



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
Vårterminen 2006

Elektrokoppargruppen

- en fallstudie av ekonomistyrningen i ett tillverkningsföretag



DAHRENTRÅD

Författare:

Jessica Nyström 810208-0200
Willem DeGeer 821026-6238
Christian Ivarsson 810709-3992

Handledare:

Olof Arwidi
Peter Jönsson

Abstract

- Titel:** Elektrokoppargruppen – en fallstudie av ekonomistyrningen i ett tillverkningsföretag
- Författare:** Willem DeGeer, Christian Ivarsson, Jessica Nyström
- Handledare:** Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Ämne/Kurs:** Fek 582 Magisterseminarium, 10 poäng
- Problemformulering:** Hur ser förutsättningarna ut för att i ett tillverkningsföretag, som starkt påverkas av fluktuerande råvarupriser, styra *den ekonomiska verksamheten* med en budget som huvudinstrument?
Vilka, till budgeten, kompletterande styrinstrument används/kan användas i denna typ av företags verksamhet för att ekonomistyrningen skall ske så effektivt som möjligt?
- Syfte:** På ett övergripande plan siktar undersökningen på att bidra till kunskapen om budgetanvändande i tillverkningsföretag.
Att med utgångspunkt i empiri och teori beskriva och analysera företagets ekonomistyrning samt vid behov komma med förslag om hur företaget kan utveckla densamma.
- Metod:** En kvalitativ fallstudie där vi med hjälp av öppna personliga intervjuer talat med folk i ledande befattningar på vår fallkoncern Elektrokoppargruppen för att forma oss en bild av hur budgeten fungerar på företaget. Utifrån valda teorier om budget och dess process har vi sedan analyserat företaget och dess situation.
- Slutsats:** Utav budgetprocessens tre delar har vi kommit fram till att budget är ett effektivt styrverktyg under planeringsstadiet i fallföretaget. I den löpande styrningen och uppföljningen är den däremot dysfunktionell där vi anser att budgeten spelar en kompletterande roll till nyckeltalen som är det överordnade styrinstrumentet. Detta beror främst på de oberäkneliga råvarupriserna. Med rådande ägarsituation förespråkar vi istället en implementering av VBM i hela organisationen.
- Nyckelord:** Budget, tillverkningsföretag, ekonomistyrning, Elektrokoppargruppen, budgetprocess

Abstract

- Title:** Elektrokoppargruppen –
a case study of the control system in a manufacturing company
- Authors:** Willem DeGeer, Christian Ivarsson, Jessica Nyström
- Tutors:** Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Course:** Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Problem:** What are the prerequisites to control the economic activity with a budget as the key instrument, in a manufacturing company, strongly influenced by the fluctuating prices of raw material?
Which, for the budget, complementing control instruments, are/can be used in this type of business' activity to make the control systems as efficient as possible?
- Purpose:** On a general level this study aims to contribute to the knowledge about budget use in manufacturing companies.
To, with the starting point in the empiric material and the chosen theories describe and analyze the company's control systems as well as, if needed, make suggestions on how they can develop it.
- Method:** We have used a qualitative case study method where we with personal interviews have spoken to employees in managing positions within the studied organization, Elektrokoppargruppen. The objective has been to form an opinion of how the company's budget process functions. We have analyzed the company and its situation on the basis of chosen theories about budget and its process.
- Conclusion:** Out of the three parts of the budget process have we reached the conclusion that the budget is an efficient tool during the planning phase in the studied organization. In the other two phases we consider the budget to be dysfunctional. The budget plays instead a complementary role to the KPI's which is the superior control system. This is mostly due to the fluctuating copper prices. With the current owner situation we recommend the implementation of VBM in the entire organization, to reach the owners goals and demands
- Key words:** Budget, Manufacturing company, Management control system, Elektrokoppargruppen, budget process

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.4 SYFTE	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
1.5.1 Empiriska avgränsningar	10
1.5.2 Teoretiska avgränsningar	11
1.6 DISPOSITION	11
2. METOD	13
2.1 VAL AV VETENSKAPSSYN	13
2.1.1 Val av ansats	13
2.1.2 Val av metod	14
2.2 FALLSTUDIEMETODEN	15
2.2.1 Val av fallföretag	15
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
2.3.1 Insamling och bearbetning av data	15
2.3.1.1 Sekundärdata	16
2.3.1.2 Primärdata	16
2.3.1.3 Teoretisk referensram	16
2.4 VAL AV INTERVJUMETOD SAMT RESPONDENTER	17
2.4.1 Intervjuade personer	17
2.4.2 Metodkritik	18
2.5 KÄLLKRITIK	19
2.5.1 Relevans	19
2.5.2 Reliabilitet	19
2.5.3 Validitet	20
2.5.4 Teorikritik	20
3 REFERENSRAM	21
3.1 STYRPARADIGMER	21
3.1.1 Styrramar	22
3.2 BUDGETPROCESSEN	23
3.2.1 Budgetplanering	23
3.2.2 Löpande Styrning	24
3.2.2.1 Reviderad budget	24
3.2.2.2 Rullande budget	24
3.2.2.3 Rullande prognoser	25
3.2.2.4 Fast budget	25
3.2.3 Budgetuppföljning	26
3.2.3.1 Rapportering	27
3.2.3.2 Avvikelseanalys	27
3.3 BUDGETPRINCIPER	28
3.3.1 Uppbyggnadsprincipen	28
3.3.2 Nedbrytningsprincipen	29
3.3.3 Iterativa principen	30
3.4 BUDGETENS SYFTEN	30
3.4.1 Traditionella syften	31
3.4.1.1 Kontroll/Uppföljning	32
3.4.1.2 Prognos	32
3.4.1.3 Planering	33
3.4.1.4 Samordning	33
3.4.2 Moderna syften	34
3.4.2.1 Åtagande	34
3.4.2.2 Motivation	35
3.4.2.3 Kommunikation	36
3.5 BUDGETKRITIK	37
3.5.1 Alternativa styrmetoder	39
3.5.1.1 Nyckeltal	39
3.5.1.2 Balanced Scorecard	39
3.5.1.3 Value Based Management	40

3.6 TILLÄMPNING AV REFERENS RAM	42
3.7 SAMMANFATTNING	43
4 FALLSTUDIEOBJEKTET	44
4.1 HISTORIK	44
4.1.1 AB Elektrokoppar	44
4.1.2 AB Dahrénråd	46
4.1.3 Elektrokoppargruppen	48
4.2 KONCERNEN	49
4.2.1 Organisationsstruktur	49
4.2.3 Flödet av kopparvalstråd	50
4.2.4 Strategi	51
4.2.4.1 Elektrokoppar	51
4.2.4.2 Dahrénråd	52
4.2.5 Kunder och konkurrenter	53
4.2.6 Marknadsförhållanden	55
5 NUVARANDE EKONOMISTYRNINGSSYSTEM	58
5.1 AB ELEKTROKOPPAR	58
5.1.1 Budgetprocessen	59
5.1.2 Budgetens roller	66
5.1.3 Kompletterande styrinstrument	66
5.2 DAHRÉNTRÅD	68
5.2.1 Budgetprocessen	68
5.2.2 Budgetens roller	75
5.2.3 Kompletterande styrverktyg	75
5.3 SAMMANFATTANDE JÄMFÖRELSE	76
6 ANALYS	77
6.1 BUDGETPLANERING	77
6.1.1 Styrning av budgetuppställande i Elektrokoppar	77
6.1.2 Styrning av budgetuppställande i Dahrénråd	78
6.1.3 Vilka syften uppfyller budgeten i Elektrokoppargruppen?	81
6.1.3.1 Prognos	81
6.1.3.2 Kontroll	81
6.1.3.3 Planering	82
6.1.3.4 Samordning	82
6.1.3.5 Åtagande	83
6.1.3.6 Motivation	83
6.1.3.7 Kommunikation	84
6.3 LÖPANDE STYRNING	85
6.4 UPPFÖLJNING/RAPPORTERING	88
6.5 SAMMANFATTANDE MODELL	90
7 SLUTSATSER OCH KOMMENTARER	91
7.1 SLUTSATS	91
7.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	95
7.3 EGNA TANKAR OCH REFLEKTIONER	96
BILAGA 1 BUDGETUTSKICK	97
BILAGA 2 KPI:ER EKS WINDING WIRE	98
BILAGA 3 KPI:ER EKS BARE WIRE	99
BILAGA 4 NYCKELTALSMALL DAHRÉNTRÅD	100
BILAGA 5 NYCKELTALSMALL, FREDRIK TRYDEGÅRD	101
KÄLLFÖRTECKNING	102
PUBLICERADE KÄLLOR	102
TIDNINGARTIKLAR	103
INTERNET	103

Figurförteckning

FIGUR 1.1 GRAF ÖVER KOPPARPRISERNAS FÖRÄNDRING	7
FIGUR 1.2 MODELL ÖVER UPPSATSENS DISPOSITION	12
FIGUR 3.1 STYRFORMERNAS SAMBAND.....	23
FIGUR 3.2 ATT ANPASSA BUDGETEN TILL FÖRÄNDRADE FÖRUTSÄTTNINGAR.....	26
FIGUR 3.3 SAMMANFATTANDE MODELL ÖVER BUDGETPROCESSEN	28
FIGUR 3.4 SCHEMATISK BILD ÖVER DE TVÅ VANLIGASTE BUDGETERINGSPRINCIPERNA	30
FIGUR 3.5 SAMMANFATTANDE MODELL ÖVER BUDGETERINGENS SYFTEN	37
FIGUR 3.7 SAMMANFATTANDE MODELL ÖVER REFERENSRAMEN.....	43
FIGUR 4.1 TIDSLINJE ÖVER EXEMPEL PÅ ELEKTROKOPPARS UTVECKLING	46
FIGUR 4.2 ELEKTROKOPPARKONCERNENS ORGANISATIONSSTRUKTUR	50
FIGUR 4.3 ELEKTROKOPPARGRUPPENS KOPPARFLÖDE EXKL. SLASKA	51
FIGUR 5.1 AB ELEKTROKOPPARS BUDGETUPPSTÄLLANDE	65
FIGUR 5.2 ELEKTROKOPPARS TIDSLINJE FÖR BUDGETPROCESSEN	65
FIGUR 5.3 DAHRÉNTRÅDS BUDGETUPPSTÄLLANDE	74
FIGUR 5.4 DAHRÉNTRÅDS TIDSLINJE FÖR BUDGETPROCESSEN	74
FIGUR 6.1 STYRNINGEN AV BUDGETUPPSTÄLLNADET I ELEKTROKOPPARGRUPPEN	80
FIGUR 6.2 SAMMANFATTANDE MODELL AV ANALYSEN.....	90

1 Inledning

I detta kapitel redogör vi för bakgrunden till varför vi valt just detta utredningstema. Vi för en problemdiskussion och formulerar en frågeställning, ett syfte och redovisar de avgränsningar vi av olika skäl valt att göra. Avslutningsvis har vi en schematisk bild av vår utredning i form av en dispositionsmodell.

1.1 Bakgrund

”Det är möjligt att jag är naiv men jag trodde faktiskt aldrig att det höga kopparpriset skulle leda till att vår bostadsförening blev av med sina stuprör”.¹

Detta citat, hämtat från en debattsida på nätet där aktuella ämnen diskuteras, illustrerar utvecklingen på koppark marknaden under 2006. För tillfället råder det brist på koppar i hela Europa. Situationen har lett till att kopparpriset har nått extrema höjder. Råvarupriserna på metall har generellt stigit enormt det senaste dryga året. Detta gäller inte minst kopparpriserna som har stigit drygt 130 % sedan förste januari 2005. Ett ton koppar kostade i januari 2005 3129 dollar, vilket kan jämföras dagens pris som ligger på 7231 dollar/ton, alltså ett pris som är 2,3 gånger högre.



Figur 1.1 Graf över kopparprisernas förändring från 1/1-2005 till idag (8/6-06).
(http://www.lme.com/copper_graphs.asp)

¹ <http://www.vondewall.com/tag/kopparpris/>

Jan Johansson, VD och koncernchef för Boliden, konstaterar att Boliden idag har ett kopparlager som motsvarar fyra dagars konsumtion. ”När vi är tillbaka på lagernivåer som motsvarar fyra veckors konsumtion kan börja fundera på ett lägre pris”, kommenterar han det höga kopparpriset.² Kopparprisernas kast på marknaden påverkas i sin tur bland annat av finansturbulensen.³

Utvecklingen gällande kopparpriset är ett tydligt exempel på en omvärldsfaktor som är av stor betydelse för företag i branschen. De fluktuerande, oberäkneliga och i dagsläget stegrande råvarupriserna utgör en extremfaktor som starkt påverkar ekonomistyrningen i metallföretagen.⁴ Den dynamiska omvärld vi befinner oss i ställer överlag allt större krav på att organisationer ska kunna anpassa sig till förändringar. Traditionell ekonomistyrning anses inte längre kunna ge den information som behövs för att kunna svara på frågor som rör företagets effektivitet. Med traditionell ekonomistyrning menar man vanligtvis strikt, detaljerad budgetstyrning med fokus på redan inträffade händelser. Den traditionella verksamhetsstyrningen kritiseras även för att den uppmuntrar till obalans mellan planering och uppföljning. Företag som styr traditionellt har svårt att bryta gamla mönster och traditioner för att uppföljning och analys kommer i skymundan.⁵

Omvärldens förändringstryck har gjort att ekonomistyrningsområdet har utvecklats. Istället för att fokusera kring hantering av redan inträffade händelser, är den moderna ekonomistyrningen till sin karaktär mer framåtblickande. Nya styrverktyg har till syfte att ta fram aktuell information som ska ge företaget möjlighet att följa med i eller helst förekomma förändringarna i omvärlden.⁶

Elektrokoppar AB är idag Sveriges största köpare av koppar med sina 150 000 ton om året. Som tillverkare av halvfabrikat tvingas Elektrokoppar först köpa in koppar kontant för att sedan sälja till kunder som kräver längre betalningstid.⁷ Elektrokoppar AB tillhör Elektrokoppargruppen som utgörs av fyra systerbolag som samtliga förädlar koppar. Dessa

² Dagens industri 2006-05-05: *Boliden ökar gruvletning*

³ Dagens Industri 2006-06-16: *Boliden ser om sin gruva*

⁴ Dagens Industri 2006-02-07: *Vi har fortfarande inte nått toppen*

⁵ Lindvall, J. 2001

⁶ Ibid

⁷ Dagens Industri 2006-02-07: *Vi har fortfarande inte nått toppen*

företag agerar i denna föränderliga omvärld och måste ständigt anpassa sig till de volatila kopparriserna. Trots detta styrs koncernen med en traditionell budget som huvudinstrument.⁸

1.2 Problemdiskussion

Elektrokoppargruppen har valt att hålla fast vid sitt budgetstyre trots att det blir vanligare och vanligare att företag överger denna styrform.⁹ De förutsättningar under vilka företaget agerar skapar nyfikenhet för en närmare titt på hur deras ekonomistyrning fungerar.

Vad gör att man i Elektrokoppargruppen använder sig av budgeten som styrinstrumentet när den verklighet de agerar i ser ut som den gör, då med avseende på kopparrisernas kast på markanden? Hur påverkas ekonomistyrningen av råvaruprisernas osäkerhet? Vilka faktorer motiverar en budgetstyrning?

För att finna svar på dessa frågor krävs kunskap om hur man i företaget arbetar med budgeten. Vilka syften uppfyller budgeten den och vilka syften uppfyller den inte? Kunskap krävs även om hur företaget kompenserar eventuella brister med ett budgetstyre. Modern ekonomistyrning kritiserar den traditionella budgeten bland annat för att vara bakåtsträvande och stelbent.¹⁰ Intressant kan därför vara att sätta sig in i om modernare ekonomistyrningssystem, som t.ex. Balanced scorecard eller rullande prognoser, skulle vara effektivare i företaget än budgeten?

Vi har valt att sammanfatta vår problemdiskussion och därmed det uppsatsen ämnar ge svar på i följande två frågeställningar.

1.3 Problemformulering

- Hur ser förutsättningarna ut för att i ett tillverkningsföretag, som starkt påverkas av fluktuerande råvarupriser, styra *den ekonomiska* verksamheten med en budget som huvudinstrument?

⁸ Carin Bengtsson 20060327

⁹ Lindvall, J. 2001

¹⁰ Ibid

- Vilka, till budgeten, kompletterande styrinstrument används/kan användas i denna typ av företags verksamhet för att ekonomistyrningen skall ske så effektivt som möjligt?

1.4 Syfte

Ett syfte med vår undersökning är:

- På ett övergripande plan syftar undersökningen till att bidra med kunskap om budgetanvändande i ett tillverkningsföretag, som arbetar under starkt fluktuerande råvarupriser.

Ett andra syfte med vår undersökning är:

- Att beskriva och analysera företagets ekonomistyrning samt komma med förslag om hur företaget kan utveckla densamma.

1.5 Avgränsningar

Här presenterar vi de avgränsningar vi valt att göra och de huvudsakliga anledningarna till dessa.

1.5.1 Empiriska avgränsningar

På grund av att tidsperioden vi haft till förfogande för denna utredning är kraftigt begränsad samt av rent ekonomiska skäl har vi valt att endast undersöka två av de fyra systerbolagen i koncernen Elektrokoppargruppen, nämligen AB Elektrokoppar samt AB Dahrénråd. Vi har därmed exkluderat Isodraht GmbH samt det polska bolaget Slaska från undersökningen. När vi nämner koncernens totala omsättning etc. är dock dessa två bolag medräknade. Vi anser att undersökningen blir fullgod även utan dessa två bolag. Isodraht kan ses som en mix av de två bolag vi de facto har undersökt då de har en produktmix som motsvarar de båda svenska bolagens samt ett ekonomistyrningssystem som inte skiljer sig från bolagen i undersökningen. Det polska systerbolaget Slaska är ett nytt bolag i koncernen och är ännu inte fullt integrerade utan verkar helt självständigt, vilket gör att de inte skulle tillföra något av vikt för undersökningen.

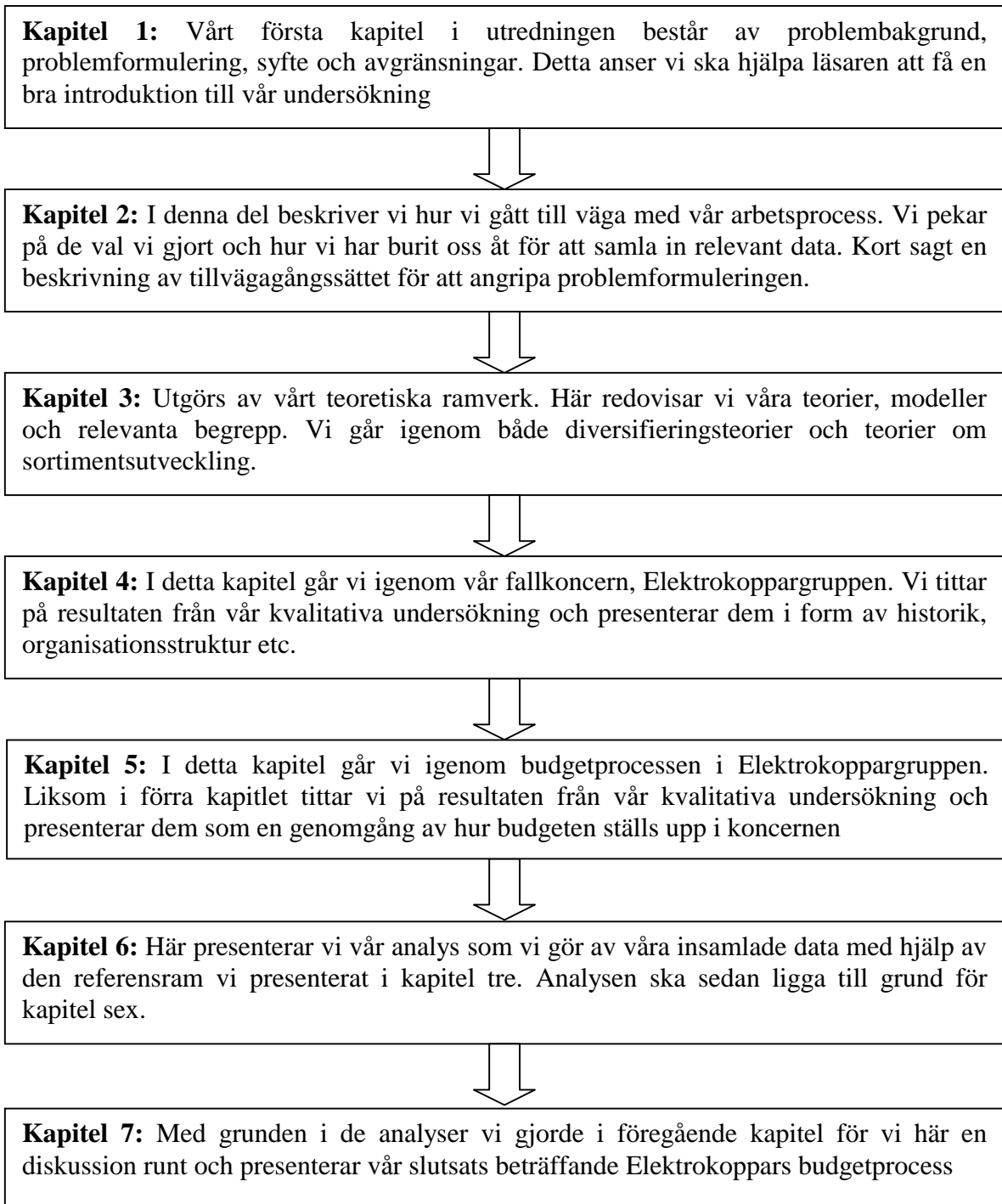
Vi har enbart intervjuat individer med ledande befattningar inom koncernen som är involverade i budgetarbetet. Anledningen till att vi inte har gjort intervjuer med individer på övriga positioner i företaget beror helt enkelt på att de inte är involverade i budgetprocessen.

1.5.2 Teoretiska avgränsningar

Vi har valt att inte presentera alltför grundläggande teorier och modeller då vår huvudsakliga målgrupp för undersökning redan har denna kunskap. Vidare har vi inte fokuserat på strategins koppling till budgeten då vårt fallföretag saknar en uttalad långsiktig strategi och detta då inte skulle bli relevant. Produktkalkyler och deras koppling till budgeten har vi inte heller undersökt närmare då fallföretaget inte använder sig av dessa i någon större utsträckning.

1.6 Disposition

För att underlätta för läsaren har vi här valt att göra en schematisk bild av hur dispositionen av vår undersökning ser ut.



Figur 1.2 Modell över uppsatsens disposition

2. Metod

I metodavsnittet redogör vi för vilka metodval vi gjort samt vilket tillvägagångssätt vi, för att nå fram till undersökningens syfte, har valt. Vi redogör också för de personer på vårt fallföretag vi intervjuat. Kapitlet är till för att läsaren ska få en möjlighet att granska trovärdigheten i uppsatsen.

2.1 Val av vetenskapssyn

Det finns två huvudsakliga förhållningssätt att genomföra en utredning på, det hermeneutiska och det positivistiska. Den kvalitativa metodteorin har sin grund i hermeneutiken, vilket egentligen betyder tolkningslära, och det är helhetssynen över det studerade fenomenet som man eftersträvar. Som Starrin säger (1994), ”man måste förstå delarna av en företeelse för att kunna förstå helheten och tvärtom”. Med andra ord blir det svårare att förstå helheten om man skulle ta bort vissa av delarna. Därför har vi valt att i vissa avseenden utgå från den hermeneutiska metodiken för att kunna förstå Elektrokoppars budgetprocess och användningsområden, syften etc. Detta är också anledningen till att tolkningen, tydningen och sammanställningen av det våra intervjuade personer sagt, skrivit och gjort blivit vår utgångspunkt. De analyser och slutsatser vi resonerat oss fram till har i hög grad grundats på dessa tolkningar, vilket har gjort att vikten vid att hålla en god och djup dialog med vårt fallföretag varit mycket stor.¹¹ Vi har dock också en föreställningsram som grundats på litteratur inom budgetområdet mot vilken vi ställer olika tolkningar.

2.1.1 Val av ansats

Det talas i regel om två olika ansatser som man använder sig av i en utredning av detta slag, den induktiva och den deduktiva. I den deduktiva har man ett antal formuleringar/hypoteser i referensramen som man sedan utgår ifrån när man gör sin analys av den insamlade empiriska datan. Denna ansats kallas ibland för ”bevisandets väg” och tanken är alltså att man ska se om antagandena i referensramen skall förkastas eller inte. Arbetar man istället efter en induktiv ansats går man den andra vägen och utredningen har sin grund i empirin, eller i verkligheten

¹¹ Lundahl, U & Skärvad, P-H 1999

som det ibland heter. Utifrån empirin skapar man därefter teorier och syftet är att inte begränsa sig i den data man samlat in. Detta kallas ibland för ”upptäckstens väg”.¹²

Man kan alltid diskutera huruvida en ansats verkligen är induktiv eller deduktiv, eller om den i själva verket är abduktiv som är en blandning av de två. Vi anser att det i väldigt få fall verkligen är så att en ansats är antingen det ena eller det andra utan att det oftast är en sorts mix. Vi har dock valt att använda oss av den induktiva ansatsen då det är denna som ligger närmast till hands att förklara hur vi har gått tillväga för att göra vår utredning där vi utgått från empirin utan att från början ha några egentliga föreställningar om var studien ska sluta.

2.1.2 Val av metod

“Medan kvantitativa data opererar med siffror och storlekar, opererar kvalitativa data med mening. Mening förmedlas i huvudsak via språk och handlingar”.

- Ian Dey¹³

Det finns som citatet antyder inom undersökningsmetodik två olika metodriktningar, den kvalitativa och den kvantitativa. Den kvantitativa metoden är vanligen strukturerad och formaliserad och man mäter oftast det undersökta i siffror. Det är i många fall det genomsnittliga och generella som utredaren är ute efter.¹⁴ Om man däremot använder sig av den kvalitativa undersökningstekniken är man ute efter det unika, och man lägger mycket av sin fokus på ord och detaljer från uppgiftslämnaren.¹⁵ Metoden lägger stor vikt vid, precis som den induktiva ansatsen vi berättade om i föregående avsnitt, tolkandet och förståelsen av en företeelse, däremot är inte tanken att man ska få fram den generella giltigheten på den insamlade informationen.¹⁶ I vår undersökning har vi valt att använda oss av en kvalitativ teknik då vår tanke är att få fram en helhetsbild av företeelsen vi valt att undersöka. Eftersom vi valde denna metod var det viktigt för oss att samla in så mycket empirisk data som möjligt för att komma företeelsen in på djupet och därmed skapa en ökad förståelse för det problem vi studerat.

¹² Reinecker, L & Jörgensen, P.S. 2002

¹³ Jacobsen, D.I. 2000

¹⁴ Holme, M & Krohn Solvang, B 1997

¹⁵ Jacobsen, D.I. 2000

¹⁶ Holme, M & Krohn Solvang, B 1997

2.2 Fallstudiemetoden

För att tydligt kunna beskriva vårt syfte med utredningen har vi valt att göra en fallstudie. Detta innebär i praktiken att vi har studerat vårt fallföretag och de delar som har med vårt problem att göra på djupet.¹⁷ Den största styrkan med denna metod är att den kan beskriva situationer som egentligen inte omfattas av någon generell teori, samtidigt som man genom denna metod, om möjligt, kan utveckla egna teorier och modeller.¹⁸

2.2.1 Val av fallföretag

Vi valde fallföretag utifrån tre huvudkriterier. Viktigast var att vi alla tre hade ett intresse i att undersöka budgetprocesser och budgetens betydelse i tillverkningsföretag. Dessutom var det viktigt för oss, p.g.a. den begränsade tidsramen vi haft till förfogande att accessen till företaget och dess ledning är mycket god eftersom vi hela tiden valt att prioritera personliga intervjuer i vår empiriinsamling. Sist men inte minst var det, med tanke på de personliga intervjuerna, en geografisk fråga, då vi ville att företaget skulle vara lättillgängligt för oss. Elektrokoppar uppfyller samtliga dessa kriterier.

2.3 Tillvägagångssätt

För insamlingen av våra empiriska data har vi som sagt använt oss av uteslutande personliga intervjuer med anställda på Elektrokoppar och Dahrénråd, förutom en del kompletterande frågor via mail med vissa av dessa personer. Denna empiri har vi därefter analyserat utifrån valda teorier. I kommande avsnitt presenterar vi närmare hur vi har gått tillväga under insamlingen.

2.3.1 Insamling och bearbetning av data

Det finns olika sorters data att arbeta med, vi har använt oss av två olika, primär- och sekundärdata. Sekundärdata är sådant som är insamlat för andra utredningar eller helt enkelt insamlat av andra personer medan primärdata utgörs av det som vi själva har samlat in, s.k. förstahandsinformation.¹⁹

¹⁷ Yin RK 1994

¹⁸ Brunsson, N 1982

¹⁹ Lundahl, U & Skärvad, PH 1999

2.3.1.1 Sekundärdata

De sekundärdata vi använt oss av under utredningens gång består till största delen av olika tidningsartiklar, pressmeddelanden samt årsredovisningar och annat material vi fått från vårt fallföretag. När man arbetar med sekundärdata måste man förhålla sig kritisk till sina källor då det först och främst finns ett enormt utbud av dessa, samtidigt som den informationen kan vara vinklad av författaren för att passa hans värderingar eller utredning bättre. Detta har vi varit väl medvetna, vilket har gjort att vi har ansträngt oss för att vara kritiska och objektiva när vi har tagit del av denna typ av material.

2.3.1.2 Primärdata

Den största fördelen med att använda sig av primärdata är att den är mest användbar för just den frågeställning vi använder oss av i vår undersökning.²⁰ Den allra största delen av våra primärdata består av de intervjuer som genomförts med anställda på plats hos fallföretaget. Detta tillvägagångssätt är mycket vanligt i fallstudiemetoden.²¹ Under utredningens gång har dock kompletterande telefonintervjuer och frågor via mail gjorts eftersom fördjupad förståelse gjort att det har uppkommit nya frågor till de redan intervjuade.

2.3.1.3 Teoretisk referensram

I normala fall kan man inte endast använda sig av en teori för att bringa klarhet i ett komplicerat problemområde. Därför bör man använda sig av ett antal teorier i en sådan här undersökning.²² En teori är heller aldrig helt fullständig vilket gör att det finns utrymme för att utveckla de valda teorierna.²³ De teorier och modeller vi har valt som följer i kapitel tre anser vi passa bra in för att de är kompatibla med vårt syfte och de är lämpliga för att kunna besvara vår problemformulering.

²⁰ Jacobsen, D.I. 2000

²¹ Yin RK 1984

²² Bryman, A. 1988

²³ Holme, M & Krohn Solvang, B 1997

2.4 Val av intervjumetod samt respondenter

Som tidigare nämnt är det i stort sett enbart personliga intervjuer som genomförts för vår utredning. Vi anser att detta var det bästa sättet att få fram relevant och unik information som inte är tillgänglig för allmänheten och som skulle göra vår utredning så trovärdig som möjligt.

En annan fördel med personliga intervjuer är att vi på det sättet får möjlighet att bygga upp ett personligt förhållande till våra respondenter och därmed kunna få del av mer förtrolig information.²⁴

Som synes i nästa avsnitt är merparten av våra intervjuer genomförda på respektive respondents kontor, detta för att de då kan sitta i en hemtam miljö där de känner sig bekväma och därmed kan tala friare. Intervjuerna har i de flesta fall varit av ett semistandardiserat slag, då merparten av frågorna har anpassats efter situationen och respondentens ansvarsområde. Samtidigt har dock vissa av frågorna varit standardiserade och alla respondenter har fått samma fråga.²⁵ Intervjuprocesserna i sig har varit fria, d.v.s. att frågorna har varit väldigt breda i hopp om att få uttömmande svar och sedan har vi ställt följdfrågor på de svar vi fått om vi ansett dem otillräckliga. Intervjuerna har i de flesta fall varat mellan 1-2 timmar. Respondenterna har valts ut efter följande kriterier för att inte behöva ödsla tid på att intervjua ”fel” personer:

- Respondenten skall ha god insikt i budgetprocessen
- Respondenten skall ha en ledande position med mycket eller visst budgetansvar

2.4.1 Intervjuade personer

- **Bo Samuelsson**, VD, AB Elektrokoppar. Intervjuad via mail 2006-05-30
- **Carin Bengtsson**, Chief Financial Officer, Elektrokoppargruppen. Intervjuad vid fyra tillfällen. Fyra av dessa på Elektrokopparns kontor i Helsingborg, 2006-03-27, 2006-04-03 och 2006-04-21, det femte under bilfärd till Dahréntråd, 20060428, samt kompletterande frågor via mail och telefon

²⁴ Eriksson et.al. 1999

²⁵ Lundahl, U & Skärvad, PH 1999

- **Gunnar Sandberg**, Ekonomichef, AB Elektrokoppar. Intervjuad vid två tillfällen, båda på Elektrokopparns kontor i Helsingborg, 2006-04-03 och 2006-04-21 samt kompletterande frågor via mail
- **Astor Brorsson**, Marknadschef, Elektrokoppar. Intervjuad på Elektrokopparns kontor i Helsingborg, 2006-04-21, samt kompletterande frågor via mail
- **Tony Hill**, Produktionschef för Conformtråd, Elektrokoppar. Intervjuad på Elektrokopparns kontor i Helsingborg, 2006-04-21, samt kompletterande frågor via mail
- **Fredrik Trydegård**, Produktionschef för Valsverket, Elektrokoppar. Intervjuad på Elektrokopparns kontor i Helsingborg, 2006-04-21, samt kompletterande frågor via mail
- **Christer Samuelsson**, CEO för Elektrokoppargruppen samt VD för Dahréntråd AB. Intervjuad på Dahréntråds kontor i Jonslund 2006-04-28
- **Gunnar Henriksson**, Marknad/försäljningschef, Dahréntråd. Intervjuad på Dahréntråds kontor i Jonslund 2006-04-28
- **Jerker Kulin**, Redovisningschef samt tf Ekonomichef, Dahréntråd. Intervjuad vid två tillfällen. En gång på Elektrokopparns kontor i Helsingborg 2006-04-03 samt en gång på Dahréntråds kontor i Jonslund 2006-04-28
- **Claes Tengström**, Inköps/Tillverkningschef, Dahréntråd AB. Intervjuad på Dahréntråds kontor i Jonslund 2006-04-28
- **Gerard De Geer**, Styrelseledamot, Elektrokoppargruppen samt partner Industri Kapital. Intervjuad i hemmet på Edeby Gård, 2006-04-17

2.4.2 Metodkritik

När man gör en studie med hjälp av den kvalitativa metoden är det viktigt att man har intervjuareffekten i åtanke. Intervjuareffekten betonar att olika situationer samt intervjuarens och respondentens personligheter kan ha inverkan på de svar man som intervjuare får. Det finns också en risk för att respondenten tillrättalägger sina svar för att det ska se bättre ut i intervjuarens och läsarnas ögon. Då vi fått mycket god kontakt med samtliga våra respondenter och intervjuerna har varit mycket öppna, samt det faktum att respondenterna inte fått ut frågorna i förväg anser vi att denna risk i vårt fall är försumbar. Givetvis finns också risken att vi, då vi endast antecknat under intervjuerna, missat något. Detta har vi dock försökt

förhindra genom att i efterhand skicka kompletterande frågor via mail samt talat med en del av respondenterna i telefon om vi ansett att det funnits några oklarheter.

I fallet med släktskap med en av respondenterna kan man givetvis som utomstående ifrågasätta dennes svar. Vi hävdar dock motsatsen då denna intervju varit mer som ett vanligt samtal om företaget och här anser vi att det är minst risk för någon form av intervjuareffekt.

2.5 Källkritik

Tre viktiga begrepp styr en utrednings trovärdighet, relevans, reliabilitet och validitet. Om en utredning inte uppfyller dessa kriterier anses den ha inget eller litet vetenskapligt värde. Därför har mycket av vårt arbete under processens gång gått ut på att vara kritiska och granska våra primär- och sekundärdata.

2.5.1 Relevans

En källa måste vara relevant för en utrednings syfte och problemområde. Under empiriinsamlingens gång har vi granskat stora mängder av sekundärdata men mycket har under processens gång sorterats bort då vi ansett att den inte varit relevant för vår utredning. Många internetkällor har framför allt sorterats bort då vi ansett dessa ha störst risk att vara opålitliga.²⁶

2.5.2 Reliabilitet

Om en undersökning har hög reliabilitet betyder det i korthet att man hade kommit fram till samma resultat oavsett vem som genomfört undersökningen och det kan även kallas tillförlitlighet.²⁷ Reliabiliteten kan dock vara svår att maximera i en kvalitativ studie då analysen som sagt består av tolkningar och därmed på vem som intervjuas samt intervjuat och tolkar svaren.²⁸ Vi har försökt öka reliabiliteten genom att alltid vara minst två vid varje intervju, men i de allra flesta fall alla tre. På det sättet har vi kunnat dela upp uppgifterna med att anteckna gentemot att lyssna/ställa följdfrågor på ett bra sätt. Kort efter intervjuerna har vi satt oss ner och diskuterat och renskrivit anteckningarna för att inte gå miste om något

²⁶ Jacobsen, D.I. 2000

²⁷ Lundahl, U & Skärvad, PH 1999

²⁸ Eriksson et.al. 1999

väsentligt som sagts. Som tidigare nämnts har vi sedan vid behov kompletterat vissa intervjuer via mail och telefon.

2.5.3 Validitet

Man brukar prata om att ”mäta det som avses mätas”. Det är detta validiteten behandlar. Man bör därför ställa sig frågan om det är rätt källor man använder sig av eller intervjuar. Med vår mycket goda access till Elektrokoppar har vi fått träffa alla de personer med god inblick i budgetarbetet vilket kraftigt minskar risken för förvrängd information.²⁹ För att ytterligare minska risken för felaktig information har vi också som sagt lagt ner mycket tid på kritisk granskning av empiridatan.

2.5.4 Teorikritik

Som tidigare nämnts har budgetteorin fått utstå mycket kritik de senaste decennierna, inte minst av Wallander och Lindvall. Därför har vi valt att även inkludera denna kritik för att använda också denna inom vår referensram. Mycket tid har också lagts ner på att sortera bland olika teorier och modeller för att säkerställa en kvalitativt hög nivå på vår undersökning. Dessutom har vi enbart använt oss av etablerade och erkända forskare och författare i vår referensram.

²⁹ Jacobsen, D.I. 2000

3 Referensram

I detta kapitel går vi igenom de modeller och teorier med vilka vi analyserat Elektrokoppargruppens styrning och budgetprocess, från uppställande till uppföljning.

De allmänna förutsättningarna för företag förändras, om inte från dag till dag så åtminstone väldigt ofta. Exempel på sådana förändringar kan vara fluktuerande råvarupriser och energipriser på marknaden. Detta gör att det blir än svårare för företag att budgetera och speciellt då att göra en verklighetstrogen budget som bygger på aktuell information. Med ovanstående fakta i åtanke har vi valt att lyfta ut intressanta teorier och modeller som skall ligga till grund för vår analys av fallföretaget.

3.1 Styrparadigmer

Styrning handlar i mångt och mycket om att företagsledningen skall se till att företagets strategiska mål realiserar genom att företagets resurser anskaffas och används effektivt.³⁰ Det finns som vi nämnde i inledningen två olika synsätt som genomsyrar en organisations styrning, närmare bestämt styrning i för- eller efterhand. Styrning som kännetecknas av framförhållning bygger på prognoser och annan information om framtiden såsom t.ex. handlingsplaner för det kommande verksamhetsårets utveckling. Den här typen av styrning kan komma att få en allt viktigare roll i företagen, då företagsklimatet och marknadskrafterna är mycket mer föränderliga idag än vad de var för 20 år sedan. En effektiv och rättvisande styrning baserad på sannolika, framtida utfall medför att företagen kan agera i ett tidigare skede än om styrningen istället hade varit präglad av återföring.

Styrning i efterhand bygger i stället på information som är baserad på historiska utfall, såsom t.ex. tidigare bokslut och redovisningsrapporter. På dagens föränderliga marknad ses denna styrform som delvis förlegad eftersom det i många fall händer att konkurrenter hinner i kapp om man tittar i backspeglarna för länge. De flesta är dock överens om att det är viktigt att ta lärdom av historien.³¹

³⁰ Anthony, 1965

³¹ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

3.1.1 Styrramar

Företagsledningen har generellt sett det övergripande ansvaret för verksamheten. Styrningen från ledningens sida handlar vidare till stor del om att fördela detta ansvar mellan medarbetarna. Mer djupgående innebär detta att införa planeringsverktyg, administrativa rutiner i verksamheten, samt rekrytera personal. Hur ansvaret fördelas skiljer sig åt från företag till företag. Antingen är styrningen detaljerad eller så är den mer överskådlig. Dessa två styrformer benämns utifrån teorin som direktstyrning respektive målstyrning och kan ses som varandras motsatser.

Direktstyrningen är jämfört med målstyrningen mycket mer detaljerad. Det innebär att medarbetarna får fasta beslut från ledningen om åtgärder som skall implementeras under verksamhetsåret. Vid denna form av styrning är således handlingsfriheten mer begränsad för medarbetarna.

Företag som tillämpar målstyrning använder sig istället av en styrning som är mer översiktlig. Ledningen bidrar med övergripande mål, som sedan medarbetarna får realisera under fritt ansvar³². Styrningen är lösare från ledningens sida, vilket medför att ansvar delegeras nedåt i organisationen. Budgetar och andra ledningsdirektiv visar målsättningarna i form av nyckeltal och resultatmål, således utlämnas information om hur de anställda skall uppnå målen. Fördelen med denna typ av styrform är att beslutsvägarna blir kortare, vilket är av stor vikt idag, då marknadskrafterna är föränderliga³³.

Direktstyrning och målstyrning ses som tidigare nämnts som två extrempunkter vad gäller styrning. Mellan dessa punkter finns det ytterligare styrningsalternativ i form av programstyrning samt ramstyrning. Båda styrningssätten ses som mellanformer, där programstyrning innebär att man på förhand planerar verksamheten efter alternativa program. Vidare erbjuder styrformen universella lösningar för olika uppkomna problem. Således är detaljrikedomen i styrningen högre än målstyrningen, samtidigt som den är mindre uttömmande än direktstyrningen eftersom man inte styr direkt mot medarbetaren i varje specifik situation.³⁴

³² Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

³³ Bergstrand & Olve, 1996

³⁴ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

Ramstyrning innebär i likhet med målstyrning att företagsledningen sätter upp mål för verksamheten. Skillnaden är dock att ledningen sätter upp särskilda ekonomiska ramar som medarbetarna skall följa för att uppnå målsättningarna. Dessa ramar innebär vissa restriktioner för medarbetarna, men lämnar i övrigt handlandet fritt för att målen skall kunna uppnås. Därmed kan denna typ av styrning ses som en kombination mellan målstyrning och programstyrning³⁵. Sammanfattningsvis innebär de olika styrformerna olika grad av hård/lös styrning från ledningens sida. Nedanstående figur sammanfattar sambandet.



Figur 3.1 Styrformernas samband, (Arwidi, Samuelsson)

3.2 Budgetprocessen

Budgeteringsprocessen innefattar tre delar, närmare bestämt budgetplanering, löpande styrning samt budgetuppföljning. De olika faserna påverkar varandra, eftersom det råder en stark koppling dem sinsemellan. I nedanstående stycken kommer vi att beskriva dessa faser närmare.

3.2.1 Budgetplanering

Det finns ingen uttalad tidsperiod för när budgetplaneringen skall påbörjas i ett företag, däremot är det väldigt tydligt när den avslutas, nämligen när den leder fram till en färdigställd budget. Budgeteringsprocessen är normalt sett mycket tidskrävande, vilket medför att den bearbetas fram i omgångar innan färdigställandet. Budgetplaneringen skall kartlägga företagets förutsättningar såsom t.ex. marknadsandelar, kapitaltillgång, råvarupriser etc. Det är även viktigt att budgeten belyser framtida konsekvenser av verksamhetens handlande i form av t.ex. intäkter och kostnader. Det finns mycket mer att säga om budgetens

³⁵ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

planeringsprocess, vilket vi dock utlämnar i detta stycke, eftersom detta kommer att beskrivas mer utförligt i stycket om budgetsyften³⁶.

3.2.2 Löpande Styrning

När budgeten ligger till grund som ett dokument för verksamheten fyller den ett viktigt syfte i den löpande styrningen. Budgeten möjliggör bland annat att olika företagsenheter kan samverka mot gemensamma mål utan att de ständigt behöver kommunicera med varandra. Vid budgetuppställandet är det viktigt att företagsledningen försöker förutse händelser som kan komma att inträffa under budgetåret såsom t.ex., energikriser, eskalerande råvarupriser, valutaförändringar etc. Det är dock svårt att precisera prognoserna i föränderliga branscher, vilket medför att ledningen måste vara beredd på att budgetens information snabbt kan bli irrelevant. För att gardera sig mot oförutsägbara händelser på marknaden försöker företag att upprätta och använda sig av olika budgetalternativ.³⁷

3.2.2.1 Reviderad budget

Ett exempel är att regelbundet (t.ex. 3 ggr/år) göra en reviderad budget där man tar hänsyn till de nya förutsättningarna. Varje gång man upprättar en sådan blir alltså perioden kortare eftersom varje revision endast sträcker sig till den ordinarie periodens slut. Nackdelen med detta förfarande är att det framför allt i den sista perioden blir dålig framförhållning eftersom man då är i slutet av den ordinarie perioden.³⁸

3.2.2.2 Rullande budget

Istället för att endast revidera budgeten kan man arbeta med rullande budgetar. Detta innebär att man i stort sett gör nya budgetar, t.ex. en gång per tertial som samtliga sträcker sig ett år framåt i tiden. Detta arbete innebär alltså en helt ny ettårsbudget samtidigt som man reviderar den gamla och är med andra ord mycket tidskrävande, precis som en vanlig reviderad budget.³⁹

³⁶ Widebäck, G, 1973

³⁷ Bergstrand & Olve, 1992

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid

3.2.2.3 Rullande prognoser

Rullande prognoser kan ge en mer verklighetsnära bild av verksamheten än en ettårsbudget kan göra. Detta för att prognoserna hela tiden ligger närmare det verkliga utfallet i tiden. En klar fördel är flexibiliteten och möjligheterna att anpassa sig efter ändrade förutsättningar i omvärlden. Man har större chans att undvika inlåsnings effekter av resurser genom kontinuerlig planering/parering. Jämförelsegrunden vid rullande prognoser ska alltid vara baserad på den mest aktuella, senast tillgängliga informationen, vilket kan jämföras med att man vid användandet av en ettårsbudget jämför utfallet med de siffror som man "trodde" var gällande för året. Prognoserna kan därmed öka förutsättningarna för en meningsfull dialog mellan företagets medarbetare.⁴⁰ En annan fördel med rullande prognoser är att man kan titta på verksamheten ur ett annat tidsperspektiv än budgetårets (som ofta sammanfaller med kalenderårets). Prognoserna möjliggör för ekonomisk planering som följer verksamhetens naturliga rytm.

Prognoser är som mest effektiva och ger störst utrymme för kontroll i verksamheter som inte har långsiktiga lösningar och prognossäkerheten är hög, exempelvis en grossist. Verksamheter som agerar i en föränderlig omvärld kan ha stor nytta av att rullande prognostisera eftersom de förutsättningar som gällde vid fastställandet av en budget ständigt förändras. Markant rörliga priser är ett argument för att införa prognoser som ett komplement till budgeten. Med den förutsättningen kan prognoserna hjälpa verksamheten med att förutse när svängningarna kommer så att den kan utnyttja eller parera dem. Även vid hård priskonkurrens kan man dra nytta av prognoser eftersom konkurrensen sannolikt gör att prisläget kan ändras, samt att det är viktigt att hela tiden hålla sig uppdaterad för att inte tappa gentemot konkurrenterna.⁴¹

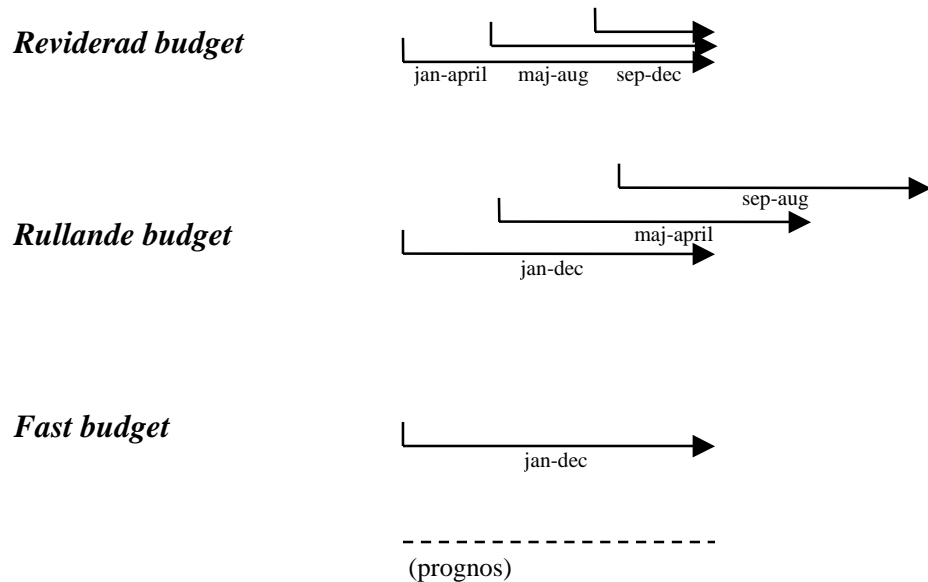
3.2.2.4 Fast budget

Ett problem med ovanstående tillvägagångssätt är att det kan vara svårt för den budgetansvarige att se budgeten som ett åtagande om den ständigt förändras. Därför bör man enligt Greve ur motivationssynpunkt arbeta med en fast budget som inte förändras. För att istället ta hänsyn till de eventuella förändrade förutsättningarna kan man komplettera dessa

⁴⁰ Lindvall, J. 2001

⁴¹ Ibid

fasta budgetar med prognoser för att med hjälp av dessa sedan kunna ta beslut baserade på relevant information.⁴²



Figur 3.2 Att anpassa budgeten till förändrade förutsättningar – några metoder. (Greve, J. 1996)

3.2.3 Budgetuppföljning

Budgetuppföljningar går ut på att man analyserar och följer upp verkliga utfall under verksamhetsåret med uppställd budget. Syftet med budgetuppföljningen är att mäta allt från verksamhetsaktiviteter, individuella prestationer, till företagets totala måluppfyllelse. Gör budgetuppföljningen på ett effektivt sätt kan det generera handelskraftiga åtgärder för företagsledningen mot uppkomna problem i verksamheten. Dessutom bidrar uppföljningsfasen med nyttig information inför nästa års planeringsfas.⁴³ Budgetuppföljningen kan göras både efter budgetperiodens slut samt löpande under verksamhetsåret och det är många saker som spelar in i förfarandet. Greve nämner i sin bok "Budget" bland annat att det är viktigt att budgeten hela tiden ses som aktuell av de budgetansvariga. Därför är det viktigt att budgeten kan förändras när förutsättningarna förändras. Så är inte alltid fallet och det är inte ovanligt att just förutsättningarna förändras då budgetarbetet ofta börjar så tidigt som sex månader innan periodens början. Mycket kan hända på den tiden. Genom att då ändra på den upprättade budgeten vinner man fördelen att

⁴² Lindvall, J. 2001

⁴³ Bergstrand, Olve.1996

den känns mer realistisk för de budgetansvariga och det blir lättare och mer försvarbart att basera företagets beslut på sin budget. Härunder beskriver vi några olika förhållningssätt till budget med detta i åtanke.⁴⁴

3.2.3.1 Rapportering

Rapportering kan antingen ske på beställning eller så kan den vara fast. Det senare betyder att rapportering inträffar efter redovisningsperioder såsom t.ex. månadsrapporter. Generellt sett är rapporter som omfattar jämförelser mellan utfall och budget fasta rapporter. Sker den istället på beställning så kan det t.ex. bero på att man vill ta fram en kalkylrapport på en tillverkningsorder. För att rapporter överhuvudtaget skall fylla någon funktion krävs det att de baseras på aktuell information. Det innebär att det är essentiellt att rapporterna avlägsnas direkt efter själva rapporteringsperiodens slut, vidare är det viktigt att det inte dröjer för lång tid mellan rapporteringstillfällena. Därmed är det inte ovanligt att förenklingar rörande t.ex. periodiseringar av varulager sker för att rapporteringen skall kunna genomföras så fort som möjligt. Sammanfattningsvis kan man säga att rapporteringsansvarige inom en organisation generellt sett får göra en kompromiss mellan precision och krav på aktualitet. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att information kostar pengar, därmed måste man hela tiden göra en avvägning mellan kostnaderna för rapporterna samt den genererade rapportnyttan av ett eventuellt förbättrat budgetresultat.

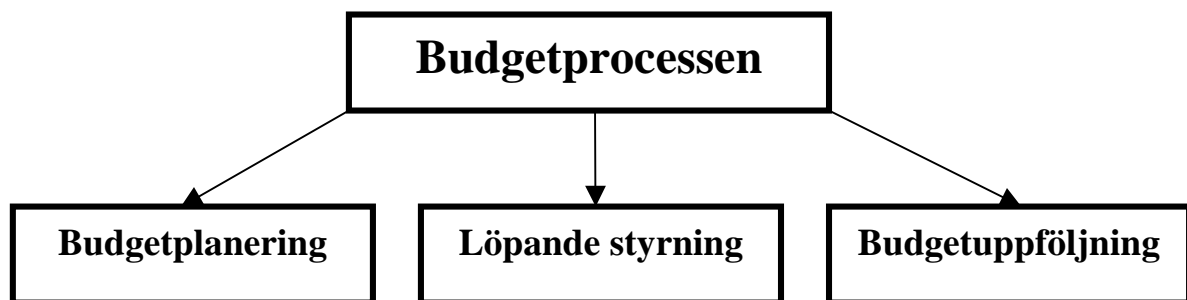
Det finns olika typer av rapporter, de vanligaste formerna är kostnadsrapportering och resultatrapportering. Kostnadsrapportering innebär i stort sett att utgifter skall beräknas till periodkostnader, t.ex. att inköp av material skall räknas om till materialkostnader etc. Vad resultatrapportering beträffar så handlar det om att matcha periodens intäkter mot periodens kostnader. Huvudsakligen ställer man i en resultatrapport standardkostnader för sålda produkter mot intäkterna för sålda produkter.

3.2.3.2 Avvikelseanalys

Uppföljning av olika divisioners budgetar är en av de huvudkomponenter som utgör ledningens viktigaste styrverktyg. Avvikelseanalyser har olika betydelser beroende på vad budgeten syftar till att användas för i företaget. En av de viktigaste funktionerna är att

⁴⁴ Greve, J. 1996

avvikelseanalyser tenderar till att signalera om verkliga utfall och utvecklingen om företaget avviker från planerade dito. Syftet med avvikelseutvärderingar är att finna avvikelseorsaken så att möjliga åtgärder kan sättas in i tid⁴⁵. När ett företag upprättar nästa års budget kan även avvikelseanalysen bidra till att man undviker att upprepa föregående års misstag. Således är det också ett av de förebyggande syftena med budgetuppföljning⁴⁶. Ibland är det också essentiellt att man analyserar positiva budgetavvikelser, eftersom det kan bero på att målen är undermåliga snarare än att den ansvarige har varit produktiv. Vidare är det viktigt att belysa att förändrade förutsättningar såsom marknadspriser eller energikostnader kan medföra att man under verksamhetsåret avviker tidigare än väntat från fastställd budget. I sådana fall är det viktigt att man reviderar budgeten för att om möjligt nå de uppsatta budgetmålen. Detta gör man antingen genom att tillämpa åtgärderna anpassning eller korrigerings⁴⁷.



Figur 3.3 Sammanfattande modell över budgetprocessen, (Widebäck, 1973)

3.3 Budgetprinciper

Man kan organisera budgetprocessen på olika sätt i ett företag, samtidigt som den kan bygga på olika principer. Utifrån varje avdelnings planer och prognoser byggs dock delbudgetar upp för att sedan sammanställas till totalbudgetar som därmed blir företagets handlingsplan för den kommande perioden.⁴⁸ Vi ska här redogöra för några av dessa olika principer och metoder.

3.3.1 Uppbyggnadsprincipen

Uppbyggnadsprincipen, eller "Build-up"-principen som den också kallas går kortfattat ut på att så litet som möjligt av budgetarbetet styrs uppifrån. Istället ska varje avdelning och i vissa

⁴⁵ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

⁴⁶ Greve, J 1996

⁴⁷ Bergstrand & Olve, 1996

⁴⁸ Rolandsson, G. 1988

fall till och med varje individ göra en sammanställning över sina beräknade förväntade utgifter och inkomster för den kommande perioden. Dessa delbudgetar sätts sedan samman av ekonomiavdelningen till en totalbudget för att slutligen godkännas av företagsledningen som också bär hela ansvaret för lagd budget. Eftersom fler individer dock deltagit i budgetarbetet är också dessa personer mer benägna att medverka till att nå upp till de satta budgetmålen.⁴⁹

Uppbyggnadsprincipen kräver att miljön på företaget präglas av öppenhet samt ett föränderligt klimat. Varje individ ska kunna lufta sina idéer och åsikter om budgetarbetet utan att riskera negativ respons. Man måste även bygga upp feedback i systemet som ska användas såväl i hög omfattning som löpande under budgetperioden. Feedbacken bidrar i hög grad till att såväl företagsledning som individer i företaget samt intressenter kan vara uppdaterade om hur företaget ligger till jämfört med liggande budget.⁵⁰

3.3.2 Nedbrytningsprincipen

Nedbrytningsprincipen är som namnet antyder en motsats till föregående beskrivna princip. Här är det företagsledningen som gör allt budgetarbete, från budgetförutsättningar till del- och totalbudgetar. Detta kallas även "Break-down"-principen. Det enda de s.k. budgetansvariga ska göra enligt denna princip är att, utan avvikelser, styra sin avdelning eller verksamhet inom de ramar som fastställts enligt budget. Om avvikelser ändå förekommer kräver företagsledningen förklaringar, trots att det alltså är de som satt upp ramarna. Inte heller finns det någon möjlighet för de budgetansvariga att påverka budgetarbetet från sina positioner förutom att "besvåra sig uppåt i hierarkin", och då ofta med negativ respons som följd.⁵¹

Denna metod anses allmänt vara hämmande för den ekonomiska utvecklingen i företaget samtidigt som individen inte uppmuntras till att vara motiverad och kreativ eftersom detta skadar budgetens genomförande. Således krävs det en stel och trög organisationsmiljö på företaget för att en sådan princip ska kunna användas.⁵²

⁴⁹ Rolandsson, G. 1988

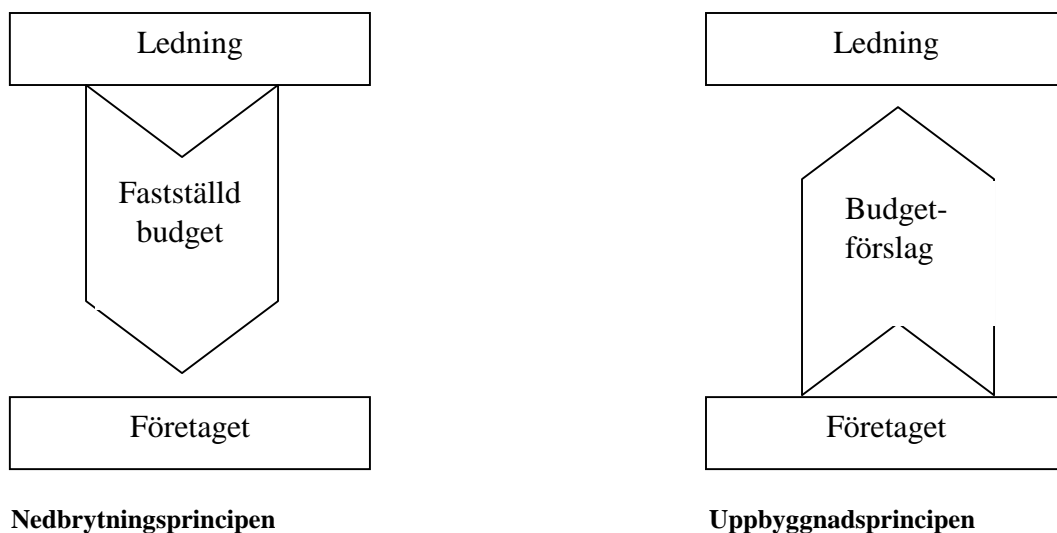
⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

⁵² Ibid

3.3.3 Iterativa principen

Iterativ metod innebär att budgetuppställandet är mer komplext, eftersom budgeten omarbetas i flera omgångar. Det kan till exempel röra sig om ett företag som tillämpar en uppbyggnadsmetod, där ledningen väljer att överlåta ansvaret till budgetterande på lägre nivåer. Skillnaden från en ren uppbyggnadsmetod är dock att ledningen i ett tidigare skede kommenterar det löpande budgetarbetet, vilket leder till att budgeten genomarbetas ytterligare. Normalt sett kan man bearbeta budgeten från upp till två varv till flera stycken. Fördelen med denna metod är att den leder till högre precision, eftersom den bidrar till en ökad samordning mellan företagets olika enheter. Nackdelen är dock att den är väldigt tidskrävande.⁵³



Figur 3.4 Schematisk bild över de två vanligaste budgeteringsprinciperna. (Rolandsson, 1988)

3.4 Budgetens syften

I många företag utgör budgeten idag en viktig grundsten för ekonomistyrning och framförallt ses den ofta ur ledningssynpunkt som ett effektivt hjälpmedel för att kontrollera företagets måluppfyllelse. Grundtanken är att en budget skall användas till att belysa och implementera ett företags affärsidé⁵⁴. Att budgeten idag fyller flera olika syften som styrmedel råder det inget tvivel om. Såväl teoretiker som praktiker är överens om att budgeten nuförtiden har fler

⁵³ Bergstrand, J. Olve, N-G 1996

⁵⁴ Lagerstedt & Tjerneld, 1991

uttalade roller beroende på i vilket företag och vilken bransch den implementeras i. Synen på och syftena med budgeten har förändrats över tiden. Från att budgeten har haft ett relativt väldefinierat syfte är det i nuläget svårare att förstå vilka olika funktioner budgeten uppfyller⁵⁵. Generellt sett brukar litteraturen dela in budgetens syften i traditionella och moderna.

3.4.1 Traditionella syften

Budgeten infördes relativt sent i svenska företag, den syntes först på 1950-talet och den slog inte igenom förrän under 1960-talet. Innan 1960-talet handlade budgetarbetet i svenska företag i mångt och mycket om analys och kontroll av olika slags kostnader, vilka var relaterade till produktionsvolymerna. Denna initiala ”budgetfas” kan benämnas ”prebudgetering”, där budgeteringen kom att domineras av kontroll⁵⁶. När budgeten senare fick större inflytande under 1960-talet växte tron på planering. Större resurser lades ner på långsiktig planering för att företagen skulle kunna utvecklas på bästa sätt. Budgeten sågs i allt större utsträckning som ett verktyg för att realisera den kortsiktiga delen av den långsiktiga planen. Grundtanken med budgetering kännetecknades således på 1960-talet av planering av verksamheten, vilket kom att resultera i att företagen blev allt mer divisionaliserade. Senare på 1960-talet medförde ett starkare företagsklimat stimulerat av tillväxt att budgetens betydelse ökade i företagets styrning, då antalet uppgifter ökade i takt med att företagen växte. När divisionaliseringen tog fart på allvar fanns det vidare ett stort behov av ett instrument för att integrera de olika verksamheterna, så att företagets olika funktioner blev mer lättöverskådliga för den centrala ledningen. Budgeten kom till följd därav att ses som ett viktigt samordningsverktyg. Vidare försämrades under 1970-talet situationen för många företag. Det stabila företagsklimatet och den trygga tillväxten som präglade företag under 1960-talet förbyttes i osäkerhet, vilket medförde att vikten av kontroll och planering av företagets finansiella resurser betonades i större utsträckning. Budgeten tordes därmed fått en ökad betydelse som prognosinstrument över företagets likviditet och volymer⁵⁷. I denna korta historik framgår det att budgeten initialt fyllde fyra syften, närmare bestämt ***kontroll/uppföljning, prognos, planering, och samordning***. I följande avsnitt kommer vi utifrån en teoretisk referensram belysa nämnda syften närmare.

⁵⁵ Lindvall, J 2001

⁵⁶ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

⁵⁷ Ibid.

3.4.1.1 Kontroll/Uppföljning

Budgeten används i flera företag som ett verktyg för att skapa en helhetsbild av företagets löpande verksamhet. Således är det enklare för företaget att kontrollera och följa upp vad som sker under året. Det är dock viktigt att understryka att budgetens kontrollfunktion inte fyller någon direkt betydelse förrän företaget uträttar själva budgetuppföljningen och analysen av företaget. Tanken är att budgeten skall vara en plattform som underlättar mätningar av prestationer, effektivitet och resultat. Fyller budgeten inte kontrollfunktionen kan det vara svårt att utvärdera handlingar och resultat på ett rättvisande sätt. I de allra flesta företag handlar det om att ha kontroll över sina kostnader. Det företagen i regel gör under budgetprocessen är att man sätter standardkostnader för t.ex. produktion, inköp, energi etc. som man sedan jämför med aktuella utfall. Därmed är det väsentligt att budgetens standarder bearbetas noggrant under själva budgetprocessen, eftersom budgetuppföljningen annars blir svårbegriplig, då verkliga utfall jämförs mot irrelevant information⁵⁸. Vidare är det viktigt att poängtera att kontrollbehovet är större i ett stort företag än i ett litet.

3.4.1.2 Prognos

En prognos definieras generellt sett som en förutsägelse om framtiden utan presumtiva handlingsåtgärder. I praktiken är en prognos en företagslednings samlade förväntningar om det kommande verksamhetsåret. När ett företag befinner sig i en föränderlig omvärld är det i regel lämpligt att använda sig av budgeten som en prognos. Det innebär att budgetuppföljelsen som man gjort tidigt under verksamhetsåret kan ligga till grund för en prognos över det kvarvarande verksamhetsåret. Prognosarbetet kan även användas i samband med själva planeringsprocessen, eftersom produktionen och tillverkningsvolymerna i flera fall baseras på försäljningsprognoser⁵⁹.

När ett företags omgivning är föränderlig kan dock som tidigare nämnts budgeten i sig självt användas som en prognos för att uppskatta t.ex. resultat, likviditet, omsättning och volymer. Under själva budgetprocessen är det då viktigt att inte skapa låsningar genom att fastställa handlingsåtgärder för tidigt. Istället bör beslut om potentiella åtgärder fattas så sent som

⁵⁸ Greve, J. 1996

⁵⁹ Madsen & Asztély, 1973

möjligt eftersom de då är baserade på aktuellare och mer relevant information. En rättvisande prognos underlättar effektiv resursfördelning mellan olika avdelningar.⁶⁰

3.4.1.3 Planering

Budgeten ses ofta huvudsakligen som ett planeringsverktyg. Det handlar om att uppskatta framtida händelser och försöka rätta sig därefter. Det innebär vidare att företag upprättar program/planer som redogör för verksamhetens framtida kostnader. Planeringsfokus riktas mot flera funktioner inom företaget såsom försäljning, lager, produktion, inköp, finansiering etc. Budgeten används bland annat till att planera avdelningarnas kostnader under en tidsbestämd period (vanligtvis ett kalenderår), så att det eftersträvarvärda resultatet lättare skall kunna beräknas⁶¹. För att målen och resultaten skall vara relevanta krävs det dock att budgeten bygger på aktuell information beträffande t.ex. råvarupriser, volymer, räntor, och energikostnader. Förutsatt att bedömningarna och antagandena är korrekta kan företagsledningen i ett tidigt skede uppmärksammas på eventuella problem. Den stora fördelen är med en rättvisande planeringsprocess är att slagkraftiga åtgärder kan sättas in i tid, vilket resulterar i att problemen undanröjs i ett tidigt stadium. Vidare belyser budgeten som planeringsinstrument vilka olika investeringsalternativ som är möjliga samt lönsammast att genomföra.

3.4.1.4 Samordning

Budgeten kan även ses som ett samordningsverktyg för ett företags olika produktionsenheter och avdelningar. Ledningen kan med hjälp av budgeten förmedla och samordna företagets strategi så att den genomsyrar hela organisationen. Enheterna kan därefter med hjälp av budgeten lättare anpassa sig till varandra i frågor som rör användning av kritiska resurser och kapacitetsutnyttjande⁶². Det är viktigt att företagets olika funktioner är överens om viktiga frågor, såsom hur mycket som skall säljas så att tillverkningen blir finansierad. Vidare är det viktigt att de inköpta och tillverkade kvantiteterna stämmer överens med de sålda. Med andra ord är det essentiellt att resultatet är samordnat med företagets finansiering⁶³. Företag upplever ideligen svårigheter vad gäller fördelningsfrågor såsom t.ex. att lager och

⁶⁰ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

⁶¹ Mintzberg 1979

⁶² Bergstrand & Olve 1996

⁶³ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

produktorders är väl avvägda i förhållande till varandra. Budgeten spelar därmed en viktig fördelningsroll, eftersom alternativa möjligheter kan prövas, vilket i slutändan kan leda fram till det fördelaktigaste alternativet implementeras. När budgeten väl är sammanställd försäkras sig företaget om att avdelningarna har de resurser och medel som krävs för att uppnå de ställda budgetmålen⁶⁴. Därmed är det inte enbart stora koncerner som drar nytta av budgeten som ett samordningsinstrument, eftersom även små och medelstora företag dras med resursfördelningsproblem. Ett litet företags finansiella resurser i form av likvida medel är oftast begränsade på både kort och lång sikt. Således ställs det ännu strängare krav i små företag att budgeten kan användas till att allokera och prioritera fram vilka företagsavdelningar som är i störst behov av resurser⁶⁵.

3.4.2 Moderna syften

Tre nyare syften med budget är; *åtagande, motivation och kommunikation*, vilka samtliga har fått ökad betydelse sedan 70-talet. De modernare syftena kan härledas ur de traditionella, dock är den stora skillnaden att de nyare syftena fokuserar kring själva budgetprocessen, medan de äldre syftena i större utsträckning är kopplade till den färdigställda budgeten.

3.4.2.1 Åtagande

I budgeteringssammanhang kan man tala om åtagande från två håll. Företagsledningen accepterar att delegera ansvar baserat på de prestationer som budgeteras och den verksamhetsansvarige försäkras sig om att klara av denna budget⁶⁶. Åtagande handlar i stora drag om ansvarsfördelning d.v.s. vilka förpliktelser ledningen har gentemot anställda och vice versa. I större organisationer delegeras ansvar till befattningshavare på lägre nivåer. Divisionschefer besitter i regel mycket större detaljkunskap när det gäller den löpande verksamheten än vad t.ex. koncernledningen gör. Fördelen är således att koncernledningen slipper lägga ner tid på onödigt rutinarbete och kan ägna sig åt viktigare frågor som man dessutom har större kunskap kring. Vidare fattas besluten närmare den löpande verksamheten vilket ökar precisionen i budgeten samtidigt som beslutsvägarna blir kortare inom företaget. Budgeten bidrar till att på ett naturligt sätt dela upp ansvaret, dock är det viktigt att understryka att budgeten i sig självt inte skapar decentralisering. Ökat ansvar på lägre nivåer

⁶⁴ Greve 1996

⁶⁵ Lagerstedt & Tjerneld 1991

⁶⁶ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

bidrar även normalt till höjd motivation, det är dock väsentligt att ansvarsfördelningen är tydlig inom företaget så att eventuella budgetavvikelser snabbt kan följas upp⁶⁷. En möjlig nackdel med att dela upp budgetansvaret på lägre nivåer är att företagens målkongruens kan bli lidande. Resursfördelningen och energikostnader kan t.ex. bli ojämnt fördelade vilket kan leda till osämja inom organisationen. Därför är det viktigt att alla har en klar bild av vad som förväntas av dem så att budgetmålen i slutändan kan realiseras.

3.4.2.2 Motivation

I vissa organisationer används budgeten flitigt som ett verktyg för att motivera sina chefer och personal. Tanken är att budgeten skall skapa olika förväntningar och mål som är möjliga för de anställda att uppnå. För att detta skall fungera effektivt måste dock målen vara rimliga, d.v.s. de får inte vara för lätta att nå upp till samtidigt som de inte får vara omöjliga att realisera. Således ställs det i den här situationen hårda krav på själva budgetprocessen, eftersom uppnådda prestationer kontinuerligt relateras till budgeterade mål⁶⁸. Faran ligger i att budgetmålen från ledningens sida är för hårt utformade, vilket kan resultera i mer skada än nytta, eftersom de anställda snarare ser den tilltänkta utmaningen som ett hot⁶⁹.

För att ytterligare förstärka motivationen hos ett företags anställda kan ledningen välja att koppla belöningar respektive bestraffningar till uppnådda prestationer. Belöningar kan ses som ett incitament för anställda att överträffa budgetmålen. Incitamentssystem är likt mycket annat här i världen en amerikansk uppfinning som blivit allt vanligare i Sverige den senaste tiden. Risken med bonusbaserade budgetar är dock att det kan leda till anslagstänkande, d.v.s. att chefer budgeterar för höga kostnader och för låga intäkter så att man lättare kan nå målen. För att undvika kortsiktigt tänkande och anslagstänkande bland chefer baserar man istället för årets resultat oftare bonusen på långsiktigare lösningar såsom t.ex. optionsprogram.⁷⁰

⁶⁷ Bergstrand 1993

⁶⁸ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

⁶⁹ Drury 1996

⁷⁰ Anthony, Govindarajan. 2003

3.4.2.3 Kommunikation

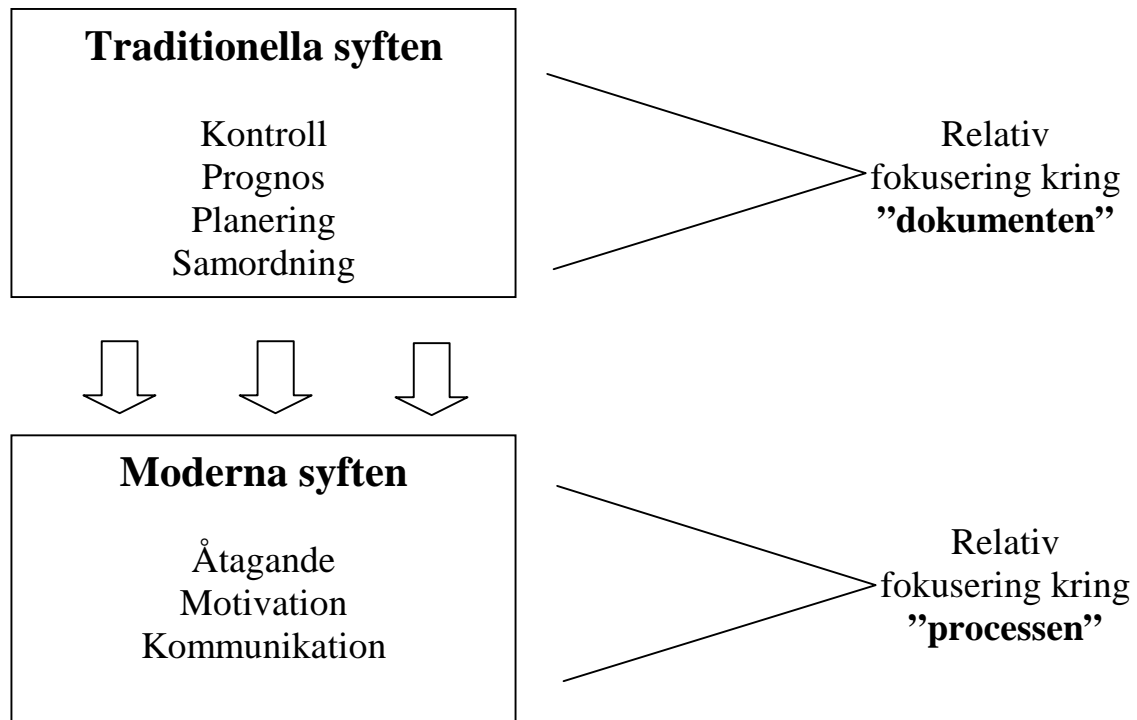
Budgeteringsprocessen ger i vissa företag ett reellt bidrag till informationsutbytet mellan olika avdelningar, men även mellan ledningen och enhetsansvariga⁷¹. Olika värderingar och åsikter ventileras under själva budgeteringsprocessen och det skapas en budgetdialog. Ledningen får ett välbehövligt forum att utvärdera sina strategier och verksamhetsplaner i, samtidigt som anställda kan kommentera dessa med förslag och idéer. Dialogen begränsar sig inte enbart mellan ledningen och underordnade utan berör alla anställda. Det är framförallt utvecklande för företaget om organisationens alla anställda sinsemellan diskuterar och förhandlar möjliga trångmål såsom budgetavvikelser, resursfördelning och volymdifferenser, samt vad man bör göra för att komma till rätta med problemen. Den slutgiltiga budgeten som sedan förhandlats fram betonar vad som är väsentligt i verksamheten samt vad som kan förväntas av anställda under det kommande verksamhetsåret⁷². Resultatet av ihärdiga förhandlingar stärker också budgetens position som ett åtagande mellan berörda organisationsmedlemmar⁷³. Kan förhandlingarna mellan budgetansvariga dessutom råda under öppna förhållanden ökar förståelsen också för varandras ansvarsområden och behov. Budgetlösningar och andra budgetrelaterade problem underlättas att lösas när budgetprocessen präglas av informationsutbyte och kommunikation⁷⁴.

⁷¹ Arwidi, O, Samuelson, L. 1991

⁷² Bergstrand & Olve, 1992

⁷³ Andersson, 1995

⁷⁴ Bergstrand, 1993



Figur 3.5 Sammanfattande modell över budgeteringens syften. (Arwidi, Samuelsson, 1991)

3.5 Budgetkritik

Budgeten har under åren fått utstå en hel del kritik. I Sverige har denna kritik egentligen kommit i två omgångar. Den första, och mest kända, kom i början 1980-talet då Handelsbankens dåvarande VD Jan Wallander ville förändra banken genom att införa budgetlös styrning. Wallanders argument var främst den stora svårighet det innebär att skåda in i framtiden och planera för denna. ”Ju mer förändringar, desto större osäkerhet och ökade svårigheter att budgetera” sa Wallander. En debatt kring ämnet blossade upp och ett intressant debattinlägg kom från företagsledaren (bl.a. f.d. VD Södra) och numera styrelseproffset Rune Brandinger. Han menade att olika företag måste styras olika eftersom de har olika förutsättningar i form av miljö och produktionsteknologi. Därav är företag mer eller mindre beroende av budget beroende på deras kombination av ovan nämnda faktorer. Brandinger konstruerade en modell för att underbygga sin tes där bl.a. bankerna placerades in under stabil omgivning och lätttrölig produktionsapparat. Med andra ord präglades de av låg osäkerhet och var därför inte särskilt beroende av att planera och därmed en budget. Andra branscher

som däremot präglas av hög osäkerhet är mer beroende av ett planeringsverktyg, varav budgeten ofta ses som mest lämplig.⁷⁵

Nästa våg av budgetkritik kom under andra hälften av 1990-talet, ungefär samtidigt som nya begrepp och modeller som Balanced Scorecard började lyftas fram. Under denna tidsperiod började också ett antal svenska storföretag ifrågasätta sin budgetstyrning och leta efter andra alternativ. Wallander och Handelsbanken lyftes fram som ett lyckat exempel på att överge budgeten och debatten fick i och med detta nytt liv.⁷⁶

Givetvis fanns det synpunkter på även Wallanders tankar och idéer. En invändning som vann mycket utrymme är att Wallander endast koncentrerade sig på budgetens roll som planeringsinstrument. Faktum är att forskarna hade påvisat redan under Wallanders period på 1980-talet att även om litteraturen också koncentrerade sig på denna del så var budgetens viktigaste uppgift egentligen att markera åtaganden och definiera ansvar. Wallander bemöter detta i sin bok med och hävdar att detta också är viktiga frågor men man kan hantera dem på andra sätt än genom budgeten. Wallander menar att man istället för budget skall använda sig av självständiga resultatenheter, tillsammans med en effektiv redovisning. Detta är särskilt effektivt i en organisation med Handelsbankens karaktär, med stark decentralisering och självständiga enheter på många olika platser. Dessutom bedriver alla enheter liknande verksamhet. Med dessa karaktärsdrag kan man lätt jämföra enheter internt med varandra och därmed använda sig av det som idag kallas benchmarking.⁷⁷

En annan synpunkt Wallander har på budget är dess nära koppling till strategiarbetet. En av budgetens mest centrala uppgifter är att genom de strategiska planerna bli en mer kortsiktig, konkret handlingsplan. Det Wallander kritiserar i det här fallet är att det inte är säkert att de strategiska planerna är korrekta, men samtidigt säger han att ledningar normalt sett inte agerar utefter de uppsatta planerna i vilket fall, varav situationen alltså inte har något behov av en skriven strategi. En åsikt som kom fram i denna debatt var att Wallander ansåg strategiarbetet vara som förr i tiden då ledningen isolerade sig i några dagar och i ensamhet ritade upp planer för företagets framtid. Så är det i de flesta fall inte längre varav kritiken blir något inaktuell.

⁷⁵ Lindvall, J. 2001

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

Tvärtom är det snarare så att strategier behövs i en allt högre grad idag än tidigare, det är istället det sätt folk uppfattar strategiarbetet som måste förändras.⁷⁸

I mångt och mycket kan man sammanfatta den allmänna budgetkritiken med Kaplans (1987) ord, ”vi försöker styra dagens företag med gårdagens metoder”.

3.5.1 Alternativa styrmetoder

I de företag som inte använder budget används alternativa styrmetoder. I vissa fall används dessa alternativa metoder som substitut till budgeten och i andra kompletterar de varandra. Härunder ska vi ge exempel på några av dessa metoder.

3.5.1.1 Nyckeltal

Nyckeltal är ett vanligt alternativ att använda sig av, antingen som substitut eller som komplement till budgeten. Nyckeltal ”uppkom” för att kunna sätta olika resultat och mått i förhållande till något annat. Ett bra exempel är årets resultat. Det är i stort omöjligt att utläsa hur bra ett företag går enbart genom deras resultat. Det kan bero på mycket, t.ex. hur stort företaget är etc. Om man däremot sätter det i relation till företagets omsättning d.v.s.

$\frac{\text{ÅR} + \text{räntor}}{\text{Omsättning}}$ får man som bekant fram vinstprocenten. Genom detta mått får man en mycket

bättre uppfattning av hur det egentligen går för företaget än med enbart årets resultat.⁷⁹

Det finns två olika sorters nyckeltal, finansiella och icke-finansiella. De icke-finansiella talen värderar mer mjuka värden, t.ex. kundnöjdhet, hur de anställda trivs på arbetet etc, medan de finansiella mäter de hårda värdena såsom lönsamhet, andel eget kapital eller räntabilitet på totalt kapital.

3.5.1.2 Balanced Scorecard

Vidare tänkte vi kort redogöra för grundtankarna och syftet med ett Balanced Scorecard som är en form av nyckeltalsrelaterad teori. Utvecklingen av det balanserade styrkortet tog fart i början av 1990-talet. Såväl forskare som praktiker hade i ett nordamerikanskt projekt kommit fram till att finansiell prestationsmätning inom vissa företag var otillräcklig. De viktigaste

⁷⁸ Lindvall, J. 2001

⁷⁹ Bergstrand, J. 2003

slutsatserna var bland annat att finansiell mätning inte tar hänsyn till företagens omvärldsfaktorer såsom t.ex. kontakten med kunder och leverantörer. Vidare ansåg man också att finansiella mått i allt för stor grad fokuserar på redan inträffade händelser⁸⁰. Botemedlet enligt professorerna Kaplan & Norton för en effektivare verksamhetsstyrning såg dagens ljus år 1992 och kallades för Balanced Scorecard (BSC). Grundidén med ett BSC är att koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin/visionen genom att granska företagets verksamhet genom fyra viktiga perspektiv. Därefter sätter man upp mål och mått för de olika perspektiven. Måtten skall inte vara uttömmande men ska representera de kritiska framgångsfaktorerna som är viktiga för företagets fortsatta fortlevnad och framgång.⁸¹ I Kaplan & Nortons grundmodell är de vanligaste perspektiven det finansiella-, kund-, interna process- samt utvecklingsperspektivet. Genom att mäta och följa upp ett företag i fler mått än enbart ekonomiska skall företagets strategi enklare kunna implementeras i verksamheten. Senare har det också visat sig att BSC-modellen fått allt större betydelse som stöd för lärande och utveckling inom företagen. Ett av styrkortets viktigaste syften är att sträva efter att uppnå såväl inre som yttre effektivitet. Således är det viktigt att företagen kontinuerligt arbetar med att förbättra de aktiviteter man mäter med hjälp av styrkortet⁸².

3.5.1.3 Value Based Management

Även Value Based Management, eller VBM, är en form av nyckeltalsmodell. Detta styrsystem syftar till att styra efter finansiella mått för att generera maximalt aktieägarvärde. Value Based Management definieras grovt som ett ledningsstyrverktyg som går ut på att:

- Skapa värde i företaget
- Ta hand om värdet i företaget
- Mäta värde i företaget⁸³

Value Based Management (VBM) är ett samlingsnamn på interna styrmodeller som försäkrar sig om att företagets verksamhet styrs och utvärderas utifrån dess förväntade värdeutveckling. Det övergripande målet med värdebaserad styrning är att företagsledningen skall maximera värdet för ägarna, vilket på sätt och vis är logiskt, då det till stor del är ägarna som utser

⁸⁰ Ax, Johansson, Kullvén, 2002

⁸¹ Kraus, Lind, 2002/2003

⁸² Lindvall, J. 2001

⁸³ http://www.valuebasedmanagement.net/faq_what_is_value_based_management.html

ledningen. Initialt är det därmed viktigt att företagsledningen väljer ut specifika interna mål för företaget som genererar ett ökat aktieägarvärde. Vidare skall VBM-styrningen belysa företagets strategier och se till att de stämmer överens med målen, samt att de efterföljs i organisationen⁸⁴. För att VBM skall fungera effektivt som ett styrverktyg är det viktigt att företagsledningens styrning genomsyrar hela organisationen, samt att den baseras på ägarnas intressen⁸⁵. Vidare är det viktigt att ledningen kan förankra strategierna med den operativa verksamheten genom att fokusera på värdedrivare som är vitala för företaget, såsom vinstmarginal, och kapitalkostnad. Värdedrivarna måste dock brytas ner i företaget till utmärkande framgångsfaktorer för var och en av verksamheterna. Nyckeln till framgång är att företagsledningen kan fastställa hur specifika verksamhetsaktiviteter påverkar de finansiella värdedrivarna, eftersom dessa ligger till grund för företagets värdeskapande. En av fördelarna med VBM är att det genererar värdefull information för företagsledningen, som möjliggör bedömning och jämförelser av värdet på olika strategier⁸⁶.

Tillkortskommanden med verksamhetsstyrning efter finansiella mått kan vara kortsiktighet. Om man enbart arbetar med att maximera aktieägarvärdet finns det risk att man fokuserar för lite på den långsiktiga strategin, vilket kan resultera i att företaget kan bli lidande på längre sikt. Vidare kan detta leda till ett skifte till mer riskabla investeringar med snabb payback-tid som kan äventyra verksamheten och motverka tillväxt till förmån för snabb avkastning. Vidare kritiserar VBM för att vara för fokuserade på hårda ekonomiska värden i verksamheten och inte se till de mjuka värdena som personal etc.

Revideringar för att komma tillrätta med de potentiella problemen med finansiella mått som förespråkas av VBM-anhängare är bland annat att arbeta med externt genererade kravnivåer. Man tar utgångspunkt i ”verkligheten” istället för i finansiella mått, d.v.s. att man stämmer av att verksamheten svarar upp till de krav som marknaden ställer på dem och inte endast styr efter ledningens egenhändigt uppsatta mål (uppställda i finansiella mått), som kan leda till snedstyrningseffekter som kortsiktighet. Vid styrning efter externt genererade mål tar man hänsyn till det faktum att företagets mål inte alltid är förenliga med aktieägarnas. Detta

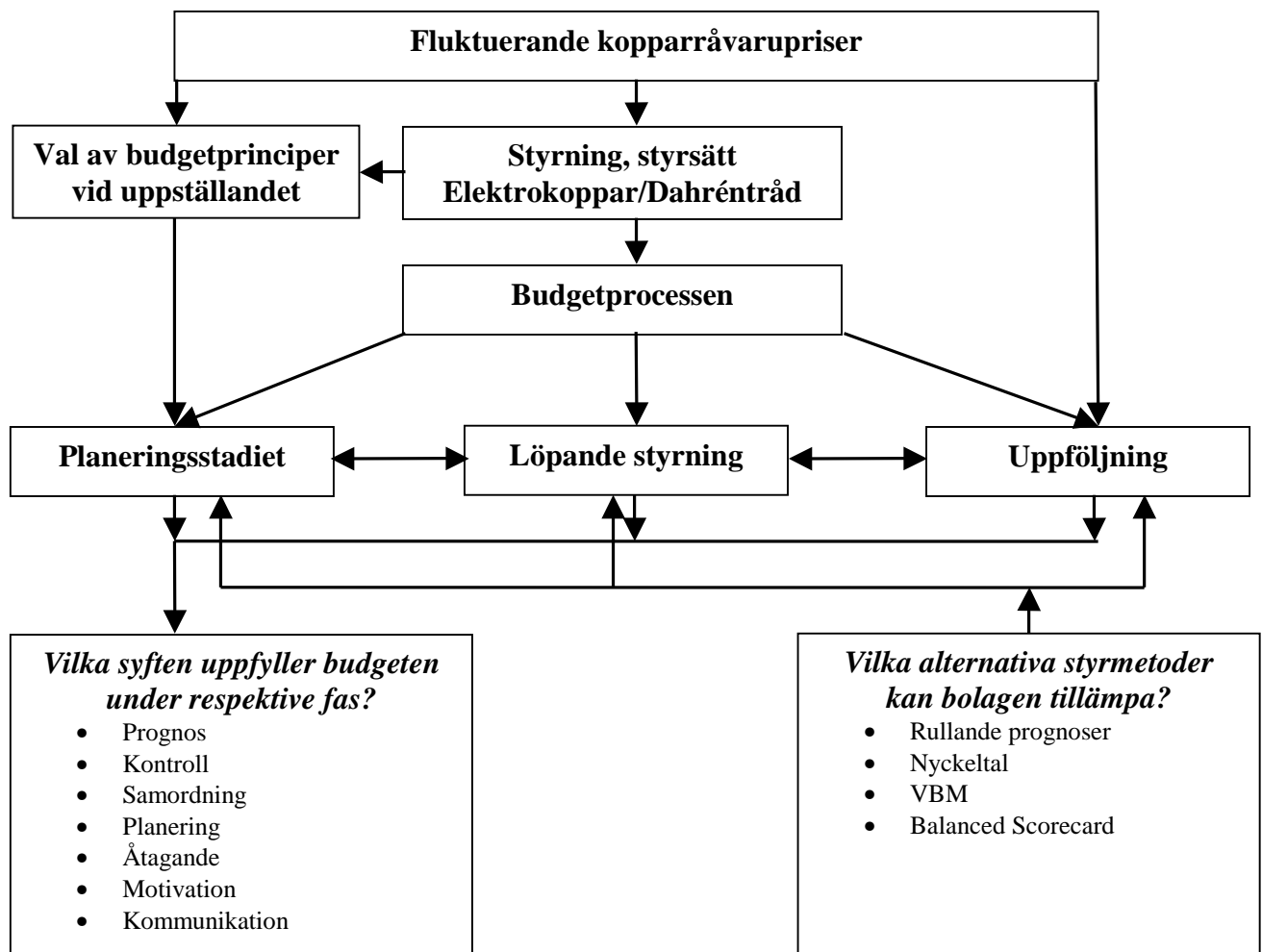
⁸⁴ Hellman, N, Lind, J. 2004

⁸⁵ Knight, J.A. 1997

⁸⁶ Landelius & Treffner. 1998

förutsätter dock en effektiv marknad som kan ge information som kan ligga till grund för valet mellan lång- och kortsiktighet.⁸⁷

3.6 Tillämpning av referensram

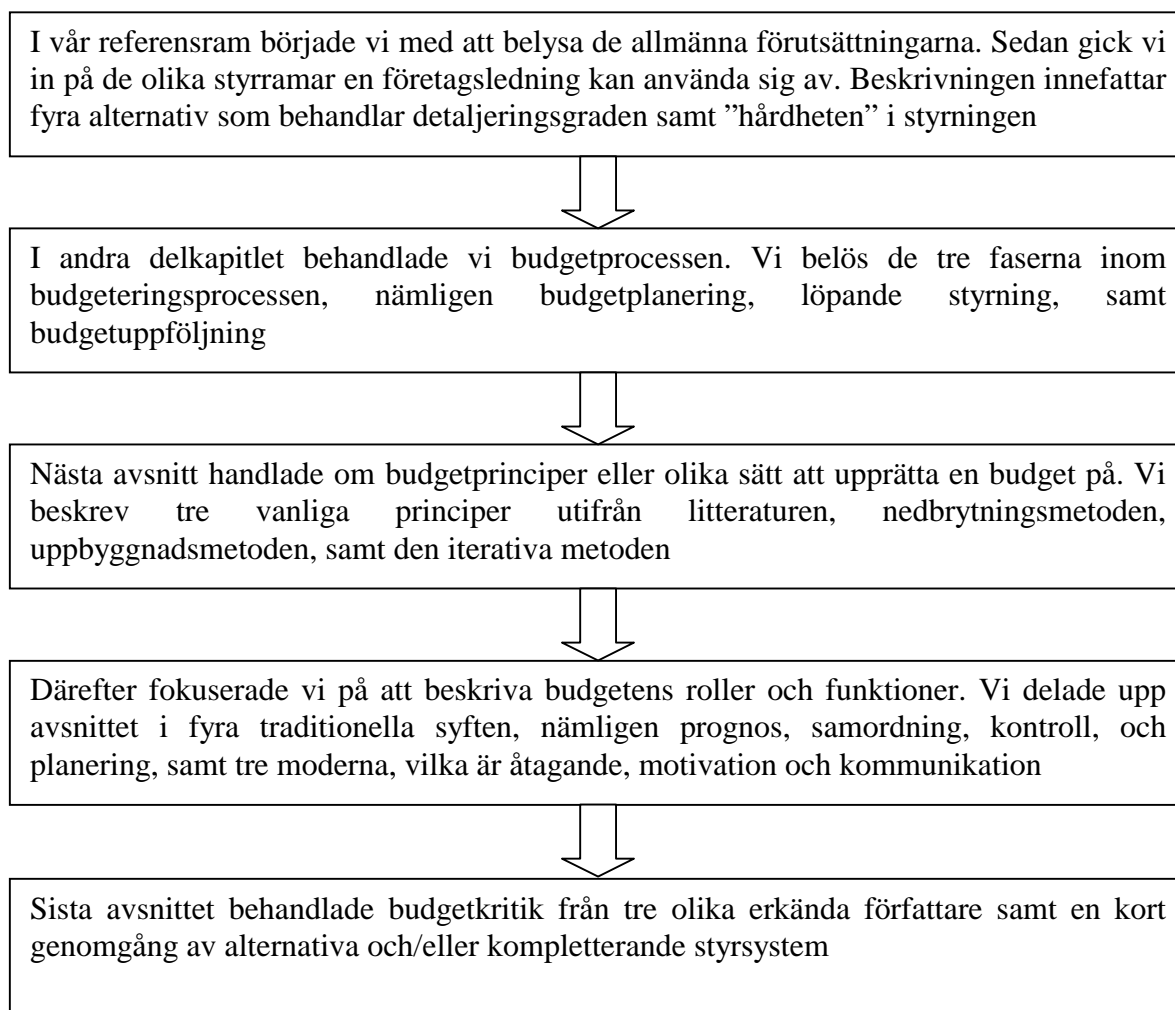


Figur 3.6 Tillämpningen av vår referensram på Elektrokoppar samt Dahréntråd

Modellen ovan beskriver hur vi har sammanlänkat teorierna samt hur vi kommer att använda dem i analysen av företaget.

⁸⁷ Laverty, K. J. 1996

3.7 Sammanfattning



Figur 3.7 Sammanfattande modell över referensramen

4 Fallstudieobjektet

I detta kapitel ger vi läsaren en inblick i Elektrokoppargruppens historia för att placera företaget i ett sammanhang. Därefter återger vi bolagens kortsiktiga strategi, kund- och konkurrentrförhållanden samt rådande marknadssituation.

4.1 Historik

Elektrokoppargruppen som den ser ut idag har funnits sedan november 1997 då Industri Kapital köpte företagen Elektrokoppar i Helsingborg, Dahréntråd i Jonslund samt Isodraht GmbH i Mannheim, Tyskland. Nyligen förvärvades också det polska bolaget Slaska som ligger i staden Czechowice-Dziedzice. Elektrokoppar och Dahréntråds historia sträcker sig dock mycket längre tillbaka i tiden än så.

4.1.1 AB Elektrokoppar

Bakgrunden till AB Elektrokopparns historia hittar vi så långt tillbaka i tiden som 1798 då Greve Eric Ruuth startade en mekanisk tillverkning i Helsingborg vid namn ”Gjuteriet och fabriken af saltglacerade Käril och Eldfast Lera”. Som namnet någorlunda anspelar på omfattade tillverkningen saltglacerade lerkärl, deglar och även järngjutgods. Gjutningen och därmed tillverkningen i fabriken startade 10 december 1800, varav arbetet sedan flöt på utan större missöden fram till 1830 då Greve Eric Ruuth gick ur tiden.⁸⁸

Fabriken övertogs då av Brukspatron Johan August Dreilick. Efter några år med samma produktion som tidigare bestämde sig Dreilick för att koncentrera sig alltmer på mekanisk tillverkning som omfattade gjutgodsartiklar. Störste aktieägare i detta bolag var konsul Petter Olsson. Konsuln hade en plan. Järnvägen mellan Helsingborg och Landskrona hade nämligen invigts några år tidigare och P. Olsson räknade med att han med sin nya mekaniska verkstad kunde räkna med stora beställningar från Järnvägsbolaget. Järnvägsnätets utvidgning och flera hamnbyggen gjorde att konsuln fick rätt i sin framtidstro, och 1885 gick verksamheten så bra att man var tvungna att byta till större lokaler. I samma veva ändrades företagsnamnet till Helsingborgs Mekaniska Verkstad, och företaget fortsatte sin expansion. 1891 var vinsten

⁸⁸ Elektrokoppar 50 år. 2003

51 000 kronor, 1894 hade den stigit till 89 500 kronor. Lerkärlsfabriken stannade dock kvar i de gamla kvarteren tills verksamheten upphörde på 1920-talet.⁸⁹

1916 sökte sig företaget efter några svåra år in på nya vägar och började med elektriska produkter vid sidan av den traditionella verksamheten. För sakens skull bildades 1918 också företaget Svenska Elektromekaniska Industriaktiebolaget (Elektromekano), och det är också under denna tid den första koppartråddragningen finner sin väg in i produktionen. Koppartråden var nödvändig för tillverkningen av de nya produkterna och genom att vara självförsörjande på den punkten slapp man vara beroende av utländska leverantörer. Den första valstråden köptes från USA för ett pris av 2,50 kr/kg.⁹⁰

År 1921 dog konsul Petter Olsson och ny VD blev Jens Lassen de La Cour som varit anställd på företaget ett antal år vid det laget. Ett av La Cours första grepp för att föra företaget framåt var att ytterligare sänka kostnaderna på koppartråd. Detta ansåg han att man gjorde bäst genom att ha ett eget koppartrådvälsverk. La Cour tog dock över företaget under en tuff period och 1923 gick det i konkurs. De rekonstruerades dock fort och fortsatte på tidigare inslagen väg. Det ekonomiska läget ljusnade snart och man gick återigen med vinst. Mellan 1927 och 1930 ökade man välsverkets produktion från 200 ton/år till 3500 ton/år.⁹¹

Under mitten av 1940-talet hade kopparorderna varit ganska små och det var först när det närmade sig decennieskifte som förändringar märktes. Dessa förändringar var så stora att man 1953 bildade ett nytt bolag, AB Elektrokoppar. De övertog Elektromekanos koppartrådstillverkning och startade sedan successivt upp koppartrådvälsverk, koppartråddrageri och lacktrådverk i anslutning till de befintliga lokalerna. Samma år pensionerades Hjalmar Olsson, men han satt kvar i styrelsen ända till 1967. Företaget ägdes då till 75 % av ASEA och till 25 % av LM Ericsson.⁹²

År 1963 är nästa milstolpe i Elektrokoppars historia. Då byggde nämligen företaget nya fabrikslokaler och flyttade dit hela verksamheten från ASEAs område där det tidigare låg. I dessa lokaler finner man Elektrokoppars verksamhet än idag. Redan 1972 insåg man dock att det gamla kopparvälsverket var omodernt och man byggde därför ett nytt enligt en helt annan

⁸⁹ Ibid

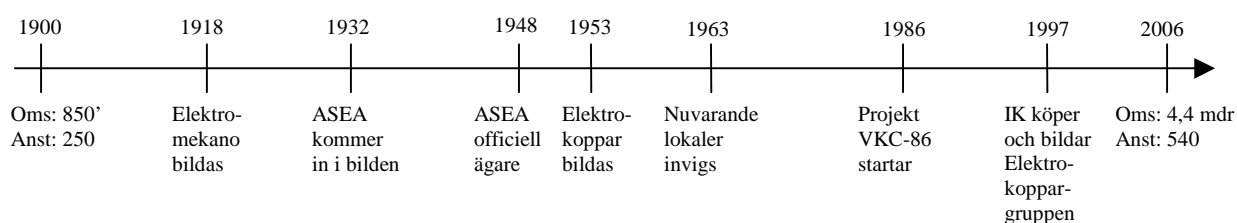
⁹⁰ Ibid

⁹¹ Elektrokoppar 50 år. 2003

⁹² Ibid

metod än tidigare där smältningen, gjutningen och valsningen skedde kontinuerligt. Detta var ett stort lyft för produktionen. 1985 kom sedan nästa betydande förändring. Didrik Normark tillträdde som VD vid årsskiftet och han diskuterade tillsammans med styrelseordförande Hans Cavalli-Björkman fram att 40 miljoner kr skulle investeras i ett tre-årigt projekt som skulle höja valsverkets både kapacitet och kvalitet. Projektet kom att kallas ”Projekt VKC - 86”. Detta slog väldigt väl ut och under åren som Didrik var VD ökade Elektrokoppar sina leveransvolymerna från 50 000 ton/år till 140 000 ton/år 1998. Detta berodde mycket på att företagets rykte om hög kvalitet på produkterna ökade. Respekt vanns både hos kunder som hos konkurrenter och därmed ökade marknadsandelarna.⁹³

1990 köpte Elektrokoppar Dahréntråd från ABB Cables och därmed fick de en ökad intern marknad som efterhand gav ökat kvalitetstänkande och leveransvolymerna. 1993 startade projektet ”Kopparpendeln” som är ett samarbete med Boliden som i stort innebär att det kommer tåga de 140 milen från Rönnskär (Boliden) till Elektrokoppar i Helsingborg varje dag fyllda med kopparkatoder och sedan tillbaka till Rönnskär med koparskrot.⁹⁴



Figur 4.1 Tidslinje över exempel på Elektrokopparns utveckling och milstolpar från 1900 till idag.

4.1.2 AB Dahréntråd

Dahréntråd grundades 1945 av Ernst Dahrén och dennes son Kurt Dahrén under namnet Dahréns Dynamotrådsspinneri. Fadern var entreprenören och visionären, medan sonen mer stod för det ekonomiska kunnandet i företaget. Deras kvalitetsmedvetande, djärvhets och sinne för praktiska lösningar är något som återspeglar sig i deras livsverk - Dahréntråd.⁹⁵

⁹³ Elektrokoppar 50 år. 2003

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ www.dahrentrad.se/sidor/index2.html

Familjen Dahrén drev sedan 1929 en rävfarm i Jonslund, c:a 85 km från Göteborg, med som mest c:a 1000 silverrävar. I mitten av 40-talet ändrades modet, med minskad efterfrågan som följd och 1952 lades silverrävfarmen ner för gott. Ernst var också delägare i den elektromekaniska firman Elektrolindningar i Göteborg och de beslöt att som komplement satsa på tillverkning av isolerad koppartråd, något som blivit en bristvara efter andra världskriget. 1949 öppnades ett lager- och försäljningskontor i Stockholm och namnet ändrades till AB Dahréntråd. Året därpå följde nya etableringar i Göteborg och Sundsvall, samtidigt som en grossiströrelse för elektriskt isolermaterial och andra tillbehör också startades. Ett lager i Malmö följde 1953.⁹⁶

De första maskinerna, som lade grunden till det Dahréntråd som finns idag, var med dagens mått mätt mycket enkla. Den första tråddragningen på företaget genomfördes genom att man fäste en s.k. dragskiva i ett träd och sedan drog tråden med en lastbil. 1946 började man för första gången experimentera med lackerad tråd, något som var mycket mer komplicerat än man först trodde. Efter kontakter med en engelsk lackfirma som tipsade Dahréntråd om hur maskinerna skulle byggas lossnade dock även detta projekt och det är också det som är Dahréntråds kärnverksamhet idag. Företaget blev i och med detta först i Sverige med lackad tråd och kundkretsen växte fort. Snart hade i stort sett alla landets ledande privata företag anslutit sig till deras produkter och även vissa statliga verk var stora kunder.⁹⁷

I november 1973 valde familjen att sälja företaget till ASEA för att säkerställa en fortsatt utveckling av Dahréntråd. Att ASEA ville köpa Dahréntråd berodde till stora delar på Dahréntråds goda rykte som tillverkare av högkvalitativ lindningstråd, Vilket ASEA tidigt hade noterat som kund till företaget. Under de följande åren genomfördes ett omfattande investeringsprogram. Totalt investerades under åren 1975 till 1977 cirka 45 miljoner kronor i byggnader och maskiner, samtidigt som personalstyrkan ökades från 110 till 150 personer. Fabriksytan fördubblades dessutom under dessa år, detta tack vare byggandet av den stora fabrikshallen på 14 000 kvm som stod klar år 1976.⁹⁸ Då man nu var den enda tillverkaren av lackerad lindningstråd på den svenska marknaden (LM Ericsson hade också viss tillverkning, men endast för eget bruk) var det väldigt passande att detta inte bara bidrog till volymökning inom produktionen, utan också till att densamma kunde rationaliseras. Sedan 1976 har inga

⁹⁶ www.dahrentrad.se/sidor/index2.html

⁹⁷ Dahréntråd 50 år. 1995.

⁹⁸ Ibid

utbyggnader av produktionslokalen skett och idag är tillverkningen en och en halv ggr större än vad fabriken en gång byggdes för. Dessutom finns det fortfarande expansomöjligheter. ”Fabriken är byggd med osedvanlig klokhet och är än idag, 30 år senare, en av de mest rationella i Europa”, säger koncernchefen.⁹⁹

1988 blev Dahréntråd ett självständigt företag inom ABB-koncernen och Nordens enda kvarvarande producent av lindningstråd. Detta tillsammans med den ökande globaliseringen gör att det är mer än 80 % av företagets försäljning som idag går på export, en inte helt självklar utveckling då det i processen är förhållandevis låga förädlingskostnader och dyra transportkostnader. ”Ytterligare ett bevis på att Dahréntråds produkter är eftertraktade i världen”.¹⁰⁰

En annan milstolpe som nåddes innan Elektrokoppargruppen bildades var att Dahréntråd nådde en omsättning på 500 miljoner kronor, samtidigt som det för första gången utlevererades mer än 25 000 ton koppartråd från företaget. Detta skedde 1994. Idag produceras och säljs c:a 33 000 ton, vilket är strax under maxkapaciteten för produktionen.¹⁰¹

4.1.3 Elektrokoppargruppen

Den 22 november 1997 köptes då Elektrokoppar och Dahréntråd tillsammans med det tyska företaget Isdraht av Industri Kapital från ABB (alltså tidigare ASEA). Stora synergier hade identifierats från olika håll, och samtliga inblandade såg med tillförsikt fram mot förändringen. Elektrokoppar anställde 1998 VD Bo Samuelsson, varav Didrik Normark kunde ägna sig åt koncernchefsrollen på heltid. 2005 tillkom även det polska företaget Slaska i gruppen. Företagen arbetar idag självständigt men i nära samarbete med varandra och med vissa gemensamma centrala funktioner. Koncernchef är Christer Samuelsson som suttit på posten sedan 2001.¹⁰² Mer om Elektrokoppargruppen följer i nästa kapitel.

⁹⁹ Christer Samuelsson 20060428

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Ibid

4.2 Koncernen

År 1997 bildades Elektrokopparkoncernen, då Elektrokoppar Svenska AB valde att förvärva de tre operativa företagen; AB Elektrokoppar och AB Dahrén tråd, samt Isodraht GmbH från ABB Ltd genom finansiering från det europeiska private Equity-bolaget Industri Kapital. Den 1 april 2005 förvärvade Elektrokoppar Svenska AB, med kapital från IK, även ett polskt bolag vid namn Slaska som nu tillhör Elektrokoppargruppen. Rötterna till koncernen finns i Aseas och Brown Boveri-gruppens kabelverksamhet. Dessa två koncerner hade byggt upp en avsevärd kapacitet i koppardragning och lackerad tråd och slog sig samman och bildade sedan ABB.

4.2.1 Organisationsstruktur

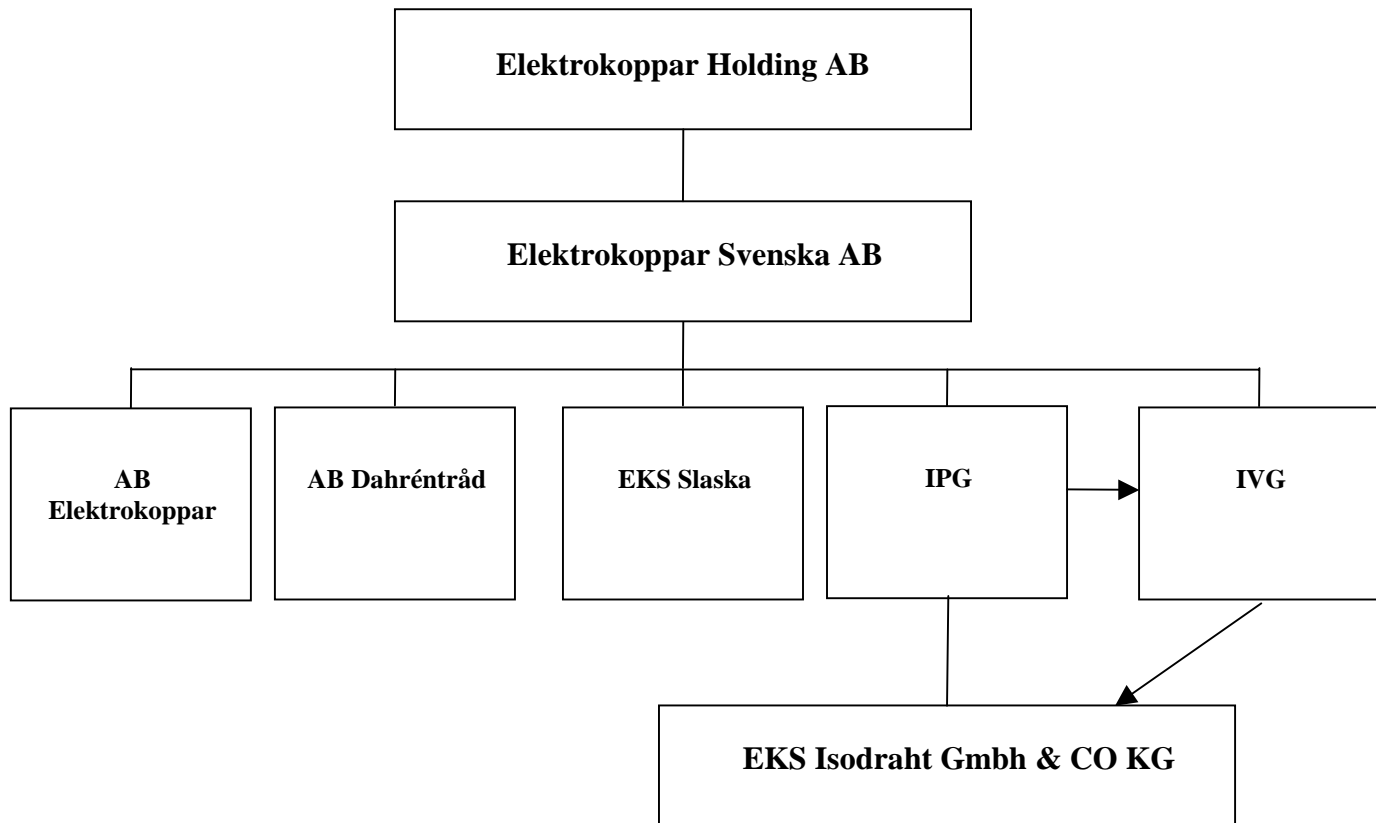
Elektrokoppargruppen Svenska AB har 100 % ägande i bolagsgruppen som består av de fyra systerbolagen:

- AB Elektrokoppar, Helsingborg Sverige, 114 anställda, Oms. 3,384 MSEK
- Dahrentråd AB, Jonslund, Sverige, 164 anställda, Oms. 920 MSEK
- EKS Isodraht GmbH, Mannheim, Tyskland, 148 anställda, Oms. 773 MSEK
- EKS Slaska Sp.z.o.o., Czechowice-Dziedzice, Polen, 115 anställda, Oms 427 MSEK¹⁰³

Produktionsmässigt är gruppen uppdelad i en division för lackerad tråd och en division för blank tråd. AB Elektrokoppar tillhandahåller blanka produkter medan Dahréntråd står för lackerade produkter. Då EKS Isodraht och Slaska är intensivt involverat i båda verksamheterna delas driftansvaret i dessa två fabriker upp mellan de två divisionerna AB Elektrokoppar och AB Dahréntråd.¹⁰⁴ Figuren härunder visar en schematisk bild av koncernens organisationsstruktur. IPG samt IVG är att likna vid kommanditbolag och är upprättade av skattetekniska skäl men dessa fyller idag ingen funktion då skattereglerna ändrats, de finns dock kvar i strukturen.

¹⁰³ Carin Bengtsson 20060327

¹⁰⁴ Ibid



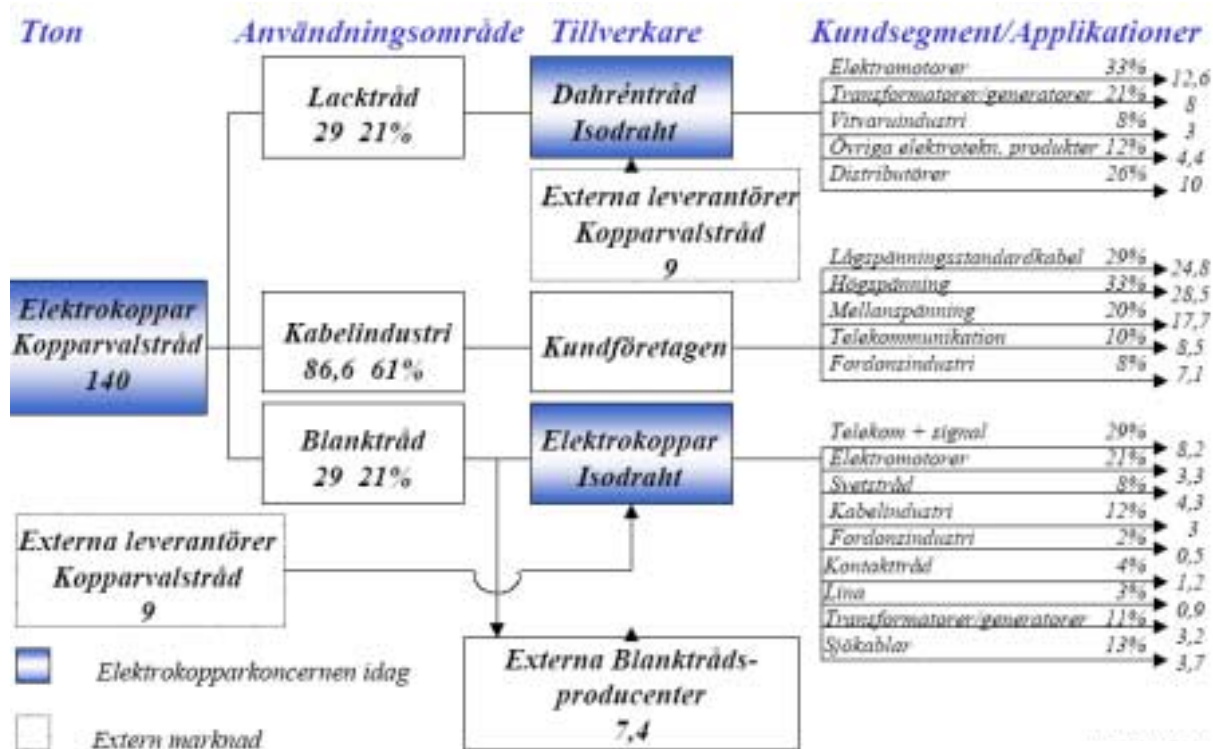
Figur 4.2 Elektrokkopparkoncernens organisationsstruktur

4.2.3 Flödet av kopparvalstråd

I princip varje vardagsmorgon kommer det kopparleveranser till Elektrokkoppar i Helsingborg från Boliden med tåg. Här lastas sedan skrot på från Elektrokkoppar och på så vis får de gratis transport av kopparskrot tillbaka till smältverket. Kopparkatoderna från Boliden smälts sedan ner i Elektrokkopparns valsverk och transformeras därefter till kopparvalstråd sedan till profiler till sjökabel, blanka band, kontaktråd och slagen lina. Ungefär 40% av produkterna levereras internt till Dahréntråd och Isodraht. Internpriserna sätts till marknadspris när koncernens bolag handlar med varandra. Inom bolagens divisioner sätts dock priserna till självkostnadspris¹⁰⁵. Vidare förädlar Dahréntråd Elektrokkopparns produkter till lackerad koppartråd samt omspunna band. I fabriken i Isodraht bearbetar man kopparråvaran från Elektrokkoppar till kommutatorprofiler, svetstråd, och lackerad koppartråd. Dahréntråd och Isodraht levererar därefter externt mot slutkonsumenterna, vilket innefattar allt från

¹⁰⁵ Gunnar Sandberg 20060403

fordonsföretag till telekomföretag. Vidare är det viktigt att påpeka att vi inte valt att beskriva aluminiumflödet, eftersom produktionen av aluminium endast utgör en marginell del av koncernens totala produktion. I följande modell beskrivs dock koncernens kopparflöde och kunder mer detaljerat.



Figur 4.3 Elektrokoppargruppens kopparflöde exkl. Slaska

4.2.4 Strategi

Varken Elektrokoppar eller Dahretråd har någon utarbetad långsiktig strategi. Däremot kan man i takt med att man sätter sig in i verksamheten utläsa de kortsiktiga strategierna efter vilka företagen handlar. Dessa är dock inte förankrade i hela organisationen utan kan främst sättas ord på av respektive VD i bolagen.

4.2.4.1 Elektrokoppar

Elektrokopparns kortsiktiga strategi kan sammanfattas i ett antal huvudpunkter, vilka följer nedan.

- Företaget fokuserar på att skapa lönsamhet för ägarna och inte på producerad volym
- Man arbetar kontinuerligt för att hålla låga tillverkningskostnader
- Man gör marknadsinvesteringar i produkter med, för bolaget, så höga förädlingsvärden som möjligt
- Man eftersträvar maximal bevakning av finansiella risker, främst kopplade till kopparpriset
- Man lägger ned R & D på effektivitetshöjande och kvalitetsutvecklande lösningar
- Vidare har man som mål att dominera den lokala hemmamarknaden, nämligen Norden. I dag är de störst men inte dominerande.¹⁰⁶

Det är för Elektrokoppar problematiskt att planlägga långsiktiga strategier eftersom man ägs av IK och hela tiden vet om att man förr eller senare kommer att säljas.

4.2.4.2 Dahréntråd

Dahréntråd har som vision att kunna växa organiskt med 6-8 % per år. Just nu ligger tillväxten över förväntan. Företaget hade en stadig tillväxt fram till år 2000. Efter det upplevde man en nedgång för hela marknaden, men nu har det alltså svängt. I år förväntas Dahréntråd producera 22 % över föregående års produktion.

Företaget har en outtalad strategi som går ut på att vara marknadseffektiva för att på så sätt göra det möjligt att övervinna det geografiska handikappet som det innebär att ligga placerade i Norden. Man kvalitetssäkrar sina produkter genom att leverera till de "tjinkigaste" kunderna, vilket ger en marginal kvalitetsmässigt till övriga kunder. Kringsservice och leveranssäkerhet är också viktigt för att man ska stå sig i konkurrensen. Man eftersträvar att ge bättre service än den inhemska marknaden i de länder man exporterar till genom en god personlig relation med kunderna. Koncernchefen jämför försäljningen av de förädlade kopparprodukterna med att sälja bensin. Prisen ser likadan ut hos de olika konkurrenterna, vilket gör relationerna till kunden viktig för att lojalitet ska uppnås. Priskonkurrensen är extrem, vilket ytterligare understryker vikten av relationerna. Kunderna ska uppleva att företaget är flexibelt och villigt att anpassa sig efter olika preferenser.

¹⁰⁶ Bo Samuelsson 20060601

Miljöfrågor är starkt kopplade till strategi i Dahréntråd. Inget annat än ”world class”¹⁰⁷ accepteras, vilket ger företaget ett gott rykte och därmed en konkurrensfördel. I produktionen är det omöjligt att helt undvika utsläpp av lösningsmedel. Enligt EU får man maximalt släppa ut fem gram lösningsmedel/kilo producerad tråd, ett direktiv som Dahréntråds VD har sett till att få igenom. Dahréntråd släpper ut under 0,5 gram/kilo och håller därmed högre miljömässig standard än konkurrenterna.

Strategi och mål i företaget är inte uttalade men skall, enligt VD, ändå finnas automatiskt i allas huvud. Eftersom man arbetar mycket på rutin och erfarenhet kan strategin upplevas som förankrad, men om man frågar individer i ledande position i de lägre divisionerna kan de inte sätta ord på strategin.

4.2.5 Kunder och konkurrenter

Elektrokoppar försörjer de andra bolagen i koncernen med koppar. Ca 40 % av Elektrokopparns totala försäljning sker internt och 60 % levereras externt till slutkunden.¹⁰⁸ Försäljning mellan företagets avdelningar sker till självkostnadspris (rörliga kostnader + fasta kostnader). Internpriset mellan bolagen är satt efter marknadspris. Systerbolagen förädlar kopparen vidare och säljer sedan med eget TB.¹⁰⁹

Att försörja bolagen i Tyskland och Polen med kopparvalstråd innebär högre leveranskostnader än att leverera inom Norden. De fabrikena köper därför delvis av konkurrenter för att få ned kostnaderna. Elektrokoppar försörjer 2/3 av behovet i kopparbehovet i Tyskland, resten köps av tyska och franska leverantörer. Polen köper i huvudsak av en lokal kopparleverantör.¹¹⁰

Elektrokoppar har inte som mål att skaffa nya kunder. På tre år har man skaffat c:a fem nya kunder. Idag har man en bra spridning gällande typer av kunder och så länge man håller sin marknadsandel och därmed förhandlingsförmåga kan man arbeta med service för att behålla nöjda, lojala kunder. Elektrokoppar arbetar aktivt med att prisvärda kunder och använder då ett system med A, B och C kunder. Man handlar i första hand med A-kunder, kunder som ger

¹⁰⁷ Christer Samuelsson 20060428

¹⁰⁸ Christer Samuelsson 20060428

¹⁰⁹ Gunnar Sandberg 20060403

¹¹⁰ Carin Bengtsson

dem fördelar, och fyller sen på med B- och C-kunder. Eftersom stora kunder kan påverka hela produktionen är det viktigt att man använder sig av detta system. Vidare leder det faktum att en stor kund kan påverka hela produktionen till att det finns en balansgång när det gäller hur långt man ska gå i förhandlingar med kunderna.

Konkurrenterna utgörs av stora integrerade företag i Tyskland, Belgien och Polen, t.ex. Nord Deutche Affinerie AG och Cumeiro. Det belgiska bolaget har en belgisk bank i ryggen som underlättar finansieringsproblematiken som den dyra råvaran ger upphov till.

90 % av Dahréntråds produktion säljs inom Europa. Det lönar sig inte att sälja utanför Europa eftersom förädlingsintäkten är liten jämfört med transportkostnaderna. Dessutom har man ett system där man återanvänder rullarna som den färdiga tråden lindas kring och administrationen med att få tillbaka dessa försvåras med avstånd.¹¹¹ Dahréntråd har idag c:a 250 kunder varav 30 av dessa står för 80 % av volymen. Ett bra år får Dahréntråd tre till fyra nya kunder och ett dåligt år tappar man en kund.¹¹²

Dahréntråds kunder finns i 16 länder. De länder som Dahréntråd säljer mest till är i ordning:

- Tyskland
- Finland (Nokia var tidigare konkurrenter, men när de bestämde sig för att satsa på sin kärnverksamhet köpte Dahréntråd upp deras maskiner och tog över deras kunder)
- Italien (Italien utgör den största marknaden för produkten i fråga i Europa. Här har Dahréntråd två huvudkonkurrenter och en marknadsandel på c:a 3 %. Marknaden är inte särskilt lönsam, men genom att agera på denna hårda marknad signalerar man till andra att ”man har något mer än billiga priser”)
- Ungern
- Sverige

ABB köper sammanlagt in 16 % av den producerade volymen och är därmed den största kunden. ABB utgörs emellertid av individuella företag som verkar självständigt. Dahréntråd är noggranna med att inte försätta sig i en situation där de står och faller med en kund och de vill därför inte att en enskild kund ska stå för mer än 10 % av volymen hos dem.

¹¹¹ Christer Samuelsson 20060428

¹¹² Ibid

Det finns tre huvudkategorier av kunder för Dahréentråd:

- Företag som tillverkar motorer. De utgör den viktigaste kundgruppen och de står för inköpen av 30 % av volymen.
- Företag som tillverkar transformatorer. Denna grupp står för inköp av 35 % av volymen.
- Återförsäljare. (35 %)

Anledningen till varför vissa kundgrupper är viktigare än de andra är att de köper in grov tråd som är lönsammare än klen tråd mätt i TB/produktionstimme. Det har visat sig att konkurrenterna inte gör den typen av kalkyler vilket har gjort att man kan konkurrera med kalkylsäkerhet som ska leda till lönsamma satsningar.

Närheten till kunden är även avgörande för hur lönsam en kund är på grund av distanskostnadsskäl. Detta innefattar bland annat transportkostnader och tidsförluster, men också mindre möjligheter att underhålla relationen med kunden. Leveranser till exempelvis Slovenien tar 4-5 dagar och kundbesök kan endast göras vid ett fåtal tillfällen. För att öka möjligheterna att underhålla relationerna med avlägsna kunder har man en agent knuten till koncernen som bor i Wien, men trots det kan man inte uppnå samma personliga relationer som med närbelägna kunder. Det har hänt att kunder har flyttat men ändå vill behålla Dahréentråd som leverantör. I de fall då detta har inträffat har kunden i fråga fått stå för hela distanskostnaden.¹¹³

Konkurrenterna utgörs av ett fåtal tillverkare som har i princip samma typ av maskiner som Dahréentråd. Bolaget är nummer två i Europa med en kapacitet på 60 000 ton om man räknar in fabriker i Tyskland och Polen. Man är dock ej oroliga för konkurrensen från Asien eftersom det blir samma typ av lösningar, i form av kostnader, för bolagen där som det blir för Dahréentråd att exportera utanför Europa.¹¹⁴

4.2.6 Marknadsförhållanden

För tillfället råder det brist på koppar i hela Europa. Situationen har lett till att kopparpriset är extremt högt för tillfället. Priset på råvaran, kopparkatoderna, sätts på kopparbörsen i London.

¹¹³ Gunnar Sandberg 20060423

¹¹⁴ Ibid

Eftersom priserna bestäms på börsen går de inte att pressa. Kunderna försöker därför pressa priset på den förädlade produkten, vilket har lett till hård priskonkurrens mellan de olika aktörerna på marknaden.¹¹⁵ Man har i koncernen valt att låta de olika bolagen agera självständigt på skilda marknader. De konkurrerar inte med varandra, men det är dock ej hemligt att de samarbetar vid behov.¹¹⁶

Det är inte bara de stegrande kopparpriserna som man är beroende av. Även dollarns och andra valutors utveckling påverkar kapitalbindningen i företaget. Rapporteringsvalutan man använder sig av är SEK.¹¹⁷

Europeisk industri struktureras i rasande fart. Kunder köps upp, vilket leder till färre förhandlingsparter men ej minskad efterfråga. Förhandlingarna blir tuffare och priserna pressas eftersom de stora förhandlingsparterna kan välja att inte täcka hela sitt behov hos Elektrokoppar utan täcka upp resten på spot-marknaden i London. Även förhandlingar om betalningstid blir tuffare i och med konkurrensen.¹¹⁸

Boliden är den överlägset största leverantören, hos dem inhandlas hela baskvantiteten. Elektrokoppar utgör ”added value” för Boliden, eftersom de är Bolidens största kund på koppar. Boliden kan dock alltid sälja sina produkter eftersom de kan fraktas till lager och säljas på börsen. Trots billigare arbetskraft gör logistiken att man inte tjänar på att köpa från Polen eller andra öststater. Idag är de dessutom inte intresserade av att sälja till Elektrokoppar eftersom koppar är en bristvara och det finns andra kunder som betalar bättre.¹¹⁹

Metallbranschen i allmänhet är ”Cash-business”.¹²⁰ Kredittiden på inköp är i regel 3-10 dagar plus frakttid eftersom leverantörerna levererar som om de hade levererat till ett börslager. När det gäller vidareförsäljning av den förädlade produkten kan man inte längre tala om ”cash-business”, här är det istället fråga om mycket långa kredittider.¹²¹ Det tar mellan 30-45 dagar innan man får betalt från den externa kunden och kapitalbindningen blir hög och lång. Det är inte sällan som slutkonsumenterna använder sig av tillverkarna och mellanhänderna som en

¹¹⁵ Christer Samuelsson 20060428

¹¹⁶ Gunnar Henriksson 20060428

¹¹⁷ Christer Samuelsson 20060428

¹¹⁸ Astor Brorsson 20060421

¹¹⁹ Astor Brorsson 20060421

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

form av ”bank” genom sina krav på långa kredittider. Det är kutym i södra delarna av Europa med långa kredittider, exempelvis är det i Italien vanligt att man har en kredittid på uppåt 60 dagar.¹²²

Kapitalberoendet och finansieringsproblemen grundar sig inte endast i differensen mellan kredittider in och ut, utan även på den långa förädlingsprocessen från kopparkatod till färdig produkt. För de produkter som har en långsam förädlingsprocess, d.v.s. när fler divisioner inom koncernen är involverade i processen, kan det ta upp till åtta månader innan man får betalt. Betalningstidssnittet ligger kring 3-4 månader.¹²³

Marknaden för Elektrokoppargruppens produkter håller på att glida från Europa eftersom många kunder flyttar till Asien, men det är ett mycket långsiktigt problem som inte kommer att beröra dagens investerare/ägare.¹²⁴

¹²² Ibid

¹²³ Astor Brorsson 20060421

¹²⁴ Christer Samuelsson 20060428

5 Nuvarande ekonomistyrningssystem

I kapitel fem berättar vi hur AB Elektrokoppar och Dahréntråds budgetprocess ser ut idag. Vidare kommer avsnittet att belysa vilka roller man i företaget upplever att budgeten spelar samt vilka kompletterande styrinstrument som finns.

AB Elektrokoppar och Dahréntråd styrs med en klassisk budget som i stora drag bygger på Percy Barneviks gamla ABB-system. Fascinerande är att man mer eller mindre aldrig reviderar budgeten under verksamhetsårets gång. Således kan man säga att ”lagd budget ligger”. Generellt i företaget används sparsamt med estimat. Man har inte heller någon direkt uttalad framtidsplan.¹²⁵

Ett stort problem för Elektrokoppargruppen kan eventuellt vara att det saknas konkret styrning gällande betalningstider och kundfordringar. Hanteringen av kundfordringar är därför väldigt viktig eftersom det är stora summor det rör sig om och små justeringar kan därför få stora ekonomiska konsekvenser.¹²⁶

Varje bolag i koncernen sätter sin egen budget. Inget fastställt instrument för ”budgetsetting” finns, utan divisionscheferna bestämmer själva hur arbetet skall utföras under vissa givna förutsättningar. Koncernledningen sammanställer sedan siffrorna. Processen börjar i oktober. Det är då viktigt att man använder samma kurser, valutor och kopparpriser i hela koncernen, därför skickar CFO Carin Bengtsson anvisningar innehållande den informationen till alla berörda i företaget (se bilaga 1). Budgeten godkänns på styrelsemötet i december.¹²⁷

5.1 AB Elektrokoppar

I AB Elektrokoppar sker budgetarbetet nedifrån och upp, från tillverkningsdivisionerna till koncernnivå. Det är upp till divisionscheferna för tillverkningen att beräkna kostnaderna för produktionen och marknadschefen att beräkna försäljningskostnaderna samt vilken volym man antas kunna sälja kommande år.

¹²⁵ Gerard DeGeer, 20060417

¹²⁶ Ibid

¹²⁷ Astor Brorsson, 20060421

Det fluktuerande kopparpriset påverkar tack vare avtal med kunderna inte företagets resultat utan endast omsättningens omfattning. Man beräknar därför flödet i volym. Kunderna köper kopparprodukterna oavsett priset på råvaran och Elektrokoppar säljer koppars till ett pris som är satt efter inköp, marginalerna är med andra ord desamma oavsett råvarupris. Det intressanta för Elektrokoppar är därmed bearbetningsintäkten och täckningsbidraget. Därmed är det ointressant att använda sig av omsättningsrelaterade nyckeltal.

5.1.1 Budgetprocessen

Direktiven från koncernnivå, som skickas ut till samtliga berörda i hela Elektrokoppargruppen i början på oktober, utgör startskottet för budgetprocessen på kontoret i Helsingborg. I mailet finns anvisningar som klargör bland annat vilka olika variabler budgeten ska räknas på, d.v.s. valutakurser, koppar/aluminium/dollarpriser, löneökningar etc. Detta mail skickas till samtliga ekonomichefer samt till VD på varje bolag. Budgetinstruktionerna i övrigt är i allmänhet ganska lösa, ”det sunda förnuftet får råda”.¹²⁸

Gunnar Sandberg får, i sin roll av ekonomichef, första informationen från CFO. Han vidarebefordrar informationen till Astor Brorsson som är marknadschef. Astor har innehaft denna tjänst sen år 1985. Marknadschefen har ansvar för att från marknadssidan få in information om vilka volymer av koppar företaget avser att kunna sälja under kommande år.

Marknadschefen har hand om input och försörjningsläge av koppar för hela koncernen. Han arbetar vidare med koordinering av risk i samband med att binda upp sig på kopparavtal eller handla på spotmarknaden. Marknadschefen följer utvecklingen på kopparbörsen och rapporterar förändringar.¹²⁹

Ur Marknadschefens perspektiv börjar budgetprocessen med att ledningsgruppen sammanstrålar under hösten och ställer sig frågan: hur kommer nästa år att se ut? Finns det möjlighet att ändra skiftgången, d.v.s. produktionskapaciteten? Företaget har en basbeläggning i produktionen som måste fyllas med kunder. Basbeläggningen innefattar normalt tre skift och detta utgör basvolymen (135 000 ton) i budgeten och är ”aortan” i

¹²⁸ Carin Bengtsson, 20060327

¹²⁹ Gunnar Sandberg 20060403

produktionen. Budgetvolymen skall sedan mötas med kontrakt. Om man förutser en extra stor efterfråga kan det bli aktuellt att besluta om att arbeta med fyrskift istället för tre. En sådan ökning av kapaciteten är dock förknippad med risker på grund av att beläggningen måste täckas upp med kundkontrakt för att man inte ska producera utan att kunna sälja varorna. Man vet inte säkert förrän dagen innan julafton hur mycket som kommer att kontrakteras. Om marknaden går ned klarar man ej budget och om den går upp klarar man ej att producera tillräckligt.

Man försöker se till att avtal sluts så fort som möjligt men alla avtal är inte klara i början av året. Prissättningen in och ut följs kontinuerligt upp, mycket på grund av teknikaliteter med prissättningen på koppar (hänsyn till cash-flow).¹³⁰

I mitten på oktober samlas hela världens ”metallfolk” i London där relationer med nyckelkunder skapas och stärks och man känner av läget inför kommande år. Här finns även nya potentiella leverantörer och andra viktiga sociala kontakter. Marknadschefen samlar här in information som kan ligga till grund för de volymer man kommer att budgetera för. 90 % av kundkontrakten är årsbaserade och övriga baseras på kvartal. Många kundkontrakt signeras först i januari eftersom de ofta följer kalenderåret, vilket innebär att man måste uppskatta omfattningen av dessa kontrakt.¹³¹ Priset kunden betalar för själva råvaran är medelpriset i London för innevarande månad. Det händer att kunder har haverier som kräver snabba åtgärder. Sådana händelser är omöjliga att budgetera för och för att täcka upp kopparbehovet till dessa kunder kan man handla upp koppar på börsen.¹³²

I slutet på oktober börjar Marknadschefen fundera på vad som ska sättas på papper. Arbetet tenderar ofta att bli lite försenat på grund av att man ”höftar fel”.¹³³ Budgetarbetet är för Marknadschefens del inte speciellt tidskrävande. Han ser till att det blir så korrekt som möjligt. Budgeten utgör en överblick över vad man tror kommer hända under kommande år. Det viktigaste avgörandet i budgetprocessen är som sagt om man ska öka antalet skift (kapacitet) i produktionen eller inte.¹³⁴ Kopparmarknaden är turbulent och volatil, vilket försvårar och ofta försenar budgetprocessen. Exempelvis blev 2006 års budget senarelagd

¹³⁰ Astor Brorsson, 20060421

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

¹³³ Ibid

¹³⁴ Ibid

p.g.a. turbulensen som gjorde det svårt att få fram marknadsunderlag.¹³⁵ Det finns kvarlevor från tidigare ägare, ABB, som påverkar budgetprocessen, bl.a. ”Percy-faktorn”. Percy krävde ett resultat som översteg budgeterat resultat med minst 4 %. Detta gör att man i budgetrapporten lägger sig 4 % under det resultat man med sannolikhet förväntar sig.¹³⁶

Marknadschefen spikar sina siffror, gällande framförallt den förväntade försäljningsvolymen, i november och dessa utgör sedan ett viktigt underlag för upprättandet av tillverkningsbudgetarna. Underlaget skickas därför till Ekonomichefen som vidareförmedlar informationen nedåt i organisationen.

Under året används sedan budgeten i det dagliga arbetet vid uppföljningar. Marknadschefen jämför varje månads resultat med budgeten. Samtidigt följer han noggrant utvecklingen på marknaden, ser till att man inte gör prislestorer på leverantörer och följer upp volymer. Han försäkrar sig hela tiden om att man får ut, per kilo, det som man har budgeterat för. Priserna till kunderna får inte avvika från de på årsbasis kontrakterade priserna.¹³⁷

När **Ekonomichefen** får in informationen från marknadssidan delar han upp försäljningsbudgeten i tre delbudgetar. En delbudget behandlar kapitalbindning, den andra tar upp kundkreditid medan den tredje behandlar leverantörers kreditid. Dessa budgetar ligger till grund för finansieringen av produktionen. Löner, energi och underhåll är de tyngsta posterna i budgeten.¹³⁸

Budgetsammanställandet ser för ekonomichefens del ut enligt följande punkter:

- Inväntande av input från marknaden i form av tonnage, förväntningar etc.
- Tillverkningsdivisionerna gör sina delbudgetar. Istället för pris på råvaror räknar man på vikt samt Added Value/Kg. Informationen skickas till ekonomichefen.
- Sammanställande av information från marknads- och tillverkningsdivisionerna på företagsnivå samt rapportering av denna information till koncernnivå.

När det gäller investeringsbudgeten i företaget ses den mer som en önskelista där produktionscheferna får rangordna sina val än en traditionell investeringsbudget.

¹³⁵ Tony Hill 20060403

¹³⁶ Astor Brorsson, 20060421

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ Gunnar Sandberg 20060403

Ekonomichefen prioriterar sedan de investeringar som är av störst vikt och tar fram kalkyler för dessa.

Tony Hill är produktionschef för tråd och conform (hädanefter benämnd Conformchef). När Ekonomichefen har samlat in budgetunderlag från marknadssidan vidareförmedlar han det till bl.a. Conformchefen. Underlaget tillsammans med direktiven från koncernledningen använder Conformchefen sedan för att ta fram en produktionsbudget. Hans uppgift är att ge svar på hur mycket det kommer att kosta att tillverka de av marknaden efterfrågade kvantiteterna. Energi utgör den största fasta kostnaden, men företaget kan återvinna c:a 15 % av det de förbrukar. Volymerna det handlar om är ca 10 000 ton där 50 % utgörs av tråd och 50 % av conform.

Conformchefen börjar med budgetarbetet i mitten på november. Excel används som verktyg i budgetuppställandet och Conformchefen får grunddata ifyllt av Ekonomichefen som i sin tur har ärvt verktygen från sin föregångare. Det är de olika dimensionerna i tillverkningen, som utgörs av olika produktgrupper, som styr bemanning och underhåll, dvs. levererar kostnadsställen. Företaget tillverkar c:a 1200 produkter. För att Conformchefen ska kunna hålla reda på när maskineriet är i behov av underhåll för han dagböcker där allt viktigt som rör verksamheten noteras. Conformchefen tar inte fram någon produktkalkyl i samband med budgetarbetet, eftersom valstråden är grundprodukten och han ”vet allt” om den.

Beräkningarna görs genom att Conformchefen utgår från föregående års budget och gör uppskattningar av händelser som under kommande år förväntas ge upphov till kostnader. Dessa beräkningar görs per produktgrupp. Kostnaderna drivs framförallt av personal, underhåll av maskiner samt tillbehör och förbrukningsmaterial. Beräkningarna är ungefärliga och utfallet brukar antingen bli bättre eller sämre än beräknat.¹³⁹

Fredrik Trydegård är ansvarig för valsverket som kallas ”den stora produktionen”. Valsverkschefen är ansvarig för budgetprocessen gällande denna del av produktionen. Budgetarbetet för Valsverkschefens del börjar, liksom för Conformchefen, när Ekonomichefen ”trycker på knappen”. Det gör han genom att bidra med underlaget från marknadssidan som indikerar på ungefärliga volymer.

¹³⁹ Tony Hill 20060403

Valsverkschefens arbetar med flexibla excelark med rörliga priser, volymer, lönekostnader etc. Här fyller han i data som sammanställs i en budgetrapport. Han utgår från föregående års siffror och gör en budgetuppställning innehållande underhåll och specifika händelser. Det är inga djupblodade kalkyler utan han går mycket på känsla och erfarenhet. Personer kopplas till kostnadsställen. Detta fastläggs i budgeten och går ej att ändra på under året. En person som byter arbetsuppgift belastar alltså fortfarande sitt ursprungliga kostnadsställe. Kostnaderna för material uppstår när de köper in det och ej när materialet används.¹⁴⁰

Valsverkschefen tar även fram en grov ”önskelista” på investeringar. I divisionen handlar investeringarna om att effektivisera förädlingsprocessen och jaga kostnader samt att investera förebyggande så att inga problem uppstår, d.v.s. riskbekämpning.

Det gäller, för Valsverkschefen, att i budgetprocessen hitta en balans mellan kopparproduktionen och avtalen med kunderna. Vad gäller de budgetvolymer som marknadssidan bidrar med i budgetprocessen så kommer de Valsverkschefen tillhanda alldeles för sent. De används därför endast som variabler. Den verkliga volymen är flexibel och anpassas efter verksamheten. Det gäller att få fram så sannolika och relevanta budgetar som möjligt. Om man inte når upp till kraven, som kommer från koncernledningsnivå, så får man gå tillbaka och justera. Det händer dock väldigt sällan att en budget skickas tillbaka för justering. Budgeten för avdelningen blir ”lite som ett rullande 12-månaders utfall med vissa justeringar”. Valsverkschefen anser att det kan vara bra att få en signal om det finns en stor differens mellan väntat utfall och verkligt utfall, som visar sig i omkostnadsredovisningen som ekonomiavdelningen levererar, men det är endast när man känner på sig att avvikelserna är stora som man går tillbaka och jämför med budget.¹⁴¹

Underlag från Valsverkschefen och Conformchefen sammanställs av Ekonomichefen på företagsnivå, varpå han skickar den vidare till koncernledningen. Sammanställningen är summarisk och ej detaljerad. Detaljerade beräkningar tas endast fram vid specifika projekt av typen ”Nornedprojektet”, där Elektrokoppar fick i uppdrag att producera kopparledning för el som skulle dras mellan Norge och Nederländerna. Ett annat exempel där detaljerade kalkyler togs fram var förra årets haveri, där en maskin stod stilla i två månader. Denna händelse gav tillverkningsavdelningen hemläxa, då man var tvungen att kalkylera förluster och ersättningskostnader.

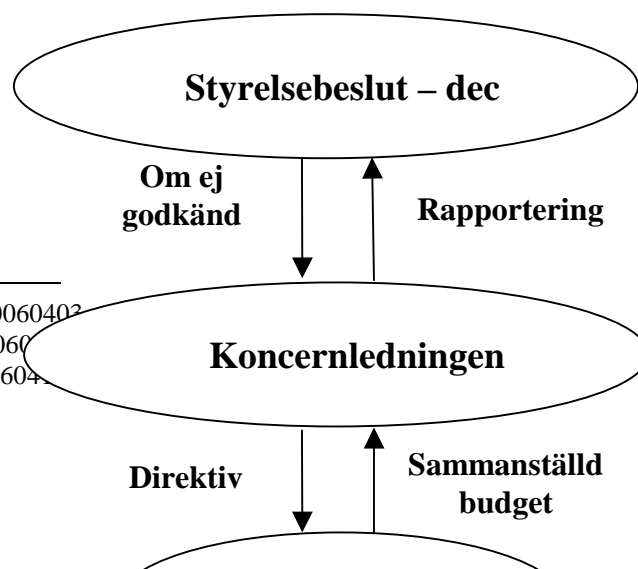
¹⁴⁰ Fredrik Trydegård 20060403

¹⁴¹ Ibid

För att avgöra om en budget skall godkännas på koncernnivå tittar koncernledningen främst på rörelsekapitalet, volymerna, resultatet, EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), samt priserna. Sammanställning görs för var och ett av bolagen. Vidare tittar man, på bolagens ledningsnivå, på KPI:er, större avvikelser, resultatnivå, kapitalbindning i lager och kundkreditiden när man skall godkänna budgeten. Mycket fokus riktas kring själva tillverkningsprocessen och detaljrikedomen är hög.¹⁴²

Sista steget i budgetprocessen är att styrelsen skall godkänna budgeten på **styrelsemötet** som brukar gå av stapeln runt lucia. Styrelsen tittar då mycket på rörelsekapitalet och räntekostnaderna.

När budgeten har godkänts av styrelsen ligger den fast och inga revideringar görs. Det skulle vara omöjligt att förmedla revideringar vidare i hela koncernen och försök att göra det skulle antagligen bara leda till osäkerhet gällande vilka siffror som skulle användas för korrekta analyser.¹⁴³ I extremfall kan dock revideringar göras på styrelsens begäran¹⁴⁴. Informationen om avvikelserna från budget hålls därför på lokal nivå och förklaras i sin helhet i slutet av året om styrelsen vill veta varför budgeten inte höll eller vad som har gjort att man har ett bättre resultat än det budgeterade. Det har flera gånger hänt att stora avtal eller aktiviteter har uppstått efter det att budgetprocessen är avslutad och utan att de har kunnat förutses, vilket har inneburit att de ej har omfattats av budgeten. Detta drar i sin tur ned betydelsen av budgetsiffrorna och arbetet bakom dessa.¹⁴⁵



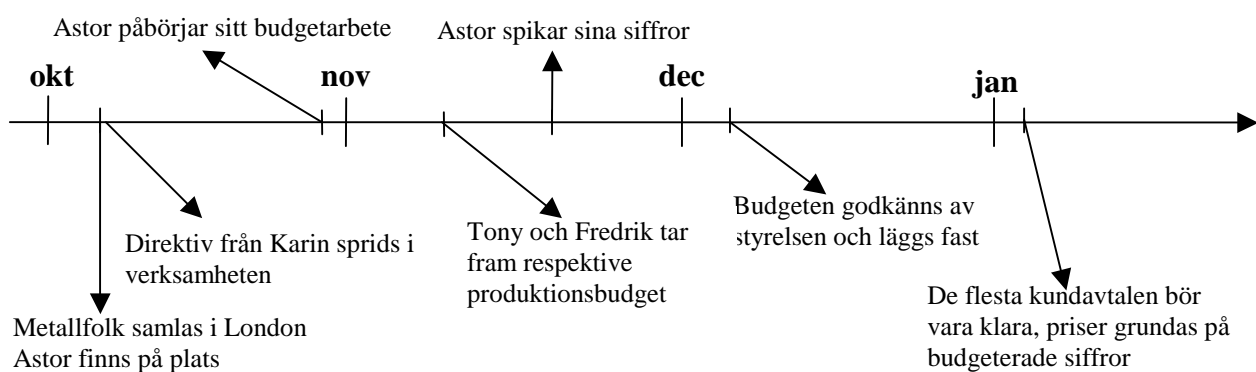
¹⁴² Gunnar Sandberg 20060403

¹⁴³ Carin Bengtsson 20060

¹⁴⁴ Gerard De Geer 200604

¹⁴⁵ Tony Hill 20060403

Figur 5.1 AB Elektrokoppars budgetuppställande



Figur 5.2 Elektrokoppars tidslinje för budgetprocessen

5.1.2 Budgetens roller

”Syftet med budgeten kan diskuteras. Den upplevs i vårt fall som ett mål som är satt tidigt på hösten och där förutsättningarna är givna men också överspelade på ett tidigt stadium.”¹⁴⁶

För olika personer i Elektrokoppargruppen har budgeten olika roller. Budgetprocessens viktigaste roll innebär, för Conformchefen, ett tillfälle att planera och reflektera över verksamheten och möjliga scenarier under kommande år. Budgeten blir en grov översikt över tillverkningen och den innehar därför också en kontrollerande roll. I viss mån ligger budgeten även till grund för uppföljningar, men främst används siffror från föregående års utfall i detta syfte.

En viktig funktion budgeten har är distribution av omkostnader. Man bryter ned dessa till fasta och rörliga kostnader per konto. Oftast ”sneglar” man på året innan i detta arbete, speciellt när det gäller fasta kostnader utgår man från historiska siffror.

5.1.3 Kompletterande styrinstrument

Elektrokoppargruppens ägare Industri Kapital, har för att se över ekonomistyrningen i sitt förvärvade bolag, anlitat en konsultfirma. Konsultfirman har tagit fram ett antal icke budgetrelaterade nyckeltal, även kallade KPI:er (Key Performance Indicators), för utvärdering och uppföljning av verksamheten samt för att ge koncernen värden att styra efter för att uppnå maximal lönsamhet. Exempel på nyckeltalen är Orderflowcapital/Net Total Sales, mätt i dagar samt EBITDA/Value Added, mätt i procent (se Bilaga 2 och 3). Dessa KPI:er behandlas på koncernnivå i företaget och resultatrapporter på mätvariablerna ska rapporteras på styrelsemötet varje kvartal.¹⁴⁷ Till styrelsemöten tas det även fram vissa nyckeltal per produktgrupp såsom Sales Added Value i ksek samt volym i ton, variable costs, och marginal – innevarande år samt föregående år.¹⁴⁸

Volym och produktion är kundorienterade områden, vilket innebär att man måste uppskatta vidden av kommande kontrakt som blir klara först i slutet av december. Ombedömningar och

¹⁴⁶ Gunnar Sandberg 20060421

¹⁴⁷ Gerard De Geer 20060417

¹⁴⁸ Gunnar Sandberg 20060421

anpassning måste göras av tillverkningen kontinuerligt efter att kontrakten med kunderna är underskrivna. Conformchefen styr ej produktionen efter budget utan efter verkligheten men detta rapporteras ej formellt. Han följer flera nyckeltal för att få grepp om hur ”verkligheten” faktiskt ser ut. Flertalet av nyckeltalen är icke-ekonomiska även om de indirekt påverkar ekonomin, exempel på nyckeltal som följs upp är verktygs-, personal- och elkraft per kg m.m. per maskingrupp¹⁴⁹

Varje månad bidrar ekonomiavdelningen med en ekonomisk månadsrapport innehållande avdelningsresultat och omkostnadslistor för Conformdivisionen. Informationen arbetas om till att bli volymbaserad för att den ska visa bättre jämförelsetal.

Conformchefen rapporterar i sin tur månadsvis status på följande nyckeltal till företagsledningen:

(Fakturerad bearbetning-valstrådkostnad)/operatörstimme

Omkostnader (personal, uh, förbrukningsmaterial, el, maskin och lokalhyra, mottagna tjänster)/ levererat kg

Rapporterna till ledningen innehåller även kvalitets- och miljötal som leveranssäkerhet, utbyte (inverterat skrotfall), elförbrukning/ton, mängden koppar (valstråd + Produkter i arbete + Färdigvarulager) samt kommentarer till utfallen med analyser till eventuella avvikelser från budget och i möjliga fall åtgärder till avvikelserna.

Verksamheten i **Valsverket** följs upp noggrant varje månad med hjälp av ett stort antal rullande nyckeltal baserade på olika baser, exempelvis volym, tid eller ton. Dessa nyckeltal är ej relaterade till budget. De jämförs med samma period föregående år eller med trender och ej med budget. Valsverkschefens styr verksamheten efter sina nyckeltal och jobbar praktiskt med att de ska hållas i balans, sjunka eller stiga i relation till andra tal. Varje månad levererar Valsverkschefen ett urval av nyckeltalen till ledningsgruppen, vilka har efterfrågats av VD. Dessa levereras i diagramform och innehåller siffror för innevarande år samt, från och med i år, även 12 månaders rullande utfall. Nyckeltalen lämnas över med kommentarer angående avvikelser och om de är stora även orsaker/åtgärder för att åtgärda dessa. Att bara titta på de ekonomiska siffrorna som levereras av ekonomiavdelningen ger inte fullt relevant information

¹⁴⁹ Tony Hill 20060403

då volymerna har stor inverkan på utfallet, därför måste valsverkschefen omarbota det ekonomiska utfallet i nyckeltal till volymsiffror för att de ska ge någon fingervisning hur verksamheten går. I dessa fall har budgeten ingen inverkan över huvud taget.¹⁵⁰

Valsverksdivisionen har fyra uppföljningsmöten per år, som de kallar VUK (verksamhetsutveckling koppar) där de känner av statusen för verksamheten, studerar avvikelser från mål och förväntade värden på nyckeltalen förklaras och en tar fram en åtgärdsplan om det behövs.¹⁵¹

5.2 Dahréntråd

Det finns ingen direkt koppling mellan strategi och budget hos Dahréntråd. Man ser i företaget budgeten som ”en någorlunda realistisk uppfattning om vad man kan åstadkomma kommande år”, långsiktigare planering innefattas alltså ej i budgetprocessen. Man uppskattar ett medelpris på kopparen och kan därefter göra ett antagande om hur mycket en kund kommer att vara värd, mätt i volym, framöver. Dessa siffror jämförs med hur som kan produceras samt hur mycket man uppifrån förväntas uppnå. Utfallet är dock helt beroende på konjunktur.

5.2.1 Budgetprocessen

Christer Samuelsson är VD för Dahréntråd samt koncernchef för Elektrokoppargruppen. Han besitter mycket erfarenhet och kunskap och har en viktig roll i Dahrénträds budgetprocess. I sin roll som VD sysslar Christer inledande med att arbeta om den information, som Carin i koncernledningen bidrar med, till lokala (Dahrénträds) förutsättningar. Detta gör han med hjälp av ett antal nyckeltal som täcker verksamheten. Med hans erfarenhet kan han med relativt stor precision uppskatta värdena på de olika faktorerna som är avgörande för budgetens utformning. Det underlag som han tar fram vidareförmedlas sedan nedåt i organisationen och respektive funktion har sedan till uppgift att fördela resurser på olika kostnadsposter. Huvuddelen av arbetet med att ta fram underlag för budgeten är gjort på endast två timmar. Man har valt att lägga ned begränsade resurser på budgetering eftersom man anser att ett mer utförligt arbete inte skulle resultera i mer precision utan endast mer

¹⁵⁰ Fredrik Trydegård 20060403

¹⁵¹ Ibid

arbete. Materialet som blir underlag för den övriga verksamheten utgörs av en tabell på en A4-sida med nyckeltal.¹⁵²

Det underlag som kommer från VD Christer utgör steg ett i budgetprocessen. Omkostnader baseras på oktobers utfall. Den första november ska alla siffror från Dahréntråds olika divisioner tillbaka in till VD. Man väntar så länge som möjligt med att lägga fast budgeten för att få de mest korrekta siffrorna. Koncernen är en relativt liten grupp, vilket gör att man kan vänta för att öka precisionen. I budgeten för 2006 lades kopparpriset på ca 50% av det fatiska kopparpriset hittills i år.¹⁵³

Budgeten beräknas för antalet vardagar i en månad, april hade exempelvis 18 vardagar. Detta görs för att intäkter och kostnader uppstår vid leverans. För att tidsoptimera görs utleveranser på torsdag eller fredag för att helgen skall kunna användas till leverans/transport.

Standarduppföljningar görs varje månad. En omkostnadssummering sammanställs av ekonomiavdelningen och går ut till varje kostnadsställe. VD följer kontinuerligt upp att varje avdelning håller kostnaderna.¹⁵⁴ Det kan dock vara svårt att följa upp kostnader p.g.a. de volatila kopparpriserna som utgör 70-75 % av omsättningen. VD:n uttrycker konsekvenserna av de höga kopparpriserna med att ”det är lätt att bränna 10 miljoner”. Han ser som sin och företaget främsta uppgift att ”bli rik på förädlingen och undvika att bli fattig på kopparen”.¹⁵⁵

Gunnar Henriksson är marknadschef på Dahréntråd och har innehaft sin tjänst sedan år 1990. Marknadsavdelningen inleder budgetprocessen strax efter sommaren. Slutgiltiga volymsiffror har man i oktober.¹⁵⁶ Huvudtyper av kostnader bryts ned detaljerat men det är dock resultatet som är viktigast samt kostnader och volymer.¹⁵⁷

Dahréntråd har tre regionchefer som ansvarar för respektive kunder i olika geografiska regioner på marknaden. Regionerna består av en uppdelning av centrala och särskilt norra Europa. Region 1 innefattar Finland, Danmark, England, Irland och Baltikum. I region 2 finns Norge Tyskland, Västeuropa t.o.m. Italien samt halva Sverige. I region 3 finns östra delen av

¹⁵² Christer Samuelsson 20060428

¹⁵³ Christer Samuelsson 20060428

¹⁵⁴ Ibid

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Ibid

Centraleuropa och andra delen av Sverige. Sverige är uppdelat i två delar för att nya säljare ska kunna lära sig på den inhemska marknaden. De tre regioncheferna fyller i excelmatriser med så precisa uppskattningar som möjligt av de olika kundernas behov. Man gör en grov uppdelning av produkterna i tre olika grupper: aluminium, rektangulär koppartråd och rund koppartråd. Regioncheferna har sedan ansvar för att uppnå mål samt förhandla priser och avtal med kunderna. Marknadschefen Gunnar är med vid förhandlingar med de största kunderna, eftersom motparten ofta har fyra köpare kan det löna sig att ha med chefen för försäljningssidan för att maximera förhandlingsförmågan.

Kopparpriset är inte intressant för marknadssidan utan endast för ekonomiavdelningen. Det är påslaget på kopparn som utgör förhandlingspunkten. Företaget fakturerar emballage och råvara för sig. Vid fakturering gör man ett så kallat "metallpåslag" på 4 % av priset som ett tillskott till affären. Detta gynnas naturligtvis av det höga koppar-priset, men påslaget har dock successivt sjunkit i takt med att priskonkurrensen har ökat. Kunderna attraheras av dumpade offerter och eftersom det genom sammanslagningar och uppköp har blivit färre och starkare förhandlingsparter, har man tvingats gå med på vissa prissänkningar. Energipriserna har dock stigit så pass mycket att man i år kommer att tvingas genomföra en prishöjning under avtal, vilket är mycket ovanligt men tydligt visar hur stora avvikelserna från budgeten redan har blivit.

Viktigt är att man förankrar budgeten hos kunderna. Man hör sig för bland kunderna i jämn takt för att känna av hur deras behov av produkten kommer att se ut framöver. Förhoppningsvis är uttalanden om framtida behov överrensstämmande med de avtal som senare tecknas. Målsättningen är att man ska förankra avtal så att man i budgeten kan räkna med en volym som ligger strax under produktionstaket, detta för att man ska kunna hålla flexibilitet. Produktionstaket ligger för närvarande på 35 000 ton. Målsättningen är även något som man från ledningsgruppen ger riktlinjer om.

Kunderna värderas efter hur mycket volym de beställer. Ekonomiavdelningen har dock som ambition att se till att man i företaget i större utsträckning värderar kunderna i monetära termer.

Försäljningsbudgeten innehåller volym, snittpris och leder fram till målsättningarna som säljarna sedan måste leva upp till under året. Marknadsavdelningen, som har nio anställda, gör

även en omkostnadsbudget. Omkostnader som rör marknadsavdelningen utgörs av räntor på kundfordringar, som är en stor post (ju högre kopparriset blir desto högre belopp). Vidare budgeterar man för resekostnader, representation, kompetensutveckling, löner till inne- och utesäljare samt annonser. Försäljningsbudgeten är färdig i början på november och omkostnadsbudgeten i mitten på november. När budgeten är klar skickas den till ekonomiavdelningen samt till VD för kontroll. Det händer ibland att den kommer tillbaka därifrån ”några rundor”, oftast för att man ifrågasätter och vill ha siffrorna motiverade.

Uppföljningarna görs mot budget och mot föregående års siffror. Beräkningarna görs i både relativa och absoluta tal varje månad. Det uppstår sällan avvikelser som överraskar. Till sin hjälp har de ett datorsystem som noggrant registrerar aktiviteter hos kunder och säljare. Systemet heter Infomanager. Månadsvis sammansälls rapporter innehållande nyckeltal som TB/kund, volym/kund, marginal/kund, kostnader etc. Systemet är mycket mer avancerat än det som används på Elektrokoppar. Rapporter till koncernen innehåller endast klumpsummor, för dem är det inte intressant vilka konton eller divisioner som belastas.

Budgetering sammanfaller ofta med förhandling av avtal med kunderna. Mycket arbete går ut på att analysera kunden eftersom de ofta tenderar att överskatta sitt behov, kan en felbedömning av en kund leda till ett glapp mellan producerade produkter och faktiska kontrakterade kvantiteter. Man måste acceptera att kunders vidareförsäljning varierar med efterfrågan.

När det gäller fakturering och prissättning är det vanligast att man låter kunden betala föregående månads medelpris på koppar. Näst vanligast är att kunden betalar förädlingsvärdet till Dahréntråd men fakturerar handlaren för kopparn. Kapitalbindning och förhandling därom avgör hur köpen ska gå till.

Dahréntråd samarbetar i ett benchmarkingprojekt med ett företag i USA som tillverkar samma typ av produkter, men som på grund av avståndet inte är konkurrenter. Genom detta projekt har man fått reda på att kunderna upplever att Dahréntråds produkter håller ”världsklass”. Benchmarking-undersökningarna görs kontinuerligt för att försäkra sig om att kunderna inte ändrar uppfattning.

Ekonomiavdelningens tillförordnade chef heter **Jerker Kulin**. Hans uppgift i budgetprocessen är att tillsammans med VD ta fram det (för Dahréntråd) lokala underlaget för budgetprocessen. Det är dock VD som styr budgeten och i slutändan bestämmer t ex vilka medelpriser etc. som skall gälla. Ekonomichefen gör vidare simuleringar på omkostnadssidan som indikerar vilka ramar som bör gälla i budget.¹⁵⁸ Budgetprocessen för ekonomichefen sätter igång efter sommaren med diskussioner tillsammans med VD rörande säljmål, kapacitet m.m.

När marknadssidan är klar med sin budget sammanställer ekonomichefen informationen och omvandlar den till ekonomiska termer. Denna information skickas sedan till produktionschefen som ett startskott på tillverkningsbudgetprocessen.

Löpande beräknar ekonomichefen snittpriser för materialkostnader, t.ex. lack, el, emballage, frakt etc. och sätter in siffrorna i olika diagram. På det sättet kan han kolla av bakåt i tiden och därigenom läsa av trender och ta fram någorlunda sannolika framtidsscenarioer. Målet är att kontinuerligt jobba för att minska materialkostnaderna. Snittpriserna används sedan i de kostnadssimuleringar som ämnar göra budgeten så sannolik som möjligt.

Budgeten godkännes först lokalt på Dahréntråd, sedan centralt av koncernen och sist av styrelsen. Styrelsen får varje kvartal ta del av Dahrénträds status på ”ekonomiska relationstal”, d.v.s. de nyckeltal som man från ägarhåll vill hålla koll på.¹⁵⁹

Vidare har ekonomichefen ansvar för att ta fram en investeringsbudget för Dahréntråd. Investeringsbudgeten för koncernen fastställs dock på ledningsnivå och varje enskild investering som överstiger en miljon skall upp till styrelsen för godkännande. En investeringsbudget kan t.ex. ligga på 15 000 000 kr på rundtrådssidan. Kostnaderna uppstår dock när man köper en maskin oavsett när man har budgeterat för den. Exempelvis kommer det i år dras 10 000 000 kr från den budgeterade summan för en maskin, trots att denna summa utbetalas för en investering som räknats in i ett tidigare års budget. Detta innebär att man i år bara har 5 000 000 kr kvar att utnyttja. Investeringsbudgeten hålls dock flytande och kan ändras om en viktig investering kommer upp. Detta innebär att budgeten inte bidrar med några låsningar men att betydelsen av den förringas.

¹⁵⁸ Carin Bengtsson 20060327

¹⁵⁹ Jerker Kulin 20060403

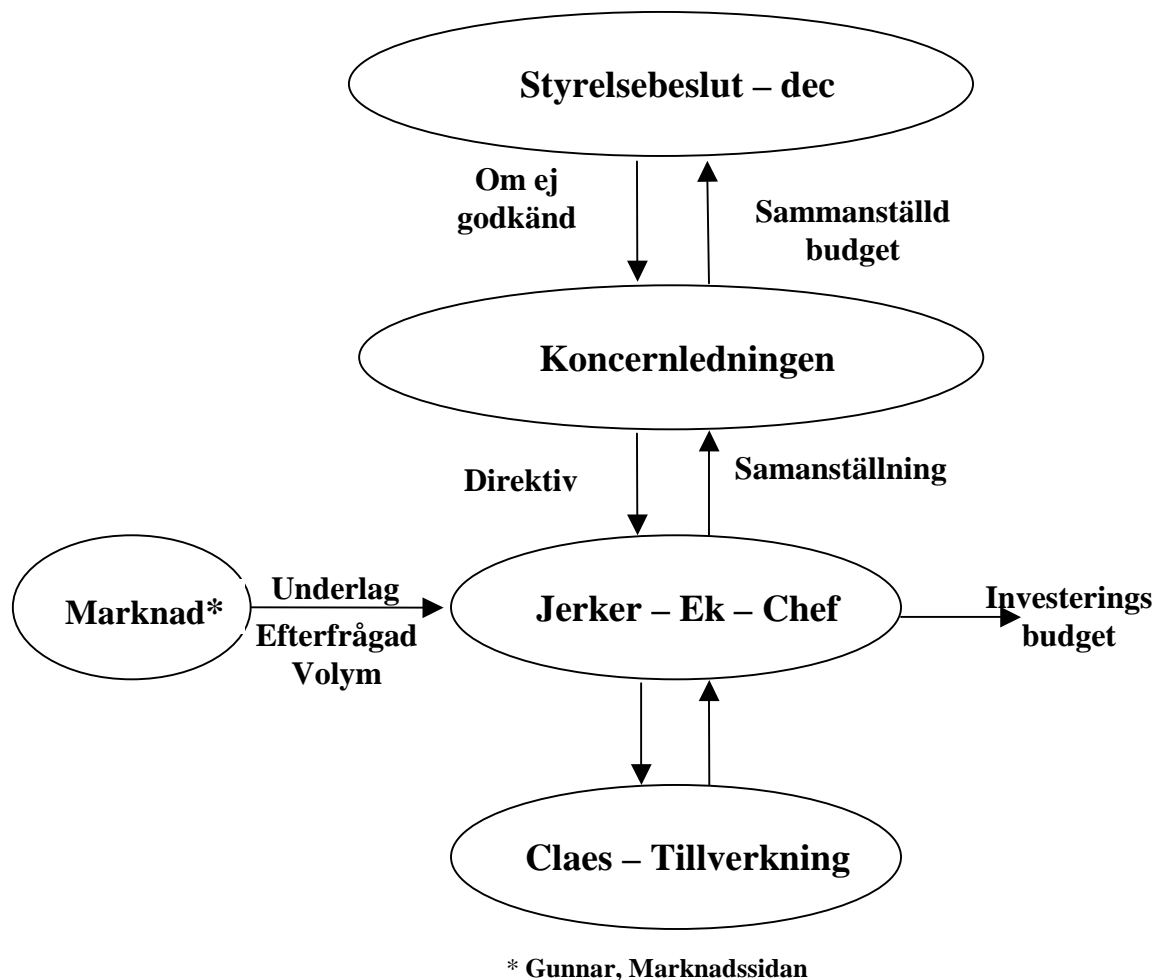
Produktionschef på Dahréntråd är **Claes Tengström**, vilket gör honom ansvarig för tillverkningsbudgeten. Branschen har en trög utveckling och produktionen håller samma takt år efter år, vilket avspeglar sig på budgetprocessen. När det gäller produktutveckling är den i princip obefintlig. Processen och produkterna har sett ut på samma sätt i 50 år.¹⁶⁰ Historiska siffror kan därför användas i många fall och kan vid behov räknas om till dagslägets förutsättningar. Produktionschefen ansvarar för att ta fram en produktionsbudget samt en inköp/logistikbudget. Han har dock givna summor och volymer att röra sig med så budgeteringen går, i stort, ut på att dimensionera fabriken för produktion av den volym som efterfrågas. Stora kostnadsposter är löner, elförbrukning, lagerhållning. Den årliga löneökningen ligger på ca. på 2 %.

I år låg budgeten på en produktionsvolym av 32 000 ekvivalenta ton (inkluderar aluminium omräknat till kopparton). Produktionen idag ligger på 36 000 ton, vilket orsakar lagerproblem och en flaskhals i utlastningen av varorna.¹⁶¹

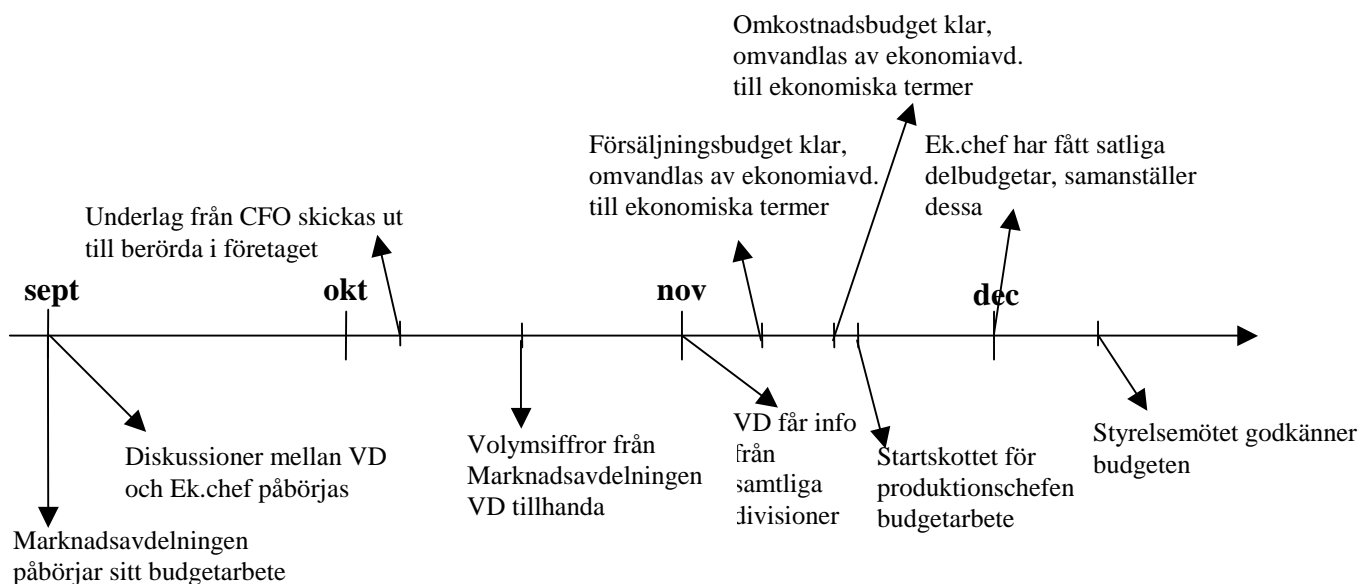
Effektiv arbetad tid som produktionschefen lägger ned på budgetarbetet, från att direktiv har tagits emot till färdig budget, är ca två dagar.

¹⁶⁰ Christer Samuelsson 20060428

¹⁶¹ Claes Tengström 20060428



Figur 5.3 Dahréntråds budgetuppställande



Figur 5.4 Dahréntråds tidslinje för budgetprocessen

5.2.2 Budgetens roller

Budgetens roll i företaget är främst åtagande från de enskilda avdelningarna och bolagen. Den utgör en bas att blicka tillbaka på. Det är däremot viktigt att budgeten inte hindrar kloka val i styrningen. VD:n poängterar att ”man får ej vara slav under budgeten”.¹⁶²

Budgeten används inte i det löpande arbetet under året. Ett främsta syfte med budgeten skulle enligt produktionschefen kunna förklaras som ett sätt för ledning att kontrollera att allt är som det ska i tillverkningen. För produktionschefen har budgeten har främst ett värde när det gäller att strukturera styrningen av produktionen. Den fungerar även som motivation och grund för bekräftelse, speciellt ett år som detta då utvecklingen har varit långt över förväntan.¹⁶³

5.2.3 Kompletterande styrverktyg

Information finns i datorn som kan följas vid behov, allt registreras med hjälp av det avancerade datorsystem som används. Månadsrapporter med huvudsammanställningar skickas ut till alla berörda. Christer är mån om att de anställda får ett ”papper på bordet” eftersom han anser att sannolikheten av att de anställda då tar del av informationen är högre än om man ombes själv hämta information ur datorn.

Ekonomiavdelningen uppdaterar och utvärderar kontinuerligt ett antal nyckeltal som täcker in den löpande verksamheten. Nyckeltalen innefattar bland annat: omkostnader, försäljning, resultat, skrotgrad och reklamationer. Avvikelseanalyser görs gentemot nyckeltalens status vid tidigare tillfällen.¹⁶⁴

Inga framtidsprognoser görs eftersom det är omöjligt att förutspå morgondagen. En framtida handlingsplan hinner inte bli tryckt innan den blir passé, liksom budgetsiffrorna blir förlegade direkt. Man arbetar i stället med att anpassa sig till dagsläget, samt att se till att resultatet inte påverkas av kopparriserna. Cashflow-management är det viktigaste när det gäller den löpande styrningen av företaget.¹⁶⁵

¹⁶² Christer Samuelsson 20060428

¹⁶³ Claes Tengström 20060428

¹⁶⁴ Jerker Kulin 20060428

¹⁶⁵ Christer Samuelsson 20060428

I uppföljningsarbetet på tillverkningsidan använder produktionschefen sig främst av tre viktiga nyckeltal:

- Lönekostnad/Producerad kilo tråd (Detta tal arbetar man aktivt med för att få ner för att kunna överleva i Norden)
- Verkningsgrad i fabriken
- Skrotningsgrad

Dessa nyckeltal förmedlas ut i hela produktionsanläggningen en gång i månaden. Det är i princip ingen idé att göra uppföljningar gentemot budget eftersom den är statisk och siffrorna är inaktuella redan innan de har hunnit sättas på papper.

5.3 Sammanfattande jämförelse

Elektrokoppar och Dahréntråd skiljer sig åt i det avseendet att respektive tillverkningsavdelning på Elektrokoppar gör upp sin egen omkostnadsbudget medan avdelningarna på Dahréntråd får en summa tilldelad, vilken man sedan får tala om hur man kommer att göra av med.¹⁶⁶

De enskilda bolagens ansvar är att ha ”stenkoll”¹⁶⁷ på den egna verksamheten. Enkel avrapportering sker därifrån till koncernledningen. Mer detaljerad information lämnas från Dahréntråd än från Elektrokoppar. Detta beror delvis på att de båda bolagen har tillgång till olika typer av datorsystem.¹⁶⁸

Rutiner för budgetplanering, uppföljningar och styrning ser olika ut i de båda bolagens olika divisioner. Det finns ingen övergripande struktur eller riktlinjer för hur ekonomistyrningen i företagen skall fungera. Organisationen är liten och mycket av arbetet bygger på erfarenhet och inarbetade rutiner. Generellt kan man se att de som har arbetat i företaget ett längre tag, t.ex. marknadschefen på Elektrokoppar eller VD:n på Dahréntråd, i större utsträckning förlitar sig på erfarenhet och fingertoppkänsla i budgetplaneringen. De som däremot bara har varit i företaget en begränsad tid, t.ex. Valstrådschefen på Elektrokoppar, är noggrannare med att följa upp verksamheten, dokumentera och styra efter nyckeltal.

¹⁶⁶ Christer Samuelsson 20060428

¹⁶⁷ Ibid

¹⁶⁸ Carin Bengtsson 20060428

6 Analys

I detta kapitel kommer vi djupgående att analysera Dahréntråds och Elektrokoppars styrning samt budgetarbete. Först och främst kommer vi att utifrån den teoretiska referensramen analysera skillnader/likheter i styrningen samt budgetuppställandet i respektive företag. Därefter kommer vi att diskutera vilka syften och roller som budgeten fyller för att komma fram till vad som är funktionellt/dysfunktionellt med budgeten som styrsystem. Vidare kommer vi att analysera befintliga samt alternativa styrmetoder. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

6.1 Budgetplanering

Under budgetprocessens planeringsstadium har vi analyserat dels budgetuppställandet, dels vilka syften budgeten uppfyller. Genom detta har vi skapat en bild av hur man styr med budgeten som huvudinstrument och varför.

6.1.1 Styrning av budgetuppställande i Elektrokoppar

I teorin beskrivs två generella styrformer som företag normalt sett tillämpar sig av, nämligen styrning i för- eller efterhand. Det förekommer dock också att företag kombinerar båda dessa styrsätt i sin verksamhet. Detta är dock inte fallet med Elektrokoppar, eftersom i stort sett all styrning i företaget baseras på historisk info, alltså styrning i efterhand. Vid budgetuppställandet tittar man mycket på föregående års budgetsiffror, där fokus framförallt riktas mot tillverkade och sålda volymer. Därmed styr Elektrokoppar genom **återföring**. Anledningen till att man inte styr genom framförhållning är att det är svårt att förutse förutsättningarna på marknaden, såsom t.ex. fluktuerande energipriser och råvarupriser. Således anser vi att Elektrokoppar inte kan tillämpa styrparadigmen "framförhållning" i sig självt, eftersom det skulle vara väldigt riskabelt om förväntningarna slog fel.

Budgetprocessen inleds med att CFO skickar ut grova förhållningsdirektiv såsom aktuella, valutor, löneökningar, priser etc. till de budgetansvariga på Elektrokoppar. Därefter får de ansvariga beräkna budgeten utifrån anvisningarna. Bortsett från de grova ledningsdirektiven så har de budgetansvariga på organisationen stor handlingsfrihet att beräkna budgetens grundstenar, såsom t.ex. tillverkningskostnader och lönekostnader. Därmed anser vi att styrningen gällande budgetarbete kan definieras som **ramstyrning**. Där ledningsdirektiven

utgör de ekonomiska ramarna för budgetering, som i övrigt har fria händer att beräkna produktion och försäljning av givna volymer. Med ovanstående fakta i åtanke kan man även konstatera att Elektrokoppars budgetarbete utmärks av **uppbyggnadsprincipen**, eftersom en liten del av budgetarbetet styrs uppifrån.

Fördelen med ett budgetarbete som är präglad av lösare styrning och ”bottom-up tänkande” är att de ansvariga på respektive avdelning kan vara med och påverka budgetmålen, vilket i viss mån bör vara motivationshöjande. Samtidigt är det en fördel att divisionsansvariga får vara med och bestämma i budgetprocessen, eftersom de besitter mycket detaljkunskap om den löpande verksamheten. Nackdelen är dock att det samordnade budgetuppställandet kan lida av dålig precision, om inte organisationen präglas av öppenhet och feedbacktänkande. I Elektrokoppars fall anser vi att den lösare styrningen i vissa fall leder till ett omständligare budgetarbete, då delbudgetar vissa gånger får gå upp och ner i organisationen ett par varv innan de slutligen blir godkända. Visserligen ökar det precisionen, men det är också mer tidskrävande. Med följande fakta i åtanke skulle man kunna hävda att Elektrokoppars budgetuppställande inte är en ren uppbyggnadsmetod, utan att tillvägagångssättet snarare liknar en iterativ metod. Det är delvis sant även om det är ovanligt att budgeten bearbetas flera varv inom organisationen. Omarbetningen av budgeten orsakas snarare på grund av tillfälligheter i budgetuppställandet än på direktionsrutiner. Således anser vi att budgetuppställandet är en uppbyggnadsmetod med inslag av iterativa tendenser.

6.1.2 Styrning av budgetuppställande i Dahréntråd

Dahréntråd styr i likhet med Elektrokoppar genom **återföring**. Metallbranschen kännetecknas som tidigare nämnts av en hel del osäkra variabler, där framförallt råvarupriserna på metaller utgör den starkaste faktorn. När man ställer upp budgeten i företaget är det i stort sett omöjligt att förutse priser, vilket resulterar i att alla omsättningsrelaterade siffror blir irrelevanta i budgetarbetet. Istället fokuserar man på det som man de facto kan styra efter, nämligen volymerna och kunderna. Ett normalt år tappar Dahréntråd en kund och erhåller mellan en och två nya. Tidigare års budget utgör ett bra instrument för vilka kunder man skall prioritera samt vilka man skall ägna mindre tid åt, eftersom kunderna till stor del värderas efter hur mycket volym de beställer. Sedan vägs även storleken på TB/produktionstimme in för att få en så korrekt klassificering på kunderna som möjligt. Detta är ett viktigt moment i budgetprocessen, eftersom det råder en tilltagande priskonkurrens på marknaden, där marginalerna ständigt

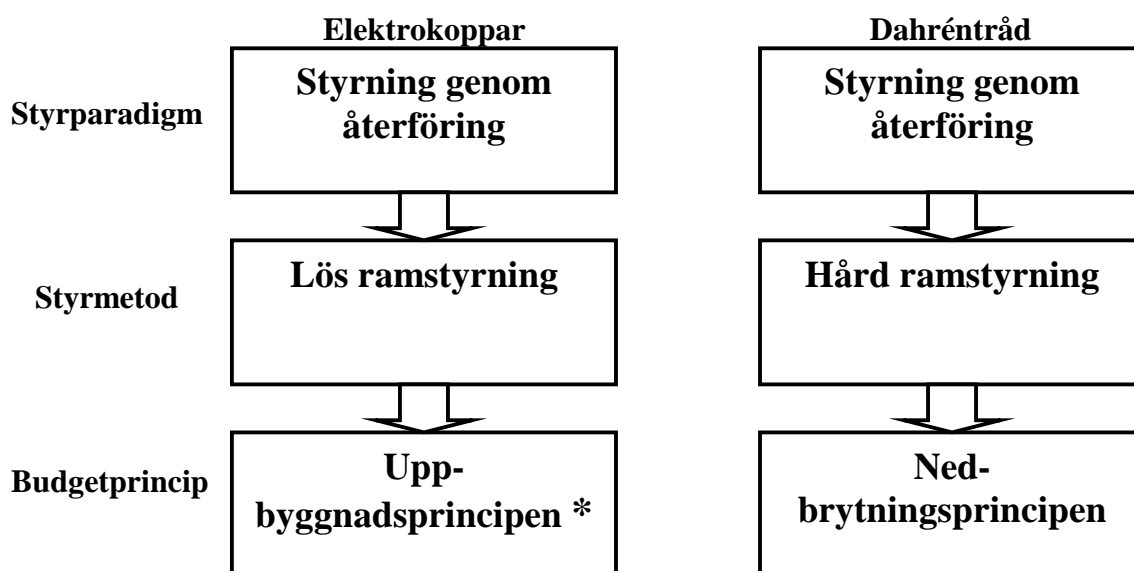
krymper för koppartrådstillverkarna. Dahréntråds ledningsfilosofi är dock inte att pressa priserna, utan snarare skall man koncentrera sig på de kräsnaste kunderna. Kan man hålla dessa kunder nöjda vet man med säkerhet att övriga kunder också är nöjda vilket skapar ett visst mervärde bland dessa. Tidigare års tillverkade volymer (c:a 33 000 ton per år) på Dahréntråd ligger relativt nära fabriken maxvolym (36 000 ton), d.v.s. om man bortser från tanken att införa fyrskift på fabriken. Således indikerar tidigare års budgetar på relevanta budgetvariabler, såsom kostnader, maskintimmar, underhåll, etc. Därmed är det en trygghet för Dahréntråd att i en för tillfället instabil bransch styra efter historisk info såsom tidigare kunder och volymer, eftersom informationen kan vara någorlunda relevant även inför nästkommande budgetår.

Analyserar vi styrningen närmare på Dahréntråd anser vi att den är hårdare än den som förekommer på Elektrokoppar. Christer Samuelsson som är VD för Dahréntråd samt koncernchef på Elektrokoppargruppen, delegerar förutom de givna budgetdirektiven såsom löneökningar, valutor etc. även fastställda kostnader i form av klumpsummor för både marknadssidan och tillverkningsidan. De budgetansvariga för divisionerna fördelar sedan kostnaderna på lämpliga kostnadsställen. Således har man inte samma möjligheter som sina kollegor på Elektrokoppar att påverka den slutgiltiga budgeten. Det vore en överdrift att konstatera att styrningen på Dahréntråd kännetecknas av **programstyrning**, eftersom ledningen inte har universella handlingsprogram som man bygger budgeten på. Ledningen har inte heller utarbetat några direkta direktiv för handlingsåtgärder för det kommande budgetåret. Däremot är de "ekonomiska förhållningsramarna" åtstramade för de budgeterade i företaget, eftersom de inte kan fastställa sina egna kostnader. Således anser vi att styrningen som förekommer på Dahréntråd är en kombination mellan program/ramstyrning, eftersom den bedrivs i en betydligt hårdare form än den styrning som förekommer i Elektrokoppar. Samtidigt anser vi dock att styrningsformen ligger närmare ramstyrning än programstyrning, därav bör Dahréntråds styrning benämnas **ramstyrning**.

När det kommer till själva budgetuppställandet i företaget anser vi att det i det här fallet är svårt att precis förena teori och empiri. Faktum är att alla väsentliga budgetsiffror och mål i Dahréntråd fastställs av ledningen och delegeras nedåt i organisationen. Det är dock viktigt att konstatera att inte allt budgetarbete utförs på ledningsnivå, vilket normalt sett är fallet för företag som budgeterar efter **nedbrytningsprincipen**. På Dahréntråd byggs budgeten upp på lägre nivåer efter givna ledningsdirektiv. Fastställda summor såsom olika kostnader fördelas

på kostnadsställen av divisionsansvariga. Detta är en mycket smidig process som t.ex. på tillverkningsidan endast tar upp till tre dagar. En av anledningarna till att budgeteringsprocessen är så pass okomplicerad är att man på Dahréntråd har tillgång till ett datasystem som snabbt kan beräkna och simulera utfall efter givna siffror. Däremot är divisionschefernas möjlighet att påverka budgetmålen begränsad. Budgetprocessen är därmed mycket smidigare eftersom den i högre grad är toppstyrd. Således är arbetet med budgeten mindre tidskrävande på Dahréntråd än vad det är på Elektrokoppar. För att återgå till teorin så skulle man eventuellt kunna påvisa att budgetuppställandet har vissa likheter med kombinationsmetoden, eftersom budgeten utarbetas på både ledningsnivå och divisionsnivå. Detta påstående håller dock inte med tanke på att budgetprocessen endast startar uppifrån i Dahréntråd, samtidigt som de väsentligaste målen och direktiven redan är utarbetade. Därför väljer vi att definiera Dahréntråds budgetuppställande som en process som följer nedbrytningsprincipen, med reservation för att inte allt budgetarbete görs på ledningsnivå.

En annan iakttagelse av vikt som vi gjort är att Percy Barneviks ABB-system fortfarande präglar båda verksamheternas budgetuppställande i negativ bemärkelse, eftersom det leder till ett slentrianmässigt budgetslack-tänkande. Percys ledningsfilosofi är att man hela tiden skall överträffa resultatet med 4%, vilket medfört att budgeteringsansvariga väljer att budgetera 4% under förväntat resultat.



* Med inslag av iterativa tendenser

Figur 6.1 Styrningen av budgetuppställandet i Elektrokoppargruppen

6.1.3 Vilka syften uppfyller budgeten i Elektrokoppargruppen?

Det har tidigt i undersökningen visat sig att budgeten används främst i planeringsstadiet av budgetprocessen. Därför analyseras vilka syften budgeten uppfyller under denna rubrik.

6.1.3.1 Prognos

I Elektrokoppar uppfyller budgeten inget syfte som prognosinstrument, eftersom det är väldigt svårt att förutse förutsättningarna på marknaden. Volymmässigt fyller den förvisso en viss funktion, men det spelar inte så stor roll då man ändå just nu ligger så nära maxvolymerna i produktionen. Att budgeten skulle kunna användas som prognosredskap rent kostnadsmässigt tror vi dock som sagt inte på då priserna på koppar är som de är, just nu kraftigt stigande.

För Dahréntråd gäller samma förutsättningar vad beträffar budgetens roll som prognosverktyg som det gör för Elektrokoppar. I planeringsstadiet i Dahréntråds budgetprocess använder sig dock ekonomichefen av ett datasystem där exelark kopplas till redovisningssystemet, som gör det möjligt att simulera framtida utfall vad gäller kostnader. Initialt i budgetprocessens planeringsstadium finns det därför inslag av budgeten som ett prognosverktyg.

6.1.3.2 Kontroll

Budgeten fyller ett kontrollsyrte i planeringsstadiet av budgetprocessen i såväl Elektrokoppar som Dahréntråd, i det avseende att ledningen kan få en överblick över företagets lägre divisioner. Med hjälp av budgeten ser ledningen hur divisionscheferna planerar att spendera tilldelade medel. Det bör påpekas att divisionscheferna inte anser sig behöva budgeten som ett verktyg för att kontrollera kostnader, utan att de snarare ser budgeten som ett kvitto till ledningen på hur medlen kommer fördelas. Vidare bör det understrykas att visibiliteten i företagen är god, tack vare storleken på personalstyrkorna. Företagen är nämligen relativt små ur just den synvinkeln, vilket medför att budgetens roll som kontrollinstrument förringas, eftersom alla vet vad alla gör.

Månadsrapportering sker i företagen, men då budgeten ”spelat ut sin roll” redan vid årsskiftet lägger man ingen större vikt vid den i rapporterna. Vissa av de med budgetansvar har dock egna budgetuppföljningar som de arbetar med men det är mer för deras egen skull säger de.

6.1.3.3 Planering

Planering utgör det viktigaste budgetsyftet i både Elektrokoppar och Dahréntråd. Budgeten ligger till grund för planeringen av volymer. När produktionscheferna får marknadssiffrorna från ekonomichefen kan de börja ställa i ordning sina skiftscheman och även i övrigt sätta igång med sin produktionsplanering. Budgeten fyller även en funktion när det kommer till att planera kostnader såsom maskinunderhållkostnader, lagerkostnader och fraktkostnader, d.v.s. kostnader som inte påverkas av det eskalerande råvarupriser. Däremot fyller budgeten ingen planeringsfunktion för de kostnader som är relaterade till kopparpriset, såsom t.ex. råvarukostnader och energikostnader. I och med denna osäkra information är det svårt att upprätta framtida planer.

6.1.3.4 Samordning

Samordning är ännu ett av huvudsyftena med budgeten i Elektrokoppar och Dahréntråd. I båda företagen samordnar budgeten i budgetprocessens planeringsstadium marknadssidan och tillverkningsidan, samt visar på hur tillverkningen skall bli finansierad. Budgetens samordnande roll är direkt avgörande för antalet skift som det skall planeras för samt hur kritiska resurser skall fördelas. I övrigt ser vi inga direkta samordningsfunktioner, men de vi nämnt är av stor vikt för företaget. Enligt referensramen kan budgeten spela en viktig samordningsroll när det kommer till att förmedla strategin inom organisationens olika divisioner. Anmärkningsvärt är att det inte finns någon uttalad långsiktig strategi på AB Elektrokoppar. Därmed finns det ingen genomarbetad strategi som är kopplad till budgeten, vilket i viss mån måste tära på målkongruensen inom organisationen. Ytterligare en faktor som bekräftar det förhållandet är att även den kortsiktiga strategin saknar förankring i divisionerna.

Budgeten fyller även en viss funktion för samordningen mellan Elektrokoppar och Dahréntråd eftersom majoriteten av den valstråd Dahréntråds produkter görs av levereras internt från Elektrokoppar.

6.1.3.5 Åtagande

På motsvarande sätt som budgeten fungerar som kontrollinstrument uppifrån utgör den åtagande nerifrån. Åtagande kan för divisionscheferna ändå inte anses vara ett huvudsyfte då rollfördelningen är inarbetad och ansvaret rutinmässigt. Vidare är budgetens roll som åtagande mindre viktigt för att det är relativt få involverade i budgeteringsprocessen. Elektrokoppar är visserligen ett stort företag i omsättning mätt, men faktum kvarstår att det är ett litet företag när det kommer till personalstyrka. Därmed är rollfördelningen väldigt tydlig i organisationen. Dessutom ser budgetarbetet ut på liknande sätt från år till år.

Vad beträffar budgetens roll som åtagande anser vi att det föreligger en väsentlig skillnad mellan Dahréntråd och Elektrokoppar. Ansvaret som delegeras nedåt till undercheferna på Dahréntråd är avgränsat. Detta beror på att kostnaderna för produktionen redan är uppställda i form av klumpsummor. Jämfört med Elektrokoppar är således ansvaret/åtagandet från divisionscheferna åtstramat, vilket även inverkar på deras förmåga att påverka budgeten. Enligt referensramen ökar precisionen i budgeten när besluten fattas närmare den löpande verksamheten samtidigt som ledningen slipper tidskrävande rutinarbete. Dahréntråd verkar dock vara undantaget som bekräftar regeln (teorin). Ledningen i form av VD besitter enorm erfarenhet av metallbranschen, vilket medför att han med hjälp av historisk info på relativt kort tid kan precisera budgetvolymerna/målen för både försäljningssidan och tillverkningsidan. Själva budgetprocessen är därför smidigare än den som genomförs på Elektrokoppar.

6.1.3.6 Motivation

I år när försäljningen har överstigit förväntningarna i budgeten med ca 30 % har det varit speciellt motiverande för de inblandade i budgetprocessen att blicka tillbaka på budget. Det är givetvis alltid motiverande att se att man ligger över budgeterat resultat, framförallt då det finns bonussystem kopplade till budgeten. Det gör det dock inte i Elektrokoppargruppen där bonusen är direkt kopplad till resultatet oberoende av budgeten. I Elektrokoppar kan man utläsa att budgeten spelar en motivationshöjande roll för divisionscheferna, eftersom de själva lägger budgeten för sin division. Arbetet innebär ett stort ansvar, vilket upplevs som stimulerande av divisionscheferna.

När det gäller motivation råder det en viss skillnad mellan Elektrokoppar och Dahréntråd, eftersom man på Dahréntråd använder sig av en nedbrytningsmetod i budgetuppställandet. Detta medför att divisionscheferna har mindre möjligheter att påverka själva budgetarbetet, vilket resulterar i ett minskat ansvar och därmed mindre motivation jämfört med Elektrokoppar. Därmed kan man konstatera att budgetuppställandet inte uppfyller kriterierna för att vara motiverande. Däremot så upplever produktionschefen stor tillfredsställelse om han lyckas överträffa budgetmålen, eftersom han lyder under en hårdare ramstyrning.

6.1.3.7 Kommunikation

Budgeten fyller ingen större kommunikationsfunktion. De olika divisionscheferna får sina direktiv med priser, valutor, volymer etc. från koncernledningen, varpå de gör upp sin budget och skickar tillbaka informationen till ekonomichefen. Kommunikationen är således begränsad och det kan därmed inte anses vara ett av budgetens syften. Visserligen händer det att budgeten genomarbetas ett par gånger mellan ekonomichefen och divisionscheferna eller koncernledningen innan den slutligen kan godkännas. I de fall då budgeten får gå flera varv i organisationen innan godkännande, bidrar processen till en ökad kommunikation mellan tillverknings-, marknads-, och ledningssidan. Vi slår därför fast att denna kommunikation snarare är ett resultat av budgetens funktion som ett samordningsverktyg, än att den fyller ett självständigt syfte. Vidare är det viktigt att betona att kommunikationen inte berör alla anställda på kontoret, utan att den begränsar sig till nyckelpersonerna, d.v.s. ledningen och divisionscheferna.

Kommunikationen som genereras på Dahréntråd är liksom på Elektrokoppar begränsad. Faktum är att Dahréntråds budgetarbete resulterar i ännu mindre informationsutbyte, eftersom budgetdirektiven är uttömmande samt som de i större utsträckning är toppstyrda. Ytterligare en anledning till att budgetprocessen präglas av kort och rak kommunikation beror mycket på det datasystem som de budgetterande på Dahréntråd har till sitt förfogande. Datasystemet möjliggör nämligen att den budgetterande kan testa olika utfall när man t.ex. fördelar kostnader, vilket gör att feedback från ledningen blir överflödigt. Således kan vi fastslå att budgeten till stor del inte fyller någon betydelse för kommunikationen i Dahréntråd.

6.3 Löpande styrning

Både Elektrokoppar och Dahréntråd lägger sin budget som ska gälla för kommande period i december, sedan ligger den fast under resten av året. Företagen gör inga ändringar eller revideringar under året av de budgetsiffror som godkänns av styrelsen. Således jobbar båda företagen med **fast budget**.

Den löpande styrningen under verksamhetsåret är i de båda företagen i stort sett oberoende av budgeten, även om vissa divisioner gör en del jämförelser mot förväntade utfall. Siffrorna i budgeten blir inaktuella i samma stund som de läggs fast, vilket gör det ineffektivt att ha budgeten som bas i den löpande styrningen. Det finns istället anledning att jämföra ekonomistyrningen med Wallanders budgetlösa styrning där ”parera istället för att planera” förespråkas, eftersom det löpande arbetet främst går ut på ”cashflow-management”. Detta innebär att en stor del av styrningen fokuserar på kassaflödet och likviditeten i företagen. Betydelsen av de stegrande kopparpriserna och differensen mellan kredittider in och ut innebär en finansieringsproblematik som ständigt måste pareras. Ett exempel på den typ av styrning som beskrivs ovan ger Conformchefen uttryck för. Han påstår att ”jag styr inte min produktion efter budget utan efter verkligheten”. Vidare för Conformchefen löpande dagböcker för att kunna ha bättre kontroll över maskiners och verktygs livscykler.

Företagen har inga långsiktiga, strategiska planer inför framtiden utan agerar kortsiktigt. En anledning till det är den oberäknliga marknaden, som är så svår att förutse att det inte är någon idé att lägga tid på framtidsprognoser. En annan stark anledning till att inte styra med lång framförhållning är att koncernen ägs av ett riskkapitalbolag som har som strategi att förvärva företag, öka deras lönsamhet och sälja av dem inom fem år. Industri Kapital har ägt Elektrokoppargruppen i mer än fem år, men de anser att även om lönsamheten i bolagen har stigit sedan förvärvet ägde rum, så har den inte stigit tillräckligt mycket för att en försäljning ska vara aktuell. Elektrokoppar och Dahréntråd arbetar därför på kortsiktig basis för att öka lönsamheten i bolagen, d.v.s. för att skapa värde för ägarna. Därmed identifieras inslag av VBM (Value Based Management) i den löpande ekonomistyrningen i företagen. Risker med denna fokus på att skapa aktieägarvärde kan vara kortsiktighet i styrningen, vilket kan

medföra att man kan gå miste om chanser till investeringar som skulle kunna löna sig framöver, efter ett eventuellt ägarskifte.

De övergripande nyckeltalen som ägarna har låtit professionella konsulter ta fram sammanställs och tillämpas endast på koncernnivå i företaget. I dagsläget har främst koncernledningen anammat ett "VBM-tänk" medan divisionerna längre ned i företaget styr sin verksamhet efter egna parametrar. Det arbetssätt man har idag i tillverknings- och marknadsdivisionerna är så rutinmässigt att det kan vara svårt att tränga igenom de gamla tankegångarna med nya idéer.

Genom ägarsituationen tvingas företaget mer eller mindre till att använda sig av VBM. Detta kan vara en anledning till att ledningen inte motiverats till att implementera styrning efter de aktuella nyckeltalen i hela organisationen, då de kan upplevas som påtvingade från ägarna.

Ett alternativ när man jobbar med fast budget är att komplettera styrningen med rullande prognoser för ökad aktualitet. Rullande prognoser skulle dock för Elektrokoppargruppens del, enligt vad som framkommit i analysen, innebära mer jobb än nytta. Återigen kan vi konstatera att den oförutsägbara marknaden måste pareras eftersom den gör det näst intill omöjligt att planera även om vi här talar om planering på ett kortsiktigt plan.

Ännu ett, till budgeten, alternativt styrsystem skulle kunna vara BSC. Elektrokoppargruppen är dock inte en organisation som skulle lämpa sig för den sortens styrverktyg. Anledningen till detta är dels att ett av BSC:s huvudsyften är att kommunicera och implementera strategin i företaget, vilket minst sagt är problematiskt då det saknas en långsiktig strategi i koncernen. Vidare skall ett BSC förena det kortsiktiga handlandet med det långsiktiga tänkandet, vilket än en gång är svårt när man inte kan planera för verksamheten fem år framåt i tiden. Ledningen i organisationen vet inte hur ägandesituationen ser ut då, vilket i högsta grad påverkar förutsättningarna.

Däremot finns det delar av BSC som skulle kunna vara till gagn för företaget, eftersom man med hjälp av ett scorecard mäter och följer upp kritiska framgångsfaktorer för företaget som inte enbart är av ett finansiellt slag. Perspektiv som man skulle kunna lyfta fram är t.ex. interna processperspektivet, leverantörsperspektivet eller ett medarbetarperspektiv, men man kan lika gärna ta vissa mätverktyg från dessa perspektiv och istället använda sig av dem som

”traditionella” nyckeltal. Förslag på sådana nyckeltal skulle kunna vara kredittid/per kund samt kredittid/leverantör för att bättre bevaka likviditeten i företaget. Ytterligare ett argument som talar emot implementeringen av ett uttömmande BSC i Elektrokoppargruppen är att styrinstrumentet i flera etablerade perspektiv belyser mjuka värden som är överflödiga i sammanhanget. Vi anser att Elektrokoppargruppen generellt sett inte är i behov av att mäta och följa upp flertalet mjuka värden, såsom t.ex. antalet nya kunder/år etc., eftersom företaget befinner sig i en relativt stabil omvärld vad gäller omsättningen på kunder. Att integrera ett komplett BSC i organisationen skulle således vara att odsla med tid och pengar samtidigt som styrverktyget fokuserar kring mått och mål som inte är vitala för företaget. Därmed skulle styrinstrumentet göra mer skada än nytta.

I den löpande styrningen använder samtliga divisioner i de båda företagen sig av nyckeltal för att kunna följa verksamheten. Budgeten kompletterad med nyckeltal är ett relativt vanligt sätt för företag att utöka sin möjlighet till kontroll och styrning. Omsättningsrelaterade nyckeltal är i stort sett obrukbara i företaget eftersom omsättningens storlek inte påverkar resultatet, vilket gör att man främst använder sig av volym som bas. Några exempel är TB/kilo produkt, energikostnad/ton, overtidstimmar/ton samt antal ton/h (Se bilaga 2 och 3).

Nyckeltalen används både som uppföljningsgrund och som styrmedel i den löpande verksamheten. Hur man använder sig av nyckeltalen har till stor del att göra med hur länge man har arbetat i företaget. De som har innehaft sin position under längre tid arbetar mer på erfarenhet och känsla och har därmed mindre behov av att utvärdera den dagliga verksamheten med nyckeltal. Valstrådschefen på Elektrokoppar däremot, som är senast anställd av de med budgetansvar, styr sin division med hjälp av 12-månaders rullande utfall på utvalda nyckeltal. Han gör dock inga framtidsprognoser utan arbetar aktivt med att leda verksamheten i den riktning som statusen från föregående månad på nyckeltalen visar. Fördelen med att arbeta med nyckeltal är att dessa genererar mycket mer aktuell information att styra efter än vad budgeten gör.

Viktigt att poängtera och något som påverkar den löpande ekonomistyrningen är att alla olika divisioner i Elektrokoppar och Dahréntråd använder sig av olika egna nyckeltal. Detta för med sig att man saknar en gemensam jämförelsegrund baserad på nyckeltal. Nyckeltalen är fokuserade på kostnader för divisionerna, vilket är effektivt för den individuella uppföljningen. Vidare är nyckeltalen i många fall skräddarsydda för varje division. Därmed

anser vi att nyckeltalen inte ger någon övergripande bild för vad som skapar mervärde för hela företaget.

6.4 Uppföljning/Rapportering

Elektrokoppar använder sig av uppföljningsformen **fast rapportering**. Denna sker månatligen från bland annat produktionscheferna till VD och ekonomiavdelningen och innefattar en viss uppsättning av nyckeltal som VD bestämt. Framför allt produktionscheferna som dagligen tittar på sina nyckeltal jobbar med aktuell information som är essentiellt för att en rapport ska kunna fylla sin funktion.

Uppföljning och avvikelseanalyser i Elektrokoppargruppen görs olika beroende på vilken division som granskas. Budgeten har en mycket begränsad roll även i uppföljningsarbetet, speciellt på Elektrokoppar. Marknadschefen på Elektrokoppar är den person som har mest användning av budgeten i månatliga jämförelser mellan budgeterad- och faktisk försäljning. Chefen för valsverket tittar tillbaka på budget i de fall han känner på sig att avvikelserna från denna är stora. På samma sätt använder sig conformchefen sporadiskt av budgeten i uppföljningsarbetet.

Den främsta grunden för uppföljning och avvikelseanalyser är istället nyckeltal. För rapportering uppåt följer ekonomichefen på Elektrokoppar framförallt upp nyckeltal med fokus på added value d.v.s. bearbetningsvärdet, vilket sker månadsvis. Därutöver fokuserar han på orderflödeskapitalet (kunder, lager och leveransskuld) eftersom kapitalet är en trång sektor i nuläget med rådande kopparpriser. Ekonomichefen skickar också en rapport innehållande avdelningsresultat och omkostnadslistor till övriga divisioner i företaget. Denna ekonomiska information omvandlas sedan på de olika tillverkningsavdelningarna för att kunna användas som relevanta baser i de nyckeltal som används för uppföljning.

Valsverkschefen arbetar väldigt utförligt med denna uppföljning genom att följa ett stort antal nyckeltal som han kan läsa trender ur. De jämförs med tidigare perioder och år och inte med siffror hämtade ur budgeten. Ett urval av dessa rapporteras vidare till VD varje månad. Varje kvartal har man sedan uppföljningsmöten där man beslutar om eventuella åtgärder i de fall då nyckeltalen inte håller förväntad status. Är avvikelserna stora görs en avvikelseanalys och en åtgärdsplan tas fram.

Även conformchefen rapporterar status på efterfrågade nyckeltal till VD, men använder sig inte av dem som uppföljningsgrund i samma utsträckning som valsverkschefen eftersom han mer förlitar sig på sin erfarenhet. Avvikelseanalyser görs för conformchefens del väldigt sällan eftersom han i de flesta fall är medveten om varför utfallet inte blev som förväntat. Förklaringar till avvikelserna ger han dock i rapporteringen till VD.

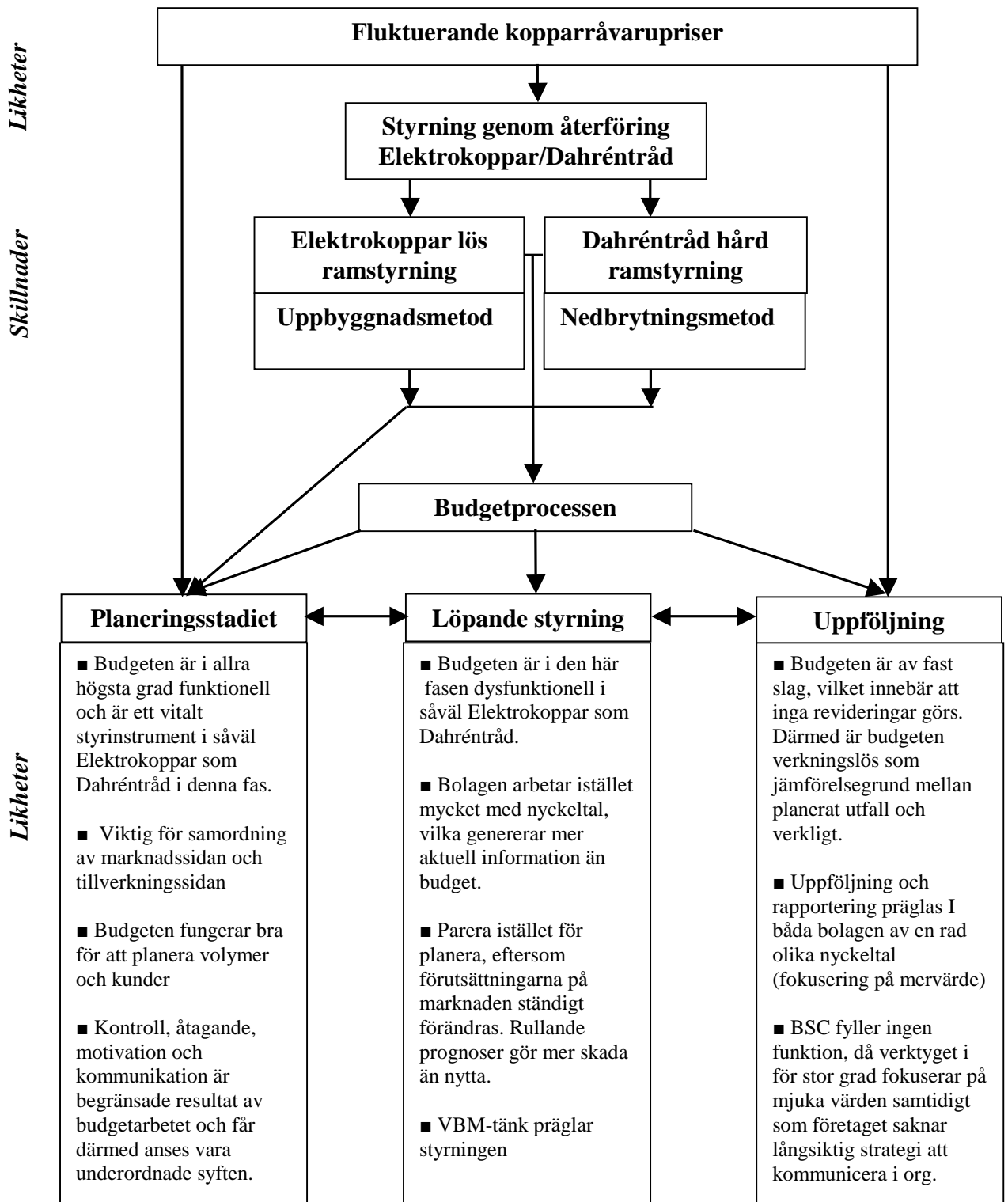
Uppföljningsprocessen följer i Dahréntråd samma mönster som i Elektrokoppar trots att det inom företaget finns stora skillnader i hur olika personer gör sina uppföljningar. Budgeten har en mycket nedtonad roll i uppföljningen. Det är egentligen bara marknadschefen som ständigt följer upp försäljningssiffror med förväntad försäljning i budget. Dessa uppföljningar är av vikt för att man ska kunna anpassa produktionen efter ökad eller minskad försäljning. Produktionschefen i sin tur tittar främst tillbaka på budgeten vid goda år för tillfredsställelse.

Nyckeltalen är den viktigaste uppföljningsgrunden. VD:n följer kontinuerligt statusen på sina verksamhetstäckande nyckeltal. Huvudsammanställningar skickas ut till alla berörda i företaget varje månad. I månadsrapporterna bidrar även ekonomichefen med omkostnadslistor. Han sammanställer även information från tidigare utfall för att man ska kunna läsa av trender och se vad man kan göra för att bekämpa kostnaderna.

Produktionschefen har tre överordnade nyckeltal som han använder i sitt uppföljningsarbete. Med hjälp av dessa kan han utvärdera produktionen. Liknande conformchefen på Elektrokoppar är han i de allra flesta fall medveten om varför avvikelser uppstår utan att behöva göra avvikelseanalys. Produktionschefen rapporterar dessa nyckeltal direkt till VD varje månad.

Vi anser att rapporteringen på Dahréntråd samt Elektrokoppar i nuläget är väldigt utförlig och detaljerad, vilket i viss mån är bra. Emellertid så menar vi att den detaljerade rapporteringen, som grundar sig på en rad olika nyckeltal från olika divisioner, måste vara svår att sammanställa på koncernnivå. Dessutom använder sig koncernledningen av andra nyckeltal (KPI:er), som de i sin tur rapporterar upp till styrelsen. Därmed kan man ifrågasätta huruvida rapporteringen är en effektiv process, då det inte finns någon logisk struktur i informationsflödet.

6.5 Sammanfattande modell



Figur 6.2 Sammanfattande modell av analysen

7 Slutsatser och kommentarer

I detta avslutande kapitel redovisar vi våra slutsatser, ger förslag på vidare forskning samt lämnar våra egna tankar och reflektioner om vår undersökning.

7.1 Slutsats

Vi har kontinuerligt gjort jämförelser mellan Elektrokoppar och Dahréntråd för att öka generaliserbarheten i hela koncernen och därmed få grepp om vad det innebär att styra en koncern som agerar med en starkt påverkande faktor, som utgörs av kopparpriserna. Vi har funnit små skillnader i förutsättningar mellan de båda bolagen, vilket indikerar på att informationen vi har fått fram är generell i hela koncernen. Undersökningen har lett fram till följande svar på de båda inledande frågeställningarna:

Fråga 1. Hur ser förutsättningarna ut för att i ett tillverkningsföretag, som starkt påverkas av fluktuerande råvarupriser, styra den ekonomiska verksamheten med en budget som huvudinstrument?

Fråga 2. Vilka, till budgeten, kompletterande styrinstrument används/kan användas i denna typ av företags verksamhet för att ekonomistyrningen skall ske så effektivt som möjligt?

Utifrån budgetprocessens tre faser (illustreras i figur 3.3), **planering, löpande styrning och uppföljning** har vi identifierat områden där budgeten är funktionell respektive dysfunktionell.

Vi har utifrån empirin konstaterat att budgeten fyller en viktig funktion som styrmedel i budgetprocessens **planeringsfas**. Faktum är att vi har kommit fram till att budgeten i denna fas uppfyller alla de traditionella syftena i både Elektrokoppar och Dahréntråd förutom *prognossyftet*, vilket beror på att framtida förutsättningar är näst intill omöjliga att förutsäga, samtidigt som det övergripande styrförhållningssättet i organisationerna genomsyras av *återföring*. De tre övriga traditionella budgetsyftena *kontroll, samordning och planering* spelar en liknande roll i båda företagen. Det är av vikt att framhålla att det framförallt är

samordningen och planeringen som fyller störst nytta i denna initiala budgetfas. Kontrollsyftet däremot är av mindre betydelse, även om den fyller en viss funktion.

De moderna syftena: åtagande, kommunikation och motivation uppfylls också i planeringsprocessen. Utifrån referensramen anses dessa syften fokusera starkt kring själva planeringsprocessen. Vi har funnit att dessa syften är av mindre betydelse än de traditionella. Detta beror på att företaget är litet samt att rollfördelningen är tydligt utstakad i organisationerna. Dock så skiljer sig syftena något åt mellan Dahréntråd och Elektrokoppar. De moderna syftena är mer påtagliga i Elektrokoppar än i Dahréntråd, vilket är ett resultat av att man där tillämpar en *mjukare ramstyrning*, samt att man använder sig av en *uppbyggnadsmetod med iterativa inslag*.

När det gäller budgetprocessens andra steg, **löpande styrning**, uppfyller inte längre budgeten de roller som gör den till ett effektivt styrmedel. Budgeten är i denna fas dysfunktionell och kopplingen mellan planeringsfasen och den löpande styrningen blir därmed mycket lös. Den största anledningen till budgetens dysfunktionalitet i den löpande styrningen är de fluktuerande och oförutsägbara kopparpriserna. Eftersom råvarusituationen ser ut som den gör har man valt att inte göra några revideringar av budgeten utan ”lagd budget ligger”. Detta medför att ett kompletterande styrmedel krävs i denna fas. Vi har här identifierat inslag av Wallanders budgetlösa styrning i det avseendet att flera nyckelpersoner beskriver det dagliga arbetet som omöjligt att planera men i stort behov av att parera. Mycket av den löpande styrningen bygger på erfarenhet och inarbetade rutiner.

Främst kompletteras budgeten i den löpande styrningen av antal nyckeltal, vilka framförallt belyser kostnader och bearbetningsvärdet i produktionen. Diversifieringen av nyckeltal i verksamheten är mycket stor. Varje divisionschef arbetar med och styr efter egna nyckeltal. Gemensamt har nyckeltalen dock att de ej är omsättningsbaserade eftersom storleken på omsättningen inte speglar hur det går för verksamheten utan i stället främst hur mycket råvaran kostar. Skillnader finns också när det gäller i vilken utsträckning nyckeltalen används i det dagliga arbetet. Ju längre man har varit i företaget desto mer förlitar man sig på sin egen erfarenhet. Att alla använder sig av egna nyckeltal innebär att den övergripande målkongruensen i företaget blir lidande. Problemet är dock att det är svårt att relatera dessa nyckeltal till specifika värdedrivare som påverkar företagets värde och kassaflöde, såsom t.ex. vinstmarginal och försäljningstillväxt. Nyckeltalen är inte heller kopplade till företagets

strategi. Man har ingen långsiktig strategi och den kortsiktiga strategin saknar förankring hos divisionscheferna. Mer konkret uttryckt så har divisionscheferna svårt att se hur deras aktiviteter kan skapa ett mervärde för företaget.

Ägarsituationen i företaget påverkar i stor utsträckning koncernledningens löpande styrning av företaget. Situationen kan beskrivas som påtvingad *VBM-styrning* där man måste fokusera på att skapa värde åt ägarna som kommer att sälja av företaget när det är tillräckligt lönsamt. De nyckeltal, efter vilka ägarna utvärderar sin investering, stannar dock på koncernnivå och aktiveras inte längre ner i organisationen.

Inte heller i **uppföljningsstadiet** uppfyller budgeten de roller som gör den till ett effektivt styrmedel. För marknadsavdelningarna i båda bolagen spelar förvisso budgeten en roll som kontroll- och samordningsinstrument för planerad produktion och verklig försäljning. I övriga divisioner används nyckeltalen i stället som uppföljningsgrund, eftersom budgeten bygger på inaktuell information.

På divisionsnivå i båda bolagen arbetar man med fast månadsrapportering, där specifika nyckeltal lyfts fram. Anmärkningsvärt är att det förekommer en rad olika nyckeltal i rapporteringsströmmarna samt att koncernledningen använder sig av ytterliggare en uppsättning nyckeltal i sin rapportering upp till styrelsen. I en effektiv budgetprocess ska rapporteringen bidra till nästa års budgetprecision men eftersom man inte använder budgeten i denna uppfylls inte detta syfte. Detta kan man tydligt läsa ur företaget då man i budgetplaneringen i princip uteslutande använder sig av historiska siffror från föregående års budget och gör tillägg utifrån dem.

Vi kan sammanfattningsvis konstatera att budgeten är funktionell i planeringsfasen. Detta beror till stor del på att delar av koncernens förutsättningar är stabila, t.ex. kunder och produktion. Vidare uppfyller budgeten viktiga syften i denna fas. Dessa två omständigheter motiverar att företaget använder sig av budgeten som huvudinstrument. I den löpande styrningen och uppföljningen är budgeten dysfunktionell och används snarare som ett komplement till ett styrsystem baserat på nyckeltal som hela tiden kan anpassas till ändrade förutsättningar. Budgetens dysfunktionalitet i dessa stadier beror på de delar av koncernens förutsättningar som är instabila på grund av turbulens i omvärlden, dvs. priser.

Utöver att beskriva och analysera Elektrokoppargruppens ekonomistyrning samt att ge kunskap om budgetstyrning i ett tillverkningsföretag med Elektrokoppargruppens förutsättningar, har även ett syfte med uppsatsen varit att komma med förslag på hur ekonomistyrningen kan utvecklas. Vi anser att det finns vissa förändringar av ekonomistyrningen i Elektrokoppargruppen som skulle kunna genomföras för att öka målkongruensen i organisationen.

Elektrokoppargruppen skulle behöva ett tydligare styrverktyg i den löpande styrningen samt i uppföljningsprocessen i hela organisationen. Tillämpar man en värdebaserad styrning är det viktigt att den genomsyrar hela organisationen. Det gör den inte i nuläget i Elektrokoppargruppen. På koncernnivå finns det nyckeltal som indikerar på att man strävar efter ett ökat värde för ägarna, t.ex. Orderflowcapital/Net total sales som mäts i dagar, Delivered volume som mäts i kton etc. Vi anser att dessa nyckeltal borde harmoniseras och implementeras även på divisionsnivå, eftersom de på tydligt sätt återspeglar koncernens kortsiktiga strategi som i dag inte är förankrad i varken budget, divisioner eller nyckeltal. Genom en sådan harmonisering skulle man kunna åstadkomma ett, till budgeten kompletterande, enhetligt styrinstrument som gör aktuell information tillgänglig och därmed är anpassat till råvarusituationen samt tar hänsyn till ägarna och deras intressen.

Vi ser tre fördelar med att harmonisera de nyckeltal som används i organisationen med de nyckeltal som används på koncernnivå som utgångspunkt. Den första fördelen är att det skulle vara *motivationshöjande* för divisionscheferna eftersom de då skulle kunna utläsa hur deras verksamhetsaktiviteter påverkar företagets slutgiltiga värde. Förhoppningsvis skulle det leda till att alla på företaget skulle arbeta åt samma håll och bättre målkongruens skulle kunna uppnås. Den andra fördelen skulle vara att det skulle ge koncernledningen ett bättre underlag i sina utvärderingar av divisionernas verksamhet eftersom *samstämmigheten* skulle göra det möjligt med jämförelser mellan divisioner. En tredje fördel anser vi vara att det skulle *underlätta rapporteringen* mellan koncernledning och styrelse eftersom det skulle vara lättare att sammanställa information om alla använde sig av samma nyckeltal.

En nackdel med att övergå till att arbeta med samma nyckeltal i hela vårt fallföretag är att det är svårt att ändra på inarbetade rutiner och tankesätt. Speciellt med tanke på att dessa direktiv skulle kunna kännas påtvingade från ägarna. Detta måste man ha i åtanke och ta hänsyn till i implementeringen och därför jobba aktivt med att förankra idéerna i de lägre divisionerna. En

annan nackdel är att styrning efter nyckeltal med ägarnas intresse som mål kan leda till kortsiktighet i investeringsbeslut, som skulle gynna ägarna men kunna skada företaget på lång sikt, vilket skulle kunna motverka motivationen.

Vi anser dock att fördelarna med att implementera en genomgripande VBM överväger nackdelarna, eftersom det skulle öka möjligheten att koppla de olika delarna av verksamheten till den kortsiktiga strategin och effektivisera den löpande styrningen men framför allt möjligheterna till uppföljning/rapportering och utvärdering. Sammanfattningsvis kan man säga att medlen för en effektiv verksamhetsstyrning, som är anpassat både efter kopparr priser och ägarsituation, redan finns i företaget, problemet är dock att de inte är implementerade i hela organisationen.

7.2 Förslag på vidare forskning

Vi har grundat våra slutsatser på den empiri och teori vi samlat in. Dock anser vi att det är en svaghet för undersökningens allmängiltiga intresse att den endast är utförd på en koncern. Vi anser därför att det vore intressant att utreda hur andra tillverkande företag i metallbranschen använder sig av budget, möjligtvis genom en kvantitativ studie med enkäter baserade på våra slutsatser. Fungerar budgeten i dessa företag bättre i deras löpande styrning än i Elektrokoppargruppens? Uppfyller budgeten samma syften under planeringsstadiet i budgetprocessen för dessa företag? Detta är två exempel på intressanta frågeställningar för en sådan undersökning.

Vidare tycker vi att det vore intressant att utreda hur väl VBM-styrning är implementerat i företag som ägs av riskkapitalbolag. Kan man identifiera en trend i styrningen i företag med denna ägarform? Pekar denna trend i så fall mot att de är mer VBM-styrda än andra likvärdiga företag med annan form av ägande? Även detta ser vi som ett tänkvärt förslag på en frågeställning för vidare undersökningar.

Givetvis hade det för oss också varit intressant att göra en uppföljning på Elektrokoppargruppens framtida utveckling, för att se huruvida företaget förändrar sitt budgetarbete eller inte. Vidare skulle man kunna titta på företagsledningars roll för budgetens syften och uppbyggnadsprocess. Finns det inom detta område trender som pekar på att t.ex. en viss ledartyp helst jobbar med budgeten på ett speciellt sätt eller inte?

7.3 Egna tankar och reflektioner

I detta fall har traditioner och en trög omvärld fått styra ekonomistyrningssystemet i organisationen. Som exempel kan vi nämna ”Percy Barnevik-faktorn” som vi tidigare tagit upp. Kanske skulle det förändras om det kom in en ny ledning som är skolad på något annat ställe och i andra styrsystem. Hur skulle företaget fungera och se ut då? Ytterligare en intressant frågeställning som framtiden får utvisa. Dock ska vi komma ihåg att företaget idag går bra och nuvarande ekonomistyrningssystem fungerar fullt godtagbart. *”Det är svårt att lära en gammal hund sitta.”*

Bilaga 1 Budgetutskick

Exempel på det mail som Carin skickar ut till de olika ekonomicheferna i budgetprocessens inledning.

Bengtsson, Carin

Från: Bengtsson, Carin
Skickat: den 7 oktober 2005 10:23
Till: Sandberg, Gunnar; Stritt, Karen; Jäkel, Werner; Enlund, Olle; Kulin, Jerker; 'Barbara.firganek@eksslaska.pl'
Kopia: Samuelsson, Christer; Samuelsson, Bo; Bahr, Wolfram; Baczkiewicz Marek
Ämne: Budget 2006

Dear all,

The autumn has arrived and once again it is time for the budget process. Below you will find some information to be considered when preparing the budget.

1. Raw material prices:

- Copper price: 3.390 \$/mt including a premium of 90 \$/mt
- Backwardation (Cu): 75 \$/mt
- Aluminium price: 2.100 \$/mt including a premium of 350 \$/mt

2. Exchange rates:

- sek/usd: 7,75
- sek/eur: 9,32
- sek/gbp: 13,63
- sek/pln: 2,36
- eur/usd: 1,20
- eur/gbp: 0,68
- eur/pln: 3,95
- usd/pln: 3,28

3. Wages and salaries:

- Wages and salaries are estimated according to agreements, however, if no agreements are in place 2% increase should be used.

4. Capital expenditure:

- The budgeted capital expenditure, included in Hyperion, should be specified separately.

5. Number of personnel:

- Estimated number of personnel per 31 December 2006 to be mentioned separately.

6. Data:

- All data should be reported on a monthly basis except of the balance sheet. In the balance sheet only December figures are needed. Please note that you **always** put in accumulated figures in Hyperion. Until due date it is okay if you just put in figures for the full year and prepare the monthly split during January 2006.

7. Hyperion:

- To input data to Hyperion, following category and schedules are used:
- Category: ABP_2006
- Schedule: PL, ASSETS, EQLIABL, SPECTOASSETS, MONTHSPEC

8. Timetable:

- The deadline for Budget 2006 is **15 November 2005**.

Please do not hesitate to contact me if you should have any questions.

Best regards,
Carin

Bilaga 2 KPI:er EKS Winding Wire

Förteckning över de KPI:er som Elektrokoppargruppens lindningstrådsdel använder sig av.

EKS Winding Wire	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Operational efficiency						
Cost per kg excl metal	SEK/KG					
Year/tonnes per employee	To/empl					
Scrap rate	%					
Customer satisfaction						
Claim rate	%					
Export share						
Dahretråd	%					
Isodraht	%					
Financial performance						
EBITDA / Value added	%					
Orderflowcapital / Net total sales	Days					
Sales Added Value	msek					
Delivered volume	kton					

Bilaga 3 KPI:er EKS Bare Wire

Förteckning över de KPI:er som Elektrokoppargruppens valstrådsdel använder sig av.

EKS Bare Wire		KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rod operational efficiency							
Cost per kilo excl copper	Sek/kg						
Tons per scheduled machine hour	Ton/h						
Scrap rate percentage	%						
Relative size of rod operations (capacity)							
Size relative largest customer	%						
Size relative largest competitor	%						
Niche products							
Tonnes of products sold	Tons						
Value added of niche products	Msek						
Customer satisfaction							
Claim rate	Nos						
International sales							
Helsingborg	% Sek						
Mannheim	% Sek						
Technical competence							
EBITDA/SAV	Nos						
Orderflödeskapital/Net Sales	%						
Orderflödeskapital/Net Sales	Dagar						

Reviderade 12 mån

Bilaga 4 Nyckeltalsmall Dahréntråd

AB Dahréntråd

KEY FIGURES

Budget 2006

		Budget 2006	Forecast 2005
Copper	Ton		
Aluminium	Ton		
Eqv copper vol.	Ton		
Value added Tot.	MSEK		
Revenues	MSEK		
EBITDA	MSEK		
EBIT	MSEK		
Margin (OEAD)	%		
Marg. value added	%		
EBT	MSEK		
Margin (IBT)	%		
Marg. value added	%		
ROCE	%		
Capital employed	MSEK		
Investments	MSEK		
Financial depr.	MSEK		
Number of empl.	Full time.		
Value added Cu	SEK/KG		
Value added/empl.	KSEK		
Productivity	Ton/empl.		
Overheads/eqv vol.	SEK/KG		
Capital turnover	Times		

Bilaga 5 Nyckeltalsmall, Fredrik Trydegård

- De nyckeltal som valstrådschefen, Fredrik Trydegård, använder sig av för sin uppföljning och sina rapporter.

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	2003	2004	2005	12 mån
Ton produktion																
Tillgänglighet %																
Ton/h																
Ton/schemalagd tim																
Produktionskostnader/ton ack.																
Omkostnader/ton ack.																
Gas kWh/ton																
Energikostnader kr/ton ack.																
Mantimmar/ton																
Övertidstimmar/ton																
Leveranssäkerhet																
Leveranssäkerhet vkc-beroende																
Ton Cu i lager (valstråd)																
Ton Cu i lager (OFC)																
Totalt Cu i lager (valstråd+OFC)																

Källförteckning

Publicerade källor

Andersson, K. *Budgetering – en introduktion. Upplaga 2:1* Liber-Hermods, Malmö. 1995

Andersson, J. Persson, A. Vuc, C. *Elektrokoppar 50 år, 1953-2003*, Elektrokoppar 2003.

Anthony, R.N. *Planning and Control Systems. A framework for analysis*. Graduate School of Business and Administration, Boston. 1965

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems*, McGraw-Hill, London. 2003

Arwidi, Olof, Samuelson, Lars, *Budgetering i industriföretagets styrsystem*. Förlags AB Industrilitteratur, Stockholm. 1991

Ax, Johansson, Kullvén. *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö. 2002

Bergstrand, J. *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund. 1993

Bergstrand, J. Olve, N-G. *Styr bättre med bättre budget*. Almqvist & Wiksell, Ekonomiförlagen, Malmö. 1996

Brunsson, N. *Företagsekonomi sanning eller moral*, Studentlitteratur, Lund. 1982

Bryman, A. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund. 1997

Drury, C. *Management and Cost Accounting, 4:th edition*. International Thomson Business Press, London. 1996

Eriksson, Lars-Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö. 1999

Greve, Jan, *Budget*. Studentlitteratur, Lund. 1996

Hellman, N & Lind, J. *Aktieägarvärde och Koncernstyrning – en studie av interna och externa aspekter på koncernstyrning*. I Redovisningens teori, praktik och pedagogik, Stockholm (2004)

Holme, I & Krohn Sohlvang, B *Forskningsmetodik* Studentlitteratur, Lund. 1997

Jacobsen, Dag Ingvar *Vad, Hur och Varför*, Studentlitteratur, Lund. 2000

Knight, J.A. *Value Based Management, developing a systematic approach to creating shareholder value*. MacGraw-Hill, London.1997

Kraus, Kalle, Lind, Johnny, *Det balanserade styrkortets roll i företagens koncernstyrning*, Ökonomistyrning & Informatik – 18 Årgång 2002/2003 nr. 6

Lagerstedt, B. & Tjerneld, H. *Företagsbudgetering. En vägledning i budgetarbete för mindre och medelstora tillverkningsföretag*. Almqvist & Wiksell, Ekonomiförlagen, Malmö. 1991

Landelius & Treffner, *Fokusera på aktieägarvärdet, värdeskapande och företagsvärdering i praktiken*, Ekerlind förlag, Stockolm. 1998

Laverty, K. J.; (1996) "Economic "short-termism" the debate, the unresolved issues and the implications for management practice and research", The Academy of Management Review, vol. 21, Nr. 3. 1996

Lindvall, J. *Verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund. 2001

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund. 1999

Lundberg, H. *Strategisk ekonomistyrning i små företag* (Licentiatuppsats i fek, Luleå tekniska universitet) 1999

Madsen, V. Asztély, S. *Budgetering*, P-A Norstedt & Söners förlag, Stockholm. 1973

Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations, A Synthesis of the research*. McGill University, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. 1979

Reinecker, L & Stray-Jørgensen, P *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö. 2002

Rolandsson, G. *BUDGET Process och verksamhetsplanering eller Ariadnetråden genom budgetprocesserna*. Dialogos, Lund 1988

Starrin, Bengt *Om distinktionen kvalitativ - kvantitativ i social forskning*, Studentlitteratur, Lund. 1994

Yin, RK, *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, USA. 1994

Widebäck, G. *Budgetering och inflation*. Norstedts, Stockholm, 1973

Tidningsartiklar

Dagens industri 2006-05-05: *Boliden ökar gruvletning*

Dagens Industri 2006-02-07: *Vi har fortfarande inte nått toppen*

Internet

<http://www.elektrokoppar.se>

<http://www.dahrentrad.se>

<http://www.lme.com>

<http://www.valuebasedmanagement.net>

<http://www.vondewall.com/tag/kopparpris/>

Muntliga Källor

Christer Samuelsson	CEO EK-gruppen, VD Dahréntråd
Carin Bengtsson	CFO, Elektrokoppargruppen.
Bo Samuelsson	VD AB Elektrokoppar
Astor Brorsson	Försäljnings/Marknadschef, AB Elektrokoppar
Gunnar Sandberg	Ekonomichef AB Elektrokoppar.
Fredrik Trydegård	Produktionschef Valsverket, AB Elektrokoppar
Tony Hill	Produktionschef Conformtråd, AB Elektrokoppar
Gunnar Henriksson	Försäljnings/Marknadschef, Dahréntråd
Jerker Kulin	Redovisningschef, Dahréntråd
Claes Tengström	Inköps/Produktionsansvarig Dahréntråd
Gerard De Geer	Styrelseledamot samt partner på IK

Företagsinterna Källor

Koncernen Elektrokoppar Årsredovisning 2005-01-01 – 2005-12-31