som ansvarar för sin avdelning oberoende från de övriga. Risken med den här modellen är att samarbetet mellan de olika avdelningarna blir lidande. Modellen sporrar till detta eftersom man inriktar sig på avgränsning, vilket är ett krav för att kunna åstadkomma ansvarstagande. (Kullvén 2009: 18-22)

2.2.2 Förståelse

Förståelse betyder att man använder sig av information för att skapa en strategisk dialog samt stöda strategiska beslut. Budgeteringen ger alltså en bild av målen vilket får medarbetarna att sträva till att uppnå dem. Budgeterna blir ett verktyg för medarbetarna skall förstå målen och hur de skall uppnås. De kopplas till strategierna för verksamheten och skapar en förståelse för dessa, vilket gör att medarbetaren betar sig på ett sådant sätt som tjänar strategierna. Man tillhandahåller den informationen och kunskapen som behövs för att medarbetaren skall begripa vad det är som är viktigt. (Becker & Green 1962, 392-402)

Förståelsesättet grundar sig på teori Y, att människor vill göra ett bra jobb och att detta ger oss glädje. Det innebär dock också att vi förstår att vi inte alltid vet vad som krävs av oss för att vi skall prestera väl. (Russ 2013)

3 BUDGETERINGENS SYFTEN

I detta kapitel skall vi se på varför man budgeterar, vilka olika syften som finns med budgetering men också vilka problem som kan uppkomma. Vi skall även begrunda alternativen budgetlös styrning och lös budgetstyrning.

3.1 Syften

Många fördelar med ett företagsbudgetering kommer från uppbyggnadsprocessen. Det får medarbetare och avdelningar att tänka på framtiden, förbereda sina idéer och planer för organisationen. På så vis blir man engagerad att uppnå de mål som är i organisationens bästa och bestämma sig för i vilken riktning man vill styra verksamheten. Eftersom alla företag är olika har man även olika syften på sin verksamhet och sina mål, därmed har olika företag olika syften med sin budget. Syftena kan variera mellan bransch, geografiskt läge, företagets storlek och så vidare. (Merchant et al. 2003, 302). Budgetering anses ha tre huvudsakliga syften, att skapa framförhållning, skapa underlag för ansvarstagande samt skapa förståelse för verksamheten. Dessa kan delas upp i mindre och mera specifika syften. (Kullén 2009: 33)

Ett viktigt syfte med budgetering är planering. Planering är som att ta beslut i förtid, det ger fundament och information för verksamhetens kommande perioder. Eftersom planeringen grundar sig i företagets planläggning ger det en inblick i vad man behöver åstadkomma, till exempel hurudana inköp man behöver göra eller vilka personer som behöver rekryteras. Budgeten kan då även påvisa vilka ekonomiska medel företaget har och vid vilket tidpunkt. Detta framtidsorienterade tänkande och denna beslutsfattande processen gör det möjligt för företag att förbättra sin responstid och därmed minska riskerna. Beslut gällande strategier, personal och investeringar kan bli justerade baserade på förutsägelser av resultat innan man stöter på stora problem (Merchant et al. 2003, 302-303).

Ett annat syfte är samordning. Budgeteringsprocessen tvingar företaget att inom organisationen dela med sig av information. Avdelningar tar del av varandras in-

formation för att bättre kunna anpassa sin egen verksamhet. Budgeten för försäljning samverkar med produktionen för att kunna planera så att brist eller överflöd i lagret och personal skall kunna minimeras. Produktions planer samordnas för att försöka undvika så kallade flaskhals effekter. Budgeterna för tillväxt, investeringar och desinvesteringar är kommunicerade till de finansiella avdelningarna som tar de nödvändiga stegen för att säkerställa att företaget skall kunna betala sina räkningar i tid. (Merchant et al. 2003, 303)

Till sist så kan motivation vara ett syfte med budgeteringen. Ifall medarbetarna är delaktiga i upprättandet av budgeten blir de målen någonting man enats om. Därmed är det mera troligt att medarbetaren strävar efter att uppnå målen istället för att denna upplever att man har blivit ofrivilligt tilldelad en budget. (Drury 2008: 356)

3.2 Budgetlös styrning och lös budgetstyrning

Studier visar att ungefär två tredjedelar av företagen budgeterar. Dock har den långsiktiga planeringen minskat eftersom man anser att det inte går att beräkna på förhand hur marknader kommer att förändras. Man tvivlar på budgetens värde för verksamheten och menar att den kan ha en mer skadlig inverkan än en positiv inverkan. Till exempel genom att ledningen hänvisar till budgeten för att undvika förändring. Företagen väljer att övergå till andra sätt, bland annat alternativa budgeteringsmodeller, modeller vi kommer att diskutera längre fram i arbetet. (Ax, Johansson & Kullén 2009, 287)

Alternativen budgetlös styrning och lös budgetstyrning handlar i grund och botten om att förenkla budgeteringen och planeringen. Många företag väljer att behålla budgeteringen på en mindre skala, till exempel för specifika avdelningar, utan en sammankopplande budget. Även om man väljer att avstå från att budgetera så finns behoven bakom budgeten kvar. En av de största orsakerna till att företag budgeterar är för att man vill göra upp en plan för framtiden. När man inte använder sig av en budget så blir planeringsarbetet mera allomfattande. Istället för en plan bestående av finansiella benämningar leder arbetet till mål och handlingsplaner för verksamheten. Utan en budget blir det heller inte så mycket interna analyser utan analyse-

ringen görs på omvärldsfaktorer, såsom inflationstakt och konkurrensen. Bedömningarna görs kontinuerligt vilket gör att man är bättre förberedd för olika förändringar och kan därmed anpassa sig bättre. (Ax mfl. 2009, 288-290).

Jan Wallander, tidigare styrelseordförande för Handelsbanken i Sverige, ansåg att *benchmarking* och ett *snabbare rapporteringssystem* är gynnsammare alternativ än budgeten. Benchmarking innebär att jämföra sig externt och internt för att på så vis identifiera aktiviteter som kan förbättras. Extern jämförelse, är att jämföra sig med andra, såsom konkurrenter. Man kan till exempel jämföra tiden det tar att konvertera resurser till likvida medel. Ifall konkurrenten, med likande produkter, klarar av det inom 30 dagar medan det tar oss 75 dagar, så vet vi att processen kan och bör förbättras. Intern jämförelse är att jämföra sig inom företaget, det kan då handla om att jämföra vad man tidigare presterat och därmed försöka överträffa det. Ett annat alternativ kan man sätta fart på rapporteringssystemet, så man får utgångsinformation snabbare och oftare. Då behöver man inte så långsiktig planering i det dagliga arbetet eftersom informationen kan användas av beslutsfattarna snabbare. Ytterligare kan redovisningssystemet förbättras i syftet att få bättre information om verksamheten. (Ax mfl. 2009, 287-288)

Summerat kan man säga att även om företagen inte implementerar total budgetlös styrning väljer man istället lösare budgetstyrning över den traditionella budgeteringen.

4 BUDGETERINGENS PROCESS

Nu när vi begrundat helheten för budgeteringens roll samt vilka ändamål den kan tjäna till så skall vi gå in på det konkreta budgeteringsarbetet, budgeteringens process. I detta kapitel ser vi över budgetprocessen, upprättandet, uppföljningen, analys och användningen av budgeter.

4.1 Processen

Sätten på vilken en budget kan ställas upp är flera, men när man gör upp en budget skall man ha i åtanke vilka syften man prioriterar. På en generell nivå kan man dela upp processen i fem olika faser. Upprättande, genomförande, uppföljning, analys och användning. Eftersom budgetering är en fortgående process så går dessa faser in i varandra tidsmässigt. Till exempel kan de budgetansvariga vara i genomförande och uppföljningsfaserna samtidigt som de även är i upprättande fasen för följande periods budget. (Kullvén 2009: 37-58)

4.2 Budgetupprättande

Upprättandet inleds till stor del med att man tar kunskapen om tidigare period genom analyseringsfasen, detta beskrivs närmare senare i arbetet. Därefter kan man fortsätta med att göra olika analyser av omgivningsförändringar, såsom inflation, ränteutveckling, väsentliga avtalsförändringar med kunder eller leverantörer och så vidare. Med det här som underlag kan man övergå till att uppskatta framtidsutsikterna när det gäller marknaden, efterfrågan på företagets produkter, vilket i sin tur gör det möjligt att beräkna de potentiella intäkterna. Följande steg blir att beräkna verksamhetens förbrukande av olika resurser, därmed de kostnader och betalningspåföljder som uppkommer av detta. (Kullvén 2009: 39)

