

Göran Nilsson



Budgeten som snuttefilt i osäkra tider

I korthet

Budgetar och planer är snuttefilar snarare än riktig hjälp i dynamiska miljöer. ■

Människan tycks ha en stark drivkraft att försöka förutse framtiden, vilket avspeglas i en rad fenomen med just det syftet. Meteorologer talar om för oss hur vädret ska bli, aktieanalytiker hur börsen ska utveckla sig, horoskop hur våra liv ska bli, politiker hur samhället ska förbättras givet att vi röstar på dem, forskare hur pandemin ska utvecklas eller vilka konsekvenser klimatkrisen ska få. Religioner besvarar den kanske största gåtan av alla, nämligen vad som händer när vi dör. Beroende på vilka vi är har vi en benägenhet att tro mer på vissa av dessa förutsägelser än andra, men oavsett vilka vi tror på tilldrar sig flertalet (alla?) av dessa förutsägelser stort intresse.

En möjlig förklaring till detta fenomen kan vi finna i hjärnforskningen, som hävdar att hjärnan svarar på något oväntat med en hot- eller belöningsrespons, beroende på hur man uppfattar det oväntade. Om det uppfattas som fara triggeras hotresponsen, även kallad kämpa eller fly-responsen. Hotresponsen vinner ofta över belöningsresponsen eftersom den är omedelbar, stark och svår att ignorera. Att inte veta vad som ska hända kräver därför extra energi i hjärnan, vilket tar fokus från nuet, försämrar vårt minne och gör att vi presterar sämre. Enligt hjärnforskaren David Rock kan dock detta kompenseras genom ett antal åtgärder, och en av dem är att öka säkerheten om vad som ska hända. Det är fullt möjligt att ovan nämnda prognoser om framtiden kan fylla en sådan funktion, alldeles oavsett om de är korrekta eller inte.

I företags- och organisationsvärlden utgörs motsvarande fenomen till stor del av budgetar och prognoser. Budgeten består normalt av en detaljerad plan, främst i monetära termer, för följande år. Skillnaden mellan budget och prognos kan vara att prognosen är mindre detaljerad eller att den inte är för ett kalenderår, utan oftast för återstoden av året. Ibland är dock skillnaden mellan budget och prognos marginell.



Budgetar och prognoser används som styrverktyg genom att påverka beteendet i organisationer och därmed förhoppningsvis förbättra måluppfyllelsen.

Budget är ett ytterst vanligt verktyg i nästan alla typer av organisationer. Det finns, ofta framgångsrika, exempel på organisationer som inte använder budget, men de är i klar minoritet. Samtidigt är budgetering utsatt för omfattande kritik sedan årtionden tillbaka. Budgetkritiken går bland annat ut på att den tar väldigt mycket resurser i anspråk och att den orsakar ett omfattande taktiskt spel. Men kritiken går också ut på att framtiden är så svår att förutsäga att budgeten blivit meningslös; vissa går så långt som att hävda att arbetet med budgeten minskar möjligheterna att upptäcka viktiga förändringar i omvärlden och därmed minskar organisationens anpassningsförmåga. Det är onekligen fascinerande att något som är utsatt för så hård kritik är så vanligt. En möjlig förklaring är att budgetar och prognoser mildrar den upplevda osäkerheten enligt resonemanget ovan. I folkmun brukar detta formuleras som att budgeten är en snuttefilt.

Den kritik mot budgeten som går ut på att framtiden är svår att förutse har aktualiserats av pandemin, vilket har gjort mig nyfiken på vad som hänt med budgeteringen under pandemin. Därför har jag gett mina studenter i en kurs möjligheten att studera vad som hänt med budgeteringen i en organisation som de själva väljer. Kursen går varje termin och både under höstterminen 2020 och vårterminen 2021 hade de denna möjlighet. Vad kom de då fram till?

Bilden är allt annat än entydig. Det finns exempel på alla varianter, från att man fortsätter budgetera precis som tidigare till att man mer eller mindre skrotar budgeten. I den följande beskrivningen delar jag in exemplen i två olika grupper, och jag börjar med den lite större gruppen där man antingen budgeterar som vanligt eller har ökat planeringsverksamheten.

