

16 Analysera budgeten

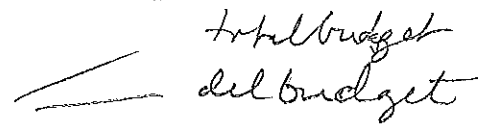
Budgetar anses allmänt vara viktiga styrmedel för företag. Många tycker att själva budgetprocessen är mer värdefull än de budgetar som blir resultatet av arbetet. Det finns också de som anser att budgetar gör mer skada än nytta.

Budgeten görs i flera steg

Budgetprocessen ser olika ut i olika företag och kan involvera allt från en till tusentals medarbetare. I stora företag är budgetarbetet ett sätt att skapa kommunikation mellan olika delar av företaget så att till exempel försäljningsavdelningen och tillverkningsavdelningen får större förståelse för varandras problem och lättare kan samarbeta. I stora företag är också budgetering ett sätt att fördela ansvar.

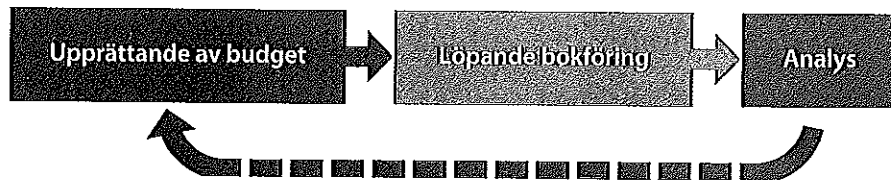
I mindre företag där alla känner varandra behövs sällan budgetering för att skapa kommunikation och samordning. Där är det i stället ofta den ekonomiska styrningen som är viktigast, eftersom små företag ofta saknar reserver om exempelvis de likvida medlen skulle ta slut.

Uppställning av budgeten



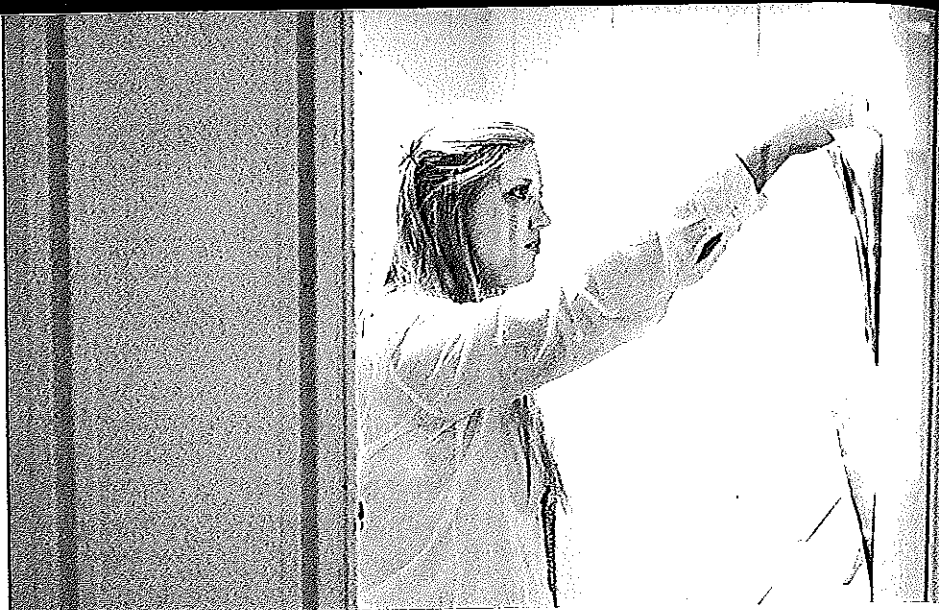
De viktigaste budgetarna är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. De är totalbudgetar. Företag har också vanligen ett antal delbudgetar som exempelvis tillverkningsbudget, försäljningsbudget, personalbudget, inköpsbudget och investeringsbudget. Dessa ingår som underlag i totalbudgetarna. Metoden att länka samman dem kan vara antingen uppbyggnadsmetoden eller nedbrytningsmetoden.

BUDGETARBETET



Budgetarbetet drar resurser

De flesta företag använder budgetering i någon form. Budgetar kan vara till stor nytta, men budgetarbetet drar också stora resurser från företagen. Resurser som skulle kunna användas till andra ändamål. För att det ska vara värt besväret att budgetera måste självklart vinsterna som man anser att budgeteringen ger, vara större än kostnaden för densamma.