4.2.1 Vilka medarbetare deltar i budgetupprättandet?

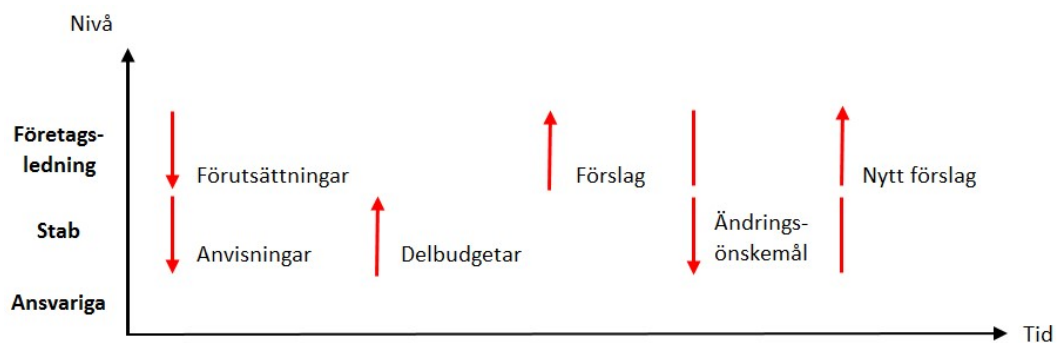
I många mellanstora och stora företag finns det en medarbetare eller flera som bär det huvudsakliga ansvaret för budgeteringen och således även budgetupprättandet. Dessa skall därmed se till att budgeteringssystemet är lämpligt för verksamheten

och att nyttan av budgeteringen överträffar kostnaden. Mera konkret skall de ansvariga även se till att budgetupprättandet fortskrider, till exempel bjuder in medarbetarna till budgetmöten, förser nödvändig bakgrundsinformation och ger råd i processen. Det verkliga arbetet görs dock av chefer på olika nivåer, såsom avdelningar. Dessa chefer bär ansvaret att den egna budgeten tas fram samt att denna är samordnad med övriga avdelningar samt att budgeten ställs mot det slutliga resultatet vilket vi kommer in på senare. Även andra medarbetare deltar i budgetupprättandet, dock ofta med mindre roller. Dessa kan närvara vid ett eller några budgetmöten, för att ge sin synpunkt på framtida satsningar, eller resonera med chefer och medarbetare om personliga mål. Budgeteringen fungerar som en plats för diskussion och åsiktsutbyte mellan medarbetarna. Företagets ledning har en viktig roll i budgetprocessen. Ledningen ger riktlinjerna för arbetet och det är även ledningen som slutligen fastslår budgeten när det blivit sammanställt. Ledningen är alltså början och slutet av budgetupprättandet (Kullvén 2009: 40). Det är också viktigt att involvera medarbetare på alla nivåer inom företaget i budgeteringsprocessen. Medverkande i budgeteringen tillåter anställda genom hela företaget att inverka (Whitecotton, Libby & Philips 2011, 327). Mera om detta i kommande kapitel.

4.2.2 Tre upprättande metoder

Det finns tre centrala metoder för upprättandet av en budget, uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den interativa metoden. Det bör poängteras ut att uppbyggnadsmetoden och nedbrytningsmetoden är väldigt sällan helgjutna i praktiken. Det är oftast en kombination av de två som används, det vill säga den interativa metoden, vilket vi tar upp senare. (Ax mfl. 2009, 253)

Uppbyggnadsmetoden betyder att processen börjar från de lägsta nivåerna i företaget och blir raffinerade och sammanställda med andra budgeter för att sedan bli budgeter för hela företaget. Därefter förhandlar man om eventuella förändringar dessförinnan att budgeten fastställs av ledningen. (Drury 2008: 359) Figur för hela processen syns nedan.



Figur 1. Uppbyggnadsmetoden (Kullvén 2009: 42)

Denna metod bidrar till ett lärande i företaget, användare av denna metod brukar lägga tonvikt på just lärprocessen. Likaså byggs motivationen och förpliktelsen mot de fastställda budgeterna upp med den här formen även om det sätts ner mycket tid på budgeteringen. (Ax mfl. 2009, 252)

Nedbrytningsmetoden är uppbyggnadsmetodens raka motsats. Först fastställs huvudbudgeter på det allmänna planet för företaget, var ledningen preciserar krav på nedanstående nivåer. Utgången för budgetarbetet blir ledningens vision av hur företaget skall verka under den budgeterade perioden. Ifall ledningen bedömer att den nationella ekonomin gör det svårt för företaget att utöka sin marknadsandel är det bra att de underliggande nivåerna blir varse om detta för att undvika att avdelningarna lägger onödigt riktad energi på en utökad verksamhet. Utöver detta framhåller man samordningen mellan avdelningarna i företaget. Till exempel så begränsar ledningens förslag försäljningsvolymerna vilket har en direkt inverkan på produktionen som har inverkan på inköp, och så vidare. Men nedbrytningsmetoden är väldigt auktoritär vilket minskar utrymme för medarbetarnas åsikter och förslag. Detta kan leda till minskad motivation och ansvarskänsla. (Ax mfl. 2009, 252-253)

Som tidigare nämnts är det väldigt sällan man ser företag som använder sig enbart av uppbyggnads- eller nedbrytningsmetoden, oftast är det en blandning, det vill säga den *interaktiva metoden*. Budgetupprättandet bygger på omständigheter givna av de underordnade för att sedan möta ledningens målsättningar. Det är en upprepande process var man går fram och tillbaka med diskussioner och ändringar. (Ax mfl. 2009, 253)

4.3 Budgetuppföljning

Med budgetuppföljning menas att man jämför det verkliga utfallet gentemot det budgeterade. En av de mest väsentliga rollerna med uppföljningen är att ge en jämförelsegrund under och efter budgetperioden. Den största fokusen läggs på de avvikelser som uppstår, positiva och negativa. (Ax mfl. 2009, 256)

4.3.1 Budgetuppföljningens syften

Budgetuppföljning kan tjäna flera syften beroende på företagets behov. Uppföljningen gör det möjligt att alarmera ifall arbetet inte fungerar som planerat. Man ser ifall de budgeterade målen uppfyllts, vilket utgör ett kontrollsyfte som även gör det möjligt att avkräva ansvar för avvikelser. Om negativa avvikelser, bör man lyfta fram problemet och därefter vidta åtgärder. Ifall positiva så kan dessa tas i beaktande genom ett belöningsystem när man utvärderar medarbetares prestationer. De budgetansvariga kan även känna sig mera ansvariga om dessa vet att budgeterna följs upp och därmed öka motivationen att prestera bättre. Uppföljningen kan även syfta till att skapa diskussioner inom företaget. Med uppföljning blir dessa baserade på fakta istället för spekulationer. Man kan även kunna känna igen förbättringar om verksamheten som kan vara fördelaktiga i framtiden. (Ax mfl. 2009, 256-257)

4.3.2 Uppbyggnadsprocessen

En stöttepelare för budgetuppföljningen är att den skall vara särskiljande och därmed fokusera på de viktigaste aspekterna, ifall resurser och prestationer inte är väsentliga inom verksamheten är de möjligen inte heller betydande i helhetsbilden och därmed inte heller i uppföljningen eftersom det troligen finns många avvikelser att beakta. Hur ofta man följer upp budgeterna beror på syftet bakom uppföljningen. Ifall syftet är att motivera storleken av årsbonus räcker det att budgeten följs upp årligen. Detta är däremot inte nog om man vill följa upp avvikelser och åtgärda dessa på ett löpande basis. Analysen av budgetuppföljningen utgörs av diskussioner mellan budgetansvariga, medarbetare och ansvariga på olika nivåer samt av beräkningar. Analysen sammanställs till budgetrapporter. (Ax mfl. 2009, 257-258)

4.3.3 Budgetrapporter

Budgetrapporterna skall vara relevanta för användarna på så vis att de är av intresse för den individuella beslutsfattaren, att de rättar sig efter dennes behov av information. Informationen skall vara förståelig för mottagarna. Den skall även vara aktuell och tillhands så fort som möjligt för att det skall vara lättare i tid vidta åtgärder. Rapporterna bör även omfatta någon typ av jämförelsedata. Inte alltför sällan jämför man det budgeterade och utfallet mot varandra under aktuell månad samt som ackumulerat fram till aktuell månad. Ofta går det att sätta in en tolfedel av budgeten per månad, om man förstås inte budgeterat månadsvis från början. Andra möjliga beräkningar av budgetvärden kan tillämpas till exempel gällande snöskottning. Istället för att dela upp den årliga kostnaden per månad, även över månader när den inte egentligen är en kostnad, kan man beräkna den med 20 % över månaderna november till mars och 20 % över de resterande månaderna. Slutligen skall rapporterna kunna bekräftas på något vis. T.ex. att rapporten behöver någon form av svar eller en kommentar för att säkerställa att uppföljning verkligen har skett. (Ax mfl. 2009, 258-259)

4.3.4 Analys av avvikelser

Det är viktigt att analysera avvikelser mellan de budgeterade värden och de utgångna värdena. Under budgeteringsperioden kommer man att stöta på många avvikelser och det är väsentligt att endast fokusera på de mest väsentliga. Därefter gör man rapportering på dessa. Med hjälp av detta kan man vidta åtgärder och reagera på eventuella avvikelser och även fastställa varför dessa uppstod, t.ex. var de budgeterade målen för realistiska eller omständigheterna för den budgeterade perioden var annorlunda än man uppskattat. (Drury 2008: 355-361)

4.4 Budgetanalyser

Budgetanalyser innebär att begrunda budgetsystemet som sådant. Man återger det arbete som budgeten medfört och tar fram det som fungerat väl och som kan till-

