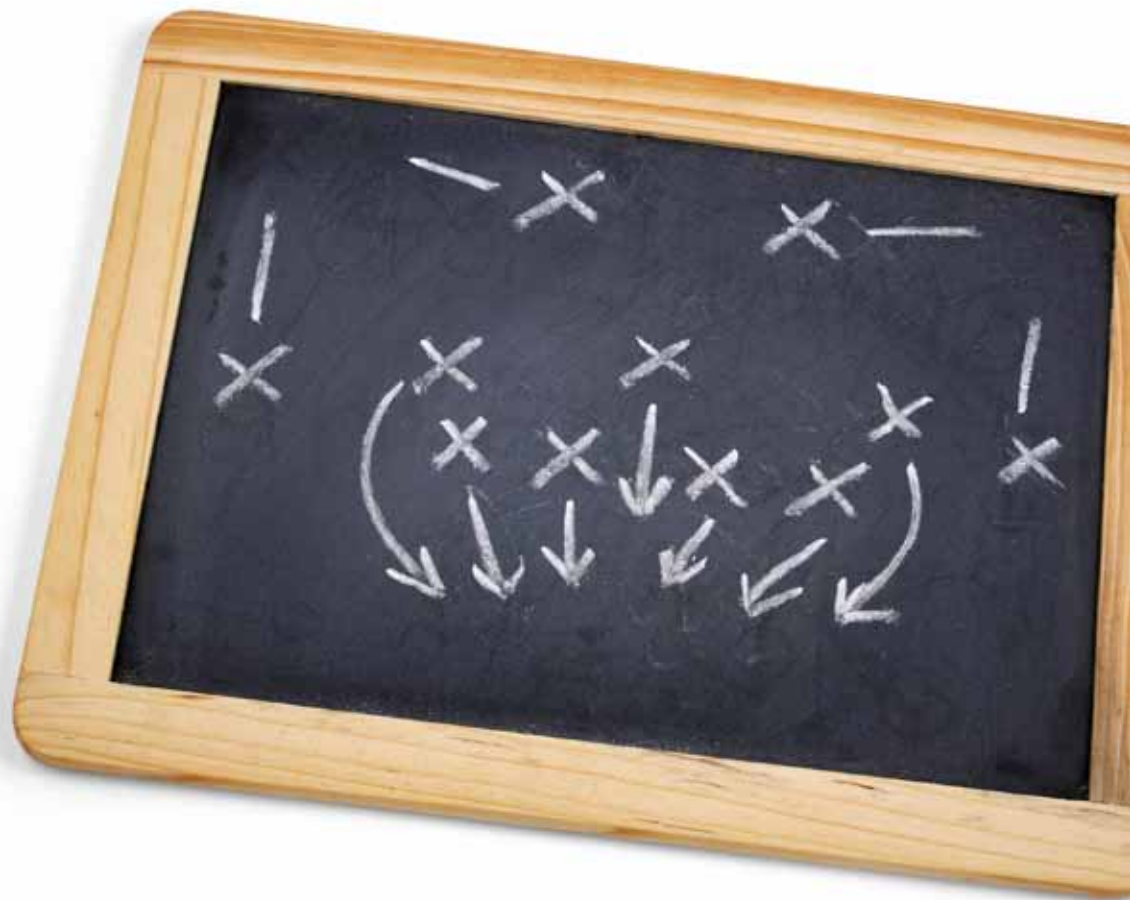


Från anfall till försvar  
Hur planeringsprocesserna  
har förändrats till följd av  
lågkonjunkturen



# Innehåll

---

Inledning	3
“Från anfall till försvar” - analys av studiens resultat	4
Ökad centraliserad styrning	5
Ökat fokus på kassaflöde och balansräkningen	6
Ökad riskmedvetenhet	7
Mer fokus på hela värdekedjan och omvärlden	8
Förändrad tidshorisont i planeringsprocesserna	8
Effektiv styrning och planering - Deloitte Point of View	10
Att åstadkomma effektiv verksamhetsstyrning	11
Strategisk planering	12
Budget	12
Prognos	14
Systemstöd	14
Konkurrensfördelar genom effektiva integrerade planeringsprocesser	15

---

# Inledning

Den rådande finansiella krisen och konjunkturen tvingar företag att aktivt omvärdera sin verksamhet och sina prioriteringar. Osäkra tider innebär att ledningen många gånger fattar beslut baserat på osäkra och ofullständiga prognoser om framtiden. För att hantera, och så långt det är möjligt planera för, oförutsedda händelser tvingas företagen anpassa sina processer för strategisk planering, budgetering och prognostisering efter de nya förutsättningarna.

Deloitte har genomfört en studie, där 25 svenska företag deltagit, i syfte att undersöka hur och i vilken omfattning företagen har förändrat sina planeringsprocesser. I den genomförda studien har representanter, företrädesvis CFO's och Group Business Controllers, för företagen till höger medverkat. Urvalet av företag har gjorts främst utifrån kriterierna omsättning och bransch, för att få fram en så bred bild som möjligt av hur den finansiella krisen och lågkonjunkturen påverkar företag. Studien har genomförts genom intervjuer, utan kvantitativa inslag, under perioden maj-juni 2009.

**Resultatet från studien är tydligt; i de allra flesta fall har förändring krävts för att på ett bra sätt kunna hantera de förändrade förutsättningarna och styra företaget under krisen.**

En av förändringarna som har drivits fram av konjunkturnedgången är ett tillfälligt byte av taktik, från fokus på tillväxt och ökande marknadsandelar till optimering av befintlig verksamhet och bibehållande av marknadsposition – det vill säga från anfall till försvar. Förändringen är genomgående i både planeringsprocesserna och den styrinformation som är resultatet av processen.

