

På tide å kaste budsjettet?

Budsjettet er på vikende front og selskaper som Reitan Gruppen, Jotun, Statoil, Handelsbanken med flere har for lengst forkastet budsjettene. Det er ikke lenger kontroversielt å hevde at det finnes gode alternativer til tradisjonell budsjettering. I denne artikkelen ser vi nærmere på alternativene.



Artikkelen er forfattet av:

MSC Management
Jarle Wærstad Nilsen
Leder Virksomhetsstyring BDO Oslo

Problemer med budsjettet

Tradisjonell økonomistyring, hvor budsjettet står sentralt, skaper en rekke utfordringer:

- Budsjettprosessen er tidkrevende og ofte med et detaljnivå som tar fokus vekk fra verdiskapende aktiviteter.
- Fordi man måles og kanskje får bonus i forhold til budsjettoppnåelse, tar budsjettprosessen gjerne form av en forhandling mellom avdelingsledere og toppledelse, noe som ikke er særlig verdiskapende.
- Budsjettet har en begrenset tidshorisont på 12–15 måneder. Etter hvert som man beveger seg gjennom året, blir denne horisonten kortere og styringsinformasjonen dårligere.
- Gjennom året gjennomføres fortløpende avviksanalyser i forhold til et budsjett som ble lagt langt tilbake i tid og som i liten grad sier om selskapet utvikler seg i riktig retning. Det brukes tid og ressurser på å forklare avvik som skaper liten verdi.
- Budsjettet setter ofte rammer for ressursbruk som kan medføre at gode og lønnsomme investeringer forkastes som følge av manglende budsjettmidler. Det er ingen logikk i at investeringsbeslutninger og ressursallokeringer fattes én gang pr. år i forbindelse med budsjettprosessen.

Her kunne vi føyd til en rekke flere punkter, men tross alt er budsjetter disiplinere-

rende, og noen gode økonomiske kontroll- og styringsmekanismer er helt nødvendig.

Hvilke endringer bør gjøres?

Starten på en løsning begynner med det fundamentale spørsmålet – «Hvorfor budsjetterer vi?» Det er i hovedsak tre hensikter:

- I. Målsetting. Budsjettet brukes til å sette mål, hovedsakelig finansielle mål.
- II. Gi styringsinformasjon (prognose). Budsjettet skal gi oss estimater på hvordan det neste året vil se ut, gitt virksomhetens planer og aktiviteter.
- III. Ressursallokering. Budsjettet skal gi oss rammer for ressursbruk, kostnader og investeringer i det kommende året.

Å kombinere målsetting med en god prognose er i praksis en umulig øvelse. Mål er ønskede resultater eller en ambisjon, noe krevende man må strekke seg etter.

Utfordringen ligger i å finne tiltak som gjør at de krevende målene kan realiseres. Prognosen derimot skal gi oss et realistisk bilde på hva som kan forventes. Prognosen vil typisk være lavere enn målsettingen. Med andre ord kan en god prognose vise dårlige resultater. Det gir i så fall nyttig styringsinformasjon slik at bedriften kan treffe korrektive tiltak. Allokering av og kontroll med ressursene bør selvsagt ses i sammenheng med de målene og prognosene som foreligger, men gjennomføres best som en egen øvelse. Budsjettet gir rammer for kostnader og investeringer og gir mulighet for kostnadskontroll, men, som vi skal drøfte under, er dette ikke den eneste og, i mange tilfeller, heller ikke den beste metoden.

Å kombinere disse tre oppgavene i et alt-i-ett-konsept, er ikke hensiktsmessig og muligens noe naivt. Første steg i en endring er derfor å splitte oppgavene med å

sette mål, lage prognoser og allokere ressurser. Under følger en gjennomgang av hvordan man kan tilnærme seg de sentrale oppgavene knyttet til økonomistyringen når budsjettet erstattes.

Målsetting

Å bestemme målsetting må gjøres med bakgrunn i selskapets strategi. Det er således en forutsetning at strategien er tydelig og helst uttrykt i form av et omforent strategikart. Mange selskaper er opptatt av å ha kvantifiserbare mål. Etter mitt skjønn er dette riktig for mange, men ikke en absolutt nødvendighet. Et selskap kan fungere godt med overordnede mål som ikke er kvantifiserbare. Eksempelvis kan et selskap ha en målsetting om å bli «ledende» innenfor sitt segment. Det er vanskelig å måle hva «ledende» betyr og når det eventuelt oppnås. Likevel ser vi



Budsjettering er disiplinerende, men økonomistyring der budsjettering står sentralt, skaper en rekke utfordringer.

mange selskaper som fungerer og utvikler seg godt med slike overordnede og ikke kvantifiserbare mål. Imidlertid er det helt avgjørende å ha gode og kvantifiserbare indikatorer (KPIer) som viser om selskapet beveger seg i riktig retning.

Noe av det mest krevende med arbeidet knyttet til målsetting er å sikre samsvar mellom de målene som settes på selskapets øverste nivå og relevante mål, KPIer og prioriteringer nedover i hierarkiet. Underliggende avdelingens mål, KPIer og planer må fremme selskapets måloppnåelse på overordnet nivå. Det sikres ved at avdelinger utarbeider egne mål basert på de overordnede målene som den aktuelle avdelingen kan påvirke gjennom sin prestasjon. Realiseres dette på en god måte, sikrer man en organisasjon der alle arbeider i samme retning.

Prognose

Forutsetningen for en god prognosemodell er god forståelse av selskapets verdidrivere. I prinsippet bør dette også ligge til grunn i en budsjettmodell. Faktum er at mange selskaper ikke budsjetterer basert på sine verdidrivere. I stedet budsjetteres det ofte basert på fjorårets regnskap og et prosentvis påslag på de ulike postene. Da mister man en av de viktigste effektene av budsjett-/prognoseprosessen, nemlig en god forståelse av selskapets verdidrivere. For å utarbeide en god prognosemodell er det derfor avgjørende å gjennomføre en verdidriveranalyse. En prognosemodell basert på verdidrivere gir en mer treffsikker prognose, samt en forståelse av hvilke parametere som er avgjørende for å utvikle virksomheten. En slik modell gir nyttig input til de planene og tiltakene som må iverksettes for å realisere målsettinger.

Prognosen forteller om et forventet resultat basert på de planene og aktivitetene som foreligger. Dette er et estimat og skiller seg således fra en målsetting. Det er med andre ord ingen hensikt i å følge opp om selskapet senere treffer prognosen (annet enn for å sikre bedre prognoser i fremtiden). Hensikten med prognosen er å gi god styringsinformasjon slik at nødvendige tiltak kan treffes. For å sikre fersk og oppdatert informasjon anbefales rullerende prognoser. Frekvens på rulleringen av prognosene er avhengig av behov (se under «Oppfølging», nedenfor).

Når selskaper endrer fra budsjetter til prognoser basert på verdidrivere, er det ofte en positiv bieffekt at detalgraden reduseres.

Det gir vanligvis liten mening med prognoser eller budsjetter på et veldig detaljert nivå langt frem i tid. I den virkelige verden treffer man beslutninger om investeringer og ressursallokering fortløpende. Et detaljert budsjett/prognose (på eksempelvis kontonivå) langt frem i tid gir således et feilaktig inntrykk av kontroll. Da er det langt bedre med en prognose på et noe mer aggregert nivå. Eventuelt kan prognosen for de nærmeste månedene ha en høyere detaljeringsgrad enn for tiden lenger frem, ettersom innsatsfaktorene i den nærmeste tiden er bedre kjent.

Oppfølging

Som nevnt innledningsvis brukes det til tider store ressurser på å forklare avvik i forhold til budsjetter, såkalt avviksanalyse. Det skaper lite verdi å forklare hvorfor tidligere estimater ikke var riktige. I stedet bør måling av selskapets prestasjon og utvikling gjennomføres med bakgrunn i utvikling innenfor definerte KPIer. Her kan man benytte regnskapstall, operasjonelle parametere og andre måltall, gjerne sammenlignet med fjoråret, 12-mnd-trend og/eller konkurrenter. Hensikten bør være å forstå om selskapet beveger seg i riktig retning.

For å styre selskapet på en god måte er det naturlig med jevnlig gjennomgang av KPIer, mål, tiltak og prognoser. Personlig er jeg tilhenger av å etablere faste rytmer knyttet til dette. Den optimale rytmen vil variere fra selskap til selskap. I selskaper i rask utvikling (for eksempel start-up-selskaper) kan det være behov for månedlige gjennomganger. I

mer stabile foretak er en gjennomgang to til fire ganger pr. år tilstrekkelig.

I disse gjennomgangene er samspillet mellom den oppdaterte prognosen, KPIenes utvikling, målene og tiltakene viktig. Avvik mellom prognosen og målsettingen, samt KPIenes utvikling bør diskuteres og korrektive tiltak iverksettes. Eventuelt bør målsettinger justeres om de viser seg å være for høye eller lave.

Ressursallokering

Budsjettet har også en god og disiplinende rolle i forhold til investering og kostnadsrammer. I mange selskaper kan det være fornuftig å beholde noe som ligner et budsjett eller rammer for å sikre kontroll med kostnader. Det gjelder særlig i en startfase ved overgang fra budsjetter til alternative styringsmekanismer. Det gir trygghet rundt kostnadskontroll og reduserer antall endringer som foregår parallelt. Videre er kostnadsrammer også et effektivt virkemiddel i situasjoner med behov for kostnadsreduksjon eller stram kostnadsfokus, men man bør være var for utfordringene dette skaper. Faren er at attraktive muligheter ikke følges fordi kostnadsrammene ikke tillater de økte kostnadene. Slike rammer bør derfor være indikative slik at det til enhver tid er mulig å vurdere attraktive muligheter, selv om det medfører investeringer/kostnader ut over fastlagte nivåer.

Målet bør derfor være en mest mulig dynamisk prosess. Det finnes også mange alternativer til kostnadsrammer som bør vurderes. Større investeringsbeslutninger er de

Fortsatt nyttig!

Revisjon og Regnskap



Fagpresseundersøkelsen*	2014	2016
Tillit til innholdet	nr. 1	nr. 1
Nytte i arbeidet	nr. 1	nr. 1
Gjennomsnittlig lesetid**	nr. 2	nr. 3

* IPSOS MMI Fagpresseundersøkelsen. Ledernes medievaner (2014 og 2016).

** Rangering basert på spørsmålet: Omtrent hvor lang tid bruker du vanligvis på å lese hvert nummer (Gjennomsnittstall i minutter). Gj. snittlig lesetid var 35 og 33 minutter i hhv. 2014 og 2016.

Eierstyring og selskapsledelse



En fare med å bruke budsjetter er at attraktive muligheter ikke forfølges fordi kostnadsrammene ikke tillater de økte kostnadene.

minst utfordrende i denne sammenhengen. De oppstår fortløpende og bør uansett vurderes som selvstendige forretningsmuligheter. Å sikre kontroll med de løpende operative kostnadene og de mindre investeringene er mer krevende. Her er det flere alternativer. Man kan operere med kostnads-KPIer som følges opp. Alternativt, og ofte like vellykket, håndteres kontroll med denne typen kostnader uten målsettinger/KPIer. I slike tilfeller brukes gjerne en kombinasjon av overordnede føringer/prinsipper og transparens der aktuelle kostnader/utlegg synliggjøres for hele selskapet (se eksempel i egen boks).

Gjennomføring

Det kan synes som en lang liste med endringer, men dette er relativt enkle tilpasninger og hovedsakelig forenkling av allerede eksisterende prosesser. Gjøres dette på rett måte, er endringene vanligvis verken spesielt ressurskrevende eller vanskelige, men krever en vilje til omstilling fra ledelsen. Det er dessuten slik at mange av endringene kan gjennomføres enkeltvis uten at det gjøres en helhetlig omlegging (det må selvsagt være en helhetlig plan slik at sentrale styringselementer ikke utelates). Man kan derfor velge å starte med noe, vurdere effektene og så gradvis gjennomføre ytterligere endringer.

Fordeler ved moderne økonomistyring

En overgang fra tradisjonell økonomistyring, der budsjettet står sentralt, til en mer

moderne økonomistyring i tråd med det jeg skisserer ovenfor, vil gi redusert tidsbruk, bedre styring og bedre kontroll gjennom:

- Økt fokus på fremtidsutsiktene gjennom realistiske og ferske prognoser som muliggjør nødvendige og korrektive tiltak.
- Tydeligere sammenheng mellom strategi og målsetting – som gir bedre gjennomføring og måloppnåelse.
- Bedre styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag gjennom KPIer som måles mot trend og konkurranter i stedet for et utdatert budsjett.
- Mindre suboptimalisering i form av «forhandlinger» om mål og budsjetter.
- Mindre tidsforbruk gjennom en forenkling av budsjettprosessen.

- Bedre ressursallokering gjennom gode, løpende vurderinger og eliminering av tanksett knyttet til det å bruke opp budsjetter.

Noen av fordelene kommer umiddelbart mens andre tiltak gradvis. Erfaring viser at selv om selskaper går bort fra budsjetter, tar det noe tid før organisasjonen tilpasser seg. De ansatte har over tid tilpasset seg til det eksisterende budsjettregimet med forhandling rundt mål, kostnadsrammer osv. Det er derfor en læringsfase knyttet til hvordan mål og prognoser brukes i organisasjonen. Er ledelsen tydelig i sitt budskap, kommer imidlertid effektene raskt. Om dere ikke allerede har kastet budsjettet, er tiden kanskje inne nå?

Eksempel – IT-selskapet Miles

IT-selskapet Miles har en utradisjonell tilnærming til kostnadskontroll. Selskapet leverer IT-konsulenttjenester. Kvaliteten på IT-utstyret og de ansattes kompetanse er åpenbart avgjørende for selskapet. Ansatte gis ingen føringer i forhold til kjøp av IT-utstyr eller deltakelse på konferanser. De kan kjøpe hvilket IT-utstyr de vil, når de vil, og kan delta på hvilke konferanser de vil, når de vil. Det eneste kravet er at kostnadene etter et kjøp eller en deltakelse på en konferanse postes på intranettet slik at de er synlige for alle. Dette har vist seg å være usedvanlig effektivt. Ledelsens eneste bekymring skal være om ordningen er for begrensende.

Kilde: BBRT konferanse London 27.11.16 og www.miles.no