I den här gruppen finner vi några företag där budgetprocessen är i stort oförändrad, även om att man lagt mer vikt vid prognoser än tidigare. Samtliga företag i denna grupp gjorde prognosuppdateringar varje månad redan före pandemin. Ett exempel i den här gruppen är ett it-företag som tillämpar vad de kallar en rullande budgetering som uppdateras varje månad. Historiskt sett har företagets budgetar slagit in relativt väl, men den trenden har brutits i och med pandemin och intäkterna har minskat. Företaget kommer att fortsätta budgetera framöver, även om nästa budget kommer att vara mer försiktig. Att inte budgetera ses över huvud taget inte som ett alternativ, och man menar till och med att budgeteringen är viktigare än någonsin under dessa osäkra tider.

Det senare uttalandet fick mig att reagera och ställa frågan: Hur kan budgeteringen bli viktigare när osäkerheten ökar? Ökad osäkerhet innebär rimligen att sannolikheten att utfallet ska ligga nära budgeten minskar. Det innebär i sin tur att relevansen för det planeringsarbete som utförs i samband med budgeteringen minskar. Budgeten blir också mindre relevant som stöd under genomförandet. Dessutom blir budgeten mindre relevant att följa upp mot. Hur kan budgeten bli viktigare om den blir mindre relevant under både planering, genomförande och uppföljning? En tänkbar förklaring kan vara att det inte handlar om budgetens funktion som planerings- och styrverktyg, utan snarare om budgetens psykologiska effekt på chefer och medarbetare – det vill säga dess roll som snuttefilt.

Ett par företag har kompletterat budgetarbetet med månatliga prognoser eller något annat mer lättarbetat verktyg i syfte att möjliggöra flexibilitet och därmed hantera föränderliga situationer. Däremot har inget av dessa företag helt övergett den omfattande budgeten. En revisionsfirma budgeterar varje år och har tidigare kompletterat budgeten med ett par prognoser varje år. I och med pandemin har man börjat göra prognoser varje månad, och när nedstängningarna var som värst gjordes prognoser så ofta som en gång i veckan. En bilfirma kompletterade budgeten under 2020 med vad de kallade en nödbudget när situationen var som värst. I nödbudgeten beräknade de hur mycket intäkter företaget behövde för att täcka sina kostnader. Denna budget gjordes dock inte tillgänglig för medarbetarna.

I den här gruppen har samtliga organisationer alltså antingen fortsatt med ett omfattande planeringsarbete eller ökat det. Nästan alla organisationer gör nu en budget kombinerat med prognosuppdateringar varje månad. Detta betyder att det arbete som läggs ner på planeringsarbetet antingen är oförändrat eller har ökat. Man har alltså inte gjort som ett antal företag åtminstone så att de gjorde på 1990-talet, när budgetkritiken var som mest högljudd, nämligen att de övergav den omständliga budgeten och helt gick över till mer lättarbetade rullande prognoser.

I några företag skrotade man helt sonika budgeten för 2020 eftersom man tyckte att allt förändrades. När studierna gjordes hade man ännu inte bestämt sig för vad man skulle göra inför 2021, men ett alternativ som ett par företag övervägde var att helt skrota intäktsbudgeten, medan de skulle behålla kostnadsbudgeten, delvis av legitimitetsskäl.

Några studenter talade med en person som var ekonomi-ansvarig för ett antal restauranger och hotell. De ansvariga för restaurangerna har för länge sedan övergett budgetering-



I några företag skrotade man helt sonika budgeten för 2020 eftersom man tyckte att allt förändrades”



Om författaren

Göran Nilsson är lärare och forskare i företagsekonomi vid Uppsala universitet och intresserar sig för styrning, flexibilitet och agilitet. Han är medförfattare till läroboken *Management Control Systems* och den populärvetenskapliga boken *Det agila företaget*. ■

en, eftersom de uppfattar restaurangbranschen som alltför oförutsägbar för att en budget ska vara meningsfull. I stället jämför de varje månadsresultat med motsvarande resultat föregående år, och under pandemin jämförde de resultatet vecka för vecka. De ansvariga för hotellen höll däremot benhårt fast vid traditionell budgetering. När pandemin kom sprack dock dessa budgetar totalt och blev meningslösa som styrverktyg. Därför ersatte de budgeten med månadsvisa prognoser, men även dessa övergavs den sista september 2020. Baserat på dessa erfarenheter trodde den ekonomianvariga att även hotellen skulle komma att överge budgeten inför 2021.