## Respondenter

- Amadeus Scandinavia
- Assa Abloy
- Astra Tech
- Atlas Copco
- Autoliv Inc.
- Bonnier Group
- Coop Sverige
- Electrolux
- LM Ericsson
- ICA
- Kooperativa Förbundet
- LKAB
- Nynas
- OK-Q8
- Preem
- RSA Scandinavia
- SAS Group
- Skandinaviska Enskilda Banken
- Försäkringsaktiebolaget Skandia
- Securitas Sverige
- Swedbank
- Tele2
- TeliaSonera
- Vattenfall
- Volvo Group

---

”Krisen har påverkat oss kraftigt och vi har därför ändrat på vårt sätt att styra, både gällande process och fokus.”

# ”Från anfall till försvar” - analys av studiens resultat



---

”Arbete görs för att skapa en gemensam styrmodell med fokus på att eliminera suboptimering genom kraftsamling på en företagsgemensam bottom line, nyckeltal och belöningsystem.”

Det är en relativt entydig bild som företagen i studien visar upp med ett genomgående tema kring förändring. De medverkande företagen har i större eller mindre utsträckning påverkats av den rådande konjunkturen och den finansiella krisen, vilket har inneburit att de har genomfört förändringar avseende den strategiska planeringen samt budget- och prognosprocessen för att anpassa sig till de nya, osäkra förutsättningarna.

Förändringarna har varit nödvändiga för att åstadkomma en mer kontrollerad och kostnadsfokuserad verksamhetsstyrning samt en mer dynamisk, handlingskraftig och riskmedveten organisation. **Ökad centralisering, kortare tidshorisont i planeringsprocesserna, ökat fokus på kassaflöde och balansräkningen, ökad riskmedvetenhet** samt **mer omfattande analys av omvärlden och värdekedjan** är områden där företagen i studien genomfört de största och mest genomgripande förändringarna.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de förändringar som genomförts eller som företagen planerar att genomföra, har en gemensam nämnare i att de syftar till att kontrollera och optimera den befintliga verksamheten snarare än fokusera på att växa densamma, företagen har bytt taktik – **från anfall till försvar**.

## Ökad centraliserad styrning

Som nämnts ovan har en klar majoritet av företagen i studien gjort någon form av förändring av styrningen och den framåtriktade planeringen för att möta den förändrade situationen som lågkonjunkturen och den finansiella krisen har fört med sig. En tydlig trend är att styrningen har blivit mer centraliserad och frihetsgraden för de olika delarna av verksamheten har minskat. Ledningen förser mer frekvent verksamheten med tydligare direktiv som inte längre ses som riktlinjer utan mer som direkt styrning. Företagen uppger att det görs för att öka den generella kontrollen och fokus på kostnaderna.

Vidare har ledningen ökat sin involvering i den framåtriktade planeringen vilket är en förändring jämfört med tidigare. Det råder enighet bland de företag som medverkat i studien att ledningen nu även ser det framåtriktade budget- och prognosarbetet som mer kritiskt för verksamheten och därför aktivt engagerar sig i större utsträckning än tidigare.

### Budgeten som ledningens primära styrverktyg i lågkonjunkturen

Budget som styrverktyg har varit, och är fortfarande, omdebatterat. Det råder delade meningar om huruvida budgeten skapar önskat värde, särskilt i relation till den tid och de resurser som tas i anspråk. Oavsett inställning, används budgeten fortfarande som det primära styrverktyget för den absoluta majoriteten av företagen som medverkat i studien. Budgeten tas av de flesta fram genom en kombinerad top down och bottom up-metod, med direktiv och målsättningar från ledningen som sätter riktlinjerna. Det innebär att en stor del av verksamheten involveras i hög grad i budgetarbetet. Studien visar dock att processen håller på att förändras, något som också påskyndas i takt med att lågkonjunkturen drabbar företagen.

En av de tydligaste förändringarna är att många företag väljer att gå mot en mer top down-orienterad process. Grundidén till förändringen är, enligt flertalet företag, att de vill skapa mer centraliserad styrning kombinerat med en förenkling och effektivisering av processen. Detta åstadkoms genom till exempel mindre komplexa budgetmodeller och en högre grad av estimeringar istället för detaljrika planer för varje enskild del av verksamheten.

---

”Alla delar i verksamheten är inte införstådda i hur allvarlig situation är och fortsätter att driva sina enheter som om inget hade hänt. Koncernen blir därför tvungen att styra verksamheten med mindre frihetsgrad för respektive ledning än tidigare.”

### Kortare reell livslängd men utökat syfte för budgeten

Den rådande konjunkturen får även konsekvenser på bolagens budgetprocess och budgetens reella livslängd. Flertalet av de responderande företagen anger att budgetens livslängd har förkortats och att den till och med kan vara överspelad redan innan det aktuella året har börjat. Däremot ser företagen fortfarande ett värde i processen då budgeten tvingar samtliga delar av verksamheten att tänka till, prioritera och planera det kommande verksamhetsåret. Budgetens korta livslängd och relevans, speciellt i de turbulenta tider som råder, anges vara den främsta orsaken till att företagen väljer att centralisera och förenkla budgetprocessen. En av nackdelarna med den ökade centraliseringen och toppstyrningen är, som några av de berörda företagen påpekar, att målen kan upplevas som orealistiska vilket kan medföra brist på ägarskap och motivation att arbeta mot målen ute i verksamheten.