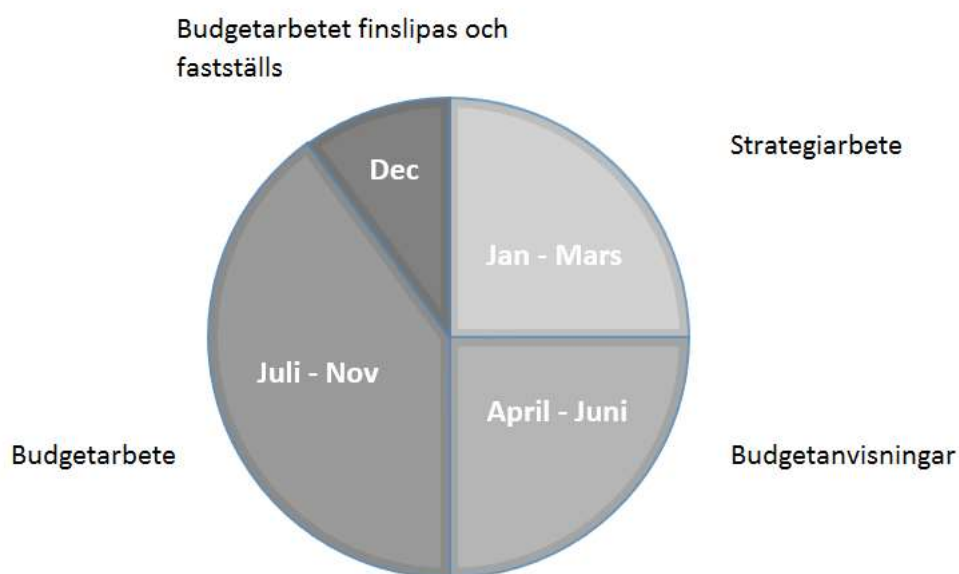
lämpas inom andra delar av verksamheten samt poängterar ut det som behöver förbättras. Syftet med budgetanalyser är alltså att förbättra budgetprocessen. (Kullén 2009: 58)

4.5 Budgetanvändande

Budgetanvändande, som är den sista fasen budgeteringsprocessen, handlar om att tillämpa den information man fått från budgeteringen, och det göras på flera vis. Att förmedla informationen inom företaget så den når ut till rätt medarbetare vilket kan göra att denna känner ett behov eller en påtryckning att prestera bättre för företagets bästa. Informationen kan även fungera som stöd för beslut. När man sammanställt information om avvikelser kan denna utgöra grunden för beslutsfattandet. Till exempel ifall produktionskostnaden visar sig ha varit högre än beräknat, kan informationen användas till att begripa varför och hur man kan sänka den. (Kullén 2009: 58)

4.5.1 Budgetperioder

I samband med budgetanvändandet blir även budgetperioden central, även om den också betonas i övriga processer. De flesta företag budgeterar på basis av kalenderåret. Dock det finns inget som förhindrar ett annat utförande men för enkelhetens skull skall vi se hur budgetprocessen kan se ut tidsmässigt när budgetperioden utgörs av ett kalenderår. (Drury 2008: 357)



Figur 2. Budgetprocessen över året (Budet och budgetering sid 60)

Enligt figuren ovan så börjar budgetåret med en strategisk diskussion var man bygger upp utgångsläget för budgetarbetet. Detta görs på en fortlöpande basis men det kan vara bra att klassificera det man vet i början av året så man har en grund att stå på. Med grunden fastställd kan man jobba fram konkreta anvisningar för budgetarbetet. Det består av omvärldsanalyser, såsom konkurrentutvärderingar, och analyser av den egna verksamheten som bör ge konkreta riktlinjer för budgetarbetet. Efter detta börjar det konkreta budgetarbetet var budgetansvariga och medarbetare tar en verksam del i processen. Slutligen fastställs budgeten, vilket helst skall göras så sent som möjligt för att man skall ha så aktuella uppgifter som möjligt. (Kullvén 2009: 58-61)

4.5.2 Simulering

Budgetanvändandet betyder att dra fördel av informationen som budgeten har. Det kan göras genom att se vilken inverkan olika scenarier kan ha, det vill säga simulering. Man sätter budgeten på prov, ser hur känslig den är i olika sammanhang och sedan försöker man identifiera på de variabler som man noggrant bör följa med. Variablerna kan vara till exempel antal timmar eller ränteläge. Simulering är en slags torrövning innan man satt planen i verket. (Financial management for small

business sid 146) Simuleringsanalysen kan göras fritt eller också kan den kategoriseras. Till exempel kan den delas in i tre kategorier, förväntat läge, värsta tänkbara läge och bästa tänkbara läge. Variablerna som kan påverka företaget prestation är många, därför görs detta oftast genom datorprogram. (Kullén 2009: 61-62)

5 BUDGETERINGENS FORMER

Efter att ha bekantat oss med budgeteringsprocessen är det dags att se över vilka former av budgeter som påträffas. Till först ser vi på de traditionella, de fasta budgeterna för att sedan gå över till alternativ till dessa.

5.1 Fast finansiell budget

Grundformen för budgetering anses vara de fasta finansiella budgeterna och har varit den vanligaste budgeteringsformen. Fast budget innebär att den upprättas för en period och inte ändrar den oberoende av vad som händer. Finansiell budget betyder att den koncentrerar sig på vad som kan mätas i euro och inte på andra kvantitativa faktorer. Fasta budgeter brukar inte alltför sällan vara inkrementella, det vill säga att de har verksamheten från tidigare perioder som utgångspunkt. Detta innebär att en noggrann analys av verksamheten inte blir av men arbetet att upprätta budgeten blir relativt minimal. Informationen som budgeten påvisar är av intresse för de högsta nivåerna i företaget. (Kullvén 2009: 64-66)

5.2 Icke-finansiell budget

På lägre nivå inom företaget är det icke-finansiella budgeter som är av intresse. Baserat på icke-finansiella budgeter kan man ta operativa beslut, beslut om till exempel verksamhetsvolym eller produktionsmetoder. Man kan även utöka med finansiell information så länge som man vet var den gör nytta. Icke-finansiella budgeter kan fungera som grund för finansiella budgeter. (Kullvén 2009: 67-69)

5.3 Nollbasbudgetering

Nollbasbudgetering började användas i USA och dess syfte var att ifrågasätta den egna verksamheten. Modellen har blivit mer populär, speciellt inom offentlig verksamhet. I samband med nollbasbudgetering brukar nämnas den förre amerikanske presidenten, Jimmy Carter, som använde sig av metoden för att analysera aktiviteterna när han var guvernör. Inom offentlig verksamhet ifrågasätts inte alltid verksamheten vilket den bör göras inom företag, vars verksamhet i breda drag är pressad av konkurrens, för att inte förlora marknadsandelar till konkurrenter. Det är därför

som nollbasbudgetering anses vara mest lämpad för offentlig verksamhet och vissa inre verksamheter hos företag. Till exempel har inte IT avdelningen samma påtryckning om konkurrens som en tillverkande avdelning kan ha. Ifrågasättandet av verksamheten innebär just det. Man ifrågasätter varje euro och resurs som spenderas, ifall det är bästa sättet, gör den mest nytta placerad där och så vidare. Nollbasbudgeterings modellen är väldigt resurskrävande och tar mycket tid. För att minska på resursbehovet kan man implementera metoden till exempel vart annat år eller endast för delar av verksamheten. Metodens utgångsläge är att man alltid börjar om från början, att man inte tittar på vad som tidigare gjorts och detta har kritiserat och kan vara varför modellen inte är så vanlig. (Ax mfl. 2009, 274-277)

5.4 Ändamålsbudgetering

Ändamålsbudgetering grundar sig på den så kallade variabilitetsprincipen, det vill säga att man ställer de intäkter och kostnader till de variabler som sannolikt påverkar deras storlek. Genom att binda ihop en kostnad med dess variabel görs det möjligt att delvis förstå sammanhanget och delvis kunna göra simuleringar. Man kan även se på variabilitetsprincipen att den pekar ut vad intäkter och kostnader är menade för. (Ax mfl. 2009, 277-278)

Grundmodellen för ändamålsbudgetering kan delas upp i tre dimensioner vilket framstår av figuren nedan.

Resursslåg	Ansvariga	Ändamål
VILKA resurser kommer att användas som input?	VEM är ansvarig för att resurser kommer att förbrukas?	VAD vill man uppnå med det man planerar att göra?
Exempel: Material Löner Köpta tjänster Kapital	Exempel: Oranisatoriska enheter (divisioner, avdelningar etc) Individer (från VD och nedåt)	Exempel: Producera varor Erbjuda tjänster Ta hand om personalen

Figur 3. Ändamålsbudgeterings tre dimensioner (Ax mfl. 2009, 269)

Resurs fastställer hurudan typ av resurs det är som förbrukas, om det är fråga om till exempel material eller personal. Ansvarig tillkännager vem det är som bär ansvaret för posten, det kan vara till exempel en avledning. Ändamålet är benämningen på varför någonting görs, varför en verksamhet utövas. Ändamålet kan vara att producera varor. (Ax mfl. 2009, 278)

5.5 Programbudgetering

Programbudgetering innebär att man inriktar sig på program, eller planerade verksamheter, som skall uppnå åstadkomma sina ändamål. Det handlar om att istället för att koncentrera sig på kostnadssort och kostnadsställen fokuserar på olika projekt eller strategier, deras kostnader och att deras mål uppnås. Modellen har en stark styrning av den egna verksamheten, en styrning som inte skapar egna inkomster. Därmed är den mest lämpad för verksamheter vars mål inte är ett resultat, till exempel kommuner och inom den offentliga sektorn. (Bergstrand & Olve 1996, 147-156)

5.6 Aktivitetsbaserad budgetering

Aktivitetsbaserad budgetering, förkortat ABB, är en budgeteringsform som bygger på de idéer som finns bakom aktivitetsbaserad kalkylering, ABC. (Ax mfl. 2009, 279) Inom ABB ligger fokus på aktiviteter, saker som utförs, till exempel att sätta ihop en produkt och dess drivare, den faktor som orsakar aktiviteten, orsakar att kostnaden för denna ökar eller sjunker, till exempel antalet produkter för produktionen. (Kullvén 2009: 80)

Aktivitetsbaserad budgetering kan delas upp i två modeller, resursorienterade modellen och den efterfrågeorienterade modellen.