Uppbyggnadsmetoden

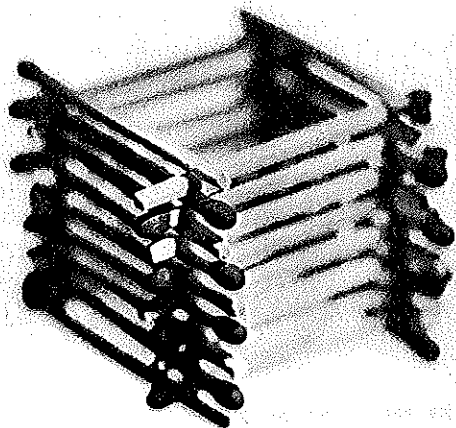
Uppbyggnadsmetoden innebär att medarbetarna själva utifrån vissa förutsättningar, som exempelvis planerad försäljningsvolym och företagets målsättning, upprättar delbudgetar. Tillverkningsavdelningen gör en tillverkningsbudget, inköpsavdelningen gör en inköpsbudget, personalavdelningen en personalbudget och så vidare. Alla delbudgetar sammanställs sedan till totalbudgetar.

Fördelen med uppbyggnadsmetoden är att fler personer får vara med och påverka vilket ökar delaktigheten och motivationen. Nackdelen är att det kan vara mer tidskrävande och att de budgeterade kostnaderna tenderar att öka när alla medarbetare får komma med egna önskemål.

Nedbrytningsmetoden

Nedbrytningsmetoden innebär att företagsledningen i samarbete med ekonomiavdelningen upprättar de tre totalbudgetarna resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. När dessa är klara får alla avdelningar upprätta sina budgetar med de ramar som totalbudgetarna ger.

Nedbrytningsmetoden är en mer toppstyrd metod men fungerar oftast bättre om företaget behöver strama åt och dra ner på kostnaderna. I verkligheten används sällan bara den ena eller den andra metoden utan oftast brukar budgetarbetet vara ett samspel mellan båda metoderna.



Uppföljning av budgetar

I den *löpande uppföljningen* jämförs budget med det verkliga utfallet som hämtas ur företagets redovisning. Den budget som främst behöver följas upp är resultatbudgeten. Om det där visar sig att exempelvis personalkostnaderna är onormalt höga kan man gå vidare till personalbudgeten om företaget har upprättat en sådan.

För att uppföljning ska vara möjlig måste budgetarna vara uppställda så att de följer företagets redovisning. En resultatbudget ska exempelvis vara uppställd med samma poster som resultaträkningen. Med dagens datoriserade redovisningssystem är det möjligt att göra täta uppföljningar, ofta görs de varje månad. I månadsrapporternas uppföljning kan man se hur många procent av årets budgeterade intäkter och kostnader som har tjänats in respektive förbrukats. Men ledning av detta kan man varje månad göra en ny resultatprognos som blir allt mer träffsäker ju närmare årets slut man kommer.

Syftet med uppföljning är bland annat att analysera och eventuellt åtgärda avvikelser, diskutera problem som har uppkommit och att belöna medarbetare som har gjort ett bra jobb.



Analys av avvikelser

När det utfallet jämförs med budgeten är det troligen bara några enstaka, lätt förutsägbara kostnader som exempelvis lokalhyra som är exakt lika i budget och utfall. De flesta kostnader kommer att skilja sig från budgeten. Om försäljningen avviker väsentligt från vad som budgeterats kommer också vissa kostnader, främst varukostnaden, troligen att avvika.

Analysen syftar till att identifiera de avvikelser som är onormalt stora och som behöver åtgärdas. Man får inte glömma bort att även analysera positiva avvikelser, sådana som gör att resultatet blir bättre än väntat. Om till exempel försäljningen har ökat kraftigt kan detta vara en trend, som företaget måste ta hänsyn till och kanske planera för att tillverka mer. För att få en överblick över avvikelserna så ställs resultatbudgeten, utfallet och avvikelsen upp vid sidan av varandra i olika kolumner. Ibland räknas avvikelsen också fram i procent av budgeten.

Utfall och avvikelse i Topfit AB

Topfit AB har följande avvikelser från sin resultatbudget:

Varuförsäljningen har minskat med 4,3 procent vilket knappast kan anses vara en stor avvikelse med tanke på att företaget har sitt första verksamhetsår.

Att varukostnaden har ökat trots att försäljningen har minskat är oroväckande och måste undersökas. Det kan bero på svinn men också på att leverantörspriserna har ökat, kanske till följd av valutakursförändringar. Alla övriga avvikelser verkar rimliga.

| RESULTATBUDGET | Budget | Utfall | Avvikelse | Avvikelse i % |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Intäkter | | | | |
| Varuförsäljning | 2 200 000 | 2 105 000 | - 95 000 | - 4,3 |
| Summa intäkter | 2 200 000 | 2 105 000 | - 95 000 | - 4,3 |
| Kostnader | | | | |
| Varukostnad | 880 000 | 884 205 | - 4 205 | - 0,5 |
| Lokalhyra | 120 000 | 120 000 | | 0,0 |
| Diverse kostnader | 80 000 | 75 310 | 4 690 | 5,9 |
| Personalkostnader | 840 000 | 822 660 | 17 340 | 2,1 |
| Avskrivningar | 20 000 | 20 000 | 0 | 0,0 |
| Räntekostnader | 12 000 | 11 500 | 500 | 4,2 |
| Summa kostnader | 1 952 000 | 1 933 675 | 18 325 | 0,9 |
| Beräknat resultat | 248 000 | 171 325 | - 76 675 | |