Vidare lyfter företagen fram att de genom att förändra budgetprocessen även förändrar det grundläggande syftet med budgeten. Budgeten ses i större utsträckning även som en kommunikationskanal, ett sätt att styra och kommunicera ut direktiv och mål till verksamheten. Vissa företag i studien anser därmed att budgetens betydelse har ökat i och med de turbulenta tiderna på grund av dess inbyggda kontrollfunktion för verksamhetens kostnader.

---

”Divisionerna har fortfarande fullt ansvar för sina enheter men koncernen har börjat målstyra och dela ut ramar för CAPEX, total spend etc för att kunna hantera cash flow för koncernen som helhet.”

#### **Svårare att använda budgeten som input till belöningsystemet**

Majoriteten av företagen som medverkat i studien anger att budgeten, på ett eller annat sätt, ligger som grund för belöningsystemet, vilket medför problem om budgeten förlorar en del av sin relevans redan i början av året. Flera respondenter lyfter fram problemet med att om de budgeterade målen anses vara ouppnåeliga redan under första delen av året försvinner syftet med de prestationsbaserade ersättningarna. Företagen i studien anger dock att de fortsätter att nyttja budgeten för såväl gemensamma målsättningar som individuella prestationsbaserade lönedelar, även om budgeten skulle förlora i relevans tidigt under året på grund av volatila rörelser i omvärlden. I studien framgår dock att flera företag har eller är på väg att initiera arbeten för att omvandla belöningsystemet så att det ska grunda sig på exempelvis värdet för samma period föregående år istället för det budgeterade värdet.

---

”Den minskade försäljningen och de krympande marginalerna tvingar oss att öka fokuseringen på rörelsekapitalet och därmed bli mer effektiv i kapitalhanteringen. Detta tankesätt tar vi med oss in i framtiden.”

## **Ökat fokus på kassaflöde och balansräkningen**

Det senaste året har balansräkningen kommit i allt mer fokus i företags utformning av sina kort- och långsiktiga strategier. Tillgången på kapital har blivit en bristvara i och med den finansiella krisen. Bolagen som medverkat i studien vittnar om en markant förändring av inriktning, från i vissa fall nästan ensidigt fokus på försäljning och lönsamhet till ett bredare fokus med tydlig dragnings mot kassaflöde och balansräkningsposter, både i uppföljning och styrning samt i planeringen framåt.

#### **Ökat fokus på kassaflöde**

En trend som de responderande företagen uppvisar är att en majoritet av dem nu har stort fokus på rörelsekapitalet, vilket bland annat visar sig i att kassaflödesanalyser numera genomförs mer frekvent och regelbundet än tidigare. Andra respondenter lyfter fram att även om de genomförde kassaflödesanalyser regelbundet innan den finansiella krisen, har analyserna nu fått ökad betydelse och vikt hos ledningen och deras styrning av verksamheten.

Företagen framhäver att den ökade fokuseringen på kapitalbindning och självfinansiering, ses som en positiv konsekvens av krisen och den rådande konjunkturen och påpekar att de ämnar behålla den fokuseringen även när konjunkturen vänder. Målet är att möjliggöra en mer egenfinansierad och kapitaleffektiv, och därmed mer lönsam verksamhet som har större potential att utvecklas i goda tider och dessutom med större motståndskraft i tider med sämre konjunktur.

Effektivt utnyttjat rörelsekapital och verksamhetens kassaflöde utgör idag centrala måttal som företagen styr och mäter verksamheten efter, både på kort och på lång sikt. De medverkande företagen uttrycker en ökad fokusering på balansräkning i den strategiska planeringen, främst frågor om kapitaltillförsel samt strategier gällande kapitalstruktur. Före lågkonjunkturen låg mer fokus på tillväxt och resultat i samtliga planeringsprocesser.

#### **Ökat användande av nyckeltal**

Flera företag i studien uppger att koncernledningen adderat nyckeltal i sina styrnings- och planeringsprocesser, ofta med syfte att öka fokuseringen på kassaflödet och balansräkningen. Nyckeltal har till exempel lagts till inom budget- och prognosprocesserna för att komplettera den befintliga mer resultatnriktade informationen. Genom användande av nyckeltal som kombinerar flera olika

informationskällor skapas möjligheter att ta till sig en stor mängd information på ett strukturerat sätt. Det ligger väl i linje med andra trender i studien, exempelvis ökad centralisering och detaljstyrning.

Företagen nämner även andra skäl till ökat användande av nyckeltal, exempelvis att skapa relationsbaserade mål som inte till lika stor grad påverkas av de kraftiga svängningarna i försäljning eller för den delen kostnader.

### Ökad riskmedvetenhet

Genomgående under intervjuerna poängterar företagen att synen på risker och metoder för att hantera dem har påverkats och förändrats under och till följd av den finansiella krisen och lågkonjunkturen. Riskbenägenheten har i många företag minskat markant och arbetet med att tidigt identifiera och analysera riskerna har fått ökad prioritet. Ett exempel är att flera företag i studien har flyttat ansvaret för identifiering och hantering av risker från centrala funktioner till mer verksamhetsnära funktioner där helhetsansvaret för riskerna placeras. Som konsekvens har varje enhet tvingats värdera, hantera och bära sin egen risk i högre utsträckning än tidigare.

### Ökat användande av scenarioplanering

En klar majoritet av företagen har initierat eller ökat användandet av scenarioplanering och scenarioanalys. De har gjort det dels för att försöka förutspå trender, dels för att proaktivt kunna arbeta med åtgärdsplaner baserat på hur företagets resultat och omvärlden förväntas utvecklas. Hos de företag som sedan tidigare arbetar med scenarioplanering har fokus förflyttats från att mestadels behandla framåtriktade investeringar till att i större utsträckning fokusera på konsekvenser av till exempel försäljningsminskningar och behovet av nedskärningar och besparingar. Detta stämmer väl överens med att den övergripande bilden av att företagen i studien har gått "från anfall till försvar".

Den rådande situationen ställer krav på att företagen agerar dynamiskt för att möta förändrade förutsättningar, vilket leder till att allt högre krav ställs på processens uppbyggnad och genomförande. Flera företag berättar att de har hanterat det genom att integrera processerna för scenarioplanering med prognoshantering och numera utför momenten tillsammans på regelbunden basis.

---

”Kassaflödesanalyserna görs nu oftare, både de regelbundna och de på ad hoc basis, och analyserna innehåller numera fler nyckeltal som berör kapitalbindning.”



## Mer fokus på hela värdekedjan och omvärlden

En av trenderna som har framkommit är att uppföljningen och analysen av konkurrenter, leverantörer och kunder har ökat. Mer tid läggs på att analysera centrala faktorer såsom leverantörernas förmåga att leverera och kundernas förmåga att betala. Förutom mer noggrann uppföljning, har flertalet företag initierat djupare analyser av hela värdekedjan för att förstå och förutse rörelser.

---

## ”Det är en markant skillnad i fokusering på Risk and Reward i planeringsprocessen.”

### Noggrannare bevakning och analys av hela värdekedjan

Företag nämner flera åtgärder som de vidtagit för att öka sin kontroll över värdekedjan, till exempel en mer noggrann bevakning av framförallt sina större kunder, där kreditriskerna är som störst, och deras kunders kunder för att djupare analysera risker runt till exempel betalningsförmåga och trender i beställningsvolymerna. Andra företag påpekar att deras bevakning av leverantörer och deras finansiella situation har ökat, liksom bevakningen av konkurrenter för att identifiera strukturförändringar i värdekedjan. Den ökade bevakningen av leverantörer, kunder men även finansiärer är enligt företagen i studien ett tydligt uttryck för en ökad riskmedvetenhet och beredskap.

Det är enligt respondenterna tydligt att den finansiella krisen och lågkonjunkturen har fört med sig större fokus på hela värdekedjan för att få bättre förståelse för vad som verkligen driver försäljning liksom kommande förändringar i respektive led.

---

## ”Informationen som används är i och med konjunkturen mer utåtblickande, detta för att följa marknaden och kundernas beteenden. I och med krisen har makrofaktorer fått större betydelse även i budgeten.”

### Fler omvärlds och makrovariabler i planeringsprocesserna

Stora och plötsliga förändringar i omvärlden har gjort att företag ser ett ökat behov av att analysera och följa makrovariabler som exempelvis valutakurser, råvarupriser, nationers tillväxttal och arbetslöshetsprocent. Flera företag i studien uppger att de även har introducerat nya typer av nyckeltal eller andra omvärldsvariabler i sin styrning och planering för att följa trender som tidigare inte varit en del av den normala analysen.

Makrovariabler var tidigare mest frekvent analyserade och använda i den strategiska planeringen men har i och med de hastiga förändringarna under krisen inkluderats i många fall även i budget- och prognosarbetet och därtill kopplade scenarioanalyser. Just i scenarioanalyserna använder många företag de externa variablerna för att både analysera risker och för att prognostisera kostnader och intäkter beroende av hur omvärlden förändras.

### Förändrad tidshorisont i planeringsprocesserna

I och med den rådande lågkonjunkturen och den svårprognostiserade framtiden, har sättet för hur de responderande företagen arbetar med sin verksamhetsplanering förändrats. Majoriteten av företagen verkar i en omvärld som är mer svårprognostiserad än tidigare, vilket leder till åtgärder som förkortar tidshorisonten på planeringen och att mängden tid som spenderas på planering minskar på samma sätt som kalendertiden som tas i anspråk.

### Temporärt förkortat tidsperspektiv i den strategiska planeringen

De snabbt förändrade omvärldsförutsättningarna har fått många av de undersökta företagen att temporärt förkorta den långsiktiga strategiska planeringens tidshorisont, ofta från mellan tre till fem år ner till mellan ett och tre år. I och med den förkortade tidshorisonten har den strategiska planen utvecklats till att bli ett instrument för ökad detaljstyrning och därmed komma att tangera budgetens roll. Flera av de medverkande företagen framhåver att det finns liten vinning i att fastställa strategiska planer för flera år framåt i tiden när de inte ens vet hur den närmsta perioden kommer att se ut, varför vissa företag helt har avstått att göra en långsiktig strategisk planering under perioden.

För flertalet företag i studien har ett förkortat tidsperspektiv för den strategiska planeringen gått hand i hand med ändrat fokus från långsiktigt aktieägarvärde till fokus på operativt rörelsekapital och balansräkning. Fokus i planeringsprocesserna har förflyttats från att behandla de stora, långsiktiga strategiska frågorna till mer direkt operativ styrning av verksamheten samt hantering av de mest akuta frågeställningarna. De områden inom den strategiska planeringen som lyfts fram av företagen i studien som viktigare än andra är; besparingsåtgärder, kassaflöde, rörelsekapital och kreditförluster.

Det förefaller dock inte som om företagen kommer att fortsätta med det förkortade tidsperspektivet under en lång tid framöver. De flesta av respondenterna ser förändringen som temporär och driven av en hög volatilitet i marknaden och planerar att återgå till mer långsiktighet i den strategiska planeringen så snart marknaden har stabiliserats.

#### **Kalenderbaserade prognoser kompletteras med extra prognoser**

Enligt företagen har behovet av mer frekvent prognosuppdatering ökat till följd av den finansiella krisen och lågkonjunkturen. I takt med att omvärlden har blivit allt mer osäker uppdaterar företagen prognoser för fler ändamål och med ökad frekvens.

Av de företag i studien som använder sig av rullande prognoser, har en majoritet förkortat tidshorisonten på prognosprocessen för att med större säkerhet förutspå utfallet. De företag som använder sig av kalenderbaserad prognostisering, vilka är majoriteten av de som medverkat, lyfter fram att de börjat komplettera den fasta prognosen med fler mellanliggande prognoser under året, till exempel en Prognos-0, det vill säga en extra helårsprognos som görs redan i januari.

Flera företag i studien har även förenklat prognosprocessen och minskat antalet variabler för att åstadkomma en mer strömlinjeformad process som är lättare och mindre tidskrävande. Det beror främst på att prognoserna förväntas skapas på kortare tid så att ledningen får tillgång till beslutsunderlag snabbare, samt att siffrorna fortfarande är aktuella när de används.

---

”Om förutsättningarna förändras så radikalt från år till år är nyttan med att fastlägga en strategisk plan för de kommande 5-10 åren mycket begränsad.”



---

”Omvärlden förändras fortare och mer drastiskt nu än tidigare, vilket leder till fler prognoser och kortare fokus i den strategiska planeringen.”

# Effektiv styrning och planering - Deloitte Point of View

Trenderna som går att utläsa av studien är tydliga – svenska företag har valt eller till och med i vissa fall, varit tvungna att förändra sitt sätt att arbeta med styrning och planering för att hantera den rådande lågkonjunkturen och den finansiella krisen.

Deloitte har både nationellt och internationellt lång erfarenhet av att bistå företag med att analysera och utveckla sin styrning och planering. Det kan konstateras att den press som lagts på företagen den senaste tiden har fått till konsekvens att bristande styrnings- och planeringsprocesser lyfts fram i ljuset och en förändring har tvingats fram. Redan innan lågkonjunkturen visar andra studier att det fanns medvetenhet om att planeringsprocessen är ett viktigt område att förbättra och effektivisera då stora resurser tas i anspråk utan att resultera i motsvarande värde.

---

”Integrerad verksamhetsstyrning är ett strukturerat tillvägagångssätt för att omsätta strategiska mål till verkliga resultat som är värdeskapande för organisationen.”

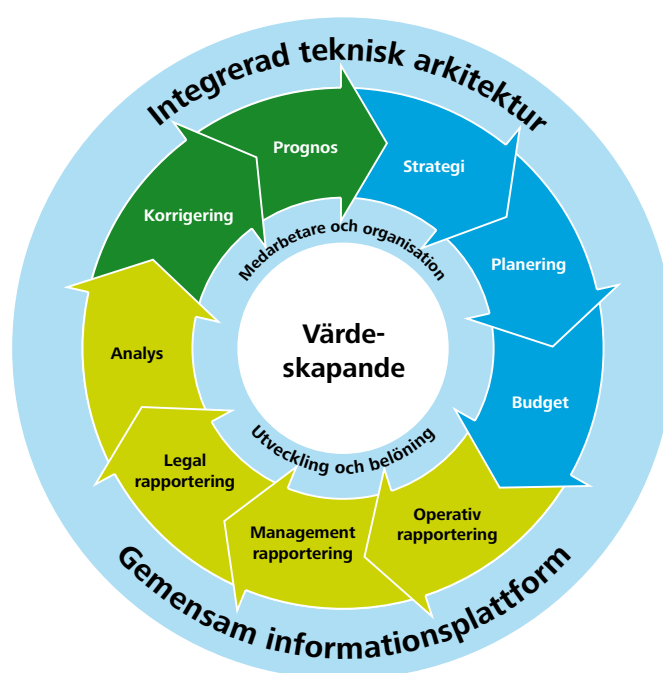


## Att åstadkomma effektiv verksamhetsstyrning

Välfungerande och effektiv verksamhetsstyrning, där planeringsprocesserna är en central del, uppnås genom att utgå från fyra centrala dimensioner – **information, människor, processer och system** och säkerställa att alla dimensioner integreras med varandra på ett ändamålsenligt sätt.

Deloitte definierar integrerad verksamhetsstyrning som "ett strukturerat tillvägagångssätt för att omsätta strategiska mål till verkligt resultat som är värdeskapande för organisationen".

Verksamhetsstyrningscykeln består av tre huvudprocesser – Planera, Mäta och Korrigera. Dessa tre huvudprocesser stöds av de nämnda dimensionerna. Högpresterande företag kännetecknas av att de arbetar mycket med, och har en tydlig strategi för var och en av dessa dimensioner.



### • Information

- o Tydlig och standardiserad information för att öka tillförlitlighet och transparens
- o Ledningen har relevant och uppdaterad information om verksamhetens värde drivare och risker

### • Process

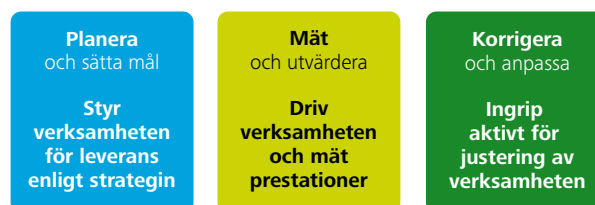
- o Säkerställer integration och samspel mellan de olika delarna i planeringsprocessen – strategisk planering, budget och prognos
- o Effektiva och standardiserade processer där resursförbrukning ligger i paritet med det som levereras
- o Löpande process för att identifiera och hantera risker med fokus på att skapa och bibehålla värde

### • System

- o Flexibelt och användarvänligt systemstöd för att redovisa, analysera och presentera information
- o Gemensam informationsmodell som säkerställer att det endast finns "en sanning" tillgänglig för alla

### • Människor

- o Tätt samarbete mellan ekonomifunktionen och övriga verksamheten
- o Utrymme för människorna att fokusera på analys och värdeskapande aktiviteter
- o Kommunicerar mål och riktlinjer för delar av verksamheten och individen på en relevant detaljnivå



En central del i att åstadkomma en effektiv verksamhetsstyrning är integrerade planeringsprocesser. Utifrån ett värdeskapande perspektiv som illustreras i Deloitte's modell för verksamhetsstyrning integreras planeringsprocesserna med hjälp av en gemensam informationsplattform och integrerad teknisk arkitektur. Modellen styr och harmoniserar arbetet inom såväl strategisk planering, budget och prognos.

**”Integrerad verksamhetsstyrning skapar värde genom att kombinera kraften av information, människor, processer och teknik i alla delar av verksamhetsstyrningscykeln – från budget och planering till mätning och utveckling.”**

## Strategisk planering

Den rådande lågkonjunkturen i kombination med en marknad som präglas av en allt större konkurrens, globalisering, komplexitet och förändringstakt, innebär att det förmodligen aldrig har varit svårare att genomföra och dra maximal nytta av sin strategiska planering än i nuläget. Det är dock av samma skäl som det sällan har varit lika viktigt att arbeta med just långsiktig, strategisk planering.

I en konjunkturedgång där många företag hamnar under lönsamhetspress, genomförs ofta olika förändringsprogram, kostnadsbesparingar och organisationsförändringar. Vid den här typen av förändringar är det viktigt att fokusera på åtgärderna inom de områden som inte bidrar till verkställande av den långsiktiga strategin, i stället för att använda "osthyveln" jämt över. Främsta anledning är att säkerställa att företaget kan gå väl rustade in i den kommande högkonjunkturen, något som historiskt sett har varit till stor fördel gentemot konkurrenterna.

Deloitte:s samlade erfarenhet pekar på fem huvudområden som är av vikt vid strategisk planering i lågkonjunktur.

- **Scenarioplanering**

Med scenarioplanering kan tidiga varningssignaler fångas upp samt risker och möjligheter bedömas. Det möjliggör för ledningen att tidigt agera med hjälp av de scenariotestade handlingsplanerna samt för organisationen att vara flexibel och anpassningsbar.

- **Externt fokus**

Det blir allt viktigare att följa utvecklingen för leverantörer, samarbetspartners, kunder och kundens kunder samt konkurrenter. Genom att tidigt få information om problem hos kund eller leverantör finns möjligheten att agera och eventuellt omförhandla kund- och kreditavtal och att utvärdera nya leverantörer.

- **Långsiktighet**

Det är viktigt att kunna se bortom krisen och hålla kvar det långsiktiga fokuset på de strategiska målen och visionen som företaget har satt upp för att inte ledas på felaktiga vägar eller omvägar vare sig i extrema låg- eller högkonjunkturer. Långsiktighet möjliggör en lägre riskprofil än vad som är möjligt i en verksamhet som fokuserar fullt ut på det korta perspektivet.

- **Värde drivare**

För att tidigt kunna identifiera och agera på förändringar i tid, bör ledningen fokusera mer på att följa upp verksamheten utifrån värde drivare än vad som traditionellt har gjorts. Det är i det strategiska

planeringsarbetet som grunden läggs för att identifiera de centrala värde drivarna för verksamheten och den utgör därmed en viktig förutsättning både för den löpande uppföljningen och de mer kortsiktiga planeringsprocesserna – budget och prognos.

- **Risk**

I rådande konjunkturläge är det viktigt att ta till vara på de möjligheter som ges för att skapa värde och framförallt att bibehålla värden i verksamheten. För att ge en rimlig försäkran om att verksamhetens mål uppnås bör man utvärdera vilka risker som är associerade till värde drivarna och säkerställa att riskerna hanteras inom ramen för verksamhetens definierade riskprofil.

Sammanfattningsvis är det i dagens situation svårare för företag att utföra den strategiska planeringen än under "normala" förhållanden. Under extrema förhållanden är det viktigt att den strategiska planen innehåller alternativa handlingsplaner för att snabbt kunna möta förändringar. Det är dock viktigt att se bortom krisen, lägga ned nödvändig tid och fokus på den strategiska planeringen för att leda företaget genom krisen och komma ut stark i konjunkturuppgången.

## Budget

Budgeten som process och verktyg är ofta stommen för företagets styrning. Budgeten har likväl under lång tid varit omdebatterad och den har från flera håll ifrågasatts som just verktyg för styrning. Budgetprocessen är inte sällan en utdragen process som tar stora resurser i anspråk och därmed drar kraft och fokus från övriga, för verksamheten mer värdeskapande aktiviteter. Något som blir mer påfallande och tydligt när konjunkturen sviktar och resurserna blir begränsade samtidigt som behovet av relevant planering blir allt mer tydligt.