5.6.1 Resursorienterade modellen

Den resursorienterade modellen har sitt utgångsläge i existerande resurser. Resursbehovet bygger på aktiviteterna som utförs inom verksamheten, i vilka storlekar och i vilket samband. Det skapas en förståelse för vad som händer inom olika typer

av förändringar. Så tack vare att jobba med aktiviteter och drivare får man en förbättrad inblick i hur mycket en aktivitet får kosta. (Ax mfl. 2009, 282)

Arbetet med den resursorienterade modellen kan delas upp i fem steg,

1. Klarlägga de existerande resurserna och budgetera deras kostnader. Drivare tas fram för varje slag av resurs.
2. Fastslå kostnaden för alla aktiviteter genom att sammanbinda kostnaderna för de existerande resurserna till företagets aktiviteter med hjälp av drivare.
3. Fastslå drivarna och kostnaden per utförande för varje aktivitet.
4. Potentiella volymer av aktiviteter sätts mot budgeten för försäljningen. Urskilja skillnader mellan potentiella volymer och behovet av aktiviteter.
5. Agera för att eliminera skillnaden i mängden av aktiviteter.

(Kullvén 2009: 81)

För att förbättra verksamheten bör man ställa sig följande fyra frågor,

1. Vilka aktiviteter behövs för att producera ett värde för kunden?
2. Vilka aktiviteter skapar inte ett värde och hur kan dessa minimeras eller läggas ned?
3. Hur kan vi göra genomförandet av de existerande aktiviteterna bättre?
4. Kan vi göra om eller lägga till aktiviteter som ökar värdet för kunder?

(Ax mfl. 2009, 284)

5.6.2 Den efterfrågeorienterade modellen

Till skillnad från den resursorienterade modellen som baserar sig på existerande resurser, så har den efterfrågeorienterade modellen den budgeterade försäljningen som utgångspunkt. På denna så beräknar man hur mycket som krävs av olika aktiviteter och resurser. (Kullvén 2009: 83)

Modellen bedrivs i fyra steg, förutsatt att företaget vet vilka aktiviteter och drivare verksamheten omfattar.

1. Man inleder med att bedöma efterfrågan för budgetperioden
2. Följande steg är att kartlägga hur mycket som behöver utföras vid varje aktivitet.
3. Därmed kan vi räkna ut hur mycket resurser som behöver förbrukas.
4. Till sist jämför man behovet av resurser med de existerande resurserna.

(Kullvén 2009: 84)

De befintliga resurserna delas in i tre kategorier. De rörliga resurserna, till exempel material och personaltimmar, fasta resurser, byggnader och maskiner och slutligen de resurser vi bundit oss till, såsom ramavtal var vi förpliktat oss att köpa in ett visst material under en bestämd period. (Kullvén 2009: 85)

När vi jämfört behovet med de befintliga resurserna kan det påvisas att åtgärder bör vidtas vilket kan göras enligt följande,

- Ändra existerande resurser, köpa in flera maskiner för produktionen eller omförhandla kontrakt
- Minska resursbehovet, förbättra processerna till exempel genom att minska onödigt spenderande
- Minska aktivitetsbehovet, görs på samma sätt som vid minskning av resursbehovet med fokus på aktiviteterna. Fråga sig ifall en aktivitet är nödvändig eller om den kan förbättras
- Inverka på försäljningen, betyder att på något sätt se till att försäljningen passar bättre in med existerande resurser, det kan vara att höja priset på en produkt eller minska på marknadsföringen

(Kullvén 2009: 85-86)

5.7 Föränderlig budget

Som tidigare diskuterats ändras inte den fasta budgeten, inte fastän förutsättningarna starkt förändras korrigerar man värdena. Nu skall vi se på alternativ till den fasta budgeten.

- Rörlig budget

- Flexibel budgetering
- Reviderade budgeter
- Rullande budget

5.7.1 Rörlig budget

En rörlig budget är en budget som påverkas av verksamhetsvolymen. Budgeteten visar vad den verkliga verksamhetsvolymens intäkter och kostnader har till följd. Budgeteten är alltså en föränderlig budget, men eftersom endast en faktor påverkar den så blir den lätt att förstå än till exempel en flexibel budget. Modellen har budgeterat de fasta kostnaderna samt de rörliga beloppen beroende på verksamhetsvolymen. (Ax mfl. 2009, 262)

Rörlig budgetens är lämplig när man är osäker på verksamhetsvolymen. Modellen har även som fördel att man inte låser sig för en verksamhetsvolym, kapaciteten kan vara bättre än det som blivit budgeterat i en fast budget. Dessutom ger den rörliga budgeteten möjligheten att kräva ansvar i proportion till verksamhetsvolymen. Dock kan modellen ses som tidskrävande i och med att budgeter räknas om på löpande band. (Ax mfl. 2009, 264-265)

5.7.2 Flexibel budget

Flexibel budget är en modell som bygger på rörlig budget modellen. Även om de två ofta omtalas som synonymer finns den en väsentlig skillnad. Den flexibla budgeten påverkas av flera faktorer än endast verksamhetsvolymen. Likheten mellan de två modellerna är att användningen innebär en korrigering av budgeten i efterhand för att utfallet skall vara mera korrekt. (Ax mfl. 2009, 265-267)

Varför man väljer en flexibel budget kan vara för att man uppfattar att flera faktorer i budgeten bör variera eftersom kostnaderna varierar i relation till varandra. Till exempel att kostnaden för hopsättningen förändras beroende på tillverkningsvolymen, eller att kostnaden för fakturering står i relation till antalet kunder och så vidare. Man kan anse att det vore försumbart att inte beakta flera faktorer eftersom detta ger en bättre och mera precis bild. (Kullén 2009: 94-95)

5.7.3 Reviderad budget

Ytterligare ett alternativ till den fasta budgeten är att budgeterna görs om vartefter tiden fortskrider. Ifall budgeter revideras kontinuerligt förblir de aktuella. Reviderad budget är en hybrid av en fast och en föränderlig budget. Man lämnar kvar den fasta budgeten och jämför den med den reviderade budgeten och det egentliga utfallet. Man kan ställa sig frågan vad nyttan är att tillämpa denna metod. Till exempel om företagets största konkurrent går under så blir högst troligen den ursprungliga budgeten klart överstigen. Då reviderar man budgeten så att den fortfarande bidrar med motivering och sin planering. (Ax mfl. 2009: 267)

När omständigheterna har förändrats så ställer man nya krav och verksamhetens miljö blir mera livlig. Vid tillämpandet av reviderad budget så är det ofta den ursprungliga budgeten som är längst ifrån det egentliga utfallet medans den reviderade budgeten är mittemellan. När man väljer att revidera budgeten kan variera, det kan göras kvartalsvis eller endast när det skett stora förändringar. Desto närmare slutet på perioden, desto mer exakt är den reviderade budgeten jämt emot utfallet. (Ax mfl. 2009: 268)

Så fördelarna med reviderade budgeter är att när de kontinuerligt revideras blir de mera aktuella, det finns större möjligheter att skapa bedömningar av det egentliga utfallet. De främjar även budgeters motiverande roll eftersom en budget som blivit uppställd före budgetperiodens början, kan ha blivit föråldrad i mitten av perioden på grund av att omständigheterna, inre eller yttre, har förändrats. Då är budgeten inte längre lika tillämpningsbar vilket kan leda till att motivationen sjunker ifall den inte känns uppnåbar. Nackdelarna med den här modellen är att när man inte har någon fast punkt att referera till kan budgeternas roll minska. Det blir även svårare att sammanlänka budgeterna med belöningar och straff på basis av utfallet med det som budgeterats. (Ax mfl. 2009, 268-269)

5.8 Rullande budget

Rullande budget, eller rullande prognoser, är en variant av en föränderlig budget. Dock ville jag ha ett mera utmärkande stycke för det eftersom det kommer ligga till grunden för den empiriska delen.

Rullande prognoser kan definieras som en finansiell uppskattning av troliga utfall i framtiden, var företaget tror sig befinna sig, baserat på nuvarande antaganden och ekonomiska prognoser gällande sin omgivning och organisationens planer. Rullande prognoser kan även ses som ett verktyg för vision och riktning. Vad rullande prognoser gör är att det uttrycker ett företags nuvarande kurs på basis av aktuell information och antaganden. (Zeller & Metzger 2013, 300-301)

Ett företag med en rullande budget baserat på kvartal har alltid en planläggning som är minst fyra kvartal lång, vilket framgår av figuren nedan.

Planering	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4	Kvartal 1	Kvartal 2
	år 1	år 1	år 1	år 1	år 2	år 2
I januari år 1	Budget	Budget	Budget	Budget		
I april år 1		Budget	Budget	Budget	Budget	
I juli år 1			Budget	Budget	Budget	Budget
o s v						

Figur 4. Exempel på rullande budget (Ax mfl. 2009, 268)

Minst en gång per kvartal görs rullande prognoser som sträcker sig över året, både för finansiella och icke-finansiella aspekter. Prognoserna har inget samband med ett eventuellt belöningsystem, vilket gör att prognoserna blir opartiska. (de Waal 2005) Man kan uttrycka tanken bakom rullande prognoser med ett rörligt mål. Målet förändras i förhållande till det ursprungliga målet, på samma vis förändras förutsättningarna för verksamheten för att nå upp till målet. Prognoserna gör det möjligt att agera, att justera den operativa verksamheten efter både interna och externa förändringar, på så vis kan man fördela företagets resurser på ett bättre sätt. Som underlag för prognoserna behövs ett konstant flöde av aktuell information. Dock skall man inte sätta alltför mycket tid och arbete på noggrannheten av prognoserna,

istället skall man använda sig av resonabla uppskattningar. Man skall heller inte anta att man under nästa period ser en tillväxt eller ett positivt resultat. Rullande prognoser skall försöka uppskatta det verkliga utfallet, inte projicera mål. Man använder inte rullande prognoser ifall man tar siffrorna från föregående period och ökar dem med en viss procent. Prognoserna som tas fram skall göra det möjligt att agera, föra verksamheten i en riktning som förbättrar prestationer. (Zeller et al. 2013, sid 301-305)

5.8.1 Övergångsperioden

Övergångsperioden från traditionell budgetering till rullande budget är inte någonting som sker över en natt. Första steget är att få stöd från företagsledningen och sedan stöd inom organisationen. Man behöver presentera idén för avdelningschefer, i detta skede kan man poängtera ut de problem man upplever med det nuvarande systemet, vilket ofta gör att man får medhåll om att förändringar behövs. Därefter behöver man få in medarbetarna från verksamheten in i budgeteringsprocessen. Detta eftersom de ofta ser behovet för förändring snabbare än personer inom centrala uppgifter gör. När de är involverade kan de bidra med relevant information och åsikter. Slutligen skall man komma ihåg att alla inte förstår förändringarna direkt, det krävs tålamod. (Daum, Gunz, Jean-Daniel & Morlidge 2005)

5.8.2 Företags principer

Ett företag med den ideala rullande prognosimplementeringen har flera principer. Principer för skapandet av en flexibel organisations struktur och principer som skapar en ledningsprocess som kan anpassa sig till den flexibla strukturen. För att skapa en flexibel organisatorisk struktur behöver man först dela in den hierarkiska strukturen i mindre självstyrande avdelningar. Med mindre avdelningar blir strukturen mindre komplicerad och därmed mera flexibel. Det traditionella centrala kontrolleringssystemet är därmed övergetts. Dock kan man använda sig av det ifall man tar beslut som påverkar alla avdelningar. De mindre avdelningarna kan ta snabbare beslut vid möjligheter och hot mot verksamheten när det är de som är på grundnivå, närmare kunderna och leverantörerna. Den andra principen har att göra med avdelningarna, chefer som har möjlighet att agera på det sätt de anser bäst. De har friheten

att ta kortsiktiga och långsiktiga beslut, dock som verkar inom strategierna satta av ledningen, utan godkännande uppifrån. För det tredje är medarbetarna ansvariga för att producera resultat, konkurrenskraftiga resultat istället för förutbestämda mål. Organisationen skall vara strukturerad kring oberoende avdelningar med fokus på kunderna och att skapa värde för dessa. Man samordnar verksamhetens aktiviteter på basis av tillgång och efterfrågan. Cheferna för avdelningarna kan köpa in material och tjänster till den mängd man anser bäst. Slutligen skall man tillämpa stödjande ledarskap. Feedback ges direkt till avdelningarna oberoende om det är positivt eller negativt. (de Waal 2005)

För att skapa en anpassningsbar ledningsprocess måste man ha relevanta mål. Målen skall vara att överträffa sina konkurrenter istället för att slå förra årets budget. Medarbetare och mellanchefer tas in vid fastställandet av mål för att öka motivationen. Fastställandet av strategierna är en kontinuerlig process som bygger på uppbyggnadsmetoden vi diskuterat tidigare. Strategierna anpassas efter omständigheterna angivna från grundnivån i företaget. Sedan skall man styra verksamhetens resurser till de punkter de behövs som mest, vilket görs bäst av respektive avdelningschef. Avdelningarna får inte automatiskt en budget över sina resurser i början på året baserat på det föregående året utan resurser fås på basis av verkliga affärsplaner, planer som kan förändras beroende på interna och externa faktorer. Sista principen är information. Information skall snabbt spridas inom organisationen och skall vara lättillgänglig för alla. (de Waal 2005)

5.8.3 För- och nackdelar

Företag som valt att implementera rullande budgetering har kunna identifiera följande fördelar. Budgetarbetet ger en fortlöpande överblick av verksamheten och förblir aktuell eftersom man hela tiden blickar ungefär ett år framåt i tiden (Barrow 2001: 146) Det underlättar långsiktighet eftersom ettårsperioder inte står i fokus. Mindre budgettaktiskt handlande när vikten av årsskiftet inte längre väger tungt. När slutet av budgetåret nalkas har man varit mera benägen att spendera det sista av budgeten för att inte få minskad budget nästa år, detta problem försvinner med rullande budgeter. Budgeteringen blir ett mera levande verktyg när man gör det konstant istället för att det skall betraktas som något man måste göra en gång i året

(Ax mfl. 2009, 270). Nackdelarna som hittats har varit att när den årliga budgeten upphör har budgeten ingen start eller stop. Detta kan upplevas hämmande eftersom man aldrig når fram. Företag som implementerar rullande budgeter kan känna att det blir mera arbete för att hela budgeter skall göras flera gånger per år. Arbetet kräver mera tid och pengar. (Barrow 2001: 164)

6 BUDGETERINGENS BERÄKNINGAR OCH SAMBAND

I detta kapitel skall vi se över hur beräkningarna går till och sambandet mellan olika budgeter. Först bekantar vi oss med olika delbudgeter för att sedan titta närmare på de tre huvudbudgeterna, resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning.

6.1 Delbudgeter

I de flesta större budgeterande företagen ställer man upp delbudgeter för olika delar av verksamheten. Dessa delbudgeter kan fungera som underlag för huvudbudgeter även om det inte är en nödvändighet att huvudbudgeter görs. En delbudget kan vara till exempel en budget för ett försäljningsprojekt, var man tar upp de resurser som krävs för att fullända projektet och tidsplanen. (Ax mfl. 2009, 229)

Vilka delbudgeter man tar fram beror på vilka syften man har, företagets storlek och verksamhet. Små företag använder sig sällan av delbudgeter. Vi skall nu titta närmare på olika exempel på delbudgeter: (Ax mfl. 2009, 229)

Avdelningsbudgeter hör till de vanligaste delbudgeterna. Det kan vara en budget för en avdelning eller division i ett företag. Den delar upp verksamheten åtskilda enheter och finns ofta på flera nivåer i företaget. (Ax mfl. 2009, 229)

Funktionsbudgeter är en annan variant av avdelningsbudgeter och delar upp verksamheten i funktioner, såsom inköp och produktion. Funktionsbudgeten tas fram för att planera verksamheten och kan användas som underlag för styrningen av aktiviteter i verksamheten. Ifall ett företag är indelat i produktområden istället för funktioner så kan funktionsbudgeten komplettera och visa vilka resurser som spenderas över de olika produktområdena (Ax mfl. 2009, 229).

Resursbudgeter beskriver användningen av resurser. Till exempel materialbudgeter, fastighetsbudgeter och personalbudgeter. Dessa kan göras mera detaljerat, med personalbudgeten som exempel kan det framkomma vilken typ av personal såsom produktions eller ekonomi (Kullvén 2009: 105)

Projektbudgeter kan i företag som regelbundet arbetar på projektbasis fungera som de centrala delbudgeterna. Även om man inte har projekt som sitt huvudsakliga verksamhetslag kan en projektbudget vara en viktig delbudget, då handlar det ofta om särskilda satsningar. Man kan tilldela resurser för projektet och följa upp det i förhållande till utveckling. (Kullvén 2009: 105-106)

Marknadsbudgeter kan vara en försäljnings- eller kundbudget. På basis av denna kan man göra upp en plan för en satsning mot en speciell kund grupp eller en viktig kund. (Kullvén 2009: 106)

Produktbudgeten, eller budgeten för företagets tjänster åskådliggör utbudet av företagets produkter eller tjänster. Produktbudgeten visar de budgeterade intäkterna och kostnaderna för varje enskild produkt eller också per gruppering. Genom att tillämpa en produktbudget kan man lättare följa med sina viktigaste produkter och identifiera de som behöver utvecklas eller dras in av olika anledningar. Denna typ av budget brukar vara väldigt detaljrik. (Kullvén 2009: 106)

6.1.1 Budgetering i olika typer av företag

Det går att avskilja olika typer av budgeter inom olika verksamheter, vi skall dela in dessa i tre kategorier, tillverkande företag, handelsföretag och tjänsteföretag. (Ax mfl. 2009, 229)

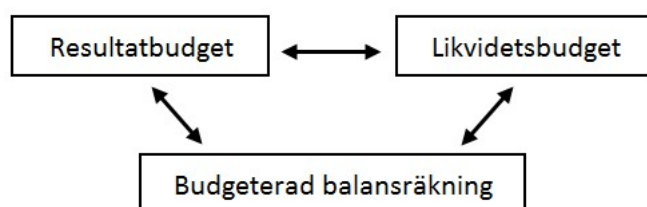
I *tillverkande företag* är det flödet av varor, från inköp till leverans av färdiga produkter och produktivitet som står i fokus. Verksamhetens kapital finns bundet till de olika stegen vilket det är väsentligt att följa upp. Viktiga delbudgeter för tillverkande företag är budgeter för inköp, produktion, lager, försäljning, färdigvarulagret samt för administration, personalen och för planerade investeringar. (Kullvén 2009: 109)

Även hos *handelsföretag* är flödet av varor viktigt, flödet att föra vidare varor som redan blivit producerade. Därför påminner de viktigaste delbudgeterna mycket om varandra i de olika företagstyperna, inköpsbudget, lagerbudget, transportbudgeter för det företag som själva sköter den delen av kedjan samt budgeter för administration, personal och försäljning. (Kullvén 2009: 110)

Också i *tjänsteföretag* är flödet viktigt, men här utgörs det främst av den personal som finns tillhands för att utföra olika aktiviteter. Därför lägger man fokus på personal och hur man utnyttjar des tid. Man försöker se till att man har ledig personal ”för säkerhetsskull”, så att företagets tjänster finns tillgängliga för kunden när det behövs. Hos tjänsteföretag är den personalbudget som är den viktigaste delbudgeten, men även utbildningsbudget, budget för administration och försäljning samt investeringsbudget för de tjänsteföretag som är uppbyggt av en betydande infrastruktur, till exempel ett transportföretag. (Kullvén 2009: 110-111)

6.2 Huvudbudgeter

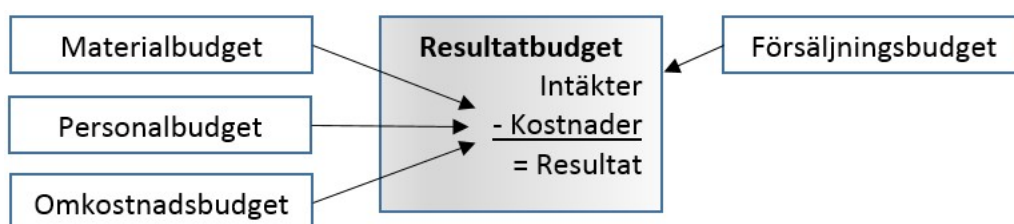
Det finns tre huvudbudgeter vilket figuren nedan påvisar.



Figur 5. De tre huvudbudgeterna (Kullvén 2009: 111)

6.2.1 Resultatbudget

Figuren nedan visar ett exempel på en resultatbudget var det framgår de budgeterade intäkterna och kostnaderna under budgetperioden.



Figur 6. Resultatbudget (Kullvén 2009: 112)

Intäkterna tas från försäljningsbudgeter, eller liknande intäktsförande budgeter som slås samman för olika verksamhetsområden inom företaget. Kostnaderna tas från olika typer av resursbudgeter såsom material och personalbudgeter. Vanligtvis

finns även kostnader i andra budgeter såsom försäljningsbudgeten i form av till exempel marknadsföringskostnader och lönekostnader. Ifall det handlar om ett större bolag, till exempel en koncern, så är det möjligt att man tar fram en resultatbudget för varje division eller bolag och sedan sammanställer dessa till en resultatbudget för hela koncernen. (Kullvén 2009: 11-113)

6.2.2 Likviditetsbudget

Likviditetsbudget är en uppskattning av verksamhetens kassaflöde, inbetalningar och utbetalningar för budgetperioden. Den används också till att få en bild av hurdana likvida medel man har vid särskilda tidpunkter och perioder. Inbetalningar är de pengar som kommer in till företaget, såsom försäljning av varor. Utbetalningar är de pengar som företaget spenderar. Likviditetsbudgeter sätts vanligen upp för ett år men kortare tidsperspektiv tas i beaktande. (Ax mfl. 2009, 241)



Figur 7. Exempel på inbetalningar och utbetalningar (Kullvén 2009: 116)

Figur 7 ovan visar hur inbetalningar ovanifrån med utbetalningarna neråt bildar det likvida medlen i mitten av figuren.

6.2.3 Budgeterad balansräkning

Budgeterad balansräkning visar företagets förväntade ställning, det vill säga vilka tillgångar, skulder och eget kapital man väntas ha vid en viss tidpunkt. Liksom resultatbudgeten är det inte helt ovanligt att man ställer upp en budgeterad balansräkning för delar av verksamheten för att sedan summeras till en för hela företaget. En anledning till detta kan vara för att räkna ut räntabiliteteten för enskilda avdelningar eller för företaget som helhet. Inom många företag har dock den budgeterade balansräkningen en något anspråkslös roll med det egentliga syftet att kontrollera att de andra budgeterna stämmer överens med varandra. (Ax mfl. 2009, 218)

6.3 Budgetsamband

Figuren nedan visar sambandet mellan de tre huvudbudgeterna och andra budgeter. Som framgår av figuren så förs de likvida medlen vid årets slut från likviditetsbudgeten till den budgeterade balansräkningens tillgångar och resultatet efter finansiella poster från resultatbudgeten läggs till posten för eget kapital och tillgångar. Även sambandet till andra budgeter syns av figuren. Till exempel syns kostnaden av varor från varubudgeten i likviditetsbudgetens utbetalningar.

Budgeterad balansräkning		
Tillgångar	IB	UB
Inventarier	320 000	487 000
Lager	320 000	340 000
Likvida medel	100 000	46 000
Kundfordringar	520 000	590 000
Summa	1 260 000	1 463 000
Eget kapital och skulder		
Aktiekapital	240 000	380 000
Balanserat resultat	10 000	10 000
Periodens resultat		220 000
Lån	860 000	688 000
Leverantörsskulder	150 000	165 000
Summa	1 260 000	1 463 000
Resultatsbudget		
Intäkter		
Nettoomsättning	5 340 000	
Rörelsens kostnader		
Varor	-1 400 000	
Löner	-3 300 000	
Diverse	-460 000	
Avskrivningar	81 000	
Rörelseresultat	261 000	
Räntor	-41 000	
Resultat efter finansiella poster	220 000	
Likviditetsbudget		
Likvida medel vid årets början		100 000
Inbetalningar		
Försäljning	5 270 000	
Nyupplåning	0	
Ökning av aktiekapital	150 000	
Summa	5 420 000	
Utbetalningar		
Varor	-1 405 000	
Diverse	-460 000	
Löner	-3 300 000	
Räntor	-41 000	
Amorteringar	-172 000	
Utdelningar	-10 000	
Nyinvesteringar	-86 000	
Summa	-5 474 000	
Likvida medel vid årets slut		46 000

Investeringsbudget	
IB Inventarier	320 000
+ Nyinvesteringar	86 000
- Avskrivningar	81 000
= UB Inventarier	487 000
Försäljningsbudget	
Nettoomsättning	5 340 000
+ IB Kundfordringar	520 000
- UB Kundfordringar	-590 000
= inbetalningar från kunder	5 270 000
Varubudget	
Varukostnad	1 400 000
+ UB Lager	340 000
- IB Lager	-320 000
Årets inköp av varor	1 420 000
+ IB Leverantörsskulder	150 000
- UB Leverantörsskulder	-165 000
Utbetalningar för inköp av varor	1 405 000
Personalsbudget	
Löner till tjänstemän	1 900 000
Löner till kollektivanställda	1 400 000
Summa lönebudget	3 300 000
Omkostnadsbudget	
Diverse kostnader	460 000
Kapitalbudget	
IB Lån	860 000
+ Nyupplåning	0
- Amorteringar	-172 000
UB Lån	688 000
Årets räntor	41 000
Aktiekapitalet	
IB Aktiekapital	240 000
+ Nyemission	150 000
- Utdelningar	-10 000
UB Aktiekapital	380 000

Figur 8. Exempel på budgetsamband (Kullvén 2009: 122)

7 KRITIK TILL BUDGETERING

Under de senaste decennierna har det uppstått kritik mot budgetering, främst i sin traditionella form. Flera företag har avstått från att budgetera för sin verksamhet, även om många valt att hålla en viss budgetering kvar. Vi ska här ta upp de främsta kritiska synpunkterna jämt mot budgetering. Det anses vara en väldigt tidskrävande process som dessutom producerar otillräkneliga rapporter som inte svarar på väsentliga frågor till fördel för verksamheten. Det är en årlig styv ritual som förbinder företaget till ett tolv månader långt åtagande, vilket är riskabelt eftersom det bygger på osäkra prognoser. I och med budgetering strävar man endast till att möta de lägsta målen istället för att överträffa dem. Man spenderar de medlen som reserverats i budgeten för att undvika att man får mindre medel reserverat för nästa period. Man åstadkommer det som blivit budgeterat även om det resulterar i oönskade påföljningar (Drury 2008: 377). Budgetering skapar fixering inom företaget, beslut som inte kan ändras även om det skulle vara motiverat. Budgeter kräver detaljerad information som snabbt blir föråldrad och leder till osolidariskt avdelningstänkande. Man sätter avdelningens bästa framför företagets (Styr med bättre budget sid 186-187).

8 EMPIRI

I det här kapitlet framgår min empiriska undersökning. Målet med undersökningen är att med hjälp av en kvalitativ undersökning, fastställa hur rullande budgetering, eller rullande prognoser ställer sig till traditionell budgetering. Jag har gjort en kvalitativ undersökning bestående av intervjuer. I kapitlet diskuterar jag även undersökningsmetoder och valet av en kvalitativ undersökning. Resultatet av undersökningen sammanfattas i följande kapitel.

8.1 Undersökningsmetod

Det finns två grundläggande undersökningsmetoder att välja mellan, kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa metoden bygger på undersökningen och mätningen av mängd eller data, det vill säga fenomen som kan uttryckas i kvantitet. Tekniker består främst av metoder för att samla ihop data som sedan kan analyseras. Med den kvalitativa metoden, vilket jag använt mig av, försöker man upptäcka motiv, attityder, åsikter och beteenden, hur människor känner eller anser om ett specifikt ämne. Tekniker för metoden kan vara intervjuer, eller olika typer av tester som går ut på att para ihop ord, avsluta meningar eller berättelser och liknande projektiva förfaringssätt. (Kothari 2004) På basis av detta valde jag att använda mig av en kvalitativ undersökning.

8.2 Intervjuer

Intervjuerna gjordes i slutet av maj år 2016 och jag hade möjligheten att intervjua personer vars arbetsuppgifter innefattar budgetering och rullande prognoser. Intervjufrågorna berör traditionell budgetering samt rullande prognoser (se BILAGA 1). Intervjuerna genomfördes över Skype och telefon.

8.3 Respondent 1

Den första personen jag intervjuade var Jessica Kuhlman som arbetar som company controller för Wärtsilä Sweden Ab, beläget i Göteborg, Sverige. Företaget är verksamt inom sjöfart och energiproduktion och är en del av Wärtsiläkoncernen med huvudkontoret i Helsingfors.

Jag började intervjun med att fråga Jessica vilka syften de har med sin budgetering. Jessica berättade att man med hjälp av sin budgetering vill kunna bryta ner verksamhetens mål och välja vart man skall allokera företagets resurser, var man skall satsa. Därefter frågade jag henne vilka budgeteringens för- och nackdelar är. Fördelar med budgetering upplevs vara att man sprider information och mål samt att man med hjälp av budgetering bättre kan förutse framtiden. Nackdelarna var att man med en budget inte klarar av att anpassa sig särskilt snabbt till förändringar, att man låser sig vid budgetens värden och i ett visst tankesätt samt att man spenderar det belopp och resurser som blivit budgeterat även om det inte är nödvändigt.

Jessicas roll inom budgeteringsprocessen är att uppskatta kostnaderna för de olika support (stöd) funktionerna. Därmed är hon i kontakt med dessa men utöver det så är det få medarbetare som involveras i processen.

Företaget har implementerat rullande prognoser i två års tid. Jessica upplevde att företagets ekonomer ansåg att det var positivt med en övergång från traditionell budgetering till rullande prognoser, eftersom arbetet blev mer allomfattande och man behövde inte längre följa små specifika poster och siffror. Dock upplevdes övergångsprocessen för de övriga medarbetarna något tyngre eftersom man inte hade tidigare erfarenhet av den nya modellen och det var svårare att förstå, man hade längre inga övergripande mål som tidigare.

Jessica anser att sedan man övergått till rullande prognoser har syftena med budgeteringen blivit mera fokuserade på verksamhetens flöde och hur man rör sig framåt, tidigare var det mera kontrollering av kostnader och detaljer. Fokuseringen på flödet och hur man ser framåt upplevs som positivt med rullande prognoser. Samma gäller att budgeteringen är mera aktuell och relevant i och med att man vid varje kvartal ser över utsikterna fem kvartal framåt. Däremot finns det fortfarande de som kan känna sig vilsna med modellen, de vet inte hur de skall förhålla sig. Man vet heller inte vad som får spenderas.

De största skillnaderna mellan traditionell budgetering och rullande prognoser är enligt Jessica att traditionell budgetering var mera tidskrävande med liten nytta för verksamheten. Tidigare var det mycket flera involverade i budgeteringsprocessen

vilket gjorde att det lättare uppstod fel. Jessica tycker också att budgeten inte upplevdes som särskilt viktig i början av året när uppskattningarna på resultatet var vid slutet av året. Rullande prognoser är mera anpassat till att uppskatta framtiden och ser längre fram än ett år, och prognoserna blir mera exakt när de görs varje kvartal. Jessica anser att rullande prognoser är en bra budgeteringsmodell, dock tycker hon att man skulle kunna förbättra uppföljningen och kommunicerandet av mål och uppskattningar internt.

Jessica har även erfarenhet av att arbeta med samma position i ett företag som inte tillämpande någon slags budgetering. Hon påpekade dock att det var möjligt eftersom företagets ledning noga följde med verksamheten och kostnaderna som uppstod. Det var ett mindre företag med positiva resultat, så man kände inte ett behov av att budgetera, även om man kände sig något vilse utan riktlinjer. Jessica tror likväl att ifall företaget skulle gått sämre så skulle man troligen ha tagit i bruk någon form av budgetering.

8.4 Respondent 2

Jan Ekman arbetar som business controller för Wärtsilä Oyj Abp inom företagsdivisionen Energy Solutions. Wärtsilä Oyj Abp är en industrikoncern och dess kärnverksamhet är tillverkning och underhåll av förbränningsmotorer för marin och kraftverksmarknaderna. Företagets aktier är listade på OMX Helsinki.

Enligt Jan är syftena med budgeteringen att göra upp en plan för hur man tror framtiden kommer att se ut. Hurdana kostnader och intäkter de förväntas ha, samt att jämföra planen med det verkliga utfallet och sedan analyser avvikelser och hur avvikelserna uppstått. Budgeteringen ger medarbetarna någonting att sträva efter, det vill säga det har en motiverande roll. Dessutom gör budgeteringen det möjligt att allokera företagets resurser. Dock kan budgeten användas som ursäkt för att undgå förändringar. Till exempel ifall någonting skulle kunna genomföras men eftersom det inte finns med i budgeten så väljer man att inte göra det. En annan liknande nackdel är att eftersom budgeten innehåller en viss resurs eller belopp, så väljer man att förbruka det i sin helhet, även om det inte gynnar verksamheten. Detta för att undvika att man har en mindre budget nästa period.

Jans roll inom budgeteringsprocessen är att göra upp rullande prognoser över divisionen som fungerar på projekt basis. Projekt chefer och projekt controllers uppskattar tidsplanen för projekten, såsom när de intäktsförs och försäljningsavdelningen estimerar när nya projekt kommer in. Han samlar in och sammanställer hela budgeter och det är många som är involverade i processen.

Jan anser att det tog tid innan organisationen förstod den nya modellen när man övergick från traditionell budgetering till rullande prognoser. Detta eftersom budgeteringen hade varit en del av företagets verksamhet såpass länge och övergången medgav förändringar i processen. Tidigare räckte det med att man visste att projekten kom in under året, men med den nya modellen blev det större press att veta mera exakt när det kommer. Företaget har tillämpat rullande prognoser i två års tid.

Jan tycker att syftena med budgeteringen har förblivit desamma men att man med rullande prognoser är mera fokuserad på nuet och framtiden och att budgeten är mera aktuell. När man tidigare gjorde upp budgeten på hösten kunde den redan vara föråldrad under året. Rullande prognoser upplevs som mera tidskrävande eftersom de skall göras vid varje kvartal. Detta håller dock organisationen på tårna, vilket Jan tycker är positivt.

Jan anser som sagt att rullande prognoser är något mera tidskrävande än traditionell budgetering men att det håller ett jämt tryck på organisationen. Även om man använder sig av rullande prognoser så behöver man också ett mål för hela året.

Eftersom budgeteringsarbetet sker för en division som till stor del bygger på projekt, gör det att budgeteringen är lite knepig, i synnerhet det femte kvartalet då det kan variera så mycket mellan de olika kvartalen. Projekt kan ta väldigt länge att fastställa. Kunder kan vänta på finansieringsbesked och byggtillstånd vilket kan inverka på fastställningstiden. Detta till trots så tycker Jan att rullande prognoser är en bra budgeteringsmetod och att det även lämpar sig för deras sätt att arbeta.

8.5 Respondent 3

Daniela Forsgård arbetar som CFO (Chief Financial Officer) för Optinova, ett företag specialiserat på slangar främst för den medicinska marknaden men även för olika industri segment.

Daniela tycker att syftet med budgeteringen är att göra upp en ram för verksamheten. Hon betonar att det är aktiviteterna inom företag som skall styra budgeten och inte tvärtom. Om planen, baserad på aktiviteterna, ser dålig ut så skall man ändra aktiviteterna. Ifall man låter budgeten styra aktiviteterna så begränsar det verksamheten.

Daniela fungerar som budgetansvarig. Hon ansvarar för processen, koordinerar och ser till att arbetet fortlöper samt att tidsfristerna och kvaliteten håller. Det är främst medarbetarna inom ekonomin som involveras i arbetet. Det är relativt få personer som är involverade. När man tillämpade traditionell budgetering var det mellan 60-70 personer som medverkade.

Daniela berättar att företaget tog i bruk rullande prognoser för ungefär ett och ett halvt år sedan. Hon tycker att metoden tagits emot väl och att det upplevs vara en lättare process än traditionell budgetering. Daniela tycker att när man gör prognoserna fyra gånger i året så blir det inte en så tung process som när man gjorde det en gång per år. När man gjorde det en gång i året upplevdes det mera som en mödosam uppgift medans det nu går mycket smidigare. Daniela poängterar även ut att system behövs för att underlätta övergången. Utan det blir det lätt fel och att det krånglar till processen. Daniela tycker att rullande prognoser upplevs som en bättre metod, att det uppskattas för att det gör processen enklare och att det hjälper individen i organisationen.

Daniela säger att man helgjutet har implementerat rullande prognoser. Man sätter fortfarande upp målsättningar men på en annan nivå än man gjorde med traditionell budgetering. Man har en ambitionsplan, saker som skall hända under året, till exempel en viss försäljningstillväxt. Daniela anser att man med rullande prognoser kan låta aktiviteterna styra verksamheten och att de rullande prognoserna visar om

man är på rätt väg. Rullande prognoser ger en mera aktuell version av den finansiella situationen och bättre prognoser för framtiden än traditionell budgetering. Hon tycker att den gamla budgeten kändes rätt så meningslös när den under budgetperioden redan kunde vara föråldrad. Daniela påpekar dock att när man använder sig av rullande prognoser bör man hitta den nivå som är lämpligast för företaget. Man skall inte göra det för detaljerat utan våga göra det på en högre nivå.

Daniela berättar hur man på hennes tidigare arbetsplats, som haft rullande prognoser sedan 2010, märkte hur arbetet för ekonomiavdelningen som sammanställde budgeterna, sjönk vid ibruktagandet. De märkte hur tiden gick från att ta fram siffror till att verkligen analysera. Hon berättar även hur man upplevde att budgeteringen blev en del av det löpande arbetet, man gjorde det för att man såg att det gynnade arbetet. Daniela tycker att arbetet med rullande prognoser gör att man vill bli bättre på att prognosticera. När en prognos inte uppfylls så vet man att man måste bli bättre på att prognosticera. Med traditionell budgetering blev det bara ett rött minus i budgeten vilket till exempel kunder leda till utebliven bonus om dessa var sammankopplade. Daniela upplever att budgetering med rullande prognoser är en föränderlig process. Man skall hela tiden utvärdera verksamheten och göra ändringar ifall man märker att det behövs för att skapa så mera värde för kunden. Enligt Daniela är man nöjda med modellen och sättet man implementerar den, den motsvarar deras behov.

8.6 Sammanfattning av intervjuerna

Respondenterna hade liknande uppfattningar om budgetering och rullande prognoser, dock hade personerna skilda roller inom budgeteringsprocessen vilket gjorde att även skillnader kunde identifieras. Den traditionella budgeteringsmetodens roll kan kvarstå till en viss del men rullande prognoser upplevs som mera givande och ett bättre alternativ. Främst var det nackdelarna med traditionell budgetering och fördelarna med rullande prognoser som framhävdes. Påståenden i den teoretiska delen att man med traditionell budgetering endast möter de budgeterade målen istället för att prestera bättre och att man utnyttjar den budgeterade resursen till fullo för att undvika att den minskar i nästa period bekräftades. Även påståenden att rullande prognoser har mera aktuell information och att man blickar framåt bestyrktes. Den

traditionella budgeteringsprocessen fokuserade mycket på siffrorna medan rullande prognoser gjorde att processen skapade mera värde, det blir en del av det löpande arbetet.

Samtliga respondenter var nöjda med hur deras budgeteringsprocess ser ut och ansåg att rullande prognoser är ett överglänsande alternativ jämt mot traditionell budgetering.

Jag vill avsluta det här kapitlet med att tacka de personer som jag fick intervjua.

9 SLUTDISKUSSION

I det här arbetet har jag diskuterat vad budgetering innebär. Jag har tagit fram budgeteringens syften, roller och process samt gjort en jämförelse av två olika budgeteringsmetoder.

Den teoretiska delen är baserat mest på kursmaterial och artiklar. Ämnet budgetering är allmänt och det har skrivits mycket om det. Eftersom jag har velat få fram en så allmän bild som möjligt har det behövts ett brett underlag. Empirin bygger på intervjuer med personer som har erfarenhet av budgetering. Det har dock varit svårt att hitta personer med kännedom om rullande prognoser.

Under arbetets gång har jag flera gånger stött på påståendet att den traditionella budgeteringens plats har krympt och att företag har valt att använda sig av andra metoder som kan tillämpas på olika vis. Jag har även lärt mig mycket om budgetering och hur det kan tillämpas inom verksamheten.

9.1 Förslag till fortsatt forskning

Mitt förslag till fortsatt forskning är att gå djupare in på rullande prognoser och få en bredare bild av hur det tillämpas och upplevs, särskilt av den högre ledningen i företaget. Eftersom jag flera gånger hört hur företag väljer att minska på sin budgetering skulle det slutligen vara intressant att undersöka företag som valt att budgetera väldigt lite eller inte överhuvudtaget. Att granska hur de uppfyller budgetens roller utan budget i praktiken och om det ger samma värde till verksamheten.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Drury, Colin. 2008. Management and cost accounting. 7th edition, United Kingdom. Cengage Learning.

Barrow, Colin. 2001. Financial management for the small business. 5th edition. United Kingdom. Times Newspapers Ltd.

Merchant, Kenneth A., & Van der Stede, Wim A. 2003. Management control systems. 1th edition. United Kingdom. Pearson Education Limited.

Kullvén, Håkan, 2009. Budget och budgetering. Upplaga 1:1. Malmö. Liber AB.

Neely, A. 2007. Business performance measurement – Unifying theories and integrating practice. Second edition. Cambridge. University Press.

Ax, Christian., Johansson Christer., & Kullvén Håkan. 2009. Den nya ekonomistyrningen. Fjärde upplagan. Malmö. Författarna och Liber AB.

Whitecotton, Stacey., Libby Robert., & Philips, Fred. 2011. Managerial accounting. New York. McGraw-Hill/Irwin of The McGraw-Hill Companies Inc.

Bergstrand, Jan., & Olve, Nils-Göran. 1996. Styr bättre med bättre budget. Upplaga 4:1. Malmö. Författarna & Liber-Hermods AB.

Kothari, C. 2004. Research Methodology - Methods and Techniques. Second revised edition. India. New Age International (P) Limited.

Artiklar

Russ. T. 2013. The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. Leadership & organization development journal. 34,3, 238-249.

Becker. Selwyn. & Green. David Jr. 1962. Budgeting and Employee Behaviour. 35,4, The journal of business. 392-402.

Zeller. T. & Metzger L. 2013. Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?. American Journal of Business Education. 6.3. 299-310.

de Waal. A. 2005. Is your organisation ready for beyond budgeting?. Measuring Business Excellence. 9.2. 56-67.

Daum. J. Gunz R. Jean-Daniel L. & Morlidge S. 2005. Beyond budgeting – breaking free from the annual fixed budget: a discussion between experts from Borealis, Nestlé, Unilever and SAP. Measuring Business Excellence. 9.1. 64-70.

Intervjuer

Kuhlman, J. 2016. Company controller. Wärtsilä Sweden AB. Intervju 26.5.2016

Ekman, J. 2016. Business controller, Energy Solutions. Wärtsilä Oyj Abp. Intervju 30.5.2016

Forsgård, D. 2016. Chief Financial Officer (CFO). Optinova Ab. Intervju 31.5.2016

Intervjufrågor

1. Namn och position
2. Vad är era syften med budgeteringen?
3. Fördelar med budgetering?
4. Nackdelar med budgetering?
5. Vad är din roll inom er budgetering? (Ansvar, befogenheter)
6. Hur involveras andra medarbetare? (Antal, deras uppgifter)
7. Hur var övergångsprocessen från tidigare budgeteringsform till rullande prognoser? (Tidskrävande, stora förändringar i tillvägagångssätt)
8. Hur länge har ni tillämpat rullande prognoser?
9. Har era syften med budgeteringen förändrats med rullande prognoser?
10. Fördelar med rullande prognoser?
11. Nackdelar med rullande prognoser?
12. Vilka är de främsta skillnaderna mellan er tidigare budgeteringsform och rullande prognoser? (Tidsåtgång, arbete, resultat positivt och negativt)
13. Finns det flera ändamål med rullande prognoser? (Sätt att tillämpas inom verksamheten)
13. Har övergången till rullande prognoser varit lönsamt ur ditt perspektiv?
14. Vilka förändringar skulle du vilja tillämpa er budgetering om något? (Alternativt skippa, minska)
15. Andra kommentarer? (Ordet fritt)