



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Budget – Förbättring eller nödvändigt ont?

- En studie av fem större företag -

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2005
Handledare: Ingemar Claesson
Författare: Jeanette Furublad, 740905
Peter Wretholm, 770411



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2005

Författare: Jeanette Furublad och Peter Wretholm

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Budget - förbättring eller nödvändigt ont? En studie av fem större företag

Bakgrund och problem: Många verksamheter använder sig av olika planeringsmetoder som hjälp då de styr sin verksamhet. Budget är den mest använda av dessa metoder. Emellertid finns det kritik mot budgeten som planeringsverktyg då den av många anses bygga på alltför många uppskattningar och kräver stora resurser att framställa. Alternativa metoder som till exempel budgetlös styrning diskuteras som lämplig ersättningsmetod. Dock är det primära att metoden förbättrar verksamheten i sin helhet och det bör vara utifrån det företagen gör sitt val.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka ifall *ett företags planeringsprocess kan bidra till att organisationens affärsnytta ökar samt förbättrar dess verksamhet*. Vidare skall studeras hur de gör sina uppföljningar samt även planeringsprocessernas olika metoder. Slutligen undersöks om företagen använt sig av alternativa metoder för sin styrning.

Avgränsningar: Vi har valt att närmare studera fem större företag i skilda branscher. Valet av företag är gjort utifrån att vi önskade organisationer med olika styrmetoder för att få ett så varierat urval som möjligt.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ undersökning av fem större företag. Intervjuerna bestod av öppna frågor för att få till de samtal vi önskade med företagets respondenter och därmed få djupare svar.

Resultat och slutsatser: Den omfattande styrningen berör samtliga i organisationen och bör därmed förstås och påverkas av alla medarbetare. Undersökningen gav resultatet att det viktigaste vid valet av planeringsmetod, är att företaget kan på bästa möjliga sätt koppla de viktiga framgångsfaktorerna till processen för att på så vis få ökad affärsnytta samt en förbättrad verksamhet.

Förslag till fortsatt forskning: Då intresset för budgetlös styrning ökar skulle det vara intressant att studera vidare och se varför vissa företag som provat denna metod valt att gå tillbaka till den mer traditionella budgeten. Exempel på företag som skulle kunna studeras är Lindex, SKF eller Borealis. Att studera ett företag som är i en process att byta planeringsmetod från traditionell till budgetlös styrning är ett annat tänkvärt område.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problembakgrund och frågeställningar	5
1.3 Syfte	6
1.4 Centrala begrepp	6
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Uppsatsens disposition	7
2. Metod	8
2.1 Inledning	8
2.2 Kvalitativ undersökning	8
2.3 Struktureringsgrad	8
2.4 Validitet och reliabilitet	8
2.5 Uppsatsens relevans	9
2.6 Primära källor	9
2.6.1 Företags undersökning	9
2.6.2 Modell för företagsundersökning	9
2.6.3 Genomförande av företagsundersökningar	9
2.7 Alternativ metod	10
2.8 Sekundära källor	10
2.9 Sökmeter	10
2.10 Källkritik	10
3. Teori	11
3.1 Inledning	11
3.2 Verksamhetsstyrning	11
3.3 Metoder för verksamhetsstyrning	12
3.3.1 Budget	12
3.3.2 Reviderad budget	12
3.3.3 Rullande prognos/budget	12
3.3.4 Budget och prognoslös styrning	13
3.3.5 Nyckeltal	13
3.4 Budgetuppställning	13
3.5 Framgångsfaktorer	14
3.5.1 Inledning	14
3.5.2 Strategi	15
3.5.3 Uppföljning	15
3.5.4 Samordning	16
3.5.5 Information	16
3.5.6 Medarbetare och belöning	17
3.5.7 Tid och resurser	17



4. Empiri	19
4.1 Företagsintervjuer	19
4.1.1 Ahlsell	19
4.1.2 Handelsbanken	20
4.1.3 Lindex	20
4.1.4 SCA	20
4.1.5 Schenker	21
4.2 Intervjufrågorna	21
4.2.1 Val av frågor till intervjun	22
4.3 Sammanställning av företagsintervjuerna	22
4.3.1 Planeringsprocess och strategi	22
4.3.2 Uppföljning och samordning	25
4.3.3 Information	27
4.3.4 Medarbetare och belöning	27
4.3.5 Tid och resurser	29
4.3.6 Framtiden	30
5. Analys och slutsatser	31
5.1 Inledning	31
5.2 Planeringsprocess och strategi	31
5.3 Uppföljning och samordning	32
5.4 Information	33
5.5 Medarbetare och belöning	34
5.6 Tid och resurser	34
5.7 Framtiden	35
6. Slutdiskussion och förslag till fortsatt forskning	36
6.1 Slutdiskussion	36
6.2 Förslag till vidare forskning	37



1. Inledning

1.1 Bakgrund

Många verksamheter använder sig av olika planeringsmetoder som hjälp då de styr sin verksamhet. Budget är den mest använda av dessa metoder. En budget påverkar många delar av en verksamhet och kan vara en nyckelfaktor för framgång. Det finns många olika mål som en budget kan bidra till att organisationen kan nå.

Dock finns det kritik mot budgeten som planeringsverktyg. Främst är det att den anses inaktuell redan innan den är klar samt att den kräver mycket resurser av företaget för att iordningställas. En av de mest kända budgetkritiken är Jan Wallander, Handelsbanken, som skrivit många artiklar och böcker i ämnet. Han talar ur egen erfarenhet om budgetlös styrning då Handelsbanken har använt denna metod i cirka 30 år. I sin bok, Budget – ett onödigt ont¹, talar han bland annat om risken med budgeten är att vi inger oss i säkerheten att vi vet vart utvecklingen är på väg.

Budgeten är dock uppbyggd på en mängd uppskattningar så som hur den totala försäljningen och utvecklingen på marknaden i stort kommer att bli. Detsamma gäller att de måste anta vilka priser de kommer att kunna ta ut. Om företagen använder sig mycket av import och export i företaget måste de även lägga in förutsägelser angående valutakurserna. Listan kan göras lång och byggas på med antagande för löner, råvarupriser, kvoter, skatteförändringar m.m. Jan Wallander vill i stället att frågan skall handla om relativa mål som att förränta sitt kapital lika bra eller allra helst bättre än konkurrenterna.² Gör de inte det blir de förr eller senare utslagna.

Dock har den senaste tiden många företag som SKF och Borealis lämnat den budgetlösa styrningen och återvänt till att använda budgeten, samt kompletterat denna med prognoser. Det viktigaste för företaget är ju dock att se om den planeringsmetod som företag använder sig av är det som förbättrar företaget och affärsnyttan mest och använda det som hjälp och stöd för att nå och förbättra andra framgångsfaktorer.

1.2 Problembakgrund och frågeställningar

Syftet med att använda sig av en budget kan variera beroende på företag. Det finns dock flera generella mål företagen kan nå med budgeten. Planering i den löpande verksamheten, följa upp resultat och jämföra. Den är också en hjälp att styra medarbetarna i den strategiska processen som med hjälp av budgeten kan brytas ner i mindre delar som kan vara mer hanterliga för den anställda. Den ger också en samordning i företaget och kan tjäna som en belöning när medarbetarna når uppsatta mål.

Dock finns det en hel del nackdelar med budget som bland andra tas upp av Christian Ax och Christer Johanssons i deras artikel, Att styra budgetlöst eller med lös budget³. De anses att budgeten verkar suboptimerande och att det är alltför resurs och tidskrävande. Att budgeten är inaktuell redan när de sammanställs och att det leder till ett internt



politiskt spel. De anser också att budgeten verkar konserverande, trots att förutsättningarna för verksamheten förändras håller de kvar vid dem.

De menar också att den budgetlösa styrningen även har sina nackdelar. Kritiken mot den är bland annat att åtagande minskar eftersom ingen fast referenspunkt finns. Det är också svårare att koppla belöningar och sanktioner till utfallet av prestationerna i förhållande till budget.⁴

De flesta företag använder sig av någon sorts styrsystem för att kunna nå sina önskade mål. Denna planeringsprocess är ofta mycket resurskrävande och vår huvudfråga lyder därför:

- *Kan planeringsmetoden bidra till att ett företag förbättrar sin verksamhet?*

För att kunna svara på huvudfrågan har två underliggande frågeställningar krävts:

- *Hur gör företaget sina uppföljningar på sin planeringsmetod?*
- *Vilka metoder för verksamhetsstyrning använder sig företaget av?*

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka ifall *ett företags planeringsprocess kan bidra till att organisationens affärsnytta ökar samt förbättrar dess verksamhet*. Vidare skall studeras hur de gör sina uppföljningar. Vi undersöker vidare vilka metoder de använder sig av vid sina planeringsprocesser. Till sist skall vi även studera om de använt sig av någon annan metod för att styra sin verksamhet.

1.4 Centrala begrepp

Budget

”En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation om ekonomiska konsekvenser för en kommande period⁵.” Budgeten är den årligen fasta traditionella planeringsmetoden.

Budgetering

Budgetering är själva planeringsprocessen som utgör arbetet då man sammanställer en budget. Det är en kedja av aktiviteter som styrs mot ett bestämt mål⁶.

Rullande budget/prognos

Rullande eller löpande budget/prognoser utförs mer frekvent till skillnad från den fastliggande traditionella budgeten. Tidsperioden flyttas ständigt framåt i tiden och då flyttas alltså också sluttidpunkten framåt. Ofta görs den under bestämda tider som exempelvis kvartals- eller månadsvis⁷.

Styrprocess

Styrprocessen i ett företag är den process som binder samman bland annat företagets planeringsmetod med dess verksamhetsstyrning. Inom företagsekonomi definieras



styrning som de åtgärder vilka medvetet vidtas i syfte att uppnå måluppfyllelse för en verksamhet⁸.

Uppföljning

Uppföljning är en process där verksamhetsplaneringen följs upp. Där jämför de planerade värdena i budgeten/prognosen med redovisningens verkliga utfall⁹.

Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning är en avsiktlig påverkan på ett företag och dess medarbetare, att agera på ett visst sätt¹⁰. Denna styrning görs eftersom företaget skall kunna nå sina uppsatta mål. Engelskans motsvarighet för ordet verksamhetsstyrning styrning är ”control”.

1.5 Avgränsningar

Då verksamhetsstyrning är ett mycket omfattande ämne som påverkar många olika delar i ett företag har vi valt att närmare studera fem större företag som verkar inom olika branscher. Organisationerna i studien har varierande planeringsmetoder.

1.6 Uppsatsens disposition

I *kapitel 1* börjar uppsatsen med en inledning som presenterar vår studie. Kapitlet fortsätter sedan med problembakgrund och frågeställning, syftet och centrala begrepp. Det avslutas med rapportens avgränsningar samt en kapiteldisposition.

I följande *kapitel 2* kommer att redogöras för vald metod som vi använt oss av för att kunna genomföra rapporten. Efter metoden redogör vi för uppsatsens relevans. Vidare fortsätter kapitlet med att förklara hur vi gjorde vår undersökning (empiri). Våra flertal olika sökmetoder samt använda källor avslutar kapitel 2.

Kapitel 3 består av den teoretiska referensram vi grundar empirin på. Här redogör vi för applicerbara modeller och relevanta teorier.

Empirin presenteras i *kapitel 4*. Kapitlet består av vår undersökning som gjordes på företagen. I kapitlet går också att läsa mer om de olika företagen vi studerat.

Kapitel 5 består av undersökningens analys och slutsatser.

Vi avslutar i *kapitel 6* med en slutdiskussion och förslag till vidare forskning.



2. Metod

2.1 Inledning

Vi har valt att göra studien i en beskrivande form, där problemområde och syftet kommer att ligga till grund för att undersöka företagets planeringsmetoder samt dess verksamhetsstyrning. I detta kapitel redogör vi och motiverar gjorda val av forskningsmetod. Det beskrivs även hur vi gick tillväga under uppsatsens gång.

2.2 Kvalitativ undersökning

Vi valde att använda oss av en kvalitativ undersökning, då den kvalitativa metoden strävar efter att beskriva och skapa en djupare förståelse för det undersökta fenomenet. Vårt mål var inte att generalisera och ta fram statistik, utan att i stället försöka se eventuella tendenser genom intervjuer med ett fåtal respondenter¹¹. Då vi önskade en mer öppen dialog med våra respondenter valde vi att använda öppna intervjuer i stället för ett slutet upplägg.

Intervjuerna består av öppna frågor, för att ge respondenten en chans att svara mer omfattande. Anledningen till valet är att öppna frågor inte begränsar eller styr svaren och detta för med sig att svaren blir varierande. Det kan emellertid bli något svårare att sammanställa dem på ett tydligt och strukturerat sätt¹².

2.3 Struktureringsgrad

Frågorna i en intervju skall alltid ha en viss strukturingsgrad. Om man skulle använda sig av öppna frågor, använder man sig av en låg strukturingsgrad. Motsatsen är en enkätintervju, som resulterar i en hög strukturingsgrad. Denna metod ger de intervjuade personerna en liten chans att motivera sina svar och resulterar i bundna svar, d.v.s. att man ger respondenten olika svarsalternativ att fylla i¹³. Genom att vi använt oss av öppna frågor har vi därmed uppnått en låg strukturingsgrad.

2.4 Validitet och reliabilitet

För att kunna göra en korrekt utförd rapport finns det några viktiga faktorer som måste tas hänsyn till. Man måste se till att man verkligen undersöker det man avser att undersöka¹⁴, d.v.s. att man uppnår hög validitet. Det är lättare att få validitet i en kvalitativ undersökning, än i en kvantitativ¹⁵. Validitet strävar man efter för att undersökningen skall ge en så rättvisande bild som möjligt.

Reliabilitet är en annan viktig faktor, som innebär att man måste kunna lita på att det man undersökt stämmer, d.v.s. att det är pålitligt. Reliabiliteten betyder vidare att man skall kunna få fram samma resultat, om man skulle göra om undersökningen på samma forskningsunderlag¹⁶. Vi är också övertygade om att samma resultat som vårt skulle uppnås, om en utomstående part skulle göra en undersökning baserad på samma metodik, teori och urvalsmetoder som vi använt oss av.



2.5 Uppsatsens relevans

Då budgetering är en ständigt aktuell fråga hos företagen som använder sig av detta styrinstrument är det en ständig fråga på dagordningen. Vi anser att budgetering påverkar och påverkas av alla delar i en verksamhet och därför kommer att vara ett aktuellt ämne så länge företagen använder sig av det och låter budgeteringen utgöra en stor del av den kritiskt viktiga styrningen.

Läsaren liksom författarna av denna uppsats får dock tänka på att respondenternas svar inte behöver motsvara sanningen till hundra procent. Detta eftersom det kan tänkas vara svårt för de intervjuade personerna att kritisera sig själva på områden som de kanske varit mindre bra på. Svaren skulle då kunna vara lite för positiva än verkligheten skulle visa.

2.6 Primära källor

Vi har använt oss av två olika sorters källor till vår rapport, primära och sekundära. De primära källorna består av de fem intervjuer vi gjort med företagen i undersökningen. De sekundära källorna har vi däremot inte fått fram själva, utan de är befintliga i form av tryckt litteratur, webbsidor på Internet och även artiklar ur fakta- och dagstidningar.

För att få svar på relevanta frågor och få djupare kunskap inom vårt valda ämne, vände vi oss till nyckelpersoner med vår efterfrågade kompetens inom de aktuella företagen.

2.6.1 Företags undersökning

Vi har valt att basera vår kvalitativa undersökning på fem olika företag som verkar på olika marknader. Detta gjorde vi eftersom det skulle vara intressant att se hur olikartade aktörer utför sina planeringsverksamheter och vilka metoder de använder sig av. Vi tyckte att två verksamheter skulle representera den budgetlösa styrningen, vilket Handelsbanken och Ahlsell gjorde. Vi valde också att ta med Schenker som tidigare varit ett börsnoterat företag, men nu är avnoterat från den svenska börsen då de är köpta av ett tyskt företag. Detta för att se om det finns någon specifik skillnad på stora företag om de är börsnoterat eller inte. Lindex och SCA är två företag som både använder sig av den traditionella budgeten med prognoser som komplement.

2.6.2 Modell för företagsundersökning

När det var dags att göra intervjuerna hos de aktuella företagen, började vi med att strukturera upp frågorna. Genom teoretiska studier undersöktes applicerbara modeller och teorier, för att hitta passade sådana. Vi hittade till slut två modeller med applicerbara och relevanta principer ur boken, Istället för budget, för verksamhetsstyrning som användes som grund för vår frågemall. Dessa principer byggde vi sedan vidare på med andra frågor och kunde därmed strukturera upp en tydlig intervjumall.

2.6.3 Genomförande av företagsundersökningar

När vi kommit fram till vilka företag vi ville studera, började processen med att ta reda på vilka nyckelpersoner inom organisationerna som vi ville intervjua. Vi tog reda på deras adresser, telefonnummer och allmän fakta om dem. Efter detta ringde vi upp personerna som vi hoppades skulle ha tillräcklig kunskap för att kunna svara på våra frågor.



Efter avtalade tider gjorde vi intervjuerna en efter en. Vi gjorde intervjun med SCA, Handelsbanken och Schenker på plats, eftersom företaget har stora kontor i Göteborg med nyckelpersonal på plats. Lindex och Ahlsell gjordes med telefonintervjuer eftersom vi tyvärr inte kunde träffa personerna vi intervjuade på plats. Vi var mycket aktiva under våra intervjuer som gjordes i form av de samtal vi önskade få med våra respondenter. Vi gjorde anteckningar och skrev ner nyckelord under intervjun.

2.7 Alternativ metod

Att kunna välja den ultimata metoden som resulterar i ett tillfredställande resultat kan vara svårt. Vi har använt oss av de olika metoder vi tror är bäst lämpade för vår specifika situation, för det som vi avsett att undersöka. Man kan emellertid göra undersökningen på många andra olika sätt. Ett alternativ sätt är exempelvis att intervjua nyckelpersoner med tryckta enkätfrågor istället. Detta skulle då kunna göras på fler respondenter och vi skulle troligen kunna se klarare attityder på detta sätt. Vi tyckte dock att vår uppsats skulle bli mer givande och enligt vår vision om vi fick lite djupare svar istället. Detta gav oss mer information och inte för direkta svar. Ett annat sätt skulle också kunna vara att intervjua experter, t.ex. konsulter inom ekonomistyrning och författare till aktuella artiklar och få deras syn på vårt problem.

2.8 Sekundära källor

Den tryckta litteraturen hittade vi främst på Göteborgs Universitetsbibliotek (UB). Det fanns gott om material om vårt ämne, vilket gjorde att vi inte fick några problem med den teoretiska förankringen. De många olika databaserna som finns tillgängliga i UB hjälpte oss med ytterligare information. Vi använde oss också av metodböcker för att på ett korrekt sätt kunna genomföra våra undersökningar. Aktuella nyheter var också intressanta för vår undersökning Dessa fann vi i olika fakta- och dagstidningar, som exempelvis Göteborgs Posten och Ekonomi & Styrning.

Internet var också ett viktigt hjälpmedel för att hitta ny information. Genom olika sökverktyg som t.ex. på www.google.se kunde vi hitta aktuell information på Internet. Vi tycker att informationen vi hittat varit fullt tillräcklig för att ge oss en god förståelse för ämnet.

2.9 Sökmeter

När vi letade efter material på biblioteken, använde vi oss av Universitet biblioteks sökverktyg Gunda. När vi letade information på Internet, sökte vi efter informationen med hjälp av olika sökverktyg som www.google.se. Sökord som prognos och uppföljning användes frekvent.

2.10 Källkritik

Vi anser att den information vi funnit på Internet är av hög tillförlitlighet då vi hittat den på seriösa webbsidor. Vi har därför inte behövt betvivlat dess sanningshalt, utan behandlat den som likartat med de andra sekundära källorna.



3. Teori

3.1 Inledning

I teorikapitlet presenterar vi det teoretiska ramverk vi använt oss av för vår empiriska studie. Kapitlet börjar med en beskrivning av verksamhetsstyrning med flera olika styrmetoder som det går att använda sig av i planeringsprocessen, som exempelvis rullande budget. De olika faserna och hur en budget ställs upp och följs upp beskrivs också, liksom olika syften till vald verksamhetsstyrning.

Det går sedan att läsa om ett antal tillämpbara principer som motivation, strategi och samordning. Principerna är viktiga faktorer för företagen att nå framgång på och därmed få konkurrensfördelar.

3.2 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning är ett sätt ett företag kan använda sig av tillsammans med applicerbar information och då uppnå ett önskvärt uppträdande från medarbetarna. Denna information är ofta av det ekonomiska slaget och utgör en mycket stor del av verksamhetens styrning, eftersom företag gör sin ekonomistyrning med hjälp av denna relevanta information. Personalens handlande skall göras främst mot att öka effektiviteten i verksamheten. Styrningen bidrar då till att en organisation gör rätt saker på rätt sätt, vilket ger tillfredställda kunder. Denna förbättrade produktivitet tillsammans med effektiviteten är verksamhetsstyrningens grundsyfte.

En lyckad styrning med hjälp av korrekt information kan resultera i att de rätta besluten fattas. Att det skulle finnas en allmänt accepterad styrning som fungerade för alla organisationer fungerar sällan i verkligheten. Olika företag kräver olika styrmetoder beroende på ett antal faktorer¹⁷. Valet av verksamhetsstyrningen är beroende av interna och externa förutsättningar som företagets bransch, organisationsstruktur, strategi, mål och ledning. Då ett företag skall välja vilken styrning de vill använda sig av, är det viktigt att de utgår från sin specifika omgivning och sedan identifiera olika möjligheter och inte välja en styrning som kanske fungerar för en annan framgångsrik aktör.

Ofta används heller inte endast en allmän styrning i hela företaget. Är det ett stort företag kan detta vara svårt och då kan olika styrningsmetoder användas i skilda delar av verksamheten. Då dagens organisationer önskar hög flexibilitet som kan öka deras anpassningsförmåga är styrningen ett verktyg som kan möjliggöra detta. De vill inte begränsa sina planeringsprocesser till en omfattande per år utan istället ha ett antal mindre planeringar mer frekvent.

Företag som exempelvis SKF använder sig dels av den traditionella fasta budgetmetoden som det huvudsakliga styrverktyget och kompletterar denna med löpande prognoser vid sidan om. Detta gör många företag idag eftersom de på detta sätt kan gardera sig mot nya förutsättningar, som den fasta budgeten inte räknat med. Det är då en stor fördel om de kan anpassa sig så snabbt som möjligt så att de inte kommer efter.



3.3 Metoder för verksamhetsstyrning

Det finns idag ett antal olika styrmetoder som används av företagen i Sverige. Budget är troligen den mest kända metoden, men det finns även flera andra metoder som används med stor framgång. Nedan följer de mest nyttjade och som används av företagen i vår studie.

3.3.1 Budget

”Budget är ett sätt att bättre nå företagets mål¹⁸”

Den traditionella budgeten står för den planeringsprocess en verksamhet använder sig av för att veta hur deras olika enheter skall agera och förhålla sig till varandra utan att behöva ha en ständig kontakt sinsemellan. Den traditionella budgeten ligger fast under den aktuella perioden som oftast är ett år och bör följa verksamhetens arbetscykel för en optimal nytta. Processen delas upp i tre faser som utgörs av planering, genomförande och uppföljning¹⁹.

Budgetarbetet i en verksamhet är en dyr och resursslukande process med många medarbetare inblandade. Då kostnaden är stor krävs att nyttan är större, om det skall vara en lönsam aktivitet. Då måste budgetens syften vara tydliga, för att kunna identifiera nyttan och ställa denna mot kostnaden. Olika företag kan ha olika syften med sin planeringsverksamhet. Det finns dock ett antal generella syften som brukar nämnas i litteraturen som beslutsfattande, samordning och motivation. Det finns olika budgetmetoder att använda sig av som till exempel traditionell och löpande budget. Det är idag relativt vanligt med en kombination av flera olika metoder.

3.3.2 Reviderad budget

Är en metod som under den aktuella perioden ständigt förändrar budgeten till skillnad från den traditionella budgeten som ligger fast då den väl är klar. Detta gör att budgeten blir mer aktuell och lättare kan uppdateras vid behov. Den reviderade budgeten är då mer relevant och kan användas för bättre beslutsfattande, då värdena i den är nyare än den traditionella budgeten.

Den reviderade budgetens svaga sida är dock att det kan bli svårt att ha ett fungerande incitamentsystem kopplat till metoden då den inte har fasta tidpunkter som kan visa utfallet lika bra som den traditionella budgeten.

3.3.3 Rullande prognos/budget

Metoden skiljer sig från den fasta traditionella budgeten eftersom den inte är används under en fastliggande tidsperiod, utan perioden flyttas ständigt framåt i tiden och därmed också sluttidpunkten. Ofta görs den under bestämda tider som exempelvis kvartalsvis. Denna kvartalsmodell resulterar i fyra uppföljningar under året. Dessa kontinuerliga framtidsbedömningar som består av analyser och skattningar av utfall ger ny användbar information.



Informationen talar då om hur det går för verksamheten och om de är på rätt väg. Det finns flera syften till att använda sig av rullande prognoser. Ett av de största är att stärka handlingsberedskapen så att de är förberedda inför framtida förändringar i den externa omgivningen²⁰. Enligt principen ”*mätning och uppföljning*” i boken *Istället för budget*²¹ medför rullande prognoser att tydliga översikter över framtida prestationer går att uppvisa snabbare än exempelvis den fasta traditionella budgeten. Metoden är enligt denna princip även mindre arbetskrävande och kan på vissa företag som exempelvis Borealis gå att klara av på endast en dag. Det är också endast de viktigaste siffrorna som exempelvis försäljning och aktuella ordrar som finns med i rullande prognosen, vilket medför att inte onödig tid behöver läggas på informationssökning.

3.3.4 Budget och prognoslös styrning

Då varken budget eller prognoser används, finns istället andra alternativ som kan användas som underlag för planering. I den budgetlösa styrningen planerar verksamheter inte på samma sätt som den traditionella budgeten, utan agerar istället på faktiska händelser. Den vanligaste metoden vid budget och prognoslös styrning är att använda sig av nyckeltal.

3.3.5 Nyckeltal

Nyckeltal är ett av många prestationsmått som används för att mäta och styra verksamheter. I vissa sammanhang benämns prestationsmått även som Kritiska Prestations Indikatorer, KPI (på engelska ”Key Performance Indicators”). Mätningar av finansiella nyckeltal så som lönsamhet, resultat, kostnader och försäljning är dominerande i praktiken. Dock har intresset de senaste åren för icke-finansiella nyckeltal ökat stort.²² Exempel på icke-finansiella nyckeltal är kundtillfredsställelse och leveransprecision.

Då företagen idag arbetar med omfattande information är nyckeltal ett bra komplement för att snabbt ge en överblick av situationen. Då kan de koncentrera sig och gå djupare in i analyser i de nyckeltal som avviker från önskat utfall och de får då ett snabbt alarmsystem för företaget att se förändringar. Inom vissa branscher kan även nyckeltalen användas som hjälp för företaget att jämföra sig mot branschsnittet. Oftast är det en branschorganisation som samlar och ger ut anonymiserad information.

3.4 Budgetuppställning

Budgetar framställs på olika sätt beroende på vilket företag det är som skall använda sig av den. Processen involverar och engagerar företagets ledning liksom organisationens medarbetare. Ledningen är som mest aktiva i uppbyggnaden och även i slutprocessen, då den fastställs och kräver ledningens godkännande.

Det är uppställningsfasen som tar mest tid och resurser i anspråk. Misslyckas organisationen med uppställningen är det lätt att hela deras budgetprocess blir dålig. Det är därför av stor vikt att budgetuppställningen är ordentligt genomarbetad, för att den skall fungera så optimalt som möjligt då den väl används i det dagliga arbetet. Det går att arbeta fram budgeten på olika sätt. I verksamhetsstyrning finns det två



informationsströmmar som bör kunna hanteras, en ned och en uppåtgående. Det är dessa strömmar som används då en budget framställs. Det finns tre kända budgetuppställningsmetoder som baseras på dessa strömmar: Uppbyggnads, nedbrytnings och den iterativa metoden²³.

Uppbyggnadsmetoden är den vanligaste bland svenska företag och byggs upp från botten av organisationen. Den genomarbetas sedan vidare upp genom verksamheten genom att alla berörda parter ger sina budgetförslag och synpunkter vad det är de vill att huvudbudgeten skall innehålla. Till slut når den ledningen och VD:n som fastställer den. Huvudbudgeten sätts alltså ihop av de mindre omfattande delbudgetarna från olika delar av företaget.

Nedbrytningsmetoden används i mindre omfattning än uppbyggnadsmetoden och arbetas fram tvärtom som metoden ovan. Som namnet antyder ställs delmål upp med början från toppen av organisationen dvs. med stöd från ledningen och VD:n. Den genomarbetas sedan på samma sätt som metoden ovan fast uppifrån och ner istället. Huvudmålet bryts alltså ner i mindre delmål som påverkar alla delar av verksamheten. När den väl nått botten av organisationen vänder den och byggs upp istället för att färdigställas, då på samma sätt som uppbyggnadsmetoden.

Den iterativa metoden är en sorts kombination av uppbyggnads och nedbrytningsmetoden. Det flesta svenska företag begränsar sig dock inte genom att endast använda en metod renodlat, utan istället någon sorts kombination av de båda ovan, dock med en av dem i större omfattning än den andra. Det finns även de företag som byter metod beroende på svängningar i konjunkturen, oftast då uppbyggnads i goda tider och nedbrytningsmetoden då det går sämre. Nuförtiden har det blivit vanligare att använda metoderna i flera omgångar.

3.5 Framgångsfaktorer

3.5.1 Inledning

För att företag skall kunna nå framgång finns det en del faktorer som är klart bidragande till hur det går för företaget. Den man kanske tänker på allra först är lönsamhet. Ett företag måste vara lönsamt för att kunna överleva. Vissa år som till exempel vid starten och under perioder av sin tid klarar ett företag att inte vara lönsamt, men i det stora hela för att överleva på långsikt måste det finnas lönsamhet.

En annan faktor är att företaget måste ha fokus på kunderna. Att tillverka produkter som ingen vill ha då har företaget missat kundernas behov. I dagens tider av förändringar är det viktigt att hela tiden ha ett tydligt fokus på kunden och se vad den vill ha och framför allt vara lyhörd när behovet ändras.

Vi skall här se närmare på några ytterligare faktorer som är viktiga för ett företag och som kan göra att de stärker sin position på marknaden mot liknande konkurrenter och som kan vara det som gör om företaget skall vinna eller försvinna.

3.5.2 Strategi

Strategi är en av ett företags mest grundläggande idéer och byggstenar. Den beskriver hur ekonomistyrningen skall kunna användas som mest effektivt för att nå målen och är då en viktig faktor för företaget. Strategi är alltså en sorts plan som beskriver ”hur” en organisation skall agera. Det finns dock ingen generell strategi att använda sig av för framgång, utan strategin är ofta unik beroende på typ av företag och vilken miljö de agerar i. Faktorer som påverkar valet av strategi är exempelvis verksamhetens konkurrenter, marknad, egna styrkor/svagheter, resurser och organisationsstruktur.

I boken Istället för budget²⁴ beskriver en av principerna strategiprocessen och hur stort ansvar ett företags ledning har för vidareutvecklandet av strategin. De har bland annat till uppgift att delegera ut ansvar för beslut, fastställa nya värderingar och nya riktlinjer för utvecklandet av strategin. Större verksamheter har flera olika strategier i olika delar och nivåer i företaget. När väl strategin är färdigställd och dess handlingsplan fastställts så man vet hur man skall arbeta i linje med strategin, kan arbetet med en fungerande verksamhetsstyrningen påbörjas²⁵. Verksamhetsstyrningen och strategin påverkar varandra i en hög grad.

3.5.3 Uppföljning

När planeringsverksamheten utförts är det till en stor nytta och näst intill nödvändig faktor då ett företag vill arbeta optimalt, att resultatet utvärderas. Uppföljningen anses av många företag som den största orsaken till att de använder sig av budgetering²⁶. Detta eftersom en av budgetens viktigaste uppgifter är att ge ett konkret underlag för att de skall kunna följa upp den aktuella periodens utfall. Uppföljningen går alltså ut på att jämföra utfallet från redovisningen mot de planerade värdena i budgeten²⁷.

Det finns ett antal syften till att följa upp sin budget, vilka är kontrollera, analysera avvikelser, ge underlag för nya budgetar, informationsframställning och ligga till grund för ett eventuellt incitamentsystem. Medarbetarna är väl medvetna om att deras arbetsinsats kontrolleras, följs upp och sedan utvärderas.

Enligt principen ”*mätning och uppföljning*” i boken Istället för budget²⁸ förväntar sig ledningen att medarbetarna uppfyller de uppsatta grundprestationskraven inom den utsatta tiden. Ledningen godtar mänskliga misstag av de anställda till en viss grad. Misslyckas de emellertid med att uppfylla sina förväntade prestationer eller inte följer företagets värderingar på ett tydligt sätt kan de resultera i att de sägs upp. Denna rättvisa och öppenhet förstärker företagets program angående prestationsuppföljningen. Principen framhäver också fördelen med en effektiv ledning som bör kontrollera och följa upp relevanta nyckeltal och på så sätt få en indikation på verksamhetens utveckling. Detta är att föredra framför fasta granskningstidpunkter på de årliga planerna och budgetarna.

Uppföljningar görs för både korta och långsiktiga ändamål. Kortsiktiga mål betyder att företaget snabbt skall kunna se avvikelser och positionera om sig, medan de långsiktiga målen betyder rationalisering och effektivisering under längre tid. Om uppföljningar görs



kontinuerligt då verksamheter arbetar med de vardagliga arbetsuppgifterna är det möjligt att upptäcka förändringar och oväntade avvikelser och då snabbt korrigerar dessa.

3.5.4 Samordning

Samordning är ett av planeringsprocessens huvudsyften och därmed kritiskt viktig för att arbeta optimalt. Med samordning menas att en verksamhet försöker få sina medarbetare att samverka och arbeta mot samma mål. Personalen skall också arbeta i samma takt. Detta för att undvika att en avdelning till exempel skulle arbeta effektivare än en annan och då tvingas vänta i onödan.

Ett producerande företag skall exempelvis se till att produktionsenheten talar om för beroende avdelningar som inköpsavdelningen hur mycket de förväntar sig nyttja under perioden. Inköpsavdelningen skall då kunna utläsa rätt kvantitet i produktionsenhetens budget och undvika överflöd eller brist på råvaran. Kommunikationen är därför en mycket viktig faktor för att få en fungerande samordning²⁹. I boken Istället för budget³⁰ princip om samordning framgår att detta är speciellt viktigt i budgetlösa verksamheter då en av chefens ansvar är att koordinera tempot i exempelvis produktionen så att inte fel kvantitet köps in.

3.5.5 Information

I dagens samhälle finns det mer information än vad någon människa kan och orkar ta till sig. Det blir allt viktigare att lära sig sortera ut vilken information som är viktig för ändamålet och använda just den. Detsamma gäller inom verksamhetsstyrning. I ett företags affärssystem kan det finnas hundratals transaktioner och det gäller att få fram den information som speglar det som de önskar veta. I boken I stället för budget³¹ tar författarna upp två principer som hör nära samman med ämnet information. Den ena är att de skall ”*stödja öppna och etiska informationsystem*”. Detta för att företagen snabbare skall kunna förutse vad som skall hända och kunna reagera på händelserna snabbare än sina konkurrenter. Det skall heller inte ges någon möjlighet att manipulera med resultatet innan det vidarebefordras till sin chef. Det är av yttersta vikt att dåliga nyheter sprids utan onödiga förseningar.

Den andra principen beskriver vikten av en ”*ledningsstruktur baserad på klara principer*”. Ledarstilen innebär att det skall finnas ett stort ömsesidigt förtroende som stöttas av den öppna informationen. Alla anställda skall dock vara medvetna om att ifall förtroendet bryts leder det disciplintraff, oftast i form av avsked, för att framför allt de som sköter sig skall se att det inte lönar sig att gå utanför gränsen. De anställda skall alltid ställa sig frågan om de vill se resultatet av deras åtgärder på första sidan i någon tidning. Svarar de ja på frågan är det bara att gå vidare med sitt agerande. Med stöd av de klara principerna ifrån ledningen skall det kunna klara av att besvara frågan. Medarbetarna skall vidare arbeta mot ett gemensamt syfte och dela samma värderingar. Det är här den viktiga frågan om delegering från ledningen kommer in. Det är viktigt att cheferna agerar som ”coacher” och ger träning och stöd åt personalen så att de klarar av de befogenheter de tilldelats.



3.5.6 Medarbetare och belöning

En viktig faktor för företag är att motivera sina medarbetare och få dem att se till företagets bästa, så att de inte bara går till arbetet för att sitta av sin tid och få sin lön. De flesta människor har ett behov av att bli sedda och framför allt få sina handlingar och nedlagd tid uppmärksammas. Personalen kan belönas för att på så sätt få dem motiverade och ge dem en extra morot. Att koppla budgeten till ett incitamentsystem är ett sätt för många företag idag att motivera sina medarbetare att göra sitt yttersta. Systemet är ett bonusprogram som kan innebära exempelvis högre löner, optioner eller andra förmåner om rätt resultat uppnås. Bonusen är ofta kopplad till uttryckta regler om exempelvis ökat resultat, minskade kostnader eller andra förbättrande åtgärder som den enskilda medarbetaren eller arbetsgruppen som personen tillhör kan bidra till³².

Författarna till boken Istället för budget³³ tar upp ett antal principer för att göra en kontinuerlig anpassningsbar process möjlig. En av principerna är att *"basera utvärdering och belöning på relativ förbättring mätt i efterhand"*. Målen kan enligt metoden sättas i relation till externa konkurrenter eller till interna grupper med likartade arbetsuppgifter. Belöningarna skall baseras på flera olika nivåers prestationer. Det är viktigt att det inte bara är försäljningschefen som får en bonus om det går bra, utan det är viktigt att gruppen som helhet också belönas. Detta kan i vissa fall leda till suboptimeringar om somliga grupper vill nå sina mål utan att se till företagets mål som helhet. Belöningar kan istället baseras på verksamhetens framgång. De kan på detta sätt undvika att få problem med att belöningar betraktas som rättigheter och leda till missnöje och minskad arbetsmotivation om de inte skulle utdelas.

Ytterligare en viktig princip som tas upp i boken Istället för budget³⁴ är att företagen skall *"ge de anställda frihet att fatta beslut lokalt som är i överensstämmelse med ledningsprinciperna och organisationens mål"*. För att lyckas införa en företagskultur baserad på ansvar i stället för beroende, bör företagsledare utmana antaganden och risker, engagera alla i strategiutvecklingen och ge grupper befogenhet att fatta beslut. Om lokala chefer fattar snabba beslut för problemlösning och tar vara på nya möjligheter kommer de förr eller senare att göra ett felaktigt beslut. Dock anses det oftare bättre att agera än att inte agera alls.

3.5.7 Tid och resurser

"Sätter din chef upp tydliga mål och vägleder dig, svarar endast 15 procent ja. Medan 60 procent tycker att det är något som chefen inte alls ägnar sig åt... Det är oerhört viktigt för individen att få realistiska mål uppställda för sig av chefen. Det skapar en trygghet och mening med jobbet. Därför måste chefen ta målstyrningen och uppföljning på allvar³⁵".

Artikel i Göteborgs-Posten av Caroline Kiepels, 9 april 2005

Många planeringsprocesser, som till exempel budget, ställer upp mål som för medarbetarna kan verka näst intill omöjliga att nå. Detta för att medarbetarna skall känna att de måste prestera det där extra om de skall ha en chans att nå dit. Medarbetarna på sin sida vill i stället vid förhandlingarna sätta så lättuppnåliga mål som möjligt för att vid



uppföljningen visa att de varit ”duktiga” och lyckats nå de uppsatta målen. I boken Istället för budget³⁶ tas principen att företagen skall ”*sätta ambitiösa mål med sikte på relativa förbättringar*” upp. Målen skall då enligt författarna grundas på maximering av den kort- och långsiktiga prestationspotentialen. Grupperna skall själva få sätta upp dessa mål utifrån vad de anser sig kunna nå om de verkligen försöker anstränga sig. Det påtalas också hur viktigt det är att de ambitiösa målen inte ses som ett fast mål, utan mot vilket prestationen kommer att utvärderas. Målen kan, men måste inte vara kopplat till belöningar. De kan också sättas i relation till konkurrensmått eller i relation till interna arbetsgrupper med liknande uppgifter.

Det är viktigt att ha en uppfattning om vad kostnaden för styrning och uppföljning innebär. Detta för att inte kostnaden skall överstiga nyttan med vad företaget arbetar med. Detsamma gäller då en verksamhet styr och följer upp att de gör det ordentligt. Det är viktigt att komma i mål med sitt handlande. Ett resultat som inte säger något för att de inte har haft möjlighet att lägga ner den tid som behövs är onödig tid som lagts ner. Antingen skulle företaget inte ha startat handlandet eller sett till att det fanns tillräckligt med resurser. Detta tas upp i principen ”*gör begärda resurser tillgängliga*” i boken Istället för budget³⁷. Här framhävs vikten av att ha en intern marknad för operationella resurser, snabba godkännanden av viktiga projekt och delegerad befogenhet för mindre projekt. Detta är viktigt för operativa chefer om prestationsansvar skall överföras. Då behöver de ha tillgång till snabba resurser som de själva skall avgöra om att nyttan är större kostnaden.

4. Empiri

I följande kapitel redovisar vi vår undersökning av de fem företag vi baserat vår studie på. Vi har i början av undersökningen gjort en kort beskrivning av de intervjuade respondenterna samt de företag som de representerar. Detta ger läsaren av uppsatsen lite mer bakgrundsinformation och får på detta sätt få en tydligare bild.

Därefter följer en förklaring till hur och varför vi har valt ut våra frågor att ställa till de undersökande företagen. Efter detta redovisas svaren på frågorna uppdelat i de olika framgångsfaktorsgrupperna för att på ett enkelt sätt kunna följa teorin. Under varje fråga har vi redovisat respondenternas svar på den aktuella frågan, i koncentrerad form. Så här gjorde vi för att läsaren lättare skall kunna jämföra de olika svaren och få en tydligare överblick.

Vi har gjort sammanställningen på studien genom s.k. meningskoncentration. Meningskoncentrering innebär att man sammanfattar intervjuerna från en empirisk undersökning, dvs. koncentrerar långa svar till korta och innehållsrika svar³⁸. I våra svar hänvisar vi till företagets namn och vad de tycker, men det är respondenten från företaget som tycker och det kan avvika från företagets ståndpunkt. Dock har vi valt att skriva så för att underlätta för läsarens förståelse vilket företag som svarat vad på frågorna.

4.1 Företagsintervjuer

4.1 Inledning till företagsintervjuerna

Företagen vi valt att studera är fem större företag som använder sig av olika metoder, då de styr sina planeringsprocesser. De verkar inom olika branscher och mot olika kunder. Vissa har mestadels andra företag som kunder, medan andra arbetar mer mot privatkonsumenter.

Nedan följer en kortare företagspresentation om de fem företagen, samt lite kort bakgrund om representanten som vi intervjuade från varje företag.

4.1.1 Ahlsell



Grossistföretaget Ahlsells huvudkontor är baserat i Stockholm och har drygt 70 butiker i Sverige och även verksamhet i grannländerna och Ryssland. Förtaget säljer verktyg, maskiner och installationsprodukter. De har en omfattande Internetbutik med brett sortiment. De säljer endast till yrkesverksamma kunder och inga privatpersoner och styrkan är den logistiska verksamheten. De levererar varor direkt från sina centralt placerade lager runt om i landet, direkt till slutkund. De har ett av Europas största centrallager i Hallsberg där 500 anställda arbetar.

Respondent: Gunnar Haglund, vice VD (C.e.o.) och ekonomichef. Har arbetat i Ahlsell sedan 1986. Han har under hela tiden arbetat med Ahlsells verksamhetsstyrning.

4.1.2 Handelsbanken

Handelsbanken

Den Nordiska banken grundades redan 1871 och är idag starkt decentraliserad med en gedigen företagskultur som styrka. Deras aktie är en av de mest omsatta på Stockholm fondbörs A-lista. Banken anser sig själva uppnått sitt huvudsakliga mål under de sista tiotal åren vilket är att både ha en högre lönsamhet och nöjdare kunder än sina konkurrenter.

Respondent: Martin Björnberg, regionsbankschef för ekonomifunktionen i Handelsbanken Väst. Han har arbetat 15 år och började på bankkontor. Martin har ansvaret för balans- och resultaträkning, uppföljning av kontoren, controlling, redovisning, valuta och ränterisker.

4.1.3 Lindex

LINDEX

Lindex bildades för 50 år sedan och har under de åren utvecklats från en underklädesbutik i Alingsås till en internationell modekedja. Företaget säljer främst barn och kvinnokläder i sina dryga 250 egna butiker. Lindex största marknad är i Sverige där de är ledande på damunderkläder, men har också verksamhet i övriga nordiska länderna, samt Nordeuropa. Att erbjuda attraktiva produkter i inspirerande butiker är en viktig del av strategin, de strävar även i sin målsättning att öka marknadsandelar.

Respondent: Peter Andersson, ekonomi och finansdirektör. Han har arbetat fem år hos Lindex och arbetar som business controller med ekonomi, finans och IR-frågor (internal relations).

4.1.4 SCA



Det var Ivar Kreuger som 1929 grundade SCA som idag är ett globalt börsbolag med drygt 50.000 medarbetare. De tillverkar och säljer pappersrelaterade produkter i tre olika affärsområden vilka är hygien, förpackningar och skogsindustriprodukter. Den högsta tillväxten för dagen sker i de två sista områdena.

Företaget är verksam i hela världen, med den huvudsakliga försäljningen i Europa (50 %), samt Nordamerika. Visionen är att bli ledande i sin bransch på att skapa ett mervärde för de viktigaste intressenterna kunderna, aktieägarna och medarbetarna. SCA's omsättning var 90 miljarder 2004 och de starkaste varumärkena är Edet, Libresse och Danke. SCA introducerades på Stockholms fondbörs 1950.

Respondent: Monica Enegren, regional controller. Arbetat i företaget sedan 1986 och började då som controller, vilket hon även arbetar som idag. Arbetsuppgifterna består av att följa upp resultat, ställa prognoser, göra periodavslut samt kontrollera lönsamhet på produktnivå.

4.1.5 Schenker



Transportföretaget Schenker grundades i Österrike och utför idag avancerade logistiktjänster runtom i världen. I Sverige omsätter de 10 miljarder kronor och i landet arbetar drygt 4200 medarbetare av företagets totalt 32000 anställda. Företaget verkar i två stora affärsområden som dels erbjuder tjänster inom information och logistik, dels utför transporter på olika sätt som på land, sjö och flyg.

Respondent: Inger Andersson, koncerncontroller. Hon har arbetat i företaget sedan 1988, varav 1,5 år tillbaka på den nuvarande tjänsten. Inger är idag ansvarig för vissa verksamheter i Sverige, backoffice, analyserar resultat och KPI samt budgetar och prognoser.

4.2 Intervjufrågorna

För att på ett logiskt sätt kunna koppla ihop teori och empiri har vi grupperat våra frågor under olika ämnesområden. De följer teorins uppställning och uppdelningen är inriktad på de framgångsfaktorer som vi har funnit intressanta att studera närmare och som vi anser är avgörande för huruvida planeringsprocessen som helhet förbättrar företagets verksamhet eller inte.

- Styrprocess, strategi, samordning och uppföljning
- Information
- Medarbetare och belöning
- Tid och resurser
- Framtiden

Vi vill här se om de är tillämpbara även om vissa företag har valt att inte använda budgetlös styrning och om de får ut samma eller ökad effekt eller med sin nuvarande planeringsprocess.

Alla frågorna som använts av oss vid de olika intervjutillfällena hittar läsaren i bilaga 1.



4.2.1 Val av frågor till intervjun

De inledande frågorna på intervjun behandlar allmän information som ger en bild av personen samt av företaget vi intervjuat. Dessa frågor kan också ses som uppmjukningsfrågor vilka användes för att vi skulle lära känna respondentens bakgrund samt kunna komma igång och svara på de resterande frågorna på ett öppet sätt.

Vidare i våra frågor ville ta reda på de olika syftena som företagen har med sin företagsstyrning och om de är nöjda med den process de idag använder sig av. Här kan dock tänkas att företagen har svårt att erkänna om deras styrning inte levt upp till dess förväntningar, men vi tyckte ändå att frågan var relevanta. Vi frågade även om de hade provat något annats styrsystem eller om det var på väg att införa något nytt.

Kopplingen till strategi och samordning är två faktorer som tas upp som viktiga för framgång. Vi ställde våra frågor så vi kunde se om de undersökta företagen har den kopplingen med i sin styrning. Vidare ville vi ställa frågor om några andra viktiga framgångsfaktorer så som information, styrning och motivation av medarbetare, belöning samt tid och resurser. Därefter avslutades intervjun med att respondenten fick ge sin framtidssyn på ämnet och om det hade fått helt fria händer hur de önskade styrningen skulle se ut på företaget. Detta för att få respondentens syn på företagets styrning från en mer personligt synvinkel.

4.3 Sammanställning av företagsintervjuerna

Nedan följer en sammanställning av företagsintervjuerna från de fem företag som vi studerat.

4.3.1 Planeringsprocess och strategi

- Vem eller vilka har bestämt hur styrprocessen skall se ut hos er? (Ledningen, inhyrd konsult el. dyl.)

Vår respondent hos Lindex bestämmer tillsammans med koncerncontrollern hur styrprocessen skall se ut. Dock måste ledningen godkänna den. Hos Schenker är det ledningen i Tyskland, men det är även en process inom Schenker och ledningen lyssnar givetvis om det finns förslag på förändringar som anses bli till det bättre. Ledningen i Handelsbanken är de som bestämmer styrprocessen.

Hos Ahlsell är det ekonomichefen som sköter den finansiella delen, medan den operationella delarna sköts på den lokala nivån. SCA:s övergripande styrprocess sköts av ledningen i Stockholm och München. Sen styr varje organisation i koncernen sin del av processen på lokal nivå. Fördelen är att besluten är genomtänkta och då fattas de rätta besluten, medan nackdelen är att det upplevs som en långsam och tidskrävande process.

- Hur ser den övergripande styrprocessen ut hos er? (Metod?) Vilka olika faser kan man identifiera i processen?

Hos Schenker och SCA är den övergripande styrprocessen budgeten. Ledningen gör först budgeten med mål som skickas ut, kompletteras och ändras. Sedan går den tillbaka till



ledningen för diskussion och godkännande. Samtidigt görs även en femårsplan. Utöver detta görs tre prognoser per år. Budgeten jämförs sedan under året med utfall föregående år samt prognosen. Lindex använder sig av den traditionella budgeten som de på senare år kompletterat med prognoser vid sidan om. Ledningen hos Lindex bestämmer vart företaget skall ledas genom en strategiprocess i februari och ger förslag till måttal. Därefter görs ett utkast som skickas ut i budgetprocessen.

Ahlsell använder sig av en budgetlös metod, där olika nyckeltal är den stora indikatorn på utvecklingen. Grovplaneringen görs av ledningen, medan lokala nivåer arbetar med detaljerna i styrprocessen. Handelsbanken använder sig av några få utvalda nyckeltal som de styr mot. På regional nivå har de tre tal. På lokal nivå har de endast ett tal – OI-talet – som är omkostnader/intäkter som ger ett procenttal. Dock används budgetering vid investeringskalkyler. De jämför talen mot föregående år, andras tal inom koncernen samt konkurrenter.

- Är den samma i moderbolag som i övriga dotterbolag eller finns det skillnader?

Hos Ahlsell, Schenker, Handelsbanken och Lindex är styrprocessen densamma inom alla bolagen. SCA har en övergripande i moderbolaget medan de många dotterbolagen gör sina egna på skilda sätt.

- Hur olika mål ställer ni upp vid en jämförelse med moderbolaget och de övriga bolagen? Är budgeten kopplad till den huvudgripliga strategin eller andra mindre kortare mål?

Schenker anser att det är något som tillkommit mer den senaste tiden att strategin är mer integrerad i det dagliga arbetet och då även budgeten. Hos Lindex och SCA är budgeten också kopplade till den huvudgripliga strategin. Ahlsell har sin huvudbudget kopplad till strategin inom en längre tidsperiod, men delar av budgetens operativa delar är också kopplad till kortare mindre mål.

- Vad har ni för olika syften med er styrning? Uppnås de? Varför inte annars?

Handelsbanken, Lindex och Schenker anser alla att styrningen är ett hjälpmedel att nå uppsatta, realistiska mål. Att kunna mäta sig och snabbt se om företaget ligger efter och inte presterar så bra som övriga. Ahlsell säger att huvudsyftet med deras verksamhetsstyrning är att förbättra lönsamheten, vilket de också oftast lyckas med. Inte minst pga. det engagemang hos medarbetarna som styrningen kan bidra med. SCA:s syften är att uppnå utlovad lönsamhet, motivera medarbetarna, samordna organisationen så de går i samma riktning, samt att förankra strategin.

- Hur stor påverkan har styrningen på företaget?

Lindex anser att den har stor påverkan. Som respondenten uttryckte det – ”vad som mäts blir gjort!”. Handelsbanken och Schenker anser att den har stor påverkan och gör att de förstår sina resultat och hur det går för företaget. Både Ahlsell och SCA tycker den har mycket stor påverkan då den möjliggör att de kan få med sig alla anställda i samma riktning och då nå uppsatta resultatmål.



- Hur ofta sätter ni upp ny budget?

Schenker och SCA ställer upp sina budgetar en gång per år. Lindex gör den också en gång per år, men efter ett halvår så är det en grundlig genomgång av budgeten ner till varje butik och konto så det blir nästan som två gånger per år. Varken Handelsbanken eller Ahlsell har någon budget.

- Påverkas ni av hur konkurrenterna styr?

Handelsbanken, Schenker och Lindex påverkas inte av hur konkurrenterna styr.

Ahlsell påverkas till viss mån av konkurrenternas styrning, men det är i de fall då de är mer lönsamma än Ahlsell. De tycker det är bra att veta hur de ligger till och jämför därför vissa nyckeltal. På detta sätt kan de då se hur de ligger till mot konkurrenterna. SCA följer också sina konkurrenters utveckling. De har bra kontroll på konkurrenternas och kundernas marknadsandelar.

- Har ni ersatt er styrningsprocess med någon annan metod?

Hos Schenker har de inte ersatt budgetering, endast kompletterat med prognoser. SCA använder sig av den traditionella ettårsbudgeten, men gör också 3-4 prognoser vid sidan om för att snabbare kunna ta beslut vid negativ trend. Ahlsell använde sig av den traditionella budgeten fram till och med 1996, då den ersattes med dagens budgetlösa styrning. Handelsbanken har haft samma metod i cirka trettio års tid sedan de lämnade den traditionella budgetprocessen.

Lindex däremot hade budgetlös styrning i ett till ett och ett halvt års tid. Det var dock svårt att styra kostnaderna och den största anledningen till detta var de långa ledtiderna på deras produkter. De såg det därför nödvändigt att återgå till budget igen. Respondenten kommer tidigare från ett företag där de arbetade med budgetlös styrning och hade stor erfarenhet av det, men ansåg ändå att det inte fungerade att använda den styrprocessen hos Lindex.

- Finns det några fördelar/nackdelar med er styrning? Gör er styrprocess er möjligheten att förbättra er? Blir företaget starkare av det?

Schenker anser att nackdelen med deras styrning är att de kan bli lite hämmad i sitt handlande och känna att målen skall nås. Det positiva är att strategiarbetet är så integrerat med budgetens mål och de kan se hur väl det följs. Lindex ser att det tar mycket tid och resurser i anspråk som en nackdel. Det positiva ses dock i att det blir en ”uppryckning” av företaget när de tvingas gå igenom verksamheten och ser hur de skall agera. Även SCA ser att de centralt satta ettårsmålen kan hämma vissa beslut. Däremot är det positivt att strategi och budgetprocess följs åt. Man får en bättre förståelse vad som krävs för att nå sina mål. Det tar mycket tid, men skapar också engagemang och kreativt tänkande.

Handelsbanken kunde inte se några speciella nackdelar. Det som sågs som positivt med styrningen var att de anställda fick en förståelse och naturlig fokus så att de måste arbeta med både intäkter och kostnader. Annars är det vanligt att stor fokus ligger på intäkterna.



Att arbeta med båda intäkterna och kostnader kan ge ett bra ekonomiskt resultat när året är slut för bolaget. Ahlsell säger att deras fördelar ligger i att de nu är mycket mer snabbare och flexibla än tidigare, de har också ett tydligare fokus på hur de skall verka i rätt riktning. De kan förbättras tack vare att de kan motivera och engagera sina anställda. Om fel uppstår är det många av de anställda som motiveras att försöka lösa det.

- Finns det några alternativa styrsystem som ni idag kollar på, som verkar kunna ersätta det ni idag använder er av?

Handelsbanken ser inga andra alternativ och är nöjda och Lindex ser inga andra alternativ än att de möjligtvis finslipar det system de har idag. Schenker ser däremot att de kommer att komplettera och styra mer på nyckeltal som komplement till dagens styrning. Ahlsell och SCA menar att de alltid är lyhörda för nya lösningar, men ser idag inga alternativ.

4.3.2 Uppföljning och samordning

- Ger uppföljningarna er den feedback ni behöver? Vilka metoder används?

Lindex använder sig av Jeeves och ett drill-down-system som heter Derigo och de är nöjda med båda. De kan bygga sina egna rapporter och det är flexibelt. En nackdel som tas upp är att det är beroende av egna datakunskaper och en vilja att själv lära sig då det inte finns tid att utbilda sig och sitta på kurs för att lära sig systemet. Systemet är uppbyggt med ett varningssystem i form av färgerna rött-gult-grönt. Det ger en snabb överblick över hur situationen är gentemot uppställda mål. Schenker och SCA använder SAP som system och är nöjda med uppföljningen och tycker att de får den feedback de behöver. SCA har också ett separat prognosystem som tyvärr inte är integrerat med huvudsystemet, vilket ses som en stor nackdel av respondenten. Ahlsell tycker att dess feedback kommer snabbt vid behov och ger dem dessutom den önskade informationen. Den rankade informationen kommer i form av de relevantaste nyckeltalen. De mest eftertraktade siffrorna kommer alltså först och sedan följer de andra i önskad ordning. Detta är en metod som Ahlsell är mycket nöjd med.

Handelsbanken har ett lite annorlunda sätt att arbeta där de mer gör jämförelser med tidigare år, men det är hur det går i dag i jämförelse med andra som är det viktiga.

- Hur ofta gör ni era uppföljningar?

Lindex har snabb uppdatering och går in varje dag och följer upp och ser hur det går. Dagens försäljning och resultat till exempel finns omgående att se i systemet. Schenker gör månadsbokslut som är klara fem arbetsdagar efter månadsskiftet. Dessa "snabba" bokslut har det ändrats till relativt nyligen för att få en snabbare process ner i organisationen. SCA gör vecko- och period uppföljning. Boksluten är färdiga för säljorganisationen dag 4. Handelsbanken och Ahlsell gör liksom Schenker sina uppföljningar en gång i månaden.



- Jämför ni er med konkurrenterna när det gäller mått och nyckeltal? Om ja, hur stor del av styrprocessen omfattas av detta?

Schenker gör mer jämförelser på övergripande nivå. Lindex svarar detsamma, att det är mer på ledningsnivå dessa mål jämförs mot konkurrenternas. Det finns dock också vissa dagliga mål i det operativa arbetet som till exempel att barnklädesförsäljningen jämförs mot H & M försäljning som kommuniceras ut i företaget. Ahlsell jämför sig själva också, detta är dock en liten del av styrningen som helhet. Organisationen tycker det ändå är bra att veta hur de ligger till mot andra aktörer. SCA jämför sig med sina konkurrenter vad det gäller marknadsandelar.

Handelsbanken jämför sig framför allt på lokal nivå mycket med konkurrenterna och då gentemot liknande bankkontor på orten eller i storlek.

- Tycker du att styrprocessen ger samordning i företaget?

För Schenker är det mer prognosen än budgeten som ger samordning. Även framtidsfokuset i femårsplanen är bra samordning genom att alla vet vart företaget är på väg. Lindex har svårt att avgöra om det ger samordning ända ut till butik från huvudbolaget.

Alla bankkontor inom Handelsbanken drivs som resultatenheter med resultatansvar. Samordningen sker mer genom att de jämför sig mot andra liknande kontor och på så sätt kan se om de kan hjälpa varandra om något kontor till exempel är bättre inom något område.

Både Ahlsell och SCA svarar ja på frågan och SCA pekar på fördelen att alla medarbetare vet om hur den de skall arbeta för att de skall kunna samverka och gå i samma riktning.

- Arbetar ni tvärfunktionellt inom företaget? Om ja, ge exempel. Uppmuntras detta på något vis av företaget?

Schenker arbetar mycket tvärfunktionellt både mellan de olika dotterbolagen, men också mellan olika nivåer på bolaget. Detta uppmuntras för att ge mer information åt siffrorna och förståelse i projekten. SCA arbetar också tvärfunktionellt mellan fabriker, länder och divisioner. Uppmuntran sker att tid tillåts sättas av till detta i diverse projekt.

Lindex vill gärna se intern rörlighet inom koncernen och att butikspersonalen får chansen att arbeta inne på kontoren för att öka kunskapsutbytet. Alla anställningar skall annonseras intern. Handelsbanken uppmuntrar och vill gärna att de bankkontor som är lika varandra i till exempel kundkrets eller storlek drar nytta av varandra. Det finns listor där liknade bankkontor jämförs med varandra för att på så sätt se hur de ligger till och om de kan se om någon är lite bättre än någon annan. Då har den som ligger efter en chans att agera, se och lära varför de inte klarar sig som det liknande bankkontoret. Ahlsell arbetar på ett liknande sätt butikerna emellan, för att medarbetarna skall lära av varandra.



4.3.3 Information

- **Hur informeras personalen om resultaten av styrningen?**

Personalen informeras genom möten hos alla företagen, antingen kvartals- eller månadsmöten. Företagen är dock så stora så det finns ingen möjlighet för någon att samla all personal samtidigt utan det blir via landschefer och/eller avdelningschefer som i sin tur informerar de anställda under sig. Alla företagen använder sig också av intranät för att förmedla information till personalen.

- **Vad vet er övriga personal om styrningen? Har ni kurser i ämnet? För alla eller enbart utvalda?**

Inget av företagen förutom Ahlsell har utbildning av personalen angående styrningen för andra än de som använder den sitt arbete. Personalen på Ahlsell har relativt bra kunskap om hur styrningen sker, men de flesta arbetar dock inte aktivt med styrningen. De har trots sin mindre storlek kurser för de nyanställda då de informeras och får kunskap om hur Ahlsells verksamhetsstyrning fungerar och hur de kan bidra till dess framtida utformning. De får även rikligt med information under konferenserna och lär dessutom av varandra i det dagliga arbetet då tillfälle ges.

- **Är styrprocessens information öppen för alla i företaget? Om inte, vilka är den öppna för?**

På SCA har de behörighet efter det de arbetar med så som produkter och land. Övriga företag förutom Ahlsell svarade detsamma att det är utifrån behörighet. Ahlsell låter emellertid alla medarbetare få ta del av informationen, eftersom de anser att det är viktigt att de anställda får känna sig delaktiga. Det är bra att de vet hur det går för företaget och om de uppnår de uppsatta målen eller inte.

- **Vilken ledarstil anser ni företaget präglas av?**

Schenker tycker att riktlinjer kommer från ledningen i Tyskland, men att de ändå får en viss frihet utöver dessa. På Lindex var den en kombination av att vara strategisk med att vara detaljerad med praktiska inslag. De vill trycka ner ansvaret i den mån det går och inte se på längre sikt än två år.

Hos Handelsbanken vill de få personalen att ta beslut som de kan stå för och att personalen skall känna att så mycket av beslutskraften som möjligt ligger ute på det lokala kontoret. Ahlsell å sin sida tycker själva att företagets ledarstil var positiv och präglades av förståelse och mänsklighet. SCA kunde inte urskilja någon specifik ledarstil.

4.3.4 Medarbetare och belöning

- **Kan ni styra olika medarbetares agerande? Motivera dem?**

SCA liksom Ahlsell anser sig kunna styra medarbetarnas agerande positivt genom att ge dem mål att följa. Alla avdelningar har sina mål anpassade till sina arbetsuppgifter. Ahlsell tycker det bara ger en positiv effekt. Styrningen görs endast från ledningsnivå. Lindex har ett belöningsystem och tycker att det motiverar dem positivt. Handelsbanken har ett bonussystem som vill få medarbetarna att se på helheten i företaget. Det är endast



baserat på övervärdet (resultatet) som skapas och skall vara en motverkande kraft mot suboptimeringar för att nå personliga resultat.

Schenker anser att de kan styra medarbetarna positivt genom olika motivationsfaktorer, så som utvecklingssamtal där de kan se hur de utvecklas och hur de vill utvecklas. Där har de anställda en chans att ha en dialog och lägga en plan för framtiden.

- Har de anställda någon sorts frihet att ta egna beslut eller komma med nya idéer, eller ge egna förslag i styrprocessen? Har ni begränsningar i friheten? Hur uttrycks dem?

Lindex och Schenker har ett attestförfarande som anses nödvändigt där de har beslutsfrihet upp till en viss utsatt gräns. Utöver det behöver de få godkännande från någon högre chef. Detsamma svarar SCA och hänvisar till att det är ett storföretag där begränsningar måste finnas. Handelsbanken lägger mycket av besluten på de lokala kontoren själva och ger dem stor frihet att ta egna beslut. Ahlsell ger liksom Handelsbanken sina medarbetare chans att delta i beslutsfattandet på den lokala nivån, vilket bara anses som positivt av den berörda personalen. Begränsningar finns i form av befogenhetsnivå, där det finns utsagda regler som bestämmer vad de anställda får och inte får göra.

- Är styrningen kopplad till någon sorts belöning? (Så att medarbetarna följer den noga för belöning eller mer allmänt jobba för större intäkt.)

Hos SCA har man ett bonussystem för samtliga anställda som är procent av lönen. Ahlsell och Lindex har ett belöningssystem i form av pengar mot vissa uppsatta mål. På Lindex finns en maxgräns satt till två månadslöner för de anställda och fyra månadslöner för ledningen. Handelsbanken har som nämnt tidigare ett bonussystem där en fjärdedel av övervärdet (resultatet) delas ut till en form av en pension till de anställda. En stiftelse, som ägs till stor del av de anställda, förvaltar dessa och återinvesterar dem i företaget igen. Pengarna får den anställde först när de går i pension.

Schenker har inget belöningssystem. Möjligtvis kan det finnas det på chefsnivå, men respondenten hade ingen kunskap om detta.

- Är belöningen personlig eller kopplad till gruppen?

Ahlsell har kopplat sitt incitamentsystem mot individen för att försöka få alla medarbetare att ta sitt ansvar och inte endast förlita sig till gruppens resultat. På SCA finns belöningar kopplade både till personliga mål, så som försäljningsmål och gruppsmål, så som resultatet för hela företaget. Hos Lindex finns det också både personliga mål och kopplade till gruppen. Exempel gavs att i en butik kan butikschefen få och/eller de övriga anställda i butiken.

Handelsbanken har sitt bonussystem som är likvärdigt för alla i företaget, men det finns vissa belöningar kopplade till ansvariga för de lokala bankkontoren om de till exempel åstadkommit något mycket bra eller utmärkande.



4.3.5 Tid och resurser

- Hur mycket resurser och tid tar styrprocessen i anspråk hos er? (Procent av omsättningen eller hur kan man definiera resursåtgången? I kronor)

Hos SCA väljer ledningen hur noga styrprocessen skall följas upp vilket då avgör resursstorleken samt nedlagd tid. Det blir oftast att det ses över vid omorganisationerna som de senaste åren inträffat i genomsnitt en gång per år. Handelsbanken har svårt att avgöra tid, men anser att det är en stor del av tiden som används. Lindex, Ahlsell och Schenker anser det vara också svårt att avgöra och kan inte definiera detta.

- Anser ni att ni får igen det? Är styrningen värd mödan? (Lönsamt? Intäkten större än kostnaden?)

SCA och Ahlsell anser att processen är viktig och värd mödan som läggs ner. Ahlsell menar att nyttan överstiger kostnaden med råge. Lindex tycker också att det är värt mödan, men att det finns potential för effektivisering då processen fortfarande är lite lång med för många inblandade. Handelsbanken anser att det är väl värt mödan som läggs ner, även om det är en stor del av tiden. Schenker är lite mer tveksam. Tycker det är mycket tid som läggs ner och det går mot att minska administrationen och att hitta andra sätt för att spara pengar. Dock är det en nödvändig process som måste finnas framför allt i en stor organisation för att hålla ihop den.

- När ni de mål ni ställer upp med hjälp av er planeringsprocess?

Respondenten hos SCA tycker att det varit svårt att nå målen den senaste tiden och att det också blir tuffare och mer kvartalsinriktade mål. Lindex tycker att det är en blandning, men att de oftare når målen än inte. Schenker tycker att de har realistiska mål och når oftast budget, liksom Ahlsell har relativt kortsiktiga mål som de sällan misslyckas med.

Handelsbanken har ett lite annat upplägg där de inte arbetar mot mål utan att de skall förstå och kunna förklara sina resultat för sin chef.

- Kan ni snabbt ändra era mål och styrning på förutsättningarna ändras så att ni kan positionera om er? Vad skulle krävas vid en sådan förändring? I tid/ resurser? Offra något annat?

På SCA tycker de att de snabbt kan ställa om. De försöker lyssna mycket på säljorganisationerna som är deras öra mot marknaden. Ahlsell är inte helt olik SCA då de får snabba responser på utvecklingen och snabbt och ganska oproblemiskt kan förändra sig då förutsättningarna kräver detta. Lindex och Schenker gör inga förändringar i sin budget om till exempel räntor eller löneavtal förändras. Det blir endast som information till siffrorna. Lindex ändrar dock i sina prognoser och det tar mycket liten tid att ändra.

Handelsbanken arbetar, som nämnts tidigare, inte mot mål utan mer mot hur läget ser ut för dagen och behöver då inte ställa om några mål.



4.3.6 Framtiden

- **Hur tror ni att ni och andra företag kommer att styra i framtiden? Om 10 år?**

Lindex anser att behovet av on-line information kommer att öka och att det viktiga framöver blir att plocka ut rätt information och att rätt beslutsfattare får tillgång till den. Handelsbanken tror att det kommer bli mer stressande i framtiden att försöka ha så aktuella siffror som möjligt och att man kommer att i frågasätta modellerna som finns mer aktivt. SCA förmodar att de kommer att arbeta med ännu mer utvecklade system prognoshantering. Målen kommer att finnas som årsmål, men med större betoning på kvartalen. Schenker tror att det kommer att vara kortare ledtider på de ekonomiska processerna som till exempel bokslut samt att det kommer att finnas en starkare koppling till prognoserna. Ahlsell är övertygad om att deras nuvarande styrsystem kommer att finnas kvar om tio år, eftersom det fungerar så bra som det ser ut idag. De är dock skeptiska till att framtiden kommer att föra med sig några revolutionerande styrmetoder, utan tror istället att det kommer att se ut ungefär som idag om tio år.

- **Vad tror ni om den traditionella budgetens framtid? Finns den kvar eller ersatt?**

Lindex menar att den traditionella budgeten kommer att finnas kvar som ett samlat grepp och som en del av den strategiska processen. SCA och Schenker tror också att den kommer att finnas kvar då många är så vana vid att använda budgetering och i SCA:s fall även kopplad till bonussystemet. Denna är såpass inarbetad och förankrad långt ner i verksamheten som hjälpmedel för styrningen att den blir svår att ta bort. SCA ser även fördelen som budgetmetoden faktiskt bidrar till att uppsatta mål kan nås.

Handelsbanken tror att fler företag kommer att gå över till budgetlös styrning. Han gav som ett exempel att även tillverkningsföretag som Sandviken bör kunna styra på nyckeltal, så som räntabilitet på eget kapital och totala tillgångar. Dock kan kommun och landsting behöva budget för sin styrning och då framför allt för deras kostnadsenheter. Ahlsell är ganska kluven på frågan då de först är säkra på att den successivt kommer att vara borttagen om tio år, men ändrar sig efter en stund, då menar att den kommer att finnas kvar om tio år inte minst därför att tio år är en ganska kort tid i detta sammanhang.

- **Om ni fick bestämma helt själv hur skulle du vilja att er styrprocess såg ut i framtiden?**

Handelsbanken är nöjd med hur styrningen ser ut idag. SCA skulle däremot önska ett bättre IT-stöd där alla ekonomisk information så som utfall, budget och prognos fanns i samma system. SCA önskar också en mer koncentrerad budget och prognos, då den idag tar en stor del av resurserna i anspråk. Det blir då många möten och alla måste räkna på sina siffror. Schenker tycker att det är nödvändigt att göra dagens budgetprocess. Det är en stor organisation och det ger en bra genomlysning av läget. Plattformen för arbetet måste finnas tillsammans med strategier för framtiden. Dock tror Schenker att det kommer bli mer tillägg med löpande styrning av nyckeltal till budgeten samt en starkare uppdelning mellan fasta och rörliga kostnader. Ahlsell har inga som helst avsikter att förändra sin verksamhetsstyrning på något sätt i framtiden, eftersom den fungerar bra idag.

5. Analys och slutsatser

5.1 Inledning

I detta kapitel ställer vi den teoretiska referensramen mot respondenternas svar och analyserar och drar egna slutsatser. Vi har valt att bibehålla strukturen från teorin och empirin även i detta kapitel.

5.2 Planeringsprocess och strategi

Att de största företagen i undersökningen får sin övergripande styrning utformad och bestämd av högsta ledningen låter logiskt. Det är dock viktigt att de lokala organisationerna som kan vara mycket stora får förändra och anpassa så den även passar dem då det kan vara svårt för ledningen att anpassa till alla koncernens bolag. SCA är ett bra exempel där detta fungerar väl. Viktigt är vidare att alla medarbetare får tycka till och ge förslag på förändringar. Nackdelen kan vara att det blir svårare då fler skall blanda sig i och ibland bara se till sina intressen och inte helhetens samverkan.

Trots att verksamheterna inte använder precis samma sorts styrsystem och arbetar på olika sätt, är de alla nöjda över hur det fungerar i dagsläget och ingen har för avsikt att byta styrning inom en närstående framtid. Det kan dock vara så att de har svårt för att kritisera styrningen då de har hand om så stor del av den. Vi anser att de kanske framstår som lite för nöjda då det är en god idé att ha ett öppet sinne för andra styrsystem som kan bidra till nya förbättrande lösningar. Bäst vore att använda det ”bästa av alla världar”, alltså en kombination av metoder för att då få fördelarna från olika styrsystem som exempelvis ettårsbudget och prognoser vid sidan om som SCA vilket vi tycker är ett bra upplägg.

Att styrprocessens IT-stöd kommer att öka rejält är en sak som vi var helt eniga om från början. Detta fick vi även bekräftat av SCA och Lindex, som dock önskar ett mer användarvänligt system i framtiden vilket vi tror kan göra att fler medarbetare då vågar vara med i processen. Att styrningen är nära kopplad och anpassad till huvudstrategin anser vi är en självklarhet för ett fungerande system. Detta ser vi också i studien, framför allt i en längre tidsperiod. Det verkar dock som att det blir vanligare att föra in strategiska delar även i de kortsiktigare mål, vilket vi tycker är bra och något som förbättrar verksamheten.

Flertalet av företagen använder sig av den hierarkiska nedbrytningsmetoden som i teorin och historiskt sätt anses vara den minst omfattande. Vi tror dock att det kan ha skett en vändning när det gäller budgetuppställningen och att denna metod blivit vanligare igen. Det är givetvis alldeles för få företag i studien, för att kunna dra några större slutsatser utifrån detta. En förklaring och nämnbar anledning skulle kunna vara att det har varit svårare tider för företagen och det har medfört att ledningen vill ha större kontroll och försöka styra företaget i rätt riktning. Om ett företag går bra är det lätt att lämna över ansvaret för uppställningen av budgeten till den operativa delen av organisationen. Att det



som den senaste tiden har varit ett hårdare klimat och många branscher inte längre lika lönsamt har ledningen önskat återta det ansvaret för att försöka finna nya vägar.

Vidare är det troligen enklare för ett mindre företag som Ahlsell att använda sig av en budgetlös styrning. Det är inte så många medarbetare inblandade i processen som måste övertygas om fördelarna med ett styrningsbyte till ett alternativt system. Då är det troligen lättare för ett mindre företag med kortare beslutsvägar att vara nytänkande och därmed får tillfälle att experimentera och testa nya lösningar. Detsamma gäller i Handelsbanken som är ett stort företag uppbyggt av många små lokalkontor som resultatenheter. Vi kan se svårigheter att införa budgetlös styrning hos SCA där organisationen präglas av många olika affärsområden och inriktningar.

Ahlsell får snabba, frekventa responser på hur de utvecklas, något som uppfattas som mycket positivt av företaget och som vi anser är en stor konkurrensfördel. Denna snabba information möjliggör då att de kan positionera om sig när så krävs. Vi tror att detta är en av de viktigaste faktorerna, att få snabba svar på hur företaget går. Lindex är ett annat tydligt exempel där de kan följa den aktuella dagsutvecklingen och på så sätt upptäcka fel omgående.

Vi kan lätt se hur eniga de olika företagen är då de fastställer huvudsyftena för verksamhetsstyrningen, vilket stämmer väl överens med litteraturen. Vi tycker svaren samstämmer med varandra och anser att de är mycket rimliga. Ökad lönsamhet och engagemang hos medarbetarna är de viktigaste delarna av styrningen och dessa syften tycks också uppnås. Syftet med att förankra strategin med hjälp av styrningen tycker vi liksom SCA är en viktig del av processen, för att inta halka in på fel spår.

5.3 Uppföljning och samordning

Att göra sina uppföljningar vid behov som Ahlsell gör tycker vi är det optimala sättet för ett nyckeltalsbaserat system där det går fort att kolla utveckling. Onödigt att göra det om det inte krävs bara för sakens skull. Kan dock vara svårt att göra det i de företag som använder sig av mer fasta budgetar då det är fastställt hur de skall arbeta, vilket kan medföra onödiga uppföljningar då de inte får fram den önskade informationen vid rätt tid och kan framför allt missa värdefull tid att göra förändringar. Vi kan likväl se att exempelvis Schenker vet om problemet och arbetar aktivt för snabbare processer, där de exempelvis i dagsläget har sina månadsbokslut klara redan efter fem arbetsdagar.

Det som förvånade oss var att det verkar som företagen överlag inte observerar sina konkurrenter så noga som vi tycker de borde, då de kan lära av de bästa. Kan dock vara så att de inte vill avslöja om de skulle kopiera sina konkurrenters lyckade styrning eller styra efter deras tal och mål. Handelsbanken är ett undantag och jämför de lokala bankkontoren med liknande kontor hos konkurrenterna. Detta är något vi anser både Lindex och Ahlsell skulle ha möjlighet att göra i större skala med, då de har konkurrenter med liknande butiker. Lindex har uppgett att de jämför sig mot H & M med den totala försäljningen inom vissa områden. Vi har förståelse för att det ibland kan vara svårt att få



tillgång till siffror att jämföra sig emot och därför anser vi att en ökad benchmarking skulle gynna båda. Att byta information skulle därför stärka dem gentemot andra konkurrenter.

Enligt teorin är en utav framgångsfaktorerna att uppnå en god samordning inom en organisation. Alla företagen håller också med och anser att styrningen är ett bra verktyg för detta ändamål. De arbetar även tvärfunktionellt på ett eller annat sätt inom företagen genom butiker, fabriker eller projekt. Hos Lindex ser de gärna intern rörlighet inom företaget. Alla tjänster ska annonseras internt och personal från butikerna uppskattas att de är inne på kontoret och arbetar. Vi anser att samordningen är mycket viktig att kunna arbeta tillsammans för att förstå målen och lära av varandra.

5.4 Information

Informationen till de anställda på de intervjuade företagen är rätt liknande. De använder sig av intranät, samt har kvartalsmöten eller månadsmöten för att informera om hur det går för företaget. Då företagen är så stora ser vi svårigheten i att samla alla anställda samtidigt utan det blir en kedja av information genom olika möten så som landsmöten ner till att avdelningschefen informerar de anställda på sin avdelning.

Ett genomgripande problem kan ses vara en viss försiktighet för att redovisa sin information med rädsla av att informationen kan nå fel mottagare. SCA som exempel försöker ge så mycket som möjligt av informationen muntligt i stället för att skicka eller ge den på papper för att den på så vis inte skall spridas och användas på fel sätt. Lindex är ett annat exempel där företaget informerar aktiemarknaden regelbundet med ekonomiska pressreleaser och detta blir då samma information som också de anställda får. Detta för att inte få en ojämn spridning av informationen till intressenterna som i detta fall är de anställda och aktiemarknaden.

Vi förstår att detta kan vara ett svårt problem att kringgå och att företaget måste försöka värna om avtal och priser för att inte tappa mark till konkurrenterna och ge dem en chans att till exempel lägga bud som är under företagets för att vinna en affär. Dock anser vi att det är mycket viktigt att medarbetarna får information och framför allt ska kunna gå in och se hur det går om de är intresserade. Viss ekonomisk information går att filtrera så de ser om det går bra eller dåligt och de behöver inte alltid visa alla detaljer och siffror.

Ledarstilen inom företaget är svår att specificera för så här stora företag. Då de är så stora och framför allt finns i många länder blir det oftast landskulturen och då framför allt den ansvarige chefen på respektive land som blir de som styr de anställdas dagliga arbete. Vi tycker oss dock ana en viss skillnad på ledarstil och information mellan Schenker som har sin ledning i Tyskland och får riktlinjerna där ifrån mot till exempel Lindex och Handelsbanken som verkar vara mer öppna med sin information och vill delegera ner så mycket ansvar och beslutstagande till den dagliga verksamheten.

Att de flesta verksamheter inte har bättre utbildning till sina anställda om hur de styrs och kan vara med och påverka processen tycker vi känns föråldrat och till nackdel. Nya idéer



och kunskaper anser vi bara förbättrar planeringen och gör att personalen kan ta bättre ekonomiskt lönsamma beslut för företaget. Vi har förståelse för att företag idag arbetar under stark tidspress med slimmade organisationer och att det oftast inte finns tid att gå ens de nödvändigaste kurserna. Emellertid anser vi att företagen gör sig själva en ogärning när tid inte avsätts till detta. Att exempelvis få lagerpersonalen intresserad av ekonomi och förstå konsekvenser och kostnader i sitt handlande kan vara värt mycket. Både i minskade kostnader, men också att personalen känner sig betrodda i att kunna lära sig ny kunskap och på så vis skapa mer arbetsmotivation hos dem.

5.5 Medarbetare och belöning

Att koppla medarbetarnas prestationer till ett incitamentsystem ökar enligt teorin deras engagemang. Här kan vi se klara skillnader med belöning till de anställda på företagen. Allt från Schenker som inte har något, till Lindex som har både grupp och individuella belöningar och slutligen till Handelsbanken som har ett system som bygger på att alla får lika stor belöning i kronor oavsett position i företaget. Vi anser att Schenker har missat vikten av att belöna sina medarbetare och tycker därför att de omgående borde föra in något slag av belöningsystem eftersom även en liten belöning kan leda till ökat engagemang.

Vi anser i enlighet med teorin att belöningar till medarbetare bidrar till ett ökat engagemang och är därmed en framgångsfaktor. Individuella belöningar bedömer vi är bättre än gruppbelöningar, då det är lätt för vissa medarbetare att bara glida med och ta del av framgången utan att ha bidragit speciellt mycket. Vår slutsats blir att den bästa lösningen är den Lindex har, med en kombination av båda för att på så sätt motivera personalen på bästa sätt och få med sig alla.

Handelsbanken vill att bonussystemet skall leda till att den anställde ser till helheten och kan därmed minska risken för suboptimeringar. En fjärdedel av övervärdet varje år delas ut och förvaltas av en stiftelse. Bonusen kan inte tas ut utan är en sorts pension. Stiftelsen investerar pengarna i Handelsbanken och på så sätt äger medarbetarna en del av företaget. En bra lösning som får medarbetarna att se framåt och tänka att det inte bara skall gå bra för företaget i år utan många år framöver.

Nackdelen med systemet vi kan se, är att för några kanske inte den här sortens belöning är så motiverande om du är 25-årsåldern och du vet att du skall få en stor summa pengar när du blir pensionär. I vissa skeden av sitt liv tar de anställda kanske hellre belöningen omgående även om den är mindre i värde.

5.6 Tid och resurser

Alla företagen var eniga om att styrningen var väl värd mödan. Lindex och Schenker ställde sig lite tveksam till om resursåtgången inte var väl stor och såg potential att möjligtvis göra processen med färre resurser och snarare försöka få fram rätt information. Ingen av företagen kunde ge en siffra eller definiera resursåtgången som används åt styrningen i företaget. Detta var något som vi antog också skulle vara svårt för dem att göra. Dock kan vi hålla med SCA i respondentens resonemang att de många



omorgansiationer som görs är ett sätt för företagen att se över resurser både för det dagliga operativa arbetet samt för styrningen.

De flesta företagen anser att de oftast når de uppsatta målen som anses realistiska. SCA tycker dock att det under de senaste åren satts lite tuffare mål som har varit svåra att nå. Detta kunde även artikeln i Göteborgs-Posten från teorin bekräfta för oss³⁹. Det är svårt att avgöra om det beror på den ökade konkurrensen inom deras bransch eller om det är ett medvetet val av ledningen. Vi anser att för högt uppsatta mål riskeras att ge en negativ effekt då de av många kan anses som ouppnåeliga.

5.7 Framtiden

Ingen av företagen som idag använder sig av den traditionella budgeten tror att den kommer att gå ur tiden och bytas ut för gott, eftersom den fortfarande är ett viktigt verktyg för att nå målen, vilket vi också är övertygade om. Att de vill förändra så lite av det befintliga systemet känns lite konstigt, då de borde vara mer kritiska eftersom det alltid går att förbättra.

Handelsbanken hade dock en annorlunda syn och ansåg att alla hade chans att lämna den traditionella budgeten, även tillverkningsföretag som till exempel Sandviken. Att styra på nyckeltal så som räntabilitet på eget kapital och totala tillgångar ansågs som att alla företag kan göra, oavsett bransch eller storlek. Det ställer vi oss mycket tveksamma till och anser att budget har ett syfte utöver det som de bara ser vid första anblicken. Den har också en roll som stöd i en organisation och få den under kontrollerade former att gå den vägen ledningen vill. Att bara styra på ett fåtal nyckeltal är att lägga ett stort ansvar på dem som tar beslut ute i organisationen, främst på de lägre nivåerna och de kan då sakna det stöd som de önskar få i form av budgeten.



6. Slutdiskussion och förslag till fortsatt forskning

6.1 Slutdiskussion

Syftet med den här studien har varit att undersöka de fem företagen för att se om dess planeringsprocess kan bidra till ökad affärsnytta samt förbättra dess verksamhet. Med hjälp av de två underliggande frågeställningar fick vi genom empiri tillsammans med teorin en tydlig grund för att få svar på den huvudsakliga frågeställningen:

- *Kan planeringsmetoden bidra till att ett företag förbättrar sin verksamhet?*

Med hjälp av företagen som ingick i studien har vi fått en god inblick i hur de idag arbetar och deras tankar omkring planeringsmetoder samt dess verksamhetsstyrning. Vi kan dra en viktig slutsats av vår huvudfråga om planeringsmetoden kan bidra till förbättrade verksamheter. Detta är vi och samtliga respondenter helt eniga om, då det är en förutsättning att nyttan överstiger kostnaden. Vi fick även bekräftat att planeringsmetoden ibland kan vara en långsam process med för många inblandade, eftersom medarbetare ofta anses vilja framlägga sina önskemål med styrningens utformning som då gärna gynnar deras intressen. Många möten och olika viljor gör arbetet onödigt oeffektivt periodvis. Dock anser vi att processen bidrar till andra fördelar i företaget såsom en gemensam struktur och samordning som är viktiga framgångsfaktorer att ta hänsyn till.

Lindex är det företaget i vår undersökning som har prövat att byta planeringsmetod den senaste tiden. Emellertid ansåg de att budgetlös styrning som de bytte till inte gav den förbättring de önskade utan de valde att återgå till det traditionella budgetarbetet som de kompletterar med prognoser. Varför Lindex till skillnad från Handelsbanken och Ahlsell inte valt att fortsätta med budgetlös styrning är svår att fastställa för oss och kräver en djupare studie av problemet. En förklaring som skulle kunna vara möjlig är att Lindex finner omvärlden mer osäker och känner ökad trygghet med det mer strukturerade styrsystemet budget. En tanke till försöket att införa den budgetlösa styrningen skulle kunna vara dess trendinriktade och säsongsbetonade bransch. Detta kan också vara en anledning till att styrsystemet inte gav den önskade responsen.

Att respondenterna i vår undersökning anser att planeringsmetoden är en kritisk viktig faktor för att kunna nå de uppställda målen är en slutsats vi också kunnat dra från vår studie. Det framgick tidigt att de ansåg att processen absolut inte är ett resursslöseri som de gör eftersom alla andra gör det. Slutsatsen vi har dragit av detta blir att det viktigaste vid valet av planeringsmetod, är att företaget kan på bästa möjliga sätt koppla de viktiga framgångsfaktorerna till processen för att på så vis få ökad affärsnytta samt en förbättrad verksamhet.



6.2 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi funnit områden vi önskar veta mer som är nära relaterade till vårt ämne och som skulle vara intressant att studera vidare.

- Framförallt skulle vi tycka det var intressant att gå in djupare i företagen Lindex, SKF eller Borealis och studera varför det inte fungerade att använda budgetlös styrning för dem och de kände att de var tvungna att gå tillbaka och använda den traditionella budgeten kompletterat med prognoser. Var det en negativ ledning som bidrog till det, fick de inte med sig medarbetarna i processen eller var det kanske rent av den komplicerade inköpsprocessen som gjorde att de inte kunde få den styrning de önskade?
- En annan undersökning vi skulle önska få göra vore att närmare följa ett företag som är i förändringsprocessen att byta styrsystem från den traditionella budgeten till en budgetlös styrning.
- Vidare vore det en god idé att undersöka vad medarbetarna har för syn på verksamhetsstyrningen. Det är en positiv bild som respondenterna målar upp över de anställdas medverkan och hur de styrs. Är detta verkligheten eller ser medarbetarna annorlunda på saken och inte alls har den medverkan de önskar?



Fotnoter

- ¹ Wallander, Jan (1995), Budgeten – ett onödigt ont
- ² Wallander, Jan (1995), Budgeten – ett onödigt ont
- ³ Ax, Christian och Johansson, Christer, (2001) artikel i Ekonomi & Styrning nr 5/01, Att styra budgetlöst eller med lös budget
- ⁴ Ax, Christian och Johansson, Christer, (2001) artikel i Ekonomi & Styrning nr 5/01, Att styra budgetlöst eller med lös budget
- ⁵ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ⁶ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ⁷ Bergstrand, Jan och Olve, Nils-Göran (1996), Styr bättre med bättre budget
- ⁸ www.ne.se, 2005-05-27
- ⁹ Bergstrand, -Jan och Olve, Nils-Göran (1996), Styr bättre med bättre budget
- ¹⁰ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ¹¹ Johansson Lindfors, Maj-Britt. (1993) - Att utveckla kunskap
- ¹² Andersson, B-E. (1994) - Som man frågar får man svar
- ¹³ Andersson, B-E. (1994) - Som man frågar får man svar
- ¹⁴ Svenning, C. (1999) - Metodboken
- ¹⁵ Svenning, C. (1999) - Metodboken.
- ¹⁶ Svenning, C. (1999) - Metodboken.
- ¹⁷ Lindvall, Jan Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning
- ¹⁸ Bergstrand, Jan och Olve, Nils-Göran (1996), Styr bättre med bättre budget
- ¹⁹ <http://www.esv.se>, 5 april 2005.
- ²⁰ Lindvall, Jan (2001) Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning
- ²¹ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan, Kristiansstads Boktryckeri AB
- ²² Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ²³ Samulsson, Lars A (2004), controllerhandboken
- ²⁴ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ²⁵ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ²⁶ Bergstrand, Jan och Olve, Nils-Göran (1996), Styr bättre med bättre budget
- ²⁷ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ²⁸ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ²⁹ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ³⁰ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³¹ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³² Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen
- ³³ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³⁴ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³⁵ Göteborgs-Posten – Kiepels, Caroline, 9 april 2005, Del 2
- ³⁶ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³⁷ Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan
- ³⁸ Kvale, S. (1997) - Den kvalitativa forskningsintervjun
- ³⁸ Göteborgs-Posten – Kiepels, Caroline, 9 april 2005, Del 2



Källförteckning

Tryckta källor:

Andersson, B-E (1994) - Som man frågar får man svar.

Ax, Christian och Johansson, Christer (2001) artikel i Ekonomi & Styrning nr 5/01, Att styra budgetlöst eller med lös budget

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullven, Håkan (2001), Den nya ekonomistyrningen

Bergstrand, Jan och Olive, Nils-Göran (1996) - Styr bättre med bättre budget

Göteborgs-Posten – Kiepels, Caroline, 9 april 2005, Del 2, s. 56.

Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2004), Istället för budget – Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan

Johansson Lindfors, Maj-Britt (1993) - Att utveckla kunskap

Lindvall, Jan (2001) Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning

Samulsson, Lars A (2004), Controllerhandboken

Svenning, C. (1999) - Metodboken

Wallander, Jan (1995), Budgeten – ett onödigt ont

Elektroniska källor:

Ekonomistyrningsverket <http://www.esv.se>, 5 april 2005.

Nationalencyklopedin <http://www.ne.se>, 27 maj 2005

Muntliga källor:

Andersson, Inger, koncerncontroller på Schenker

Andersson, Peter, ekonomi och finansdirektör. Lindex

Björnberg, Martin, regionsbankschef för ekonomifunktionen på Handelsbanken Väst.

Enegren, Monika, regional controller på SCA

Haglund, Gunnar, vice VD (C.e.o.) och ekonomichef på Ahlsell