För att budgetprocessen ska bli effektiv ska den vara väl integrerad med de övriga planeringsprocesserna och få input från såväl den strategiska planeringen som från prognoserna. Ett effektivt sätt att undvika en tung och resurskrävande separat process är att ersätta den traditionella budgetprocessen med en fördjupad och "frost" prognos för det kommande räkenskapsåret som tas fram som en del av den rullande prognosprocessen. Budgeten för nästkommande år blir därmed en detaljering av den strategiska planens första år samtidigt som den är naturligt länkad till prognoserna.

Enligt Deloitte finns det tre områden som företag aktivt bör arbeta med för att anpassa budgetprocesserna efter det affärsklimat som den finansiella krisen och lågkonjunkturen har medfört.

### **Budgetering syftar till att skapa referenspunkter för mätning och uppföljning**

Trots att prognosen ger input till budgeten och att de båda styrverktygen är integrerade, har de två skilda syften och ska inte ersätta varandra. Budgeten ska inte vara ett verktyg för prognostisering av företagets prestation, utan har som primärt syfte att möjliggöra mätning och uppföljning av enheter och personers prestation genom att skapa målsättningar och referenspunkter. Budgeten har en koordinerande funktion i organisationen och syftar även till att fördela mandat till ansvariga personer och ge dem förtroende och åtaganden. Budgeten ska således användas för att konkretisera och kvantifiera strategin som fastläggs i den strategiska planeringsprocessen och sätta mål som på lång sikt ska leda till att strategin uppfylls.

### **Budgetering bör användas för att harmonisera mål i organisationen**

För att möjliggöra en harmonisering av organisationens mål krävs en gemensam, standardiserad budgetprocess som binder samman årets mål med organisationens långsiktiga strategiska mål och samtliga inblandade parter. Ledningen bör därför kommunicera tydliga ramar och riktlinjer till organisationens samtliga divisioner och enheter. Ledningen bör även fokusera på att koordinera och kommunicera budgetprocessen för att skapa engagemang i och för budgetprocessen.

Genom att bryta ner de övergripande strategiska initiativen på lokal nivå ökar kvaliteten och nyttan av budgeten. Det är viktigt att medarbetarnas mål är länkade till de gemensamma strategiska målen för att uppmuntra beteende som är i linje med långsiktiga mål. Effektiviteten i budgetprocessen är beroende av uppdaterad, enhetlig och relevant information i form av tydligt definierade mätetal och nyckeltal som ingår i såväl budgetprocessen som verksamhetsstyrningen som helhet.

### **Drivarbaserad budgetering säkerställer en effektiv process på hög nivå**

Fokus i budgetprocessen bör ligga på att utveckla mål för värddrivare genom en målsättningsprocess som stöds av information från verksamheten. Genom att använda drivarbaserad budgetering möjliggörs en effektiv, snabb process. Inom alla företag finns områden som kräver en detaljerad genomgång, personal kan vara ett sådant område men även där går det att gruppera och



använda olika lönespann för att inte tynga ner processen. Ett begränsat antal drivare har stor påverkan på resultatet och kan generera ett adekvat beslutsmaterial utan att det krävs tunga bottom up processer och hög detaljeringsgrad.

Generellt är det viktigt att låta verksamheten fokusera på och ansvara för de intäkter och kostnader som de faktiskt kan påverka, direkt eller indirekt, för att säkerställa ägarskap och motivation.

## Prognos

Allt fler företag på marknaden ser sina årliga planer överspelade i ett tidigt skede. För att kontinuerligt uppdatera planerna och ompröva vilka initiativ som kan skapa mesta möjliga värde, krävs en prognosprocess som vid varje prognostidpunkt planerar för ett antal kvartal framåt i tiden, oberoende av kalenderåret. Att arbeta med en prognosprocess med en tidshorisont som inte sträcker sig längre än innevarande år ger inte ledningen det relevanta styrningsverktyg som behövs, än mindre under volatila tider som nu.

Det är av stor vikt att prognosprocessen, som kan sträcka sig olika långt in i framtiden beroende på företags olika behov, är fullt integrerad med den strategiska planeringen och en eventuell budgetprocess.

### Rullande prognosprocess möjliggör kontinuerlig anpassning till omvärlden

Prognosprocessen bör utgöra en central del av planeringen genom att den ger en aktuell bild av förväntat resultat och samtidigt uppdaterade indikationer på förändringar i marknaden, förändringar som kräver

specifika handlingsplaner för öka sannolikheten att bolaget fortsätter att arbeta mot de långsiktiga strategiska målen. Genom att skapa en effektiv prognosprocess kan verksamheten bli mer proaktiv och agera snabbare på förändringar i omvärlden.

Lämplig tidshorisont på prognosprocessen beror på varje enskilt företags speciella behov och krav, dock är fem till sex kvartal det mest vanliga. Generellt bör de inledande kvartalen innehålla högre grad av detaljer med något grövre estimat längre fram i tidshorisonten. En kortare tidshorisont på prognoserna bidrar till att siffrorna förblir aktuella under prognosperioden och ökar därmed möjligheten att för att korrekt prognostisera utfallet. Det huvudsakliga syftet med rullande prognoser är att skapa bästa möjliga beslutsunderlag genom att kontinuerligt planera för framtiden. Som komplement genomförs även prognosen för resterande del av nästkommande år, för att alltid ha en kontroll över om hur företaget kommer att prestera finansiellt på kalenderårsbasis.

Scenarioanalyser används som en del av prognosprocessen för att analysera och utmana antaganden i prognosen. Flera scenarion utarbetas vilka innehåller olika handlingsplaner beroende på vilket utfall som blir aktuellt. För att uppnå bästa möjliga beslutsunderlag och förhindra att planeringsprocessen blir för tids- och arbetskrävande, bör samtliga delar i prognosen genomföras på en övergripande nivå med fokusering på faktorerna som har störst inverkan på företagets strategiskt viktiga komponenter.

## Systemstöd

För att respektive del av planeringsprocessen ska kunna integreras på ett effektivt sätt krävs moderna och anpassade systemstöd. Ett väl fungerande systemstöd innehåller en central lösning byggd på en modern databas med webbaserat slutanvändargränssnitt mot användare och ett starkt processstöd. Utfallsdata bör finnas tillgängligt för analyser av utfall mot plan, möjlighet att simulera scenarion samt ett aktivt stöd för kommunikation inom ramen för planeringsprocesserna. För att säkerställa informationskvaliteten och effektivitet måste underliggande datakällor, till exempel ERP och CRM integreras med datalager och applikationer för planeringsprocesserna. Förändringar av metadatastrukturer, så som kontoplaner och kunddefinitioner, måste med automatik synkroniseras med alla berörda applikationer. Utan ett systemstöd är risken påtaglig att processerna blir både tidsmässigt och arbetsmässigt svårhanterliga, det vill säga ineffektiva. Ett väl fungerande systemstöd är därför en förutsättning för att åstadkomma effektiva integrerade planeringsprocesser.



## Konkurrensfördelar genom effektiva integrerade planeringsprocesser

Det är tydligt att fokus på planeringsprocesserna har ökat under den senaste tiden och den främsta anledningen till det är att vi befinner oss i en tid av osäkerhet. Den rådande finansiella krisen och konjunkturen påverkar företagets verksamhet och deras omvärld i det avseendet att det försvårar för planering av framtiden. Vår omvärld har förändrats, och förutsättningarna för en väl fungerande verksamhetsplanering likaså. Det ställer krav på företagen att förändra och anpassa sättet de arbetar på.

Att effektivisera planeringsprocesserna handlar inte enbart om att hantera den pågående krisen och konjunkturen utan till lika stor del om att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna inför en kommande konjunkturuppgång. Genom mer effektiva planeringsprocesser kan företag realisera betydande vinster, i form av kostnadsbesparingar, mer kvalitativa beslutsunderlag samt bättre användning av medarbetarnas tid. **Kostnadsbesparingar** realiseras via en gemensam informationsplattform och integrerad teknisk arkitektur.

Detta möjliggör automatiserade processer med lägre risk, färre manuella fel och lägre kostnad. **Bättre beslutsunderlag** uppnås i sin tur genom skapa snabbare, integrerade företagsgemensamma processer där språk, definitioner och koder är desamma i hela företaget. Förutom kostnadsbesparingar och bättre beslutsunderlag möjliggör en effektivisering av planeringsprocesserna **bättre användning av medarbetarnas tid**, och därmed skapas utrymme för att fokusera på rätt saker. Detta kan innebära mer tid för analys och framåtriktat arbete som i sin tur kan utgöra viktiga konkurrensfördelar i hanteringen av krisen och inte minst när konjunkturen vänder.

## Om författarna

### Christina Bergman

Partner, Deloitte Consulting

E-post: christina.bergman@deloitte.se

Telefon: 076-847 26 88

### Martin Zingmark

Senior Manager, Deloitte Consulting

E-post: martin.zingmark@deloitte.se

Telefon: 076-847 23 07

## Deloitte's mångåriga erfarenhet från globala företag i olika branscher visar att följande beståndsdelar är viktiga för att åstadkomma effektiva planeringsprocesser:

- Integrerade och standardiserade planeringsprocesser möjliggör ökad effektivitet och konstant hög kvalitet på ledningens beslutsunderlag
- Verksamhetens värde drivare och väl underbyggda fördelningsnycklar är i fokus för planeringsarbetet
- Den strategiska delen av planeringsarbetet säkerställer fokus på framtiden, även under turbulenta tider, och integrerar affärsrisker och omvärldsfaktorer på ett relevant sätt
- Rullande prognoser med fem till sex kvartals tidshorisont, oberoende av kalenderår, ger en kontinuerlig uppdatering och fungerar som ett viktigt styrverktyg
- Den traditionella budgeten är ersatt av en fördjupad och "frost" prognos för det kommande räkenskapsåret som tas fram som en del av den rullande prognosprocessen
- Scenariomodellering är en del både i den strategiska planeringen och den mer kort-siktiga prognosen och möjliggör att korrigerande åtgärder kan vidtas och möjligheter snabbt kan tillvaratas
- Väl anpassade och integrerade systemstöd möjliggör realisering av samordningsvinster ur såväl tidsmässig som kostnadsmässig synvinkel

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering, finansiell rådgivning, business consulting och outsourcing av ekonomifunktioner. Vi är en del av det globala nätverket Deloitte Touche Tohmatsu med 165 000 medarbetare i 140 länder. Med förstklassig kompetens och lokal expertis samverkar vi inom nätverket för att skapa och skydda värden för våra klienter, oavsett var i världen de bedriver sin verksamhet. I Sverige är vi 1 100 medarbetare vid ett trettiotal kontor som arbetar för att nå nätverkets gemensamma vision – To be the standard of excellence.

Med Deloitte avses Deloitte AB och dess dotterbolag. Deloitte är det svenska bolaget inom nätverket Deloitte Touche Tohmatsu, en schweizisk juridisk person, där varje nationell enhet är en separat och oberoende juridisk person inom respektive jurisdiktion. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu och dess medlemsfirmor, besök [www.deloitte.se](http://www.deloitte.se).