Dessa tre fall är samtliga exempel på hur man helt eller delvis rör sig mot ett avskaffande av budgeten. En organisation som blivit världsberömd för att den saknar budget är Handelsbanken. Det går också att se tydliga paralleller till argument som använts i Handelsbanken. Framtiden är för oviss för att en budget ska vara meningsfull, och dessutom får den medarbetare att mer intressera sig för interna förhållanden än för omvärlden, vilket försvårar anpassningar till omvärldsförändringar. Ekonomen studenterna intervjuade ansåg att restaurangerna med sin flexibla modell hade varit mycket bättre på att anpassa sig till den nya situationen än de budgetstyrda hotellen (även om detta var innan alkoholrestriktioner införts för restaurangerna).

I Handelsbanken framhålls ofta deras starka företagskultur, med starkt kundfokus och kostnadsmedvetande, som en framgångsfaktor. Samma argument användes i ett annat av företagen. Alla företagen i denna grupp hade övergått från

absoluta mål (exempelvis en budget) till relativa mått, där man jämförde resultatet med föregående år, månad eller vecka. I Handelsbanken är relativa mål mycket viktiga, och man jämför inte bara med tidigare perioder utan också med andra banker och internt mellan bankkontoren. Fördelen med att jämföra med andra enheter, enligt Handelsbanken, är att jämförelserna i princip alltid blir relevanta. Om exempelvis en pandemi inträffar är det lika för alla, och om man presterat bättre än sina "benchmarks" har man sannolikt gjort ett bra jobb även om siffrorna inte ser särskilt bra ut jämfört med ett normalår.

Sammanfattningsvis planerar några organisationer mer än någonsin, medan andra mer eller mindre har upphört att planera med hjälp av budget eller prognoser. I vissa företag där man planerar mer än någonsin har budgeten och prognoserna övergått från att vara styrverktyg för att påverka beteende i organisationen till att bli verktyg för att hålla koll på likviditeten. Men det kan inte uteslutas att ökad planering också kan bero på snuttefiltseffekten – ju större osäkerhet, desto större behov av en snuttefilt.

I en bok där jag är medförfattare argumenterar vi för att organisationer för att möta en dynamisk och säker omvärld inte kan förlita sig på omfattande planering utan i stället behöver öka anpassningsförmågan i organisationen, vilket förutsätter att man vågar avstå från tungarbetade och detaljerade planer. *Men vad händer då med hotresponsen?* frågar sig den uppmärksamma läsaren. Jo, som tur är nämner David Rock flera saker för att hålla hotresponsen i schack, nämligen:

- status – visa för medarbetarna att de är uppskattade och betydelsefulla,
- autonomi – ge medarbetarna befogenhet att fatta beslut som rör deras arbete,
- gemenskap – skapa en lagkänsla i organisationen,
- rättvisa – behandla medarbetarna rättvist.

Samtliga dessa åtgärder rimmar alldeles utmärkt med en anpassningsbar eller, för att använda ett modernt ord, agil organisation. Min rekommendation är alltså att organisationer som upplever sig befinna sig i en dynamisk och osäker miljö satsar på dessa åtgärder i stället för på en budget som ändå sannolikt kommer att ligga långt ifrån verkligheten. ■

Litteratur

- Francke, L. & Nilsson, G. (2017). *Det agila företaget: Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?* Malmö: Roos & Tegnér.
- Rock, D. (2009). *Managing with the brain in mind. Strategy+Business*, 56. <http://2uxlo5u7jf11pm3f36oan8d6-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/06/ManagingWBrainInMind.pdf>.



Min rekommendation är alltså att organisationer som upplever sig befinna sig i en dynamisk och osäker miljö satsar på dessa åtgärder i stället för på en budget”