



EXAMENSARBETE

Joakim Lönnroth

**Budgetuppföljning samt
prestationsmätning inom
företaget H. Lönnroth Oy**

Joakim Lönnroth

Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola
Företagsekonomi

Helsingfors 2010

EXAMENSARBETE

Arcada

Utbildningsprogram: Företagsekonomi

Identifikationsnummer: 2852

Författare: Joakim Lönnroth

Arbetets namn: Budgetuppföljning samt prestationsmätning inom företaget H. Lönnroth Oy

Handledare: Maj-Britt Granström

Uppdragsgivare: Maalaus- ja saneeraustyöt H. Lönnroth Oy

Sammandrag:

I denna fallstudie undersöktes företaget H. Lönnroth Oy:s projektbudgetering. Utgångspunkten var att följa upp fyra projektbudgeter mot deras verkliga utfall. Företaget saknar budgetuppföljning och syftet med undersökningen var att analysera avvikelserna mellan de fyra projektbudgeterna och de fyra verkliga utfallen. För att få en klarare bild utfördes också prestationsmätning på de sammanfattade värdena från avvikelseanalysen. Till prestationsmätningen valde jag de direkta kostnaderna, löne- och materialkostnaderna för att de skapade den största resursförbrukningen i projekten. Arbetet består av en teoridel och en empirisk fallstudie. Teoridelen behandlar renoveringens grundprinciper, budgeteringens olika delar och analys av prestationsmätning. Den praktiska delen består av både kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder. Jag samlade information från olika arbetsmoment och räknade ut de verkliga värdena för de budgeterade projekten. Skillnaderna som uppstod i avvikelseanalysen och i prestationsmätningen analyserades. Företaget H. Lönnroth Oy uppnår inte sina budgeter till 100 procent. Medarbetarna arbetar effektivare än vad som budgeteras. Den totala avvikelsen visar att man ligger 9 procent från det budgeterade värdet. Jag anser att företaget skall fortsätta att budgetera på samma sätt som tidigare. Jag vet inte om nyttan att införa budgetuppföljning vid projektarbete, är större än vad kostnaden skulle bli.

Nyckelord: Renovera, projektbudgetering, budgetuppföljning, avvikelseanalys, prestationsmätning.

Sidantal: 50

Språk: Svenska

Datum för godkännande: 21.1.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Företagsekonomi
Identification number:	2852
Author:	Joakim Lönnroth
Title:	Budget implementation and performance measurement within the company H. Lönnroth Oy
Supervisor:	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	Maalaus- ja saneeraustyöt H. Lönnroth Oy
Abstract:	
<p>The purpose of this case study was to analyze the project budgeting of H. Lönnroth Ltd. The company does not conduct follow-ups on their project budgets and therefore the study aimed at comparing four project budgets to their actual outcomes. Performance measurements were performed on the summarized values of the deviation analysis for a better illustration of the subject. Variables chosen for the performance measurement were direct costs i.e. salary- and material costs since they are the biggest resource expenditures in projects. This case includes a theory part and an empirical case study. The theory part discusses some main principles of renovation, the different elements of budgeting and also an analysis of the performance measurement. In the practical part both qualitative and quantitative methods of research were used. By collecting information from the different sub operations, the total costs were calculated for the budgeted projects. The differences found in the deviation analysis and in the performance measurement were analyzed. H. Lönnroth Ltd does not achieve the estimated budget to 100 percent, because of co-workers working more efficiently than budgeted. The total deviation shows a 9 percent difference to the budget. The results of this study suggest the company continues using the same budgeting procedures. It is unsure if the usefulness of introducing budget follow-ups for projects would be as great as the expense of it.</p>	
Keywords:	Renovate, project budget, budget follow-ups, divergence analyze, performance measure.
Number of pages:	50
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.1.2010

INNEHÅLL

1. Inledning.....	6
1.2 Problem och problemområde.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Handlingsmetod.....	8
2. Branschen.....	9
2.1 Renovera/ Restaurera.....	9
2.2 H. Lönnroth Oy.....	10
3. Budgetering.....	11
3.1 Budgetens stöttepelare.....	12
3.2 Budgeteringens syfte.....	13
3.3 Huvudbudgeter.....	14
3.3.1 Resultatbudget.....	14
3.3.2 Likviditetsbudget.....	16
3.3.3 Budgeterad balansräkning.....	19
3.4 Delbudgeter.....	20
3.4.1 Projektbudgetering med bidragstänkande.....	21
3.5 Budgetuppföljning.....	22
3.5.1 Analys av avvikelser.....	24
3.5.2 Standardkostnader.....	25
3.5.3 Konsekvenser av budgetarbetet.....	26
4. Prestationsmätning.....	27
4.1 Produktivitetmätning.....	27
5. Praktiska delen.....	28
5.1 Budget 1. Vaihtohalli.....	29
5.1.1 Uppföljning av budgeten.....	31
5.1.2 Avvikelseanalys av projekt vaihtohalli.....	31
5.2 Budget 2. Enstos radhus.....	32
5.2.1 Uppföljning av budgeten.....	34
5.2.2 Avvikelseanalys av projekt Enstos radhus.....	35
5.3 Budget 3. Kuskintie 9.....	36
5.3.1 Uppföljning av budget 3. Kuskintie 9.....	37
5.3.2 Avvikelseanalys av projekt Kuskintie 9.....	38
5.4 Budget 4. Borgmästargatan 3.....	39
5.4.1 Budgetuppföljning av projekt Borgmästargatan 3.....	40
5.4.2 Avvikelseanalys av projekt Borgmästargatan 3.....	41
5.5 Sammanfattning av avvikelseanalys.....	41
5.5.1 Sammanfattning av budgeter och utfall.....	42
5.5.2 Standardkostnad som avvikelseanalys.....	43
5.6 Prestationsmätning.....	44
6. Avslutning.....	46
Källor.....	49
Bilagor	

1. INLEDNING

År 2007 hade byggbranschen nått sin kulmen och i början av 2008 började siffrorna avta. Enligt statistikcentralens preliminära uppgifter sjönk volymen av nybyggen med 2,2 procentenheter. Mest minskade byggandet av radhusbostäder (-30 %) och bostadslägenheter (-14,9 %). Kontorsbyggnader håller starkt sin position som etta på området. (Statistikcentralen 1, 2009.)

Enligt den senaste statistiken har volymen på nybyggandet minskat med 16,7 procent i januari jämfört med året innan. Bostadsbyggandet gick ned med 22,2 procent och volymen för övrigt byggande avtog med 12 procent. Vad gäller servicebyggandet så håller siffrorna sig på positiva sidan. (Statistikcentralen 1, 2009.)

Från årsskiftet 2009 kom skatteförvaltningen ut med en förändring i hushållsavdrag. Förändringen ger privatpersoner möjlighet att göra hushållsavdrag i skattedeklarationen. Maximibeloppet är 3000 € per person. Detta gäller även renoveringstjänster. (Vero 2009.)

Då byggnadssektorn ligger i lågkonjunktur kämpar byggföretagen om arbeten på marknaden. Taloussanomat skriver att byggnadsmaterial och arbetskraftskostnaderna har sjunkit. Företag har sänkt priserna till och med 15 %. Man säger att detta är ställvis och att alla företag inte tagit hänsyn till det i prissättningen. Nu måste byggföretagen i de drabbade områdena omkalkylera kostnadsberäkningar för arbeten. Dessa prissänkningar gynnar kunderna och skapar efterfråga. (Taloussanomat 1, 2009.)

Byggnadsindustrins organisation i Finland förutspår en jättearbetslöshet på byggbranschen. Man tror att vintern 2009-2010 kommer att vara den svåraste tiden på byggbranschen. Man kan jämföra situationen med depressionen på 1990-talet. Statistiken visar att nya byggnadsarbeten som påbörjas 2009 är mindre till antal än de som påbörjades 1995. (Taloussanomat 2, 2009.)

Personalkostnaderna hör till de största kostnaderna för byggföretagen. Arbetsavtalen kommer att spela en stor roll under den kommande vintern. Arbetare med långa arbetsavtal kommer att bli dyra arbetare. Lönerna blir fasta kostnader och prissättningen på arbeten

blir allt svårare. Denna snöbollseffekt gör att vinsten minskas. Nu borde staten agera och komma med stöd till byggnadsbranschen.

Under årets lopp i Arcada har jag sysslat med budgetering och kalkylering i olika kurser. Jag har under samma tid jobbat på bygg- och renoveringsföretaget H. Lönnroth Oy. Genom att sammanföra skolan och jobbet har jag hittat ett intressant ämne.

Jag har diskuterat med min uppdragsgivare på företaget H. Lönnroth Oy, Hakon Lönnroth om vad som skulle kunna ge företaget något nytt. Han konstaterade att byggbranschen är för tillfället i lågkonjunktur. Han konstaterade att konkurrensen är hårdare och att företaget blir p.g.a. lågkonjunktur tvungen att kämpa om alla arbeten som finns på marknaden. I diskussionen dök då upp ämnet ”uppföljning av arbeten” som ett lämpligt område att undersöka. (Lönnroth 2009.)

1.2 Problem och problemområde

Enligt Hakon Lönnroth, chef för byggföretaget, menar att det är viktigt att veta hur företagets ekonomiska ställning är. Företaget budgeterar största delen av sina arbeten. Problemet är att man inte följt upp projekten. Felkalkyleringen är ett område som borde åtgärdas. Då man endast analyserar siffrorna i bokslutet vet man inte var projekten avviker från budgeten. Pålitlig information åt företaget gör det lättare för administrationen att fatta beslut. (Lönnroth 2009.)

Utgående från vad Lönnroth berättade om företagets sätt att budgetera och följa upp prestationerna tycker jag att det vore intressant att undersöka problemet. Forskningen kommer att utföras i en social miljö. Jag kommer att föra undersökningen till arbetsplatsen och följa med arbeten. Jag kommer att gå in på deltagande observationer och göra fältanteckningar.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att följa upp projektbudgeter mot verkliga utfall och analysera resultaten av undersökningen med hjälp av avvikelseanalys och prestationsmätning.

Jag gör arbetet för H. Lönnroth Oy och ur företagets synvinkel. Jag måste följa upp hela processen från budgetering till verkliga utfall samt analysera skillnaderna. Jag jämför inte projekt sinsemellan utan väljer ut 4 projekt som passar för undersökningen och sedan undersöker budgeterna. Projekt som används i undersökningen har en omsättning mellan 7000 - 25000 euro. Materialet som används i undersökningen är från 2009.

1.4 Handlingsmetod

I min undersökning kommer jag att vara med då företaget beräknar budgeter för olika projekt. Jag kommer att vara med på hela processen för att inte missa någon del. Jag har bra förkunskaper om företaget och dess affärsverksamhet, vilket betyder att jag inte behöver ägna mycket tid på förförståelse. Material som jag har nytta av är budgeteringen i företaget.

Min studie kommer att bestå av både kvalitativ och kvantitativ studie. Jag kommer att få siffror och strukturerad statistik av företaget. Sedan skall jag samla in liknande data av upplysningar från arbetsplatsen t.ex. arbetarnas prestationer mot beräknad tid. Jag skapar också jämförbara mått som lämpar sig till de uppdrag som jag skall arbeta med. Till sist sammanfattar jag resultaten och analyserar arbetet. Jag kommer att mixa de två olika forskningsmetoderna till en lämplig forskningsmetod för mitt arbete.

Man kan skilja mellan två olika forskningsstrategier, kvantitativa och kvalitativa studier. Den kvantitativa studien består av siffror medan den kvalitativa består av ord. I den kvantitativa studien är det forskaren som uppfattar forskningsresultatet medan den kvalitativa studien är fylld av deltagarnas observationer. (Bryman & Bell 2005 s. 322-323.)

2. BRANSCHEN

Byggnadsbranschen i Nyland omfattar 9 miljarder euro som är en tredjedel av hela Finlands byggvärde. Byggbranschen arbetssatte 2007 46 500 arbetare. Detta är 3500 mera än året innan. Arbetskraften ökade med 8 procent på Nylands område. (Suhdanne 2008.)

2.1 Renovera/ Restaurera

Enligt byggföretag har finländare som tendens att själva planera, renovera och reparera sina hem. Genom att kontakta specialister på området vinner man tid, besvär och pengar. Specialisten har för det mesta flera års studier bakom sig och erfarenhet på branschen. Specialisthjälp kan behövas för små reparationer i hemmen men också för större byggprojekt som kräver en övervakare. (Rakennusperinto 1, 2009.)

När man börjar planeringen för ett renoveringsprojekt skall man reservera tillräckligt med tid. Om man skall utföra en reparation i ett gammalt hus lönar det sig att känna till husets historia. Hus renoveras och repareras efter hand något går sönder, vilket gör att husets kondition måste granskas före omstrukturering. Att bo i huset kan ge en helt ny bild av processen. Enligt entreprenörer är det bra att man lär sig känna husets konstruktioner och vänjer sig bättre med huset. (Rakennusperinto 2, 2009.)

Vid nybygge eller renovering bör man kontakta stadens eller kommunens byggnadscentral. Byggnadscentralen berättar om det är möjligt att bygga eller renovera. Det kan hända att huset är kulturhistoriskt värdefullt och inte får restaureras. Byggnadscentralen berättar också vilka lov behövs för olika delarna i renoveringsprocessen (Rakennusperinto 3, 2009). Hus som har kulturhistorisk bakgrund måste ha lov av Stadens museiverk vid byte av husets färg. Om lov inte skaffas kan det bli böter för husets ägare.

Byggföretag menar att man vid restaurering av en fastighet skall börja med de nödvändigaste reparationerna. Till dessa kan man räkna mögelskador, läckande konstruktioner samt skador på bärande konstruktioner. Grunden, ytterväggar och tak är husets viktigaste delar. Skador i dessa delar kan göra att huset förfaller. Reparationer

inomhus i kök och tvätttrum är de utrymmen som kräver mest tid och yrkeskunskap. När dessa är klara kan man börja med de mindre krävande som inner tak och väggar.

(Rakennusperinto 4, 2009.)

Man bör på förhand ingå ett avtal mellan husets ägare och entreprenören. I avtalet skall man diskutera debiteringen, vem som är arbetsledare och vad som skall renoveras.

(Rakennusperinto 5, 2009.)

När företag gör sina kostnadsberäkningar på olika renoverings arbeten bör de ha klart för sig vilka övriga faktorer som kan inverka på arbetet. Utomhusmålningsarbeten utförs för det mesta på sommaren. På sommaren inverkar regn och luftens fuktighet på arbetstakten och gör att vissa projekt tar längre tid på grund av dåligt väder. (Lönnroth 2009.)

En annan sak som bör beaktas är ordningsföljden på arbetena. Det kan ske förseningar och hända att t.ex. något material inte kommer i tid. Det drabbar alla parterna som skall jobba med projektet. Det kan förekomma överraskningar vid rivningsskedet. Man vet inte vad det har använts för material i tidigare byggsleden och man bör beakta överraskningar. När man inhandlar material skall man alltid köpa mera än vad som beräknats gå åt för att det uppstår spill vid montering. Yrkeskunniga arbetare är medvetna om dessa faktorer som kan inverka på arbetet och blir inte förvånade om något problem uppstår. (Lönnroth 2009.)

2.2 H. Lönnroth Oy

H. Lönnroth Oy är ett familjeföretag som grundades 1988 av Hakon Lönnroth. Det är ett litet företag som säljer renoverings- och byggtjänster. Företaget har sitt kontor i Borgå och dess arbetsområde är östra-nyland. Företaget har 8 heltidsanställda byggare/renoveringsmän, en chef och en som hjälper till på kontoret och som utträttar ärenden som inte chefen hinner med. Företaget har underleverantörer som sköter de jobb som företaget inte hinner med. (H. Lönnroth Oy 2009.)

Företagets omsättning var 2008-2009 1 milj. euro. Omsättningen sjönk från året innan med 300 000 euro. Inköpen har i relation till omsättningen minskat med 4 procentenheter

från förra räkenskapsåret. Lönerna har stigit med en procentenhet från förra året. Räkenskapsperiodens vinst efter extraordinära kostnader var 2008-2009 8,29 % av omsättningen. Samma post var 2007-2008 11,77 %. Man kan säga att resultatet sjönk med 3,5 procentenheter under förra året. Detta är en stor förminskning av resultatet. (Resultaträkning 2009.)

Förra årets resultat var företagets bästa. Företaget har drabbats av byggnadssektorns magra tider. Företaget vill vara effektivt på de områden de har möjlighet till. Man vill veta var i försäljningen man kan göra annorlunda. Att göra prestationsmätning och följa upp arbeten gör att man får bättre kontroll på de största kostnaderna, material och personalen. Detta kan leda till att vissa olönsamma jobb försvinner och att man satsar mera på de lönsamma.

Företaget använder sig av projektbudgetering. Man skapar budgeter för varje projekt. Dessa budgeter fungerar som vägledning för arbetarna i företaget och som prissättning av byggprojekt. Principen med projektbudgetering kan jämföras med principen för produktkalkylering.

3. BUDGETERING

Alla företag har specifika mål som de vill uppnå. För att uppnå målen behövs planer för framtiden. Man skall ha en tanke med verksamheten för att t.ex. kunna kontrollera materialinköp och anställa rätt personal. Budgetering är ett sätt att planera framtiden på. Man kan skapa budgeter för hela organisationen eller för olika ändamål. Huvudbudgeterna är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Delbudgeterna kan göras för olika projekt, för personalen eller för någon avdelning på företaget. Alla delbudgeter är delar av huvudbudgeterna. (Ax m.fl. 2001 s. 313.)

Budgetering har förekommit i den offentliga sektorn långt före den privata. Idag är budgetering vanlig i alla slags företag. Att hitta en heltäckande budget kan vara svårt och man blir därför tvungen att skapa budgeter för framtida behov. Begreppen framåtriktad, ansvar, monetära termer samt periodisering är ord som man bygger budgeten på. Iden med budgeten är att vara så framtidsnära som möjligt. Ibland kan man höra att budgeter också

används vid benämningen periodkalkyl. Många monetära modeller som används i budgeteringen är hämtade från kalkyleringen. Skillnaden mellan kalkylering och budgetering är att kalkyleringen oftast är sådant som hänt medan budgeteringen refererar till händelser i framtiden. (Greve 1996, s. 9-10.). Budgeteringen i ett företag sker internt och har inget att beröras med den externa redovisningen eller med annat externt inom företagsamhet. (Ax m.fl. 2001 s. 393.)

Budgetering har också uppstått p.g.a. decentralisering. Det blev svårare och svårare för företagsledningen att samla in information och övervaka varje liten sak i företaget. Man började skicka ansvaret nedåt i företaget och på så sätt kunde man lättare följa upp verksamhetens väg. Man följde upp de olika enheternas resultat genom att jämföra utfall med budgeten. Budgeten blev ett instrument att mäta prestationerna på. (Greve 1996 s. 12.)

3.1 Budgetens stöttepelare

Budgeter skapas med hjälp av olika stöttepelare. Den första stöttepelaren är *förväntningar*. Med avseenden och förväntningar i framtiden bygger företag upp budgeten. Hur noggrant man än arbetat kan budgeten vara utfallet olika. Vissa företag skapar budgeter på antagande. T.ex. försäljningschefens antagande för försäljningen per timme ger ett mått som man använder i budgeten vid produktion. (Ax m.fl. 2001 s. 318.)

Den andra stöttepelaren är *ekonomiska konsekvenser*. Inom budgetering är det naturligt att ekonomiska konsekvenser kommer som första tanke då de flesta budgeterna är skapade med intäkter och kostnader. Det är inte ändå nödvändigt att budgeten måste bestå av likvida medel. Budgeten kan bestå av ord som skapar nya mål för arbetarna. (Ax m.fl. 2001 s. 317.)

Den sista stöttepelaren pekar på den *kommande perioden*. Budgeten skall baseras på förväntningar, åtaganden, ekonomiska konsekvenser och tidigare prestationer. Dessa skall ge en så nära bedömning av den kommande perioden som möjligt. Det är i praktiken

frågan om arbete på arbete som gör att man kan gestalta framtiden och detta arbete benämns med ett ord, budgetering. (Ax m.fl. 2001 s. 317-318.)

3.2 Budgeteringens syfte

Företag satsar stora pengar och lägger ned mycket tid på budgetering. Kostnaderna för budgeteringen skall inte överstiga nyttan med arbetet. Vilka syften kan då budgeteringen uppfylla? (Ax m.fl. 2001 s. 322.)

Som tidigare nämnts strävar man till att planera verksamheten för kommande period. Budgeter används därför för att planera personalrekrytering, inköp, försäljning eller andra investeringar i företaget. Ledningen vill att alla i företaget går mot samma mål och att man har samma syfte med arbetet. Samordning mellan olika grupper i företaget stärker hela organisationen och budgeterna uppfylls. Man kan lättare samarbeta då målen är självklara. Mindre fel uppstår och de olika avdelningarna kan dra nytta av varandras mål. Resursallokeringen i företaget blir klarare med hjälp av budgeterna. Man vet bättre vem som kan ha nytta av olika resurser och var man måste satsa mera. Här kan man se vilka investeringar som presterar mest likvida medel. Genom budgeteringen kan dessa prioriteras mot varandra och avkastningen för investeringen går att mätas. (Ax m.fl. 2001 s. 322-324.)

Ett mycket viktigt syfte med budgetering är ansvar och motivation. Medarbetarna försöker sträva till att uppnå budgeten. Om något extra inträffar är det chefens ansvar att sköta situationen. Budgeterna beskriver ett åtaganden som är ömsesidigt medan företaget bidrar med nödvändiga resurser och den ansvarige försöker uppfylla budgeten. Motivation kan man använda som målstyrning i verksamheten. Syftet gör att medarbetarna anstränger sig för att uppnå målet. Enligt statistik vill medarbetarna ha klara målsättningar så att de vet vad som förväntas av dem. (Ax m.fl. 2001 s. 324-325.)

Uppföljning av budgeterna visar vilket resultat man kommit till. Man kan uppfölja delbudgeter eller huvudbudgeter. Om uppföljningen sker inom de mindre uppdragen kan korrigeringar göras kontinuerligt. Detta syfte med budgetering gör att man kan skapa ännu

bättre budgeter i framtiden då man har exakta botten för uppdragen. (Ax m.fl. 2001 s. 324.)

3.3 Huvudbudgeter

När man talar om budgeten talar man oftast om någon slags slutsumma av huvudbudgeterna. Huvudbudgeterna består av en resultatbudget en likviditetsbudget och en budgeterad balansräkning. Huvudbudgeterna byggs upp av ett antal delbudgeter. Hierarkin är samma som i företagsuppställningen. Från de mindre till de större. (Ax m.fl. 2001 s. 331.)

Tabell 1. (Ax m.fl. 2001 s. 332).



Resultatbudgeten och likviditetsbudgeten skapas under räkenskapsperiodens lopp. En budgeterad balansräkning skapas av den gamla balansbudgeten och av värden från både resultat- och likviditetsbudgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 332.)

3.3.1 Resultatbudget

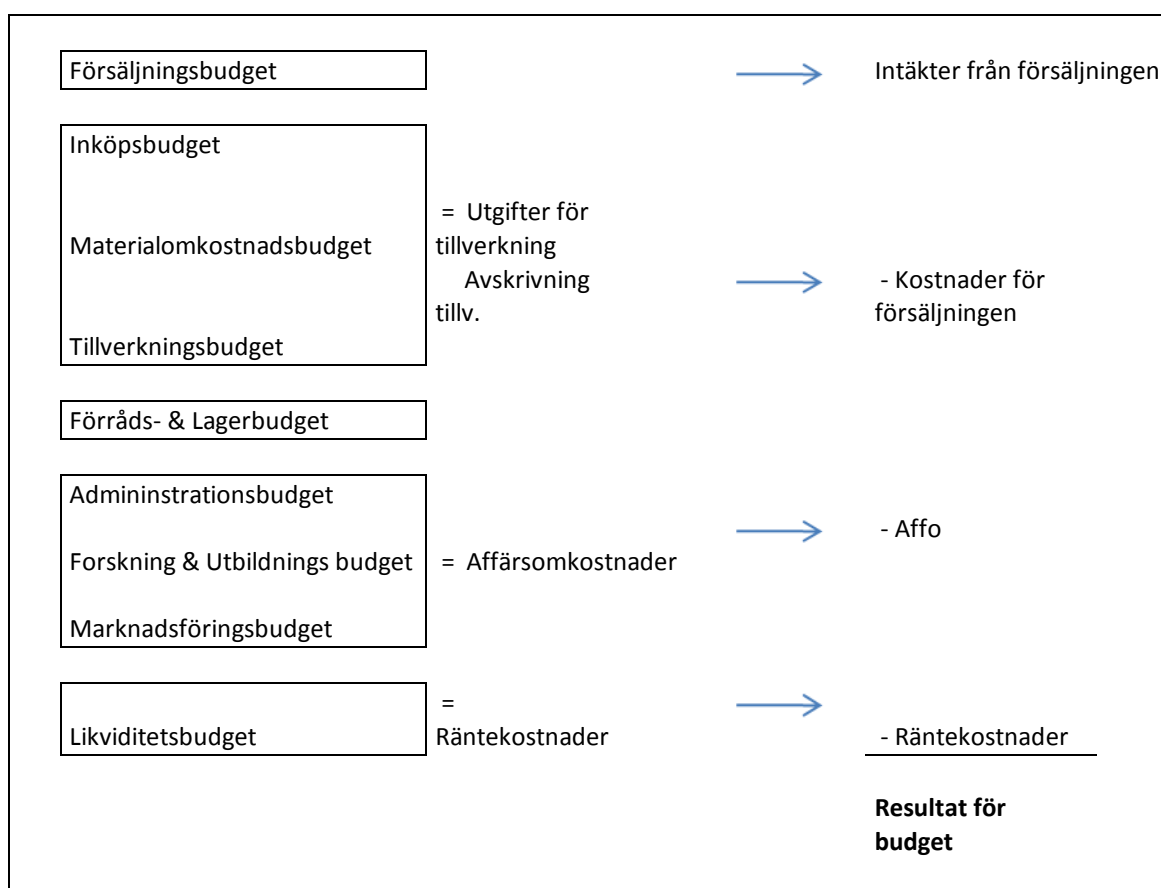
Resultatbudgeten byggs upp av intäkter och kostnader från en viss tid. Intäkterna kommer från externa kunder. Kostnaderna uppstår från företagets utgifter. Intäkterna hänförs ofta till olika delbudgeter så som försäljningsbudget eller produktbudget. Intäkter som fås från interna enheter inom företaget skall inte räknas med i budgeteringen. (Ax m.fl. 2001 s. 334.)

Kostnaderna hänförs till delbudgeter inom företaget. Dessa gör summa för alla kostnader. Exempel på kostnadsspecifika delbudgeter är personalbudget och inköpsbudget. Till resultatbudgeten slår man samman alla intäktsbudgeter mot alla kostnadsbudgeter och dessa skapar resultatet. (Ax m.fl. 2001 s. 335.)

Den vanligaste budgetperioden är ett år. Den är lika lång som räkenskapsperioden. Man kan lätt följa med budgeteringen mot verkligheten. Företaget kan också ha längre budgeterings perioder t.ex. om ett stort projekt tar längre än den vanliga budgetperioden. Om det råder osäkerhet på marknaden kan det vara skäl att ha en kortare period än den vanliga. (Ax m.fl. 2001 s. 393.) Andra orsaker är för kortare perioder är säsongvariationer, utfasning och introduktion av produkter eller tjänster. Kortare budgetperioder gör att avvikelser märks snabbare och tiden för avvikelse analys är kortare. (Ax m.fl. 2001 s. 336-337.)

Man kan ställa upp resultatbudgeten på olika sätt. Uppställningen har oftast beroende av företagets storlek och verksamhet. Mindre företag kan bygga upp resultatbudgeten rad för rad. Till resultatbudgeten sätts alla bokföringsmässiga och kalkylmässiga intäkter och kostnader.

Tabell 2. Resultatbudgetuppställning. (Greve 1996, s. 111).



Ur tabellen kan man se de olika budgeterna som skapar årets resultatbudget.

Försäljningsbudgeten kommer från försäljningen. Inköpsbudgeten består av utgifter från tillverkningen. De budgeterade materialkostnaderna i tillverkningsbudgeten skall inte ingå i resultatbudgeten, de har redan tagits hänsyn till. De andra kostnadsbudgeterna tillför sina värden från budgeterna. Från likviditetsbudgeten kommer räntan på lånen som finns under budget perioden. Dessa intäkter och kostnader ger resultatet för den budgeterade resultaträkningen. (Greve 1996 s. 110-112.)

3.3.2 Likviditetsbudget

Då företaget köper material uppstår utgifter. Utbetalningen sker då man betalar varorna. De att man köper in varor eller betalar för dem har ingen betydelse på resultatet. Man skall kunna kategorisera utgifterna till en viss tidsperiod eller till ett visst projekt för att kunna

beräkna resultatet. För en fastighet kan en sådan tidsperiod vara i flera år. Ordet periodiserad utgift förklarar vad det är frågan om. (Karlsson 1999 s. 21-22.)

När en tjänst utförts eller försäljning sker fås inkomster. Då prestationen betalas sker inbetalningen. Intäkten utgör värdet av de prestationer som utförts under en viss tid eller under ett visst projekt. (Karlsson 1999 s. 23-24.)

Materialet till bedömning av in- och utbetalningar, ett annat ord är kassaflödet, hämtas från balansräkningen vid budgetperiodens början. Information från resultatbudgeten, inköps- och försäljningsbudgeten används också i likviditetsbudgeten. Likviditetsbudgeten skapas till samma ändamål och på samma tidpunkter som resultatbudgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 339.)

Likviditeten kan svänga kraftigt under årets lopp. Det beror på investeringar eller inköp av stora lager. För att se en aktuell bild av kassaflödet skapar många företag likviditetsbudgeter kvartalsvis och även månadsvis. Likviditetsbudgeten påverkas positivt av kontantförsäljning, förskottsbetalningar, nyemission och lån. Att betala förskott, kontantköp, räntor, amorteringar och lön gör att likviditeten sjunker. Likviditetsbudgeten kontrollerar att det alltid finns tillräckligt med pengar i kassan. (Ax m.fl. 2001 s. 339-340.)

Hakon Lönnroth berättar att man inte använder sig av likviditetsbudgeter i företaget. Företaget är inte i behov av att räkna kassan oftare än vid bokslutet. Dock säger han att det kan bero på att han är medveten om företagets kassaflöden och vid beräkning av projektbudgeter tar företagets likvida situation i beaktande. (Lönnroth 2009.)

Lönnroth förklarar att man måste vara aktsam att inte beräkna på för stora jobb. Han menar att man inte kan ge offert på byggjobb om man inte har tillräckligt med pengar till kostnaderna som uppstår. Betalningen från kunden sker alltid som sista del av arbetet. Han har en 25 års erfarenhet på byggbranschen och han berättar att många nyföretag gör den missen att de tävlar om för stor bit av kakan, räknar på för stora jobb. Företagen har potential men saknar likvida medel. (Lönnroth 2009.)

Tabell 3. Likviditetsbudget för en månad (Greve 1996, s. 106).

Likviditetsbudget (månadsvis)	Januari	Februari
Inbetalningar av kunder	+	
Nya lån	+	
<i>Summa inbetalningar</i>	X	
Utbetalningar:		
Personal	-	
Material	-	
Övriga rörelseutgifter	-	
Investeringar	-	
Amorteringar	-	
<i>Summa utbetalningar</i>	X	
Kassa IB	X	Y
Inbetalningar	+	+
Utbetalningar	-	-
Kassa UB	Y	W

Högst i budgeten finns nettoomsättningen. När man räknar ut kundfordringarna skall man ta betalningstiden i beaktande. Om kunden har 14 dagar betalningstid betalas fakturan 14 dagar efter. Det som blir över från januari månads inbetalningar utgör kundfordringar den 31.1 och betalas i februari. Företaget kan få in likvida medel i form av lån och de utgör tillsammans summan för inbetalningarna under den första månaden. Eftersom utbetalningarna oftast sker med en månads fördröjning kommer januari månads utbetalningar att vara lika med december månads materialinköp. Leverantörsskuldena kan man plocka från balansräkningen. Övriga kostnader i likviditetsbudgeten kan vara personal, investeringar och amorteringar. Dessa utgör summan för utbetalningarna. Man ska beakta att räntebetalningarna sker en gång i året. (Greve 1996 s. 106-108.)

Den likvida ställningen skall fastställas i slutet av månaden. Från detta visar hur kassan påverkas av in- och utbetalningarnas tidpunkt. Utgående kassa för januari blir februari månaden ingående kassa. På detta sätt fastställs hela årets likviditet. (Greve 1996 s. 108.)

3.3.3 Budgeterad balansräkning

Balansräkningens viktigaste uppgift är att vara som botten för följande års budget. När en resultat- och en likviditetsbudget har skapats kan man överföra siffrorna till en balansbudget. Man skapar dessa oftast en gång i året vid bokföringsårets slut. Några nya uppgifter kommer inte i detta skede. Från denna kan man med hjälp av nyckeltal jämföra företagets prestationer under året. (Greve 1996 s. 117.)

När man skapar balansbudgeten använder man den gamla som botten. Om nya poster i balansbudgeten skall tillföras kommer det fram redan i de två tidigare budgeterna under årets lopp. ”Beräkningarna i balansbudgeten bygger på de ekonomiska samband som råder mellan ekonomiska tillstånd och flöden som har förklarats i de tidigare budgeterna”. (Greve 1996 s. 117.)

Tabell 4. Exempel på budgeterad balansräkning i minsta form (Ax m.fl. 2001 s. 354).

Budgeterad balansräkning:			
Tillgångar		Eget kapital o skulder	
1)	Inventarier	Aktiekapital	4)
2)	Lager	Resultat	5)
3)	Check	Lån	6)
	<hr/> Summa	<hr/> Summa	

Bilden visar en uppställning på en budgeterad balansräkning. På tillgångarnas sida finns inventarier, lager och Check. Inventarierna kan man hämta från likviditetsbudgeten. Man måste ta avskrivningarna i beaktande då man beräknar dessa. Avskrivningarna finns i resultatbudgeten. Lagret beräknas mellan varuinköpen och varukostnaderna under året. Om det finns ingående lager vid årets början skall man beakta det. Check siffrorna kan man ta direkt från likviditetsbudgeten, likvida medel vid periodens slut. (Ax m.fl. 2001 s. 354.)

På den andra sidan i budgeterade balansräkningen hittar vi eget kapital och skulder. Aktiekapitalet kan man hämta från balansräkningen vid årets början. Om det skett förändringar i aktiekapitalet hade det framgått i likviditetsbudgeten. Resultatet kan man

hämta direkt från resultatbudgetens sista rad. Lånet kan beräknas vid årets slut med hjälp av siffror om upplåning och amortering från likviditetsbudgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 354.)

3.4 Delbudgeter

Skillnaden mellan delbudgeter och huvudbudgeter är att delbudgeterna kan vara delar i huvudbudgeterna eller stå som ensamma budgeter. Delbudgeterna är mera specifika och mera detaljerade än huvudbudgeterna. Delbudgeternas syften kan variera starkt.

Funktionsbudgeter används för att styra aktiviteter till mål som man i huvudbudgeterna har räkna fram. Avdelningsbudget är av ett annat slag. Den kan ha ett instrument som drivkraft och tas därför i första hand fram för att åstadkomma insyn i avdelningen.

Vilka budgeter företagen använder sig av beror på företagets verksamhet. Större företag kan satsa på mera budgetering medan mindre företag skapar de budgeter som är nyttiga för dem. Stora företag kan fastställa personalbudgeter för varje avdelning medan mindre företag kan göra en personalbudget för hela året. De vanligaste typerna av delbudgeter är produkt-, lager-, projekt-, personal-, kund-, investerings- och försäljningsbudget. (Ax m.fl. 2001 s. 355-356.)

Beroende på företagets verksamhetsart behöver företaget olika budgeter. I handelsföretag är det varuflödet, lagring och försäljning som är de tre stora aktiviteterna. Handelsföretag skapar budgeter för dessa aktiviteter för att på så sätt styra verksamheten mot sina mål. Lagerbudgeten handlar om hur mycket varor man skall ha i lager och hur mycket som skall vara beställnings varor. Budgeterna är olika för olika företag. (Ax m.fl. 2001 s. 356-357.)

Tillverkningsföretagen skiljer sig från handelsföretagen med att de skapar även en produktionsbudget förutom de ovan nämnda. Produktionsföretagen vill ha en kostnadsbudget för produktionen eller till och med för varje produkt. Då kan företaget skilja på direkta kostnader och omkostnader. I tillverkningen behöver man oftast maskiner. Investeringsbudgeter är förekommande i tillverkningsföretag för att se om en ny maskin är lönsam och hur länge dess återbetalningstid är. (Ax m.fl. 2001 s. 359.)

I tjänsteföretag är personalen och material de största resurserna. Det betyder att man fokuserar på personalbudgeter och materialbudgeter. Det lönar sig att ha lagom med personal för olika tjänster då det är den största kostnaden. Uttrycket ”Just in Case” kan användas inom tjänsteföretag. Kunderna kan agera spontant och då skall man kunna utnyttja situationer så effektivt som möjligt. Det sker också vice versa, att inte betala lön i onödan. I tjänsteföretag skall kompetens hos medarbetarna vara i frontlinjen. Detta för att lyckas och överleva på marknaden. (Ax m.fl. 2001 s. 357-359.)

3.4.1 Projektbudgetering med bidragstänkande

Projektbudgetering kan vara av två olika slag. Det kan vara frågan om enskilda projekt som t.ex. budgetering av en hälso- och välmående dag, eller verksamhetsrelaterade projekt som hör verksamheten. Företaget vill exakt veta intäkterna och kostnaderna för varje projekt för att analysera vilka som är lönsamma. En revisionsbyrå kanske lägger upp budgeter för revisionen för sina kunder för varje månad. Detta för att veta intäkterna och kostnaderna för varje kund. (Ax m.fl. 2001 s. 333.)

Om man vill skapa snabba budgeter för beräkning av projekt kan man tillämpa bidragsmetoden. Bidragsmetoden är en ofullständig kostnadsfördelning. I bidragskalkylen skiljer man mellan särintäkter och särkostnader. Dessa skapar ett täckningsbidrag. Med ofullständig kostnadsfördelning menas att endast de kostnader som hör till projektet räknas med. Täckningsbidraget skall räcka till omkostnader/samkostnader och vinst. Man kan skapa en utvecklad bidragskalkyl där täckningsbidraget skapar ett mellanresultat. Sedan tas samkostnaderna bort och vinsten/förlusten kvarstår. (Ax m.fl. 2001 s. 250-252.)

Bidragsmetoden indelas i period- och ordermetod. Bidragsmetoden med periodkalkylering är beräkning av försäljning under en viss tid. Orderkalkylering innebär att kostnaderna räknas oberoende av tidsaspekten. Denna kan tillämpas vid beräkning av kostnad för en kundorder, tillverkningsserie eller produktenhet. Orderkalkylering används inom t.ex. revisionsbyråer, byggföretag, banker och restauranger. (Ax m.fl. 2001 s. 261-262.)

Tabell 5. Uppställning av utvecklad bidragsbudget (Ax m.fl. 2001 s. 263).

	Budget
Totala intäkter	500
Totala särkostnader	-100
Totalt täckningsbidrag	400
Samkostnader 1	-20
Samkostnader 2	-50
Resultat	330

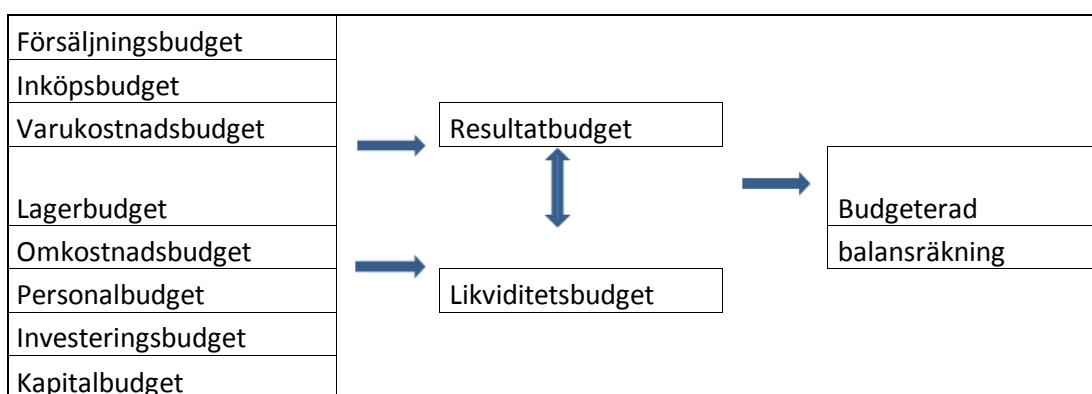
I tabellen ser man de totala intäkterna och de totala särkostnaderna för projektet. Av dessa från man ett täckningsbidrag. Särkostnaderna är lön och material. Samkostnaderna kan vara kostnader som t.ex. bensin, reparation och försäkringar som hör till projektet. Till sist kommer resultatet. Resultatet består av vinsten och säkerheten som företaget får av projektet. Genom att bearbeta denna uppställning kan man skapa en budget som tillämpas för varje projekt. (Ax m.fl. 2001 s. 263.)

3.5 Budgetuppföljning

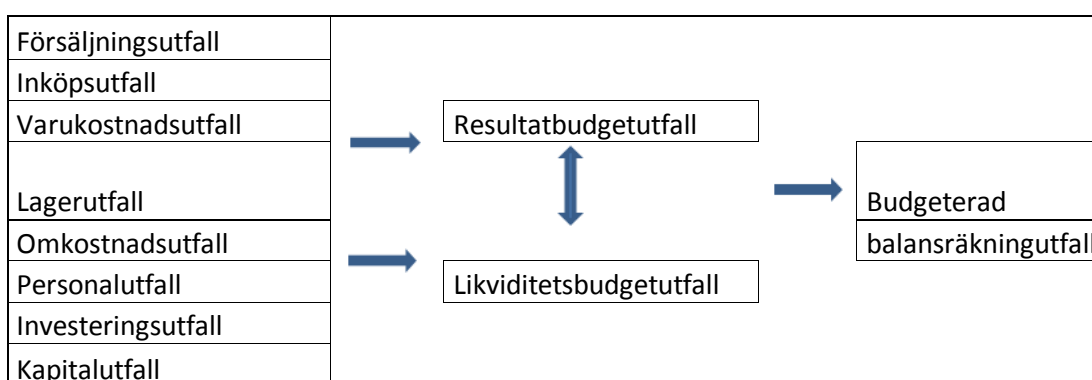
Med budgetuppföljning menar man den process i vilket det budgeterade värdet ställs mot det verkliga värdet. Ett värde som planerats kan utnyttjas mera än att bara vara en vägvisare för processen. Om företaget arbetar utan budgetuppföljning och lämnar bort den är det som om de inte bryr sig om resultatet. Utfallet skall ställas upp på samma sätt som budgeten. Alla detaljer skall plockas med. (Ax m.fl. 2001 s. 394.)

Den mest utformade budgeteringen i ett företag går från huvudbudgeterna till de minsta projektbudgeterna. Om man i företaget följer upp alla budgeter skapar man ett likadant system som i budgeteringen. Varje process är en del av helheten. Exempel utfallet för januari månads försäljning jämförs med januari månads budget. Januari månads utfall är en del av hela årets försäljnings utfall som jämförs i huvudbudgeten med hela årets försäljning budget. (Ax m.fl. 2001 s. 394.)

Tabell 6. Samband mellan budgeterna (Ax m.fl. 2001 s. 369).



Tabell 7. Samband mellan utfallen (Ax m.fl. 2001 s. 369).



Syftet med budgetuppföljning är att man vill jämföra resultaten. Utfallet kan avvika från budgeten och då talar man om avvikelse. Största syftet med uppföljningen är att ta reda på vad det uppstått avvikelser. Man kan med denna information skapa en mera fullständig budget för nästa projekt. Detta ger en förändring i intäkterna och projektet blir mera lönsamt. Om ett fel uppstått i tillverkningen finner man lätt orsaken till avvikelsen m h a uppföljning. Det kan hända att någon medarbetare inte är tillräckligt effektiv i jämförelse mot de andra. Budgetuppföljning hittar lätt den ”skyldige”. (Ax m.fl. 2001 s. 395.)

Tabell 8. Uppställning av bidragsbudget och verkliga utfall (Ax m.fl. 2001 s. 263).

	Budget	Utfall
Totala intäkter	500	400
Totala särkostnader	-100	-95
Totalt täckningsbidrag	400	305
Samkostnader 1	-20	-20
Samkostnader 2	-50	-45
Resultat	330	250

Ansvarsfördelningen av projekten är en del av budgetuppföljning. Ledare måste hålla sig till budgeten för processen. Då ledaren vet att man kommer att följa upp arbetet åtgärdar han problem att de inte sker. Uppföljningen ger medarbetarna motivation och arbetsvilja. Vissa företag belönar medarbetarna för väl utfört arbete. (Ax m.fl. 2001 s. 396.)

Uppföljningen av budgetering är inte bara att skapa rapporter för utfört arbete. Grundprinciperna är att uppföljningen skall göras mot de viktigaste posterna i företagen. Om en analysavvikelse inte kan ge en nytta som är större än kostnaden för analysen är det inte till någon nytta. Rapporterna läses och analyseras bland ledare och utvecklingsansvariga. Rapporterna är underlag för budgetmöten. Verksamhetsnära ledare diskuterar företagets förutsättningar och framtidsplaner. Det är viktigt att man kan lita på rapporterna. Man diskuterar avvikelserna och funderar över varför man inte kunde hålla sig till budgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 396-397.)

3.5.1 Analys av avvikelser

Ett syfte med analysering av budgetavvikelser är att få en förklaring till varför budget och utfall inte är samma. Oavsett hur mycket tid man sätter på budgetering är det omöjligt att skapa en budget som stämmer med utfallet. Avvikelser kan bero på saker ytterom företaget. Priset på material kan stiga, leveranstiderna kan strula eller marknadsvärdet på produkterna sjunka. (Ax m.fl. 2001 s. 399-400.)

Det vanligaste sättet där man mäter budgeten mot utfallet är m h a kalkylering. Man ser avvikelserna i siffror och i procentenheter.

Tabell 9. Process avvikelseberäkning (Ax m.fl. 2001 s. 263).

	Budget	Utfall	Avvikelse	Procentavv.
Totala särintäkter	500	400	-100	-25 %
Totala särkostnader	-100	-95	5	5 %
Totalt täckningsbidrag	400	305	-95	-24 %
Samkostnader 1	-20	-13	7	-35 %
Samkostnader 2	-50	-45	5	-10 %
Resultat	330	247	-83	-25 %

I tabellen finns intäkter och kostnader. Man har budgeterat och följt upp händelserna. Man kan på detta sätt räkna avvikelserna för processen. Avvikelseerna finns också i procentenheter.

3.5.2 Standardkostnader

En standard är ett förutberäknat värde för en viss prestation för en kommande tidsperiod. Standarden är ett uttryck för vad man bestämt att något kommer att kosta. Avvikelseanalys är ett syfte med standardkostnaden. Standardkostnaden används som kostnadskontroll. Skillnaden mellan standardkostnaden (det förbrukade värdet) och utfaller (det verkliga värdet) granskas. Avvikelseerna tas hand om av respektive ansvariga och man strävar till att svara på frågorna, var har avvikelserna uppkommit? vilka är orsakerna till avvikelserna? Och vem bär ansvaret för avvikelserna? (Ax m.fl. 2001 s. 518-519.)

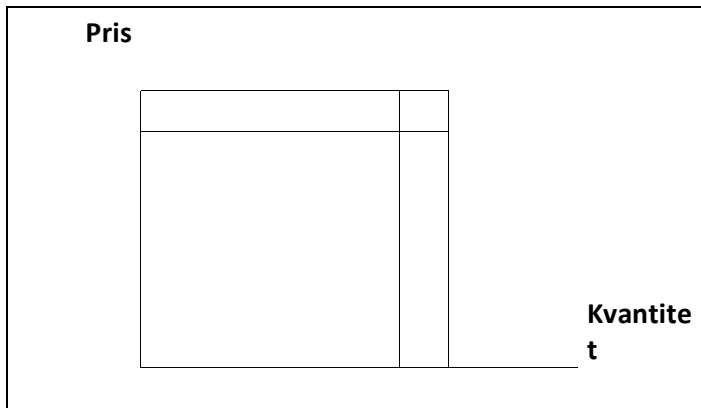
Standardkostnaderna har samma utgångsläge som budgeteringens syfte. Syftet är att man jobbar mot standarden. Andra syften vid användning av standardkostnader är att det underlättar redovisningen, budgeteringen och ligger som underlag för t.ex. internprissättning. (Ax m.fl. 2001 s. 511-512.)

Man kan skilja mellan olika standards. Lönestandarder och materialstandarder hör till de mest förekommande. Lönestandarder kan vara uträknade tider för utfört arbete eller kostnad per arbetad timme. Materialstandarder är standarder som används i alla verksamhetsformerna. Det som tas fram i materialstandarder är standard för hur mycket av materialet som åtgår per producerad enhet eller priset på materialet per enhet. När man använder sig av standards skall man även beräkna standarden för kvantiteten. Med det menas att allt sådant som hör till projekten skall räknas med. (Ax m.fl. 2001 s. 515-517.)

Formel: $SP \times SK - VP \times VK$

Formeln står för förbrukningsavvikelse. S = standard, V = verklig, P = pris, K = kvantitet. Avvikelsen som fås från formeln visar förbrukningsavvikelsen där verkliga priser och kvantiteter skiljer sig från de budgeterade. Förbrukningsavvikelsen kan på så sätt delas upp

i prisavvikelse och kvantitetsavvikelse. (Ax m.fl. 2001 s. 520-521.) Följande diagram visar hur man kan förklara de olika värdena. I diagrammet ingår pris- och kvantitetsaxlar.



Figur 1. Diagram av pris- och kvantitetsavvikelse. (Ax m.fl. 2001 s. 522.)

Avvikelseanalysen är kopplad till budgeten. I många företag används resultatet av avvikelseanalysen som underlag vid beslutsfattande och planerande av verksamheten. (Ax m.fl. 2001 s. 527.)

3.5.3 Konsekvenser av budgetarbetet

Det resultat företag får från sina budgeter är svaren på vad de stoppar in i dem. Är syftet att jobba flitigare bör tidsbudgeten vara tuffare. Att ett problem kommer fram under projektet kan man inte förutspå. Vad är då konsekvenserna för budgeten? (Wallander 1995 s. 61.)

Iden med budgeten är att arbetarna skall arbeta på ett annat sätt än det vanliga. Budgeten skapar nya mål för medarbetarna och skall fungera som ett instrument. Påverkas inte handlande saknar budgeten betydelse. Alla resurser som satts på skapandet går till spillo. De anställda kan inse budgetens syfte och därför ändrar på arbetandet. I detta fall skapar medarbetarna en morot för företaget. Det minskar värdet av budgeten betydligt. Det intressanta med budgetering är då det uppstår problem och avvikelser från trenden. Så länge tillverkningen håller sig till budgeten känner företaget sig säkert. Man vet vart utvecklingen är på väg. Men om man inte vet det, blir situationen genast farlig och osäker. Risken med budgetering är den att man inte kan hålla sig till "manualen". (Wallander 1995 s. 62-63.)

Man kan från erfarenheter och 1980-tals kriserna se vart utvecklingen ledde då analytikerna inte ville se sanningen med marknadsavvikelseerna. De var fulla med argument för att avvikelseerna bara var tillfälliga. Detta är en mycket farlig attityd som skall analyseras. Det kan vara frågan om en ny utveckling som är på gång. Jan Wallander anser att budgetering är slöseri av resurser och i sämsta fall direkt farligt för företagandet. ”Han säger att budgeten i ett företag är resultatet av en rationell process, där alla inblandade utan sidoblickar försöker ge en så sannfärdig bild av framtiden som möjligt mot bakgrund av den kunskap som de redan har”. (Wallander 1995 s. 62-63.)

4. PRESTATIONS MÄTNING

För att veta hur det går för företaget, används olika mätinstrument. Man mäter intäkter mot kostnader och ser hur stor vinsten blir. Man kan mäta vad som presteras, kommer att presteras eller har presterats. Ett ord för detta är prestationsmätning. Man kan t.ex. mäta prestationen för utförda projekt. Man måste alltid ha ett jämförelsemått vid prestationsmätning. Andra benämningar för prestationsmått är nyckeltal och styrtalet. (Ax m.fl. 2001 s. 575-576.)

Det är viktigt att analysera utfallen vid budgetuppföljning. Företaget kan analysera projekten med hjälp av olika mått. Formler som används vid prestationsmätning för projekt är olika produktivetsmått och täckningsbidrag.

4.1 Produktivetsmätning

Produktivitet är ett centralt uttryck vid företagets resursförbrukning. Man kan mäta produktiviteten med olika jämförbara mått. Produktivetsmätning berättar ingenting om själva verksamheten. Produktivetsmättet måste jämföras med något annat för att skapa betydelse. Det kan vara produktivitet för tidigare samma period eller för andra liknande

processer. Formeln för produktivitetmätning ser ut på följande vis. (Lönnqvist & Lind 1998 s. 139-140.)

Produktivitet:	$\frac{\text{Åstadkommen produktion}}{\text{Uppoffring av produktionsfaktorer}}$
----------------	--

Man kan skilja mellan två typer av produktivetsmått. De är arbetsproduktivitet och materialproduktivitet. Dessa mått passar bra för mätning av prestation på lägre nivå i företaget. (Lönnqvist & Lind 1998 s. 140.)

Materialproduktivitet:	$\frac{\text{Förädlingsvärde}}{\text{Materialkostnad}}$
------------------------	---

Arbetsproduktivitet:	$\frac{\text{Beräknad tid / lön}}{\text{Utfört arbete / betald lön}}$
----------------------	---

Materialproduktiviteten är skillnaden mellan det uppskattade förädlingsvärde och den verkliga materialkostnaden för ett visst arbetsprojekt. Man kan också dela upp materialkostnaderna i flera olika produktivetsberäkningar beroende på materialen som används. Arbetsproduktiviteten kan beräknas både som utförd tid och som utbetald lön. Man jämför den uppskattade siffran mot den verkliga siffran. Dessa mått är starkt inriktade och fokuserade på varje enskild operation. Resultaten som fås vid produktivetsberäkningar står som grund för effektiviteten i företaget. (Lönnqvist & Lind 1998 s. 140-142.)

5. PRAKTISKA DELEN

Jag skall i min undersökning göra budgetuppföljning och prestationsmätning för företaget H. Lönnroth Oy. Företaget har valt fyra budgeter som jag kommer att jobba med. Budgeterna består av inomhus och utomhus arbeten. Alla projekt bygger sig på olika slag av renoveringsarbete. Huvudarbetet för de två första budgeterna är målningsarbeten. De två senare är fokuserade på helhetsrenovering av bostäderna. De största kostnadsbärarna i

de fyra projekten är lönen åt medarbetarna och material åtgången. Budgeterna som jag kommer att följa upp, har den uppställning som företaget använder sig av.

Först kommer jag att följa upp budgeterna i fråga. Jag kommer att samla in den information som behövs för projektet. Denna information kommer jag att använda då jag skapar en likadan kalkyl som budgeten. I det andra steget skapar jag en avvikelsetabell av en bidragsmodell. I tabellen ser man de totala intäkterna och totala kostnaderna. Dessa värden jämförs med hjälp av avvikelseanalys. Man kan se skillnaderna i euro och procent.

I tredje delen sammanfattar jag alla budgeter mot alla utfall. Samtidigt som jag analyserar budgeterna mot verkliga utfall genomför jag prestationsmätning för budgeterade värden och verkliga värden. Dessa värden analyseras med hjälp av produktivetsmått som jag valt. Produktivetsmätningen jämför budgeten och verkligheten av företags två största resursförbrukare, lön och material. Till sist analyserar jag resultatet.

5.1 Budget 1. Vaihtohalli

Den först budgeten som jag skall följa upp är ett målningsprojekt. Projektet är ett vanligt projekt för företaget och går bra att användas som grund för undersökningen. Projekt vaihtohalli är både in- och utomhus arbete som har en omsättning på 11 492 €.

Tabell 10. Budgeten för projekt vaihtohalli (Budgetering H. Lönnroth Oy).

Vaihtohalli					
Budget:					
	Timmar	Timlön	Dagar	Totalt	
Måla allt utomhus	8	30	21	5040	
Måla insidan	8	30	12	2880	
Materialsammanlagt (färg, ställningar mm.)				2500	
Totalt				10420	
Rabatt				1000	
Pris utan moms				9420	
Moms				2 072	
Totalt				11 492	
<p>Ta i beaktande vädret. Den stora reklamtavlan är inte med i priset. Arbetet måste påbörjas så snabbt som möjligt, helst 6.7.2009.</p>					

I företagets budget för projektet finns de uträknade arbetstimmarna högst uppe. Arbetskostnaderna blir tillsammans 7920 €. Man ser att detta utgör den största kostnaden. Sedan kommer materialet som en klumpsumma. Där ingår målning, ställningar och dylikt. Man har valt att ge en rabatt på 1000 €. Priset för projektet inklusive moms är 11 492 €. De klausuler som finns med under budgeten kommer jag inte att beakta.

5.1.1 Uppföljning av budgeten

Tabell 11. Verklig kostnads kalkyl av vaihtohalli.

Vaihtohalli				
Verkligt utfall				
	Timmar	Timlön	Dagar	Totalt
Måla allt utomhus	8	30	17	4080
Måla insidan	8	30	8	1920
Målning			640	
Ställningar			1300	
Annat material			277	
Material sammanlagt				2217
Totalt				8217
Rabatt				0
Pris utan moms				8 217
Moms				1808
Totalt				10 025

Tabellen visar de riktiga värden för projektet. Jag har följt med arbetet och skapat en likadan kalkyl för arbetet. Man kan se att siffrorna inte stämmer överens med företagets budgeterade värden. Man kan konstatera vid detta skede att de totala utgifterna är mindre än i den budgeterade kalkylen.

5.1.2 Avvikelseanalys av projekt vaihtohalli

Tabell 12 . Avvikelseanalys med hjälp av bidragsmetoden.

	Budget	Utfall	Avvikelse	Avvikelse i %
Kostnadsfördelning				
Lön	7920	6000	-1920	-24 %
Timmar	264	200	-64	-24 %
Material	2500	2217	-283	-11 %
Totala särkostnader	9420	9420	8217	8217
Samkostnader (moms)		2072	1808	-264
Totala kostnader	11492	10 025	-1 467	-13 %

Tabell 12 består av budgeterade värden, verkliga värden, avvikelser i euro och avvikelse i procent. Intäkterna för projekt vaihtohalli kommer högst upp. De totala intäkterna är samma för budget och utfall. Jag har lagt de största kostnaderna på olika poster för att lättare kunna se var avvikelserna ligger. Man kan tydligt se att lönen är den största kostnaden och att den avviker mest, med 1920 €. Den utbetalda lönen, 6000 € är 24 procent av den budgeterade lönen för projektet. De verkliga debiterade timmarna blev 64 mindre än vad som budgeterats. Det beror på att företaget räknat med överraskningar under arbetets lopp. I detta projekt kom inga överraskningar. Vanliga överraskningar skulle ha kunnat vara regndagar då man inte kan t.ex. måla. En annan orsak kunde ha varit att man måste måla flere ggr.

Den näst största utgiften är en klumpsumma av materialet som använts inom projektet. Materialkostnaderna avvek med 283 € som är 11 procent av det budgeterade värdet. Materialsумman är mindre p.g.a. att jobbet gick fortare. Hyreskostnaderna för ställningen blev mindre. De totala kostnaderna för projektet blev 10 025 €. Företaget har budgeterat ett större värde för projektet än vad det i verkligheten blev. I verkligheten blev kostnaderna 13 procent mindre än vad man räknat med. Avvikelse i resultatet visar -1467 €. Det betyder att man har förutom den inbakade vinsten i budgeten gjort en större vinst på 1467 €. Detta extra bidrag är jätte stor då företagets totala projektkostnader är 10 025 €.

5.2 Budget 2. Enstos radhus

Projekt Enstos radhus är ett utomhus målningsprojekt. I projektet ingår huvudsakligen målningsarbeten, byggande av källartak och utbytande av söndriga bräder. Projektet utfördes av en två mans trupp.

Tabell 13 . Budget över projekt Enstos radhus (Budgetering H. Lönnroth Oy).

Enstos radhus					
Budget					
	Timmar	Timlön	Dagar	Totalt	
Måla fasad	8	30	20	4800	
Måla fönster	8	30	5	1200	
Måla hängbräder	8	30	4	960	
Måla sockel	8	30	2	480	
Byta bräder, annan service	8	34	2	544	
Bygga källartak	8	34	5	1360	
Totalt				9344	
Målning totalt				1760	
Målnings verktyg				150	
Materialkostnader för källartak och annat virke.				3500	
Pris utan moms				14 754	
Moms				3245,88	
Totalt				18 000	

Budgeten är uppställd på samma sätt som den föregående budgeten, Vaihtohalli.

Målningsarbete utgör de största kostnaderna och tillsammans med byggarbeten blir kostnaderna 9344 €. Byggarbetet har en timpeng på 34 € medan målningsarbetet kostar 30 € i timmen. Sammanlagt tar jobbet 38 arbetsdagar. Materialkostnaderna är sammanlagt 5410 €. Kostnaderna för hela projektet inklusive moms är budgeterat till 18 000 €.

5.2.1 Uppföljning av budgeten

Tabell 14. Verklig kostnadskalkyl för projekt Enstos radhus.

Enstos radhus					
Verkligt utfall					Totalt
	Timmar	Timlön	Dagar		
Måla fasad	8	30	16		3840
Måla fönster	8	30	5		1200
Måla hängbräder	8	30	3		720
Måla sockel	8	30	2		480
Byta bräder, annan service	8	34	1,5		408
Bygga källartak	8	34	6		1632
Tvätta husen	8	30	2		480
Totalt					8760
Målning totalt					1570
Målnings verktyg					150
Materialkostnader för källartak och annat virke.					3369
Pris utan moms					13 849
Moms					3046,78
Totalt					16 896

Budgetuppföljningen för Enstos radhus visar att kostnadskalkylen inte stämmer med budgeten. Även om företaget hade glömt bort arbetet för tvätt av husen, blir kostnaderna för verkliga utfallet mindre än vad kostnaderna för budgeten är. Tiden för att bygga källartaket tog en arbetsdag längre än budgeterat. Alla andra arbeten är beräknade att ta längre än vad de gjorde. Totala kostnaderna för projekt Enstos radhus blev 16 896 €.

5.2.2 Avvikelseanalys av projekt Enstos radhus

Tabell 15. Avvikelseanalys för projekt Enstos radhus.

	Budget	Utfall		Avvikelse		Avvikelse i %
Kostnadsfördelning						
Lön	9 344	8 760		-584		-6,25 %
Timmar	304	284		-20		-6,25 %
Material	5 410	5 089		-321		-5,93 %
Totala särkostnader	14 754	13 849	13 849	-905	-905	-6,13 %
Samkostnader (moms)	3 246		3 047		-199	-6,13 %
Totala kostnader	18 000		16 896		-1 104	-6,13 %

Avvikelseanalysen berättar att avvikelserna mellan budgeten och kostnads kalkylen är på minussidan. Detta betyder att kostnaderna för projekt Enstos radhus, på samma sätt som projekt vaihtohalli, avviker från budgeten.

Man kan konstatera att lönekostnaderna är den största kostnaden. Det budgeterade värdet är 9344 € och det verkliga värdet är 8760 €. Avvikelsen är endast 584 € och avvikelseprocenten är 6,25 procent. De verkliga timmarna blev 20 mindre än vad som budgeterats. Materialkostnaderna skiljer sig med -321 €. Kostnaderna för materialet är 5,93 procent mindre än budgetens värde. Momsen behöver inte beaktas för att den minskar och växer progressivt. De totala kostnaderna blev 16 896 € och är 1104 € mindre än beräknat.

Man uppnår inte budgeten till fullo men man ligger på den bättre sidan då kostnaderna är mindre än beräknat. I avvikelseanalysen ser man klart var felen finns. Felen tas i beaktande för nästa budgetering av målningsprojekt. (Ax m.fl. 2001 s. 395.)

I budgetuppföljningen ser man de små avvikelserna som är fördelade på olika delar inom projektet. I avvikelseanalysen ser man i stora drag hur budgeten uppfylls. De mindre avvikelserna går till arbetarna medan de större tar ledningen hand om. (Ax m.fl. 2001 s. 322-324.)

5.3 Budget 3. Kuskintie 9

Det tredje projektet som jag följer upp är ett renoveringsprojekt. Huset som renoveras är ett enplans 120 m² egnahemshus. I renoveringen förnyas alla inomhus ytor förutom wc och badrum. I projektet används normalprissatt material.

Man har i ett tidigare skede förnyat yttertaket och vattenledningarna i huset. Dessa hör dock till de viktigare konstruktionerna. Ägaren har en längre tid funderat på renoveringen av huset då alla ytor är från 1970-talet. P.g.a. den nya skattförändringen har ägaren nu under 2009 låtit renoveringen utföras. Ägaren har möjlighet att få skattelättnader upp till 3000 € för hushållsavdrag under 2009.

Tabell 16. Budget över projekt Kuskintie 9 (Budgetering H. Lönnroth Oy).

Kuskintie 9				
Kustannusarvio	Työtunnit	30 €/h	Materiaalien hinnat	
Purkutyöt	72	2160		
Katon asentaminen	60	1800	2000	Paneeli
Uudet sisäovet	16	480	700	
Maalaus	24	720	300	
Tapetointi	16	480	200	
Listat	24	720	500	
Lattia laminaatti	20	600	800	15 €/m ²
Lattiahionta			1250	
Sähkötyöt			2000	
LVI työt			500	
Keittiö	40	1200	6150	
Yhteensä	272	8160		
Alv.	22 %			
Yhteensä:		9955	14400	24 355 €

Koko remontti tulisi maksaa 25 000 €.

Denna budget är mera krävande än de två tidigare. Företaget måste ta flera saker i beaktande vid uträknande av arbetet. Budgeten över arbetet är uppställd på ett annat sätt än de två tidigare. Man kan se arbetstimmarerna för de olika renoveringarna och materialet för varje renovering. I detta arbete ingår ström- och rörarbeten som utförs av underleverantörer. "Lattiahionta", slipning av golv utförs också av ett annat företag och

priset på arbetet är 1250 €. Priserna för underleverantörerna är fasta och behandlas inte i budgetuppföljningen.

Enligt budgeten skulle jobbet räcka 272 arbetstimmar och kosta inklusive moms 9 955 €. Det uträknade materialflödet skulle bli att kosta 14 400 €. Man har fastställt en budget för projekt Kuskintie 9 till 25 000 €. Arbetet för projektet är enligt ackord medan materialkostnaderna är upp till kunden. Kunden har själv valt dessa material för arbetet med entreprenörens hjälp.

5.3.1 Uppföljning av budget 3. Kuskintie 9

Tabell 17. Budget uppföljning av projekt Kuskintie 9.

Kuskintie 9			
Verkligt utfall	Työtunnit	30 €/h	Materiaalien hinnat
Purkutyöt	48	1440	
Kaatopaikkamaksu			80
Katon asentaminen	60	1800	2000
Uudet sisäövet	12	360	700
Maalaus	28	840	300
Tapetointi	16	480	200
Listat	24	720	500
Lattia laminaatti	18	540	473
Lattiahionta			1250
Sähkötyöt			2000
LVI työt			500
Keittiö	35	1050	6150
Keittiökaakelit	2	60	120
Yhteensä	243	7290	
Alv.	22 %	1603,8	
Yhteensä:		8894	14193
			23087

Man kan konstatera att budgeten och utfallet för projektet inte har samma siffror. Arbetet är mera komplicerat än de tidigare och kan ha en större osäkerhet i budgeteringen.

Under budgetuppföljningen märkte jag att man hade lämnat bort avstjälningskostnaderna. Dessa hör direkt till projektet och bör räknas med. Det tog två arbetsdagar mindre tid att utföra rivarbetet än vad budgeterat. Andra jobb som tog kortare tid än planerat var installeringen av innerdörrarna, installeringen av golvet och installeringen av köket. Målningsarbeten tog längre tid än budgeterat. De andra arbetena utfördes enligt budgeten. Sammanlagt blev hela renoveringen och kosta 8 892 €. Man hade budgeterat arbetskostnaderna till 9 955 €.

Materialkostnaderna skiljde sig från budgeten. Det budgeterade värdet var 14 400 € och det slutliga blev 14 193 €. Golvet ändrades till ett billigare laminat. Man hade glömt kostnaderna för kökskaklen som var 80 €.

5.3.2 Avvikelseanalys av projekt Kuskintie 9

Tabell 18. Avvikelseanalys av projekt Kuskintie 9.

	Budget		Utfall		Avvikelse		Avvikelse i %	
Kostnadsfördelning								
Lön	8 160		7 290		-870		-11 %	
Timmar	272		243		-29		-11 %	
Material	11 803		11 634		-170		-1 %	
Totala särkostnader	19 963	19 963	18 924	18 924	-1 040	-1 040		-5 %
Samkostnader (moms)		4 392		4 163		-229		-5 %
Totala kostnader		24 355		23 087		-1 268		-5 %

I tabellen har jag sammanfattat intäkterna och kostnaderna i en tabell. I tabellen finns även avvikelserna mellan budgeten och utfallet för projektet. De största kostnaderna är lön åt arbetarna och materialet för projektet. Intäkterna för projektet är 24 355 € och de är samma i budgeten och utfallet. Lönen skiljer sig mellan budgeten och utfallet med 870 €. Arbetarna sporras av budgeten och använder sina färdigheter så att den verkliga tiden för arbetet avviker. Utfallet är 11 procent mindre än budgeten. Material kostnaderna är budgeterade till 11 803 € och det verkliga utfallet är 11 634 €. Avvikelsen är endast -170 €, vilket betyder att utfallet är 1 procent mindre än vad som är budgeterat. Det för att golvet blev av ett billigare material. Man kan dra den slutsatsen att budgeten för material

kostnaderna är nästan perfekt. Totala kostnaderna blev 23 087 €. De är 1 268 € mindre än vad som budgeterats. Den slutliga kostnadsavvikelsen i procent för projekt Kuskintie 9 är 5 procent.

5.4 Budget 4. Borgmästargatan 3

Den sista budgeten är gjord för en 58,5 m2 höghus tvårummare. I reparationen förnyas alla ytor i lägenheten. Man har gjort ett avtal där det förekommer vad som ingår i arbetet. Det underlättar arbetet betydligt då man på förhand har ett avtal om vad som skall utföras. (Rakennusperinto 5, 2009.)

Tabell 19. Budget för projekt Borgmästargatan 3. (Budgetering H. Lönnroth Oy).

Kostnadsbudget för en tvåa.		58,5 m2	
	Arbetstimmar		Materialkostnader
Badrum	40		3500
Kök	40		6000
Sovrum	24		1000
Vardagsrum	24		1000
Tambur	16		500
Totalt	144 h		12000
30 €/h		4320	
Moms	0,22	950	0
Totala kostnader		5270	12 000
Budgeten för tvån är 17 270 €.			

Budgeten är uppbyggd enligt de olika rummen som finns i lägenheten. Ur budgeten hittar man arbetstimmar och materialkostnaderna för projektet. Arbetstimmar för projektet är beräknade till 144 h. Timpenge för är 30 €/h. Materialkostnaderna är beräknade till 12 000 €. De totala kostnaderna blir 17 270 €.

5.4.1 Budgetuppföljning av projekt Borgmästargatan 3

Tabell 20. Verkliga utfall av projekt Borgmästargatan 3.

Budgetuppföljning av tvåan.		58,5 m2	
		Arbetstimmar	Materialkostnader
Badrum		40	2475
Kök		37	5275
Sovrum		24	1065
Vardagsrum		24	800
Tambur		16	450
Vattenisolering			-250
Totalt		141	9815
30 €/h		4230	
Moms	0,22	931	0
Totala kostnader		5161	9 815
			14976 €

Uppställningen av de verkliga utfallen är gjord på samma sätt som budgeten. I kostnadskalkylen kan man se att värdena är nästan samma som i budgeten. Vattenisoleringen betalas av husbolaget och är därför som ett negativt värde i kalkylen. I bilaga 1 kan man noggrannare se kostnaderna för materialen som används i projektet.

I detta skede kan man säga att kökets arbetstimmar är färre än vad som budgeterats. Arbetet har med andra ord gått snabbare. Materialkostnaderna är också betydligt mindre än vad som budgeterats. I den med uppföljning är att hitta avvikelserna. Jag kommer i nästa kapitel att klargöra projektets avvikelser i en tabell. (Ax m.fl. 2001 s. 395.)

5.4.2 Avvikelseanalys av projekt Borgmästargatan 3

Tabell 21. Avvikelseanalys av projekt Borgmästargatan 3.

	Budget		Utfall		Avvikelse		Avvikelse i %
Kostnadsfördelning							
Lön	4 320		4 230		-90		-2 %
Timmar	144		141		-3		-2 %
Material	9 836		8 045		-1 791		-18 %
Totala särkostnader	14 156	14 156	12 275	12 275	-1 881	-1 881	-13 %
Samkostnader (moms)		3 114		2 701		-414	-13 %
Totala kostnader		17 270		14 976		-2 295	-13 %

Med hjälp av den tidigare budgeten och den tidigare kostnads kalkylen har jag nu sammanfattat de viktigaste kostnaderna till en avvikelsemodell. Ur tabellen kan man se avvikelserna i euron och procent. Dessa tal är negativa och det betyder att utfallen inte når budgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 395-396.)

I min omarbetade bidragsmodell är kostnaderna betydligt mindre, 14 976 €. Skillnaderna uppstår i lön och i material. Sammanfattningen visar att lönen avviker med 90 €. Denna 2 procent är en liten skillnad. Den största skillnaden är i materialet. Kostnaderna för materialen blev 8 045 €. Materialet till badrummet och till köket avvek från budgeten betydligt. Budgeten är beräknad för standardkostnaderna för materialen. Kunden valde att använda sig av billigare varor. Avvikelsen till budgen är 18 procent. Företaget hade beräknat att material skulle kosta 9 836 €. Slutligen var skillnad i de totala kostnaderna - 2 295 € (-13 %).

5.5 Sammanfattning av avvikelseanalys

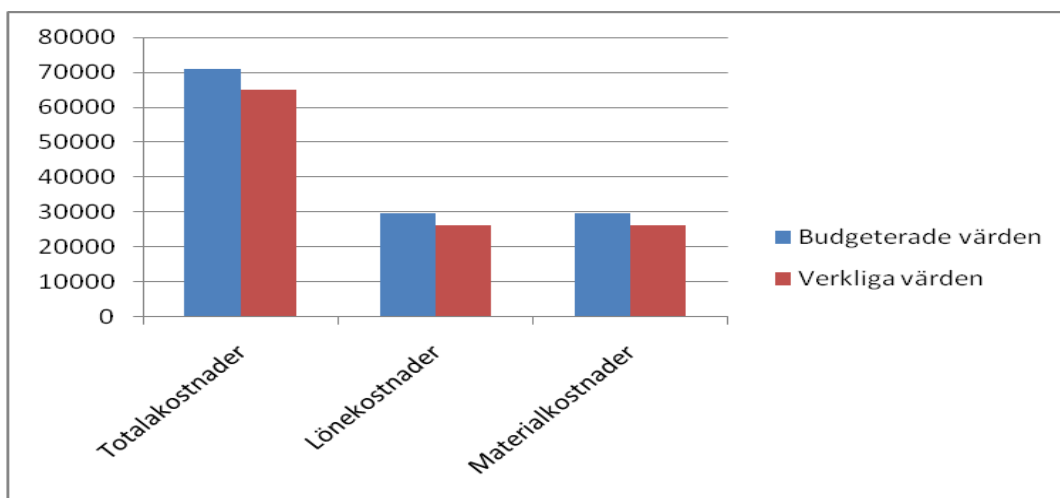
Projektet som analyserats har varit av olika slag. Det har varit frågan om utomhusarbeten där fasaden har förnyats och inomhusrenoveringar i både höghus och egnahemshus. Dessa arbeten hör till företagets verksamhetsområde och jag anser att de var utmärkta objekt för undersökningen.

5.5.1 Sammanfattning av budgeter och utfall

Tabell 22. Sammanfattning av alla budgeter mot alla utfall.

	Budget	Utfall	Avvikelse	Avvikelse i %
Kostnadsfördelning				
Lön	29 744	26 280	-3 464	-12 %
Timmar	984	868	-116	-12 %
Material	29 549	26 985	-2 564	-9 %
Totala särkostnader	59 293	53 265	-6 028	-10 %
Rabatt	-1 000			
Samkostnader (moms)	12 824	11 718	-1 106	-9 %
Totala kostnader	71 117	64 984	-6 133	-9 %

I tabellen ovan har jag sammanfattat de 4 budgeterna och de 4 verkliga utfallen till en kalkyl. Vad som kan konstateras är att alla kostnader blev mindre än vad som budgeterats. Lönen avvek med 12 procent från det budgeterade värdet. Materialet avvek med 9 procent från det budgeterade värdet. Den slutliga totalavvikelsen för verkliga utfall mot budgeterade utfall blev 9 procent. Sammanfattningsvis gör företaget ett bra budgetarbete då de verkliga värdena är mindre än de budgeterade värdena. Man kan se att både lönen till arbetarna och materialet till projekten är på minus sidan. I figuren nedan ser man avvikelserna tydligare.



Figur 2. Skillnader mellan budgeterade värden och verkliga värden.

Orsakerna till att de verkliga värdena avviker från de budgeterade värdena är många. Den huvudsakliga förklaringen för lönekostnaderna är arbetarnas effektivitet. Arbetarna på företaget H. Lönnroth Oy utför arbetet snabbare än vad man budgeterat. Man kan ur tabell 22 se att lönekostnaderna för de verkliga utfallen är mindre än de är för de budgeterade. Iden med budgetarbete är att skapa motivation bland medarbetarna och få dem att arbeta mot samma mål (Ax m.fl. 2001 s. 324-325). Dessa mål är att följa budgeten.

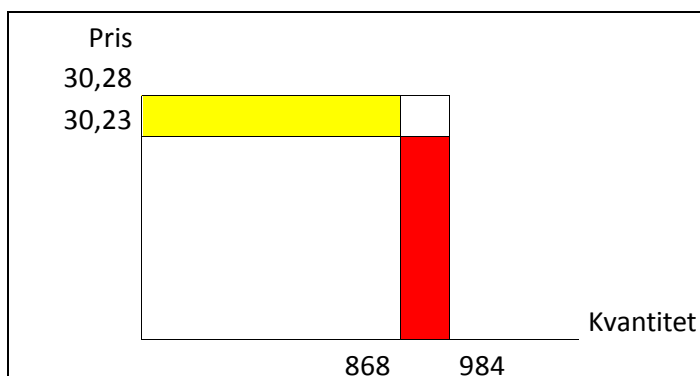
Vid utomhusarbeten spelar väderleken en stor roll på tiden för projektet. Projekt Vaihtohalli och projekt Enstos radhus är utomhusprojekt var yttre faktorer kan inverka på arbetstiden. Budgetuppföljningen i tabellerna 11 och 14 visar att jobben gick snabbare än räknat. Företaget hade räknat med några regndagar och därför uppnår inte lönen de budgeterade värdena i budgeten. (Lönnroth 2009.)

Man kan ur tabell 22 se att de verkliga materialkostnaderna avviker från de budgeterade materialkostnaderna. Varför dessa kostnader inte är lika höga beror på att materialen som används är av ett billigare slag än vad budgeterat. Man kan i budgetuppföljningen i tabellerna 11, 14, 17 och 20 se att vissa material som används inte är av samma slag som vid budgeten i tabellerna 10, 13, 16 och 19. Detta gör att verkligheten ser annorlunda ut. En annan orsak till avvikelsen är att man vid budgetering av projekten räknar med lite överlops material. Detta för säkerhetsskäl om något skulle gå till spillo vid renoveringen. (Hakon Lönnroth 2009).

5.5.2 Standardkostnad som avvikelseanalys

Ett annat sätt att jämföra budgeten och verkliga värden är med hjälp av standards. Med förbrukningsformeln kan man räkna ut skillnaden mellan standardkostnad och verklig kostnad. Företaget H. Lönnroth Oy har budgeterat 984 timmar till sina projekt. Den totala budgeterade kostnaden för dessa timmar är 29 744 €. Den budgeterade timdebiteringen blir 30,23 €/h. Ur tabell 22 kan man också se de verkliga siffrorna för samma projekt. De totala timmarna är 868 och den totala kostnaden är 26 280 €. Timdebiteringen för de verkliga kostnaderna är 30,28 €/h. Skillnaden mellan det budgeterade värdet och det verkliga värdet blir (29744-26280) 3464 €.

Genom att använda sig av prisavvikelseberäkningar kan man se i följande diagram hur standarden och verkligheten skiljer sig.



Figur 3. Diagram av prisavvikelse och kvantitetsavvikelse.

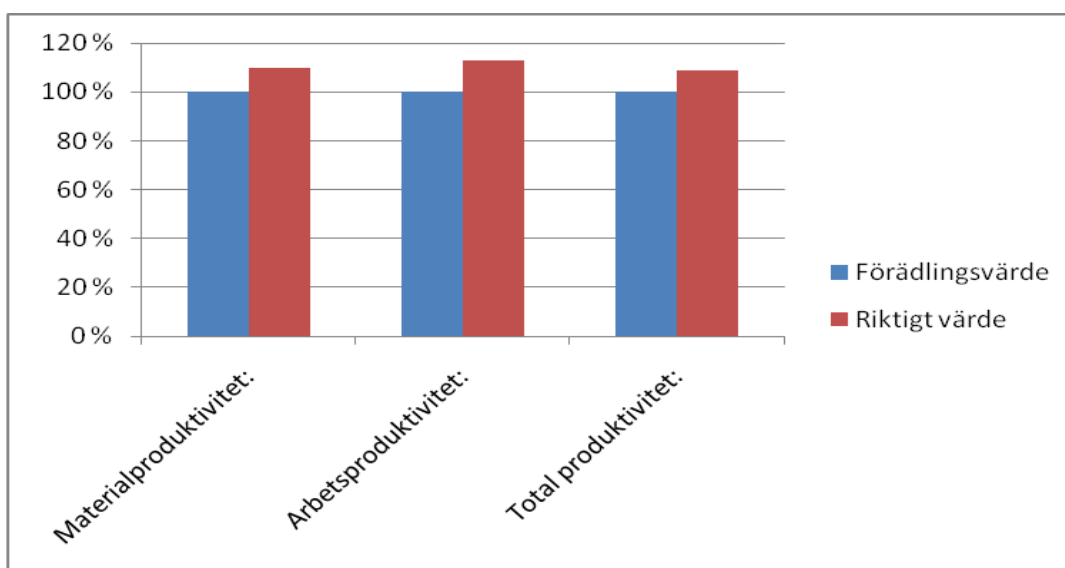
Priset ligger på den ena axeln och kvantiteten på den andra axeln. Den gula rutan utgör prisavvikelse och den röda utgör kvantitetsavvikelse. 30,28 är det verkliga priset och 30,23 är standarden. 868 timmar är verkliga timmar medan 984 är budgeterade timmar. Avvikelsen är positiv. De verkliga timmarna blev 868 och de budgeterade blev 984. Avvikelsen i kostnad per timme var negativ.

Genom att räkna ut prisavvikelsen får man veta hur stor avvikelsen är. Standardpriset minus med verkliga priset multiplicerat med verkliga mängden. $30,23 - 30,28 \times 868 = -43,4$. Avvikelsen beror på att kostnaden per timme är högre än beräknat.

Kvantitetsberäkningen ger oss standardmängden minus verkliga mängden multiplicerat med standardpriset. $984 - 868 \times 30,23 = 3\,506,68$. Kvantitetsavvikelsen är en positiv avvikelse. Det beror på att det gått mindre tid än beräknat vid projekten.

5.6 Prestationsmätning

Vid prestationsmätning gäller det att mäta två eller flera saker mot varandra. Jag kommer att använda mig av produktivitetmätning där jag mäter resursförbrukningen. De största resurserna är arbetskostnaderna och materialkostnaderna. Dessa två är företagets största resursförbrukare och passar bra som mätinstrument.



Figur 4. Sammanfattning av produktiviteten.

Tabell 23. Produktivetsmätning.

Materialproduktivitet:	Budgeterat värde	29 549	110 %	1,10
	Materialkostnad	26 985		
Arbetsproduktivitet:	Budgeterad timkostnad	29 744	113 %	1,13
	Verklig timkostnad	26 280		
Total produktivitet:	Budgeterade kostnader	71 117	109 %	1,09
	Verkliga kostnader	64 984		

Prestationsmätningen visar att materialproduktiviteten i företaget är 110 procent. Det budgeterade värdet blev större än det verkliga värdet. Man har varit effektivare och skapat ledig kapacitet inom materialförbrukningen (Lönnqvist & Lind 1998 s. 141).

Resultatet av arbetsproduktiviteten är 113 procent. Kostnaden för de arbetade timmarna utgående från tabell 22 avviker med de budgeterade timmarna. Detta beror på effektiviteten bland arbetarna. Man kan inte säga att det har skett felberäkningar i budgeteringen för att arbetarna har skapat ledig kapacitet som gör de verkliga utfallen avviker från budgeten. (Ax m.fl. 2001 s. 395).

Figur 4 visar att de totala kostnaderna för undersökningen ger ett resultat på 109 procent. Denna marginal uppstår av att kostnaderna för de olika projekten inte når projektens

budgeterade värden. Utgående från dessa fyra projekt kan man säga att företaget har lyckats med budgetarbete. (Ax m.fl. 2001 s. 263).

Prestationsmätningen fungerar som avvikelseanalysen men förklarar avvikelserna i budgeteringen på ett annat sätt än avvikelseanalysen. Avvikelseanalysen i det tidigare kapitlet är mera inriktad till medarbetarna medan resultatet från prestationsmätningen lämpar sig för ledningen. (Ax m.fl. 2001 s. 395). Produktivitetens mått som finns längs till höger i tabell 23 kan användas som basmått i framtiden då företaget följer upp sina projekt.

6. AVSLUTNING

Man kan ur undersökningen se att siffrorna i projektbudgeteringen i företaget H. Lönnroth Oy avviker med verkligheten. Medelavvikelsen för de totala kostnaderna blev 9 procent. Förklaringen till att den totala budgeten och den totala uppföljningen inte stämmer överens beror på avvikelser i de största kostnaderna, material och lön.

De största avvikelserna beror på att materialen som används inom projekten är av ett billigare slag än vad som budgeterats. Tabell 22 visar materialkostnaderna i en klumpsumma och i tabellerna för de enskilda budgetuppföljningarna och man kan tydligt se skillnaderna. En annan sak angående materialen är att man budgeterar mera än vad som kommer att gå åt. Orsaken är att det kan gå material till spillo och man vill på detta sätt vara på den säkra sidan. Projekten Vaihtohalli och Enstos radhus förklarar att man budgeterar målning och annat byggmaterial i överkant. Lönen är den andra stora kostnadsinverkaren. Medarbetarna utför sitt arbete effektivare än budgeterat. Man bär sitt ansvar och ser till att ramarna för projektet håller. Standardanalysen och avvikelseanalysen visar resultaten av budgetuppföljningen.

Syftet med budgetarbete är att man skall kunna förutspå framtiden så korrekt som möjligt. Företaget skapar gemensamma mål som skall uppnås av personalen. Varje medarbetare bär sitt ansvar till att målen skall uppnås. I företaget H. Lönnroth Oy fungerar budgeteringen och man jobbar mot samma mål (Ax m.fl. 2001 s. 322). I budgetuppföljningen finner man

genast avvikelserna som uppstått. Dessa är oftast lätta att korrigera. Den som utför budgetuppföljning skall vara jätte noggrann för att inte missa någon kostnad.

Den information som skapats av budgetuppföljning har bearbetats med prestationsmätning. Produktivitetmått som skapats kan användas som framtida mått för både personalchefer samt företagets ledning. Dessa kan vara nya mål för vidare budgetering. (Ax m.fl. 2001 s. 322.) Projekten som jag undersökt är små delar av hela budgeteringen. När delbudgeter slås samman bildar de huvudbudgeterna, resultat-, balansbudget och balanserad resultaträkning. (Ax m.fl. 2001 s. 331).

Företaget bör komma ihåg att det sporrar medarbetarna med budgeteringen. Detta instrument är ett jätte tungt sådant och om man fortsätter att pressa medarbetarna kan konsekvenser uppstå. (Wallander 1995 s. 62-63.) Utgående från de fyra projekten kan man dock säga att företaget har en säkerhetsmarginal. Denna marginal kan vara till nytta om arbetarna inte orkar jobba i samma takt. Marginalen fungerar också som säkerhet vid problem som förorsakas av utomstående faktorer. Dessa faktorer är väderleken och problem vid rivningsskedet. (Lönnroth 2009.)

Undersökningen berättar att det finns avvikelser i budgetarbetet. Budgetuppföljningen visar var man budgeterat fel. Avvikelseanalysen säger att kostnaderna för projekten är mindre än vad som budgeterats. Resultatet av prestationsmätningen förklarar att man arbetar effektivare än vad som budgeterats och att man på detta sätt skapat en 9 procents marginal som skydd för omkostnader eller andra konsekvenser.

Undersökningen visar att företaget skall fortsätta att budgetera på samma sätt som tidigare. Jag vet inte om nyttan att införa budgetuppföljning vid projektarbete, är större än vad kostnaden skulle bli. (Ax m.fl. 2001 s. 322.)

Syftet med undersökningen var att följa upp 4 projekt inom företaget H. Lönnroth Oy och analysera resultatet med hjälp av avvikelseanalys och prestationsmätning. Den praktiska undersökningen bestod av uppföljning av budgeterna, avvikelseanalys på budgetuppföljningen och prestationsmätning av resultatet från undersökningen. Jag ställde projektbudgeterna mot verkliga utfall och sedan gjorde jag avvikelseanalys på de direkta kostnaderna. Avvikelsen visade hur korrekt företaget kan beräkna kostnaderna för

projekten. Till sist gjorde jag prestationsmätning som berättar hur produktivt företaget är i sin resursförbrukning.

Undersökningen har hög validitet och motsvarar syftet. För att få en och korrekt undersökning bör man steg för steg följa upp alla budgeter. För vidare undersökning kan man skapa månads-, kvartals- eller års budgetuppföljning för företaget. Då får man exaktare värden vid standardkostnaderna och prestationsmätningen.

KÄLLOR

Skriftliga källor:

Ax, C., Christer, J., Kullvèn, H. 2001. Den nya ekonomistyrningen. 693 s. ISBN 978-91-47-07585-0

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 621 s. ISBN: 91-47-07510-4

Budgetering H. Lönnroth Oy. Beräkningar av arbeten 2009

Greve, Jan. 1996. Budget. 239 s. ISBN 91-44-00148-7

Karlsson, Ingvar. 1999. Kalkylering. 271 s. ISBN 91-47-04530-2

Lönnqvist, Rune & Lind, Johnny. 1998. Internredovisning och prestationsmätning. 217 s. ISBN 91-44-00637-3

Resultaträkning H. Lönnroth Oy 2009. Resultaträkning 2008-2009

Wallander, Jan. 1995. Budgeten – ett onödigt ont. 135 s. ISBN 91-7150-615-2

Elektroniska källor:

H. Lönnroth Oy. 2009. [www]. Hämtat 5.10.2009. www.hlonnroth.fi

Rakennusperinto 1. 2009. [www]. Hämtat 18.10.2009.
http://www.rakennusperinto.fi/Hoito/Korjaushanke/sv_SE/Planering_och_rad/

Rakennusperinto 2. 2009. [www]. Hämtat 18.10.2009.
http://www.rakennusperinto.fi/Hoito/Korjaushanke/sv_SE/Renoveringsprojekt/

Rakennusperinto 3. 2009. [www]. Hämtat 18.10.2009.

http://www.rakennusperinto.fi/Hoito/Korjaushanke/sv_SE/Forutsattningar_for_renovering/

Rakennusperinto 4. 2009. [www]. Hämtat 20.10.2009.

http://www.rakennusperinto.fi/Hoito/Korjaushanke/sv_SE/En_fornuftig_reparationsordning/

Rakennusperinto 5. 2009. [www]. Hämtat 20.10.2009.

http://www.rakennusperinto.fi/Hoito/Korjaushanke/sv_SE/Att_lata_renovera/

Statistikcentralen 1. 2009.[www]. Hämtat 21.3.2009.

http://www.stat.fi/til/urvoli/2008/12/urvoli_2008_12_2009-02-23_tie_001_sv.html

Suhdanne. 2008.

<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot+ja+julkaisut/Alueelliset+suhdannekatsaukset/>

Taloussanomat 1. 2009. [www]. Hämtat 25.10.2009.

<http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2009/07/06/talo-nousee-nyt-halvemmalla/200915751/139>

Taloussanomat 2. 2009. [www]. Hämtat 25.10.2009.

<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2009/08/12/rakennusala-massatyottomyys-uhkaa-talvella/200918073/12>

Vero. 2009. [www]. Hämtat 21.3.2009.

http://vero.fi/default.asp?language=SWE&domain=VERO_MAIN

Muntliga källor:

Hakon Lönnroth. Intervju med uppdragsgivare. 7.7.2009.

Bilaga 1 Budgetering av projekt inom företaget

Maalaus- ja Saneeraustyöt



H. Lönnroth Oy

Kustannusarvio / Budget

Vaihtohalli

	Timmar	Timlön	Dagar	Totalt
Måla allt utomhus	8	30	21	5040
Måla insidan	8	30	12	2880
Materialsammanlagt				2500
Totalt				10420
Rabatt				1000
Pris				9420
Alv.				2072
Totalt				11 492 €

Ta i beaktande vädret.

Den stora reklamtavlan är inte med i priset.

Arbetet måste påbörjas så snabbt som möjligt, helst 6.7.2009.

☒ Lähiosoite
437.229

☎ Puhelin

☎ Telefax

✉ E-maili

Kr.nro:

Tuoksuharneentie 1.

+358 (0)400-490399

019-5244469

hakon.lonnroth@pp.inet.fi

Ly:

0713192-7

06100 Porvoo

Alv.

rek.

FINLAND

www.hlonnroth.fi

Bilaga 2 Budgetering av projekt inom företaget

Maalaus- ja Saneeraustyöt



H. Lönnroth Oy

Kustannusarvio / Budget

Enstos radhus

	Timmar	Timlön	Dagar	Totalt
Måla fasad	8	30	20	4800
Måla fönster	8	30	5	1200
Måla hängbräder	8	30	4	960
Måla sockel	8	30	2	480
Byta bräder	8	34	2	544
Bygga källartak	8	34	5	1360
Totalt				9344
Målning totalt				1760
Målningsverktyg				150
Annat material, virke				3500
Pris utan alv.				14 754
Alv.				3245,88
Totalt				18 000 €

☰ Lähiosoite
437.229

☎ Puhelin

☎ Telefax

✉ E-maili

Kr.nro:

Tuoksuhermeentie 1.

+358 (0)400-490399

019-5244469

hakon.lonnroth@pp.inet.fi

Ly:

0713192-7

06100 Porvoo

Alv.

rek.

FINLAND

www.hlonnroth.fi

Bilaga 3 Budgetering av projekt inom företaget

Maalaus- ja Saneeraustyöt



H. Lönnroth Oy

Kustannusarvio / Budget

Kuskintie 9

	Työtunnit	30€/h	Materiaalien hinnat
Purkutyö	72	2160	
Katon asentaminen	60	1800	2000 Paneeli
Uudet sisäovet	16	480	700
Maalaus	24	720	300
Tapetointi	16	480	200
Listat	24	720	500
Lattia Laminaatti	20	600	800 15€/m2
Lattiahionta			1250
Sähkötyöt			2000
LVI työt			500
Keittiö	40	1200	6150
Yhteensä	272	8160	
Alv. 22%			
Yhteensä:		9955	14400

Koko remontti tulisi maksaa 25 000 €.

Lähiosoite
437.229

Puhelin

Telefax

E-maili

Kr.nro:

Tuoksuharneentie 1.

+358 (0)400-490399

019-5244469

hakon.lonnroth@pp.inet.fi

Ly:

0713192-7

06100 Porvoo

Alv.

rek.

FINLAND

www.hlonnroth.fi

Bilaga 4 Budgetering av projekt inom företaget

Maalaus- ja Saneeraustyöt



H. Lönnroth Oy

Kustannusarvio / Budget

Borgmästargatan 3

	Arbetstimmar	Materialkostnader
Kylppäri	40	3500
Kök	40	6000
Sovrum	24	1000
Vardagsrum	24	1000
Tambur	16	500
Totalt	144 h	12 000
30€/h	4320	
Alv. 22 %	950	
Totala kostnader	5270	12 000

Budgeten för tvåan blir 17 270 €

☒ Lähiosoite

437.229

☎ Puhelin

Tuoksuherneentie 1. +358 (0)400-490399
0713192-7

☎ Telefax

019-5244469

@ E-maili

hakon.lonnroth@pp.inet.fi

Kr.nro:

Ly:

06100 Porvoo
rek.

Alv.

FINLAND

www.hlonnroth.fi