



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
Maj 2003

# Organisationsstruktur och ekonomistyrning i samverkan

En fallstudie av Sydkraft Försäljning AB

Handledare  
Per-Magnus Andersson  
Carl Hellberg

Författare  
Fredrika Ahlström  
Ebba Grauers  
Sofie Hansson

<b>KAPITEL 1 – INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMATISERING .....	4
1.3 SYFTE .....	6
1.4 BEGREPPSORDLISTA.....	6
<b>KAPITEL 2 – METOD .....</b>	<b>7</b>
2.1 ÖVERGRIPANDE METODVAL.....	7
2.2 VAL AV FALLMETOD OCH FALLFÖRETAG .....	7
2.2.1 <i>Det teoretiska avsnittet</i> .....	7
2.2.2 <i>Det empiriska avsnittet</i> .....	8
2.2.3 <i>Det analytiska avsnittet</i> .....	9
<b>KAPITEL 3 – TEORIER OM VERKSAMHETSSTYRNING.....</b>	<b>10</b>
3.1 STYRNING AV VERKSAMHETER .....	10
3.2 STYRNING GENOM FORMELL ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	12
3.2.1 <i>Organisationsform</i> .....	13
3.2.1.1 Funktionsindeldad organisationsform.....	13
3.2.1.2 Marknadsindeldad organisationsform.....	14
3.2.1.3 Organisering enligt matrisstruktur .....	15
3.2.1.4 Kritiska faktorer för organisationsstrukturens utformning .....	16
3.2.2 <i>Ansvarsfördelning</i> .....	16
3.2.2.1 Kostnadsansvar .....	17
3.2.2.2 Resultatansvar .....	18
3.2.2.3 Ansvarsfördelning i matrisorganisationer .....	19
3.2.3 <i>Samordning</i> .....	19
3.2.4 <i>Beslutsfattande</i> .....	19
3.2.5 <i>Behov av internprissättning</i> .....	20
3.3 STYRNING GENOM FORMELLT STYRSYSTEM.....	21
3.3.1 <i>Strategi</i> .....	22
3.3.1.1 Strategisk planering .....	22
3.3.2 <i>Ettårsstyrning</i> .....	23
3.3.2.1 Budgeteringens syften.....	24
3.3.2.2 Budgetuppställandet.....	25
3.3.2.2.1 Uppbyggnadsmetoden.....	26
3.3.2.2.3 Budgetuppföljningen.....	26
3.3.2.4 Prognoser .....	28
3.3.2.5 Prestationsmätning .....	28
3.4 UPPSUMMERING AV TEORETISKA ANSATSER .....	29
<b>KAPITEL 4 – FÖRETAGSBESKRIVNING .....</b>	<b>30</b>
4.1 PRESENTATION AV SYDKRAFT FÖRSÄLJNING.....	30
4.1.1 <i>Verksamhet och organisering</i> .....	30
4.1.2 <i>Energibranschen</i> .....	31

4.2 STYRNING AV VERKSAMHETEN I SYDKRAFT FÖRSÄLJNING.....	32
4.3 STYRNING GENOM ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	32
4.3.1 <i>Mot en omorganisation</i> .....	33
4.3.1.1 Funktionsindelning .....	33
4.3.1.2 Marknadsindelning .....	34
4.3.1.3 Organisering enligt matrisstruktur .....	34
4.3.1.4 Samordning och beslutsfattande i matrisorganisationen.....	35
4.3.2 <i>Ansvarsfördelning i Sydkraft Försäljning</i> .....	36
4.3.2.1 De vertikala enheternas ansvar .....	36
4.3.2.2 De horisontella produktenheternas ansvar .....	37
4.4 STYRNING GENOM FORMELLA STYRSYSTEM .....	39
4.4.1 <i>Om företagets plats i koncernen</i> .....	39
4.4.2 <i>Sydkraft Försäljnings planeringscykel</i> .....	40
4.4.2.1 Strategisk planering .....	40
4.4.2.2 Den strategiska treårsplanen .....	41
4.4.2.3 Budget .....	43
4.4.5 <i>Månadsrapportering</i> .....	43
4.4.6 <i>Prognoser</i> .....	44
4.4.7 <i>Budgetuppföljningen</i> .....	44
4.5 <i>Prestationsmätning i Sydkraft Försäljning</i> .....	45
4.6 SAMMANSTÄLLNING AV PROBLEMMRÅDEN .....	46
<b>KAPITEL 5 – PROBLEMDISKUSSION.....</b>	<b>48</b>
5.1 PÅVERKAN PÅ FÖRSÄLJNINGSENTÄKTER .....	48
5.1.1 <i>Resultatansvar på försäljningsenheterna</i> .....	49
5.1.1.1 Fiktiv resultaträkning .....	49
5.1.1.2 Provision .....	49
5.1.1.3 Internprissättning .....	49
5.1.2 <i>Sammanslagning av försäljningsenheterna</i> .....	50
5.2 PRODUKTENHET ENERGIS PÅVERKBARHET PÅ SINA KOSTNADER .....	51
5.2.1 <i>Internpriser mellan produktenheter och produktionsbolag</i> .....	51
5.3 PRODUKTENHETERNAS MÖJLIGHET ATT PÅVERKA DUAM .....	52
5.3.1 <i>Internprissättning av tjänster</i> .....	53
5.4 SAMORDNING OCH KOMMUNIKATION .....	54
5.4 RESURSSLÖSERI .....	55
<b>KAPITEL 6 – RESULTAT .....</b>	<b>57</b>
6.1 UPPSUMMERING .....	57
6.2 GENERALISERING.....	57
6.3 TILLBAKABLICK OCH FRAMÅTBlick .....	58
<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>59</b>

# Kapitel 1 – Inledning

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av bakgrunden till problemområdet: organisationsstruktur och ekonomisk styrning i samverkan. Därefter diskuteras problemområdet mer ingående för att övergå i ett preciserat syfte. Slutligen definieras ett antal begrepp som kontinuerligt återkommer i uppsatsen. Detta för att öka läsarens förståelse.*

---

## 1.1 Bakgrund

Förändring av ett företags organisationsstruktur påverkar med all sannolikhet den ekonomiska styrningen i företaget. Den ekonomiska styrningen och den valda organisationsstrukturen bör utformas så att de tillsammans stärker och stödjer varandra. Om samverkan dem emellan fungerar kan de användas som ett effektivt styrverktyg för att nå företagets uppsatta mål. Det är dock svårt och tidskrävande att skapa den kombination av styrverktyg som är optimal för verksamheten och risken finns att en förändring av verktygen påverkar företaget i negativ riktning.

De flesta företag upplever regelbunden förändring av sina marknadsförutsättningar, såsom ökad konkurrens och nya krav från omvärlden. Mindre förändringar i marknadsförutsättningar kräver endast enstaka justeringar av verksamheten, men större förändringar kan ställa krav på en helt ny organisationsstruktur och därmed också på ekonomistyrningen.

Ett av företagen som har upplevt förändringar i marknadsförutsättningar är Sydkraft Försäljning AB, verksamt inom energibranschen. Med avsikt att dra nytta av de nya förutsättningarna och samtidigt anpassa sig till dem var en förändring av organisationsstrukturen nödvändig.

## 1.2 Problematisering

Avregleringen på elmarknaden 1996 medförde stora förändringar av marknadsförutsättningar för Sydkraft Försäljning AB, härafter benämnt Sydkraft Försäljning. Detta medförde flera uppköp av mindre elbolag runt om i Sverige. Företaget blev i och med detta mer komplext och en större förändring av

organisationsstrukturen var nödvändig. Sydkraft Försäljning inledde under sommaren 2001 en omorganisation mot matrisorganisation. Företaget hade tidigare varit indelade i två mycket självständiga divisioner, verksamma mot privat- respektive företagskunder.

Den nya organisationsstrukturen har inneburit stora förändringar, bland annat gruppering av arbetsuppgifter i enheter. Enheternas inbördes integrering och deras ekonomiska ansvar är upparbetat från grunden och bygger inte alls på tidigare organisationsstruktur i Sydkraft Försäljning. Denna formella uppbyggnad av organisationsstrukturens delar som företaget genomgått kräver inbördes samverkan om helheten ska fungera som planerat.

En enhet bör kunna påverka de intäkter och kostnader som genereras då enhetens arbetsuppgifter utförs. Det är därför avgörande hur arbetsuppgifter och ansvar är fördelat på olika enheter i organisationen. Hur arbetsuppgifterna är fördelade är i sin tur beroende av flera faktorer, bland annat stordriftsfördelar och arbetsuppgifternas karaktär. Ansvarsfördelning kan även härledas till arbetsuppgifternas karaktär men är också en fråga om hur makt allokeras.

De formella styrsystem, som företaget valt att använda sig av för sin ekonomiska styrning, ska tillsammans med den formella organisationsstrukturen se till att företaget rör sig i riktning mot ökad lönsamhet. Styrverktygen bör utformas så att de stödjer den formella organisationsstrukturen. Samtidigt måste de anpassas till verksamhetens karaktär och krav från ägare och andra intressenter.

Vårt uppdrag är att studera hur de olika delarna av Sydkraft Försäljnings ekonomistyrning ser ut i dagsläget, speciellt med den nya organisationsformen i åtanke. Vi tittar på hur företagets befintliga styrverktyg påverkas av matrisstrukturen samt om det finns behov som kräver andra verktyg. Matrisorganisationen är ännu inte implementerad i sin helhet vad det gäller ekonomistyrningen i Sydkraft Försäljning, men företaget har delvis börjat arbeta och planera efter den nya organisationsstrukturen.

## 1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera ekonomistyrningen i ett stort försäljningsinriktat företag som nyligen organiserats enligt matrisstruktur.

## 1.4 Begreppsordlista

Nedan redogör vi för innebörden i några av de begrepp som kontinuerligt återkommer i uppsatsen.

*Enhet:* uppdelning av ett företag utifrån verksamhetsfunktioner.

*Division:* uppdelning av ett företag i större fristående enheter med resultatