

Nogle iagttagelser af finansiel planlægning på strategisk, taktisk og operativt niveau i 4 danske industrivirksomheder*)

Jens O. Elling**)

Resumé

I denne artikel skildres resultaterne af en undersøgelse af 4 virksomheders finansielle planlægning på strategisk, taktisk og operativt niveau. Det konstateres bl.a., at i ingen af virksomhederne spiller langtidsbudgetterne den rolle for kapitalfremskaffelse, som normalt antages i planlægningslitteraturen. I stedet er der en tendens til, at kapitalen skaffes til veje ad hoc i forbindelse med finansiering af enkeltprojekter efter project-finance-princippet. Undersøgelsen viser også, at virksomhederne kun gennemfører den tætte gensidige koordination mellem drift, investering og finansiering, som teorien forudsætter, hvis de har et udpræget behov derfor. Dette sidste får den konsekvens, at rentabilitetsmæssigt og finan-

*) Artiklen bygger på en afhandling med titlen »En studie af finansieringsadfærd i teori og praksis«, som fik tildelt Tiepenguldmedaljen i 1976.

**) Cand. merc. MBA. Adjunkt. Institut for Regnskabsvæsen, Handelshøjskolen i København.

Nogle iagttagelser af finansiel planlægning på strategisk, taktisk og operativt niveau i 4 danske industrivirksomheder*)

Jens O. Elling**)

Resumé

I denne artikel skildres resultaterne af en undersøgelse af 4 virksomheders finansielle planlægning på strategisk, taktisk og operativt niveau. Det konstateres bl.a., at i ingen af virksomhederne spiller langtidsbudgetterne den rolle for kapitalfremskaffelse, som normalt antages i planlægningslitteraturen. I stedet er der en tendens til, at kapitalen skaffes til veje ad hoc i forbindelse med finansiering af enkeltprojekter efter project-finance-princippet. Undersøgelsen viser også, at virksomhederne kun gennemfører den tætte gensidige koordination mellem drift, investering og finansiering, som teorien forudsætter, hvis de har et udpræget behov derfor. Dette sidste får den konsekvens, at rentabilitetsmæssigt og finan-

*) Artiklen bygger på en afhandling med titlen »En studie af finansieringsadfærd i teori og praksis«, som fik tildelt Tiepenguldmedaljen i 1976.

**) Cand. merc. MBA. Adjunkt. Institut for Regnskabsvæsen, Handelshøjskolen i København.

sielt slack spiller en afgørende rolle for den økonomiske samordningsproces, som finder sted i virksomhederne. Undersøgelsen påviser yderligere, at betalingsstyringens gennemførelse er tilsvarende nært forbundet med omfanget af finansielt slack. I virksomheder uden likviditetsproblemer varetages betalingsstyringsopgaven decentralt i organisationen passivt afledt af det igangværende handlingsforløb. Med knaphed på kapital flyttes betalingsstyringsopgaven derimod opad i organisationshierakiet og får en aktiv tværororganisatorisk betydning, idet alle processer med økonomiske konsekvenser – uanset hvor de foregår i organisationen – bliver potentielle beslutningsvariable for betalingsstyringen.

1. Indledning

Økonomisk samordning af drift, investering og finansiering i praksis bygger på en flerfase-proces med adskillige personer involveret i forbindelse med formulering af mål, politikker, valg af alternativer inden for drift, investering og finansiering, koordination af handlingsprogrammer og budgetter m.v. På det økonomiske område forestiller den normative planlægningslitteratur sig, at den økonomiske samordningsproces tager udgangspunkt i et partielt valg af alternativer på basis af resultatbegreber som DB pr. alternativ på driftssiden, kapitalværdi eller internrente pr. alternativ på investeringsområdet og kapitalomkostninger pr. alternativ på finansieringsområdet.

Efter disse partielle valg af alternativer inden for drift, investering og finansiering, som kan gennemføres i flere omgange og på forskellige aggregeringsniveauer, foregår der ifølge litteraturen en rentabilitetsvurdering på totalplanet i forbindelse med sammenfatningen af alternativerne i drifts-, investerings-, finansierings- (likviditets-) og statusbudgetterne. Rentabilitetsvurderingen på totalplanet gennemføres periodevis ved hjælp af begreber som indtjeningsbidrag, overskud, overskud pr. aktie, forrentningsprocenter m.v. På totalplanet kan utilfredsstillende resultater føre til formulering af nye alternativer til vurdering partielt og totalt og så fremdeles.

På basis af faktorer som handlefrihed, aggregeringsniveau, tidshorisont m.v. inddeles denne økonomiske samordningsproces i nyere planlægningslitteratur i en strategisk, taktisk og operativ planlægning. I den strategiske planlægning lægges der vægt på formulering af mål, politikker, perspektivplaner m.v. som ramme om virksomhedens løbende driftsmæssige udvikling. Den økonomiske del af denne planlægning består i at beregne de økonomiske konsekvenser af de alternative udviklingsveje, der bringes i forslag. Som led i denne proces lægges samtidig planerne for de kommende års anlægsinvesteringer og finansieringen af disse investeringer. Med andre ord forestiller den normative litteratur sig, at hovedparten af kapitalforsyningen tilrettelægges på det strategiske niveau i forbindelse med udarbejdelsen af finansieringsbudgetterne.

På det taktiske niveau går opgaven ud på at planlægge udførelsen af virksomhedens aktiviteter inden for de rammer, som er lagt på det strategiske niveau. I form af kvartalsbudgetter, årsbudgetter m.v. søges den økonomiske aktivitet samordnet med hovedvægten lagt på de driftsmæssige sammenhænge.

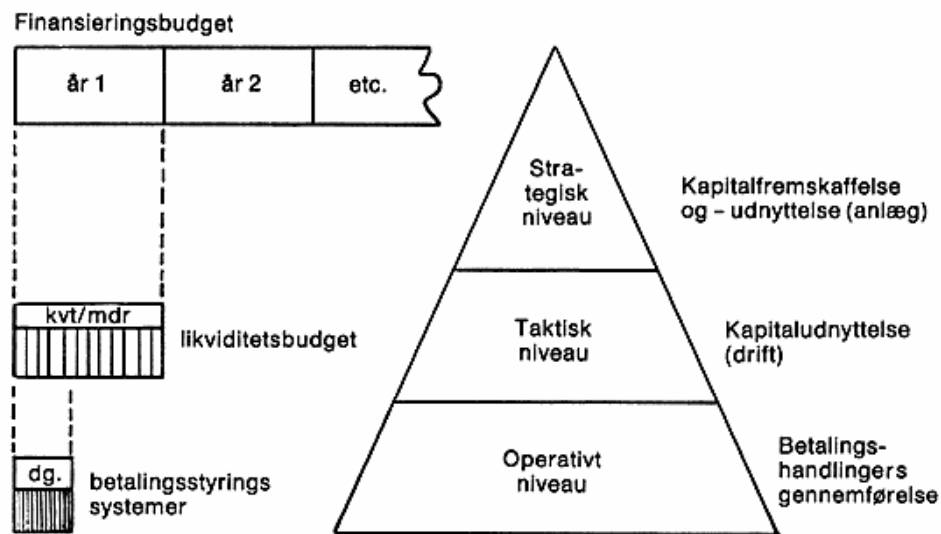
Foruden at sikre den økonomiske samordning har budgetsystemet på dette niveau til formål at virke som et administrativt hjælpemiddel, der søger at få organisationens medlemmer motiveret til at handle efter de fastlagte planer. Budgetsystemet delegerer beslutningsret og ansvar og danner norm for efterfølgende kontrol. Dette forhold gør, at budgetlægningsopgaven oftest omfatter flere personer på dette niveau end på det strategiske niveau. Som vi senere skal se, er det af væsentlig betydning for gennemførelsen af den økonomiske samordning i praksis, at budgetsystemet samtidig skal fungere som et administrativt hjælpemiddel.

På det finansielle område består planlægningsopgaven i at udarbejde et likviditetsbudget til sikring af det nødvendige betalingsberedskab f.eks. under hensyntagen til sæsonforløb på driftssiden. På det taktiske niveau går opgaven i princippet ud på at maksimere afkastet inden for givne finansielle ressourcer, som er fastlagt i langtidsbudgettet i forbindelse med den strategiske planlægning. Kun marginale kapitalanskaffelser antages at dukke op på dette niveau.

På det operative niveau tilrettelægges og udføres de konkrete handlinger inden for drift, investering og finansiering. På finansieringssiden

foregår den såkaldte betalingsstyring, der har til opgave at administrere de løbende ind- og udbetalinger, at sikre betalingsberedskabet for de nærmeste dage eller uger samt at anbringe en rigelig likviditetsreserve så rentabelt som muligt.

De finansielle planlægningsopgaver på strategisk, taktisk og operativt niveau kan herefter sammenfattes i følgende figur:



Med støtte i ovennævnte teoretiske antagelser om, hvordan de finansielle planlægningsopgaver bør tilrettelægges og udføres i praksis, skal vi på de følgende sider beskrive og kommentere 4 danske industrivirksomheders faktiske handlingsmåde på dette område.

2. Budgetsystemernes betydning for virksomhedernes kapitalfremskaffelse

2.1. Den flerårige budgettering

Alle 4 virksomheder arbejder med planlægningssystemer mellem 3-5 år ud i fremtiden, men kun 3 af dem sammenfatter disse planer i egentlige budgetsystemer med opgørelse af kapitalbehov og -dækning for hele virksomheden. Budgetsystemernes planlægningshorisont ligger mellem 3-5 år.

Ingen af virksomhederne gennemfører imidlertid en egentlig, systematisk strategisk langtidsplanlægning, hvor alternative produkt-/markedsforhold, produktionsteknologier m.v. indgår i en bred søgning efter fremtidige udviklingsveje (én er dog i færd med at omlægge til en egentlig strategisk søgning). Uden en søgning efter alternativer på det strategiske niveau bliver 3-5 års budgetterne nært beslægtet med årsbudgetterne. De bevæger sig tilsvarende inden for de eksisterende strukturelle rammer på det taktiske niveau med et investeringsprogram, som hovedsagelig er af reinvesteringsagtig karakter. Investeringsbudgettet består i alle virksomhederne af et rammebeløb for småinvesteringer og en konkret budgettering af mellemstore reinvesteringsprojekter for de kommende 3-5 år.

De strategiske beslutninger, som gennemføres, bliver i højere grad truffet, når behovet dukker op – og ofte uden for budgettet. Undersøgelsen implicerer med andre ord, at især beslutninger på det taktiske niveau budgetteres systematisk i forvejen i den flerperiodiske planlægning, mens de strategiske beslutninger i højere grad planlægges ad hoc i tilknytning til deres projektering og gennemførelse.

En sådan praksis har bl.a. den ulempe, at de strategiske beslutninger hovedsagelig kun koordineres til dispositionerne på det taktiske niveau i forbindelse med benyttelsen af flerårsbudgetterne i konsekvensvurderingen, hvorimod de ikke bliver tilstrækkelig koordineret indbyrdes over tiden. Den første strategiske beslutning bliver derved en binding for den efterfølgende etc.

Et andet karakteristisk træk ved 3-5 års budgetterne er deres kraftige dalende kvalitet over tiden. En af virksomhederne benytter direkte udtrykket »3-års-mur« som betegnelse for det forhold, at budgetterne bliver overordentlig subjektive og utilstrækkelige år 4 og år 5. Den

tekniske ledelse har svært ved at konkretisere reinvesteringsbehovet for de mellemstore projekters vedkommende over så lang en tidshorison med det resultat, at den holder sig til de projekter, som kan forudsiges med nogenlunde sikkerhed. Desuden bliver flere af investeringerne på det strategiske niveau gradvis konverteret til likvid kapital, uden at virksomhederne på det tidspunkt har taget stilling til nye alternativer. Heroverfor står salgsafdelingens prognoser, som stort set hviler på ekstrapolation for de fjerne års vedkommende og uden den forsigtighed, som præger investeringssiden.

For den afledte finansielle planlægning får denne praksis afgørende betydning. Den udelukker i virkeligheden så godt som alt behov for planlægning af kapitalfremskaffelse, fordi de fleste virksomheder kan finansiere deres kapitalbehov på det taktiske niveau i form af selvfinansiering med indtjente midler, driftsafledet fremmedfinansiering (f.eks. varekreditorer) og likviditetsreserve (herunder uudnyttet kassekredit). Som følge af »3-års-muren« bliver virksomhederne endog overordentlig likvide de fjerne år og mister derved fuldstændig behovet for at skulle søge efter yderligere finansieringsalternativer.

De store investeringsprojekter finansieres ofte efter project-finance-princippet d.v.s. på basis af en isoleret opgørelse af kapitalbehov og -dækning for det konkrete projekt. Som følge heraf indgår de store kapitalfremskaffelser ikke som et systematisk led i den flerårige budgetlægning. Finansieringsmønsteret og herunder fordelingen mellem fremmed- og egenkapital afledes i stedet passivt på et ad hoc grundlag fra projekt til projekt. På denne måde bliver gældsandelen ikke benyttet som en aktiv beslutningsvariabel, og der bliver ikke taget stilling til det principielle spørgsmål om leverageeffekt og finansiell usikkerhed. Ved en systematisk strategisk langtidsplanlægning ville kapitalbehovsiden i højere grad være blevet en begrænsningsfaktor, som stillede krav om principiel stillingtagen til spørgsmål som gældsandels-, nyemissions- og lånefinansieringspolitik. Samtidig ville kapitalforsyningen i højere grad være blevet koordineret over tiden på samme måde som for de strategiske investeringsbeslutningers vedkommende.

2.2. Årsbudgetteringen

Alle 4 virksomheder udarbejder årsbudgetter. I ingen af tilfældene fører dette budgetarbejde dog til kapitalfremskaffelse i større omfang.

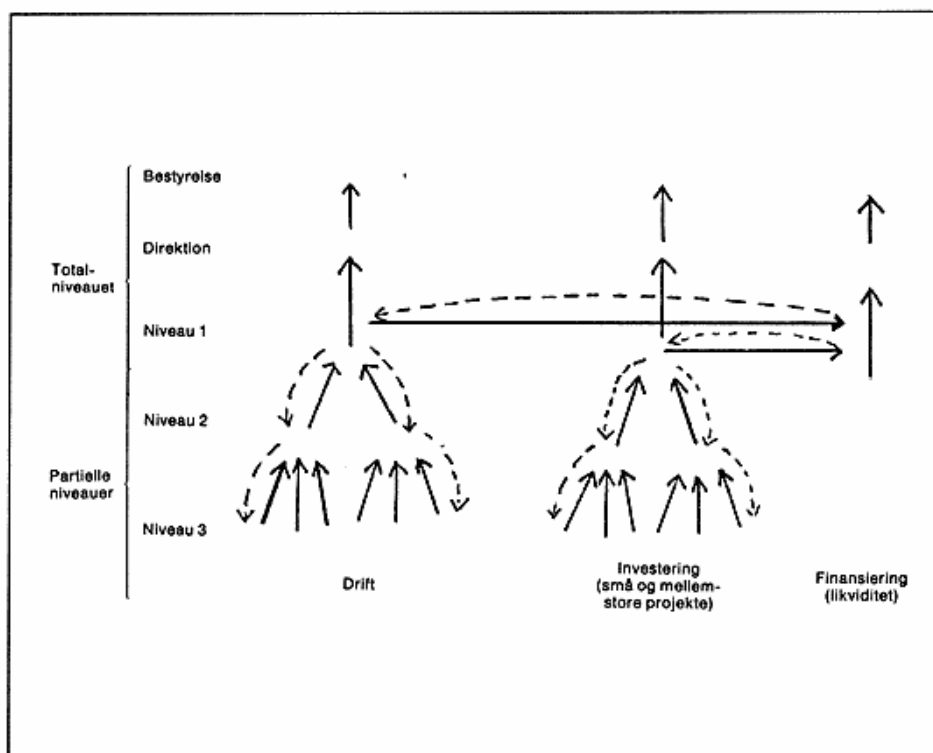
Selvfinansiering fra den løbende drift, driftsafledet fremmedfinansiering og likviditetsreserverne dækker som hovedregel behovet for kapital på dette planlægningsniveau.

I årsbudgettet erstattes flerårsbudgettets rammebeløb med konkrete småprojekter. Dette har i enkelte år ført til mindre lån, f.eks. fra Finansieringsinstituttet. I en af virksomhederne skal banken hvert år have oplysninger om forventet overtræk på kassekredit for det kommende år af hensyn til bankens egen likviditetsplanlægning. Her ligger årslikviditetsbudgettet til grund for denne vurdering. En anden virksomhed benytter likviditetsbudgettet til at skønne over, hvornår det bliver nødvendigt at trække på 3 stående, udenlandske kassekreditter, i hvilket omfang og over hvor mange måneder. Når tidspunktet nærmer sig, vælges så den af lånemulighederne, der er billigst. Men bortset fra disse marginale dispositioner er det ikke normalt for de 4 virksomheder, at årsbudgettet fører til kapitalfremskaffelse i større omfang.

3. Budgetsystemernes betydning for virksomhedernes kapitaludnyttelse

3.1. Generelt

For forståelsen af den interne økonomiske samordning er det væsentligt at gøre opmærksom på, at 2 af virksomhederne har et betydeligt rentabilitetsmæssigt og finansielt slack, at en tredje har rentabilitetsproblemer, som dog endnu ikke har givet alvorlige begrænsninger på finansieringssiden, samt at en fjerde har både rentabilitets- og finansieringsproblemer. Det spiller også en rolle, at 2 af virksomhederne er enkeltstykkproducerende til ordre og 2 er lagerproducerende. Forskellene på dette område vil vi dog ikke analysere i denne sammenhæng. Den økonomiske samordningsproces kan beskrives ved hjælp af følgende skitse, der illustrerer budgetproceduren som en organisatorisk proces med flere personer involveret. Skitsen viser hovedstrukturen og ikke nuancerne mellem selskaberne.



Budgetlæggerne på de lavere niveauer skyder budgetforslag op til næste niveau, som vurderer dem. Denne vurdering kan enten føre til forkastelse, omarbejdelse, returnering eller uændret videresendelse af forslagene til næste led. Gennemløbes hele opstigningen uden ændring undervejs, bliver det med andre ord de oprindelige budgetforslag, som budgetsystemet på totalplanet kommer til at bestå af. Budgetproceduren forløber derved som en sekventiel éngangskoordination svarende til de fuldt optrukne pile.

De stiplede pile viser de tilfælde, hvor der foregår en tilbagekobling i budgetlægningens forskellige faser, således at budgetproceduren får karakter af en iterativ proces.