Planering utan budget

De flesta företag budgeterar men det har framförts mycket kritik mot budgetering som styrmedel. En del kända företag som Handelsbanken, Ikea och Volvo har också valt att helt avskaffa budgetar. Argumenten mot budgetering som har anförts är bland annat följande:

- ▶ Det är arbetsamt att budgetera och budgeteringen tar för mycket av alltför många medarbetares tid.
- ▶ Budgetarna blir felaktiga och dåliga som beslutsunderlag eftersom tidsbrist gör att prognoserna blir slarvigt gjorda och underlagen blir dåligt uppbyggda.
- ▶ Framtiden förändras allt snabbare och blir allt osäkrare. Det gör att budgeten är inaktuell redan när den sammanställs. Vilket gör att all uppföljning blir missvisande.
- ▶ Budgetar leder till låsningar eftersom beslutsfattarna hellre arbetar efter budgetarna i stället för att vidta nödvändiga förändringar.
- ▶ Budgetar leder till falsk trygghet. Man tror att allt fungerar bra om budgeten håller.
- ▶ Budgetering leder till ett egoistiskt tänkande där avdelningarna i ett företag prioriterar den egna budgeten framför helheten. Det leder också till att man alltid gör av med sina pengar för att inte riskera att få mindre nästa gång.

Handelsbanken har i stället för budgetering utvecklat alternativa styrmetoder som innebär att företaget snabbt och ofta tar fram olika rapporter som bland annat visar resultatet. I stället för att som i en budget sträva mot en förutbestämd omsättning och ett budgeterat resultat ska företaget ständigt försöka bli bättre än föregående period. Det är också viktigt att snabbt reagera på alla förändringar utom och inom företaget.

Trots att många företag i undersökningar har svarat att de inte är nöjda med sin budgetering har de flesta ändå valt att fortsätta med denna. Men det finns tecken på att detaljerade, resurskrävande årsbudgetar är på väg att försvinna. I stället tycks allt fler företag gå mot att förenkla budgetprocessen och mot att lägga mer tid på uppföljning och prognoser.

Diskutera

◀ 1. Avvikelser

Varför är det viktigt att analysera avvikelser? Försök att komma på goda skäl för att lägga ner stora ansträngningar på detta.

◀ 2. Gemensamt mål

Vad kan man göra för att undvika att olika avdelningar tänker mer på sin egen budget än på helheten?

◀ 3. Val av metod

Uppbyggnadsmetoden anses engagera fler medarbetare medan nedbrytningsmetoden är mer toppstyrd. Vilken av metoderna ger den bästa budgeten, alltså den som är mest realistisk att uppfylla?

SAMMANFATTNING

Budgetar kan vara till stor nytta, men budgetarbetet drar också stora resurser från företagen, resurser som skulle kunna användas till andra ändamål. För att det ska vara värt besväret att budgetera måste vinsterna som man anser att budgeteringen ger vara större än kostnaden för densamma.

I stora företag är budgetarbetet ett sätt att skapa kommunikation mellan olika delar av företaget. I stora företag är också budgetering ett sätt att fördela ansvar och att kontrollera prestationer. I mindre företag är det i stället ofta den ekonomiska styrningen som är viktigast. Gemensamt för allt budgetarbete är att det görs i olika steg som är upprättande av budget, löpande uppföljning och analys.

Resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning är totalbudgetar. Företag har också vanligen ett antal delbudgetar som exempelvis tillverkningsbudget, försäljningsbudget, personalbudget, inköpsbudget och investeringsbudget. Dessa ingår som underlag i totalbudgetarna och kan länkas samman med uppbyggnadsmetoden eller nedbrytningsmetoden.

I budgetuppföljningen jämförs en budget med det verkliga utfallet som hämtas ur företagets redovisning. Syftet med uppföljning är bland annat att analysera och eventuellt åtgärda avvikelser, att ställa medarbetare till svars för problem som har uppkommit och att belöna medarbetare som har gjort ett bra jobb. Analysen syftar till att identifiera de avvikelser som är onormalt stora och som behöver åtgärdas.

Det har från vissa håll framförts mycket kritik mot budgetering som styrmedel. En del kända företag har valt att helt avskaffa budgetar. Argumenten mot budgetering är bland annat att budgeteringen tar för mycket tid, att budgetar snabbt blir inaktuella, att budgetarna leder till falsk trygghet och att budgetering leder till ett egoistiskt avdelningstänkande. De finns en tendens att allt fler företag går mot förenklade budgetprocesser och mot att lägga mer tid på uppföljning och prognoser.