Generelt viser undersøgelsen, at der er en tendens til, at 3-5 års budgetterne gennemløber en kortere budgetprocedure end årsbudgettet,

fordi de særligt er centreret om niveau 1, der stort set dækker funktionschefniveauet – evt. suppleret med budgetgrupper, hvori direktionen kan være repræsenteret. Årsbudgettet tager udgangspunkt i lavere niveauer eventuelt helt ned til formandsniveauet. Skitsen viser også, at budgetlægning inden for drift og investering forløber som en mere eller mindre decentraliseret proces, mens finansierings- og likviditetsforholdene først inddrages i budgetproceduren på et senere tidspunkt på et centralt niveau dækkende hele virksomheden.

3.2. Den flerårige budgettering

Budgetproceduren i den flerårige budgetlægning er som nævnt afgrænset til færre personer end årsbudgetteringen. I de lagerproducerende virksomheder ekstrapoleres driftssiden af salgsafdelingen i samarbejde med økonomiafdelingen, mens investeringsbudgettet som bliver tillagt størst opmærksomhed på dette planlægningsniveau, udarbejdes af niveau 1 eventuelt i samarbejde med et underliggende niveau. Som nævnt dannes investeringerne af et rammebeløb for uspecificerede småinvesteringer suppleret med identificerede mellemstore projekter.

Det er værd at bemærke, at topledelse og bestyrelse ikke er centrale deltagere i udarbejdelsen af langtidsbudgettet. Hovedparten af planlægningsopgaverne varetages på funktionschefniveau og fremfor alt af regnskabsafdelingen. Dette forhold er sikkert medvirkende til, at langtidsbudgettet kun i begrænset omfang indbefatter de strategiske beslutninger.

I begge de virksomheder, som har et rigeligt rentabilitetsmæssigt og finansielt slack, udarbejdes budgetsystemet som en sekventiel én-gangskoordination uden nævneværdige iterationer undervejs. Kun hvis rentabiliteten i form af overskud, forrentningsprocenter m.v. bliver utilfredsstillende, vil det i første omgang udarbejdede budgetsystem kunne tænkes at sætte en simulationsproces igang med gennemregning af flere alternativer. Dette sker dog ikke hvert år i de pågæl-

dende virksomheder. Samme proces gennemløbes på finansierings-siden, hvor finansieringsbudgettet passivt bliver udarbejdet afledt af de øvrige budgetter og uden tilbagekobling. Det bør i denne forbindelse erindres, at flerårsbudgetterne hovedsagelig bevæger sig på det taktiske niveau, hvorved selvfinansiering med indtjente midler, drifts-afledet fremmedfinansiering og likviditetsreserven stort set dækker behovet.

Som nævnt planlægges de større investeringsprojekter efter project-finance-princippet. Heroverfor står de små og mellemstore projekter, som både foreslås og godkendes uafhængigt af deres finansiering. I stedet integreres disse med de øvrige delbudgetter som led i budgetproceduren i forbindelse med opgørelsen af samlet kapitalbehov og -dækning.

Trods den centraliserede budgetprocedure, den store handlefrihed og den betydelige usikkerhed, som kendetegner den flerårige budgetlægning, tyder undersøgelsen altså på, at virksomheder med betydeligt slack ikke gennemløber en søgeproces efter alternativer i det omfang, som planlægningslitteraturen forestiller sig, men i stedet ekstrapolerer udviklingen, således at planerne får karakter af en »forlænget nu-tid«.

Som tidligere omtalt har én af virksomhederne rentabilitetsproblemer, hvorved skal forstås, at den har besvær med at holde overskudet på et vist defineret minimumsniveau. I denne virksomhed bliver investeringsprojekterne ofte frasorteret eller returneret til forslagsstillerne på niveau 2 og 3 fra budgetgruppen på niveau 1, som vurderer virkningerne for overskudet på basis af et allerede udarbejdet driftsbudget til og med indtjeningsbidraget. Ledelsen ønsker, at indtjeningsbidraget mindst skal kunne dække renter, udbytte og tekniske afskrivninger, som er bestemt efter regler for aktivernes levetid.

En anden af virksomhederne har som nævnt både rentabilitets- og finansieringsproblemer. Denne virksomhed har endog problemer med at dække sit kapitalbehov på det taktiske niveau. Af den grund udarbejdes langtidsbudgettet som led i en aktiv økonomisk samordning i relation til både rentabilitet og finansiering, hvor der gennemføres iterationer i budgetproceduren, etableres budgetgrupper på tværorganisatorisk basis m.v. Driftssiden har karakter af ordreproduktion, og her gennemløbes ofte 3-4 budgetsimuleringer til

vurdering af en ordres økonomiske konsekvenser som grundlag for forhandling om ordreoptagelse. På investeringssiden genereres de konkrete reinvesteringsprojekter på profit-center-niveau (niveau 2), hvorefter de samles af økonomiafdelingen i et investeringsbudget sammen med et fast rammebeløb for småinvesteringerne. Dette budget diskuteres i en gruppe på niveau 1 bestående af profit-center-cheferne, direktionen og økonomiafdelingens ledelse.

På basis af allerede udarbejdede driftsbudgetter og eksisterende låneaftaler bliver den øvre grænse for kapitalforsyningen fastlagt, og her udfra diskuteres nedskæringer i profit-center-chefernes investeringsønsker. Denne »bargaining-for-money-proces« forløber ikke altid til alle chefernes tilfredshed, men alle må acceptere de finansielle begrænsninger. Mødet kan dog også føre til, at ny kapital bliver tilført for at dække særligt påkrævede investeringer, men dette foregår kun i begrænset omfang.

I alle virksomhederne får bestyrelserne langtidsbudgettet og herunder det finansielle delbudget til godkendelse. Normalt ønskes der ikke gennemført ændringer i oplægget fra direktionen.

Til den skitserede budgetprocedure for de mellemstore investeringsprojekters vedkommende skal knyttes en enkelt bemærkning, som iøvrigt også dækker forløbet i årsbudgetteringen. Den decentrale budgetprocedure på investeringssiden bygger på, at enkeltprojekter genereres på basis af isolerede vurderinger af projekternes lønsomhed m.v. Som påpeget af Bower (1966), Hemmingsen (1973) o.a. foregår denne udvælgelse af projekterne relativt usystematisk uden en defineret politik og ofte med hovedvægten lagt på inkommensurable, kvalitative faktorer på bekostning af de økonomiske. På de efterfølgende organisatoriske niveauer vurderes projekterne påny på basis af de udarbejdede investeringsskemaer, og til sidst samles investeringsforslagene i et investeringsbudget. På intet tidspunkt i denne proces foretages der en samlet økonomisk vurdering af investeringsforslagenes omkostningsbesparende eller indtægtsforøgende virkninger. Projekternes lønsomhed vurderes kun isoleret pr. projekt, idet investeringsbudgettets sammenfatning kun omfatter udgiftssiden. Heller ikke i driftsbudgetterne foregår der en helhedsvurdering, eftersom driftsbudgetterne fra starten bygger på det godkendte investeringsbudget og ikke bliver udarbejdet med og uden indregning af disse forslag.

Set fra et normativt synspunkt vil det være rationelt med en økonomisk helhedsvurdering af alle investeringsforslagene samlet i tilknytning til eventuelle interrelationer mellem projekterne og til kapitalomkostningerne ved kapitalfremskaffelsen. En sådan helhedsvurdering synes ikke mindst væsentlig i betragtning af, at udvælgelsen og godkendelsen som før nævnt foregår relativt ukoordineret og usystematisk på det decentrale niveau. Som skitseret af Knight & Weinwurm (1964) kunne fremgangsmåden være den, at investeringsbudgettet omfattede både udgifter og indtægter (omkostningsbesparelser) for samtlige investeringsforslagene under et.

3.3. Årsbudgetteringen

I virksomhederne med et betydeligt rentabilitetsmæssigt og finansielt slack forløber budgetproceduren også på dette niveau som en sekventiel éngangskoordination, hvor rentabiliteten på totalplanet i form af overskud eller forrentningsprocenter bliver passivt udarbejdet på basis af de oprindelige, partielle budgetforslag. I disse virksomheder ønsker man ikke at bryde budgetlæggernes autonomi og »forplumre« ansvarsplaceringen ved at gribe ind i budgetproceduren.

I virksomheden med rentabilitetsproblemer gennemføres der derimod en kritisk gennemgang af indkomne drifts- og investeringsforslag i budgetgruppen på niveau 1, og forslag bliver altid returneret af hensyn til kravet til minimumoverskudet. I ingen af disse 3 virksomheder er der finansieringsproblemer. Dette medfører, at likviditetsbudgettet først bliver lavet flere uger efter, at drifts- og investeringsbudgetterne er udarbejdet og godkendt af både direktion og bestyrelse. I ingen af disse virksomheder skal likviditetsbudgettet godkendes af bestyrelsen.

Det er en følge af denne budgetprocedure, at der ikke gennemføres en gensidig koordination mellem finansiering, drift og investering med henblik på at minimere kapitaludnyttelsen, resp. maximere afkastet af den givne kapitalforsyning. Fremgangsmåden får desuden den konsekvens, at rentabilitetsvurderingen på totalplanet kun omfatter drift og

investering, hvorimod finansieringen holdes udenfor, eftersom kapitalforsyningen og de omkostninger, der er forbundet dermed, først kendes på et senere tidspunkt.

Når denne fremgangsmåde overhovedet kan praktiseres, skyldes det en betydelig likviditetsreserve i kombination med nogle begrænsningsmekanismer i forbindelse med udarbejdelsen af investeringsbudgettet. Hvor stort skal et investeringsbudget være i en virksomhed uden finansielle begrænsninger? Dette usikre beslutningsområde løses i praksis ved at indføre heuristiske regler for, hvor stort investeringsbudgettet »bør« være. Disse tommelfingerregler spiller en væsentlig rolle, når teknisk afdeling eller budgetgruppen skal frasortere i de indkomne forslag fra lavere organisatoriske niveauer. Man skeler til totalbeløbets udvikling og lader ofte rammebeløbet for langtidsbudgettet danne norm. Med sådanne begrænsende mekanismer for investeringsbudgettets størrelse reduceres behovet for koordination til likviditetssiden, fordi man har erfaring for, at beløb af netop den størrelsesorden kan finansieres uden problemer.

I én virksomhed foretog direktionen dog den yderligere uformelle koordination at sammenligne investeringsbudgettets beløbsstørrelse med summen af afskrivninger og henlæggelser (selvfinansiering med indtjente midler) fra driftsbudgettet og benyttede denne udregning som en grov efterkontrol på, at investeringerne nu også kunne finansieres. Nogle uger senere blev det endelige likviditetsbudget udarbejdet, og først på det tidspunkt kendte man til de godkendte drifts- og investeringsbudgetters kapitalkrav for perioden.

I virksomheden med både rentabilitets- og finansieringsproblemer foregår der iterationer undervejs i budgetproceduren. Dog bliver der også i denne virksomhed lagt vægt på, at budgetsystemet tjener som administrativt hjælpemiddel. Mange personer er involveret i budgetarbejdet, og det koster tid og penge, hvis dette arbejde forøges væsentligt. For mange ændringer kan også let føre til, at budgetlæggerne mister interessen for at opfylde budgetnormerne. Derfor er man i denne virksomhed forsigtig med at kræve for mange ændringer i budgetforslagene – især hvis det sker sent i budgetproceduren.

Virksomheden arbejder med kvartalsvis rullende årsbudgetter. Dette har bl.a. den fordel, at budgetgruppen på et relativt tidligt tidspunkt i budgetproceduren kan foretage en ret præcis vurdering af de finan-

sielle konsekvenser af de foreløbige drifts- og investeringsbudgetter – og det inden, at likviditetsbudgettet endnu er udarbejdet. Denne tentative koordination til finansieringssiden bygger på de foreløbige drifts- og investeringsbudgetter kombineret med oplysningerne fra sidste kvartals likviditetsbudget.

I denne virksomhed skal både drifts-, investerings- og likviditetsbudgetterne godkendes af bestyrelsen.

4. Betalingsstyringens tilrettelæggelse i de studerede virksomheder

Som nævnt er det betalingsstyringens opgave at administrere det løbende betalingsforløb og herunder at sikre betalingsberedskabet samt evt. at tilrettelægge kortsigtede pengeanbringelser af en rigelig likviditetsreserve. Denne opgaves tilrettelæggelse og gennemførelse kan variere betydeligt fra virksomhed til virksomhed. Af udsnittets 4 virksomheder fremgår det tydeligt, at omfanget af finansielt slack øver afgørende indflydelse på, hvordan disse processer forløber. Vi får med andre ord 3 virksomheder med en nogenlunde ensartet handle måde og 1 virksomhed, som varetager denne opgave principielt anderledes. Virksomhederne uden kapitalknaphed sikrer samordningen på dette niveau ved hjælp af en likviditetsreserve som buffert. Dette indebærer, at denne opgave passivt afledes fra de øvrige afdelinger som en rutineopgave.

Økonomiafdelingen med økonomidirektøren eller regnskabschefen i spidsen beskæftiger sig med likviditetsstyringen inden for likviditetsbudgettets rammer. Er dette budget månedsinddelt, vil denne afdeling altså være optaget af likviditetsspørgsmål mellem månederne. Inden for måneden varetages betalingsopgaverne derimod suverænt af een enkelt person – hovedkassereren – uden den øvrige økonomiafdelings deltagelse. I mindre omfang kan hovedkassereren forsøge at udskyde enkelte udbetalinger men hovedreglen er, at han passivt betaler ved forfald og passivt modtager indbetalingerne fra kunder, som rykkes efter faste rykkerprocedurer i tilfælde af overskredne kredittider.

Likviditetsreserven er stor nok til, at han altid kan betale til tiden og samtidig have sikkerhed for, at betalingsberedskabet er sikret på ethvert tidspunkt i perioden.

Heroverfor står virksomheden med knaphed på kapital. Likviditetsreserverne kan ikke uden videre dække periodens kapitalbehov. Derfor må den ansvarlige for den løbende betalingsstyring altid gribe ind og sørge for, at betalingsforløbet gennemføres, uden at virksomheden kommer i betalingsvanskeligheder. Til forskel fra de øvrige virksomheder sikrer denne virksomhed betalingsberedskabet ved en aktiv periodekoordination i form af et ugeinddelt 3-måneders kassebudget som arbejdsgrundlag for koordinationen af ind- og udbetalinger. Virksomheden er ordreproducerende med lang produktionstid. Den har en arbejdskraftintensiv og dermed fleksibel produktionsteknologi og desuden et betalingsmønster bestående af store ind- og udbetalingsposter, som kan forskydes i et vist omfang. Af disse grunde vil den kunne fremvise en relativ stor fleksibilitet på det korte sigt.

Blandt de mere traditionelle muligheder for fremskaffelse af kapital kan foruden brugen af de synlige likviditetsreserver nævnes forlængelse af kredittiden hos vare-, omkostnings- eller investeringsgodekreditorerne, udskydelse af betalinger til renter, afdrag, afgifter, skat m.v. Herudover har denne virksomhed mulighed for at fremskynde indbetalingerne på forskellig måde, f.eks. ved en intensivering af forhandlingerne i forbindelse med optagelse af nye ordrer. På denne måde kan kontraktratens forfaldstidspunkt blive fremskyndet. En anden mulighed består i at etablere et tværorganisatorisk samarbejde med det formål at forøge ordrens gennemløbstid i produktionsafdelingerne. Også på denne måde kan der ske en fremskynding af forfaldstiderne for kunderater, byggelånsrater m.v.

Det sidste tilfælde er et eksempel på, at virksomheden i visse situationer vil være tvunget til at lægge vægt på kortsigtede likviditetshensyn på bekostning af rentabiliteten, fordi en intensivering af gennemløbstiden ofte kræver betydelige meromkostninger i form af nyansættelser og overarbejde.

Det er altså karakteristisk for denne virksomhed, at betalingsstyringsopgaven ikke er begrænset til de »rene« finansielle variable. Også dispositionerne inden for drift og investering kan være afledt af denne styringsopgave.

Sikring af betalingsberedskabet er af ultimativ karakter for en virksomhed. Derfor opnår den ansvarlige for den løbende betalingsstyring i en kapitalknap virksomhed en betydelig kompetence i forholdet til de øvrige afdelinger og til topledelsen. Denne kompetence står i skærende kontrast til den rutinemæssige varetagelse af betalingsstyringsopgaven, som præger virksomhederne med betydeligt finansielt slack.

I den pågældende virksomhed er betalingsstyringsopgaven da også placeret centralt i organisationshierakiet. Den ligger hos økonomidirektøren, der er tvunget til at anvende en betydelig del af sin samlede arbejdsindsats på at sikre, at der på ethvert tidspunkt er tilstrækkelig med likvide midler til rådighed til at kunne dække de løbende betalingsforpligtelser.

Referencer:

1. Bergstrand, J.: *Budgetuppställande - metoder, praktikfall och beskrivningsmodeller*, EFI, Stockholm 1973.
2. Bower, I. L.: *Managing the Ressource Allocation Process*, Harvard 1966.
3. Elling, J. O.: *En studie af finansieringsadfærd i teori og praksis*. Institut for Regnskabsvæsen, Handelshøjskolen i København 1975.
4. Hemmingsen, S.: *Studier af nogle danske virksomheders investeringsadfærd*. Stencil. Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København 1973.
5. Knight, D. W. & Weinwurm, E. H.: *Managerial Budgeting*, New York 1964.
6. Melander, P.: *»Likviditetsbudgettering og finansiel planlægning«, fra håndbog i budgettering*. Red.: Palle Hansen, København 1975.

Sikring af betalingsberedskabet er af ultimativ karakter for en virksomhed. Derfor opnår den ansvarlige for den løbende betalingsstyring i en kapitalknap virksomhed en betydelig kompetence i forholdet til de øvrige afdelinger og til topledelsen. Denne kompetence står i skærende kontrast til den rutinemæssige varetagelse af betalingsstyringsopgaven, som præger virksomhederne med betydeligt finansielt slack.

I den pågældende virksomhed er betalingsstyringsopgaven da også placeret centralt i organisationshierakiet. Den ligger hos økonomidirektøren, der er tvunget til at anvende en betydelig del af sin samlede arbejdsindsats på at sikre, at der på ethvert tidspunkt er tilstrækkelig med likvide midler til rådighed til at kunne dække de løbende betalingsforpligtelser.

Referencer:

1. Bergstrand, J.: *Budgetuppställande - metoder, praktikfall och beskrivningsmodeller*, EFI, Stockholm 1973.
2. Bower, I. L.: *Managing the Ressource Allocation Process*, Harvard 1966.
3. Elling, J. O.: *En studie af finansieringsadfærd i teori og praksis*. Institut for Regnskabsvæsen, Handelshøjskolen i København 1975.
4. Hemmingsen, S.: *Studier af nogle danske virksomheders investeringsadfærd*. Stencil. Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København 1973.
5. Knight, D. W. & Weinwurm, E. H.: *Managerial Budgeting*, New York 1964.
6. Melander, P.: *»Likviditetsbudgettering og finansiel planlægning«, fra håndbog i budgettering*. Red.: Palle Hansen, København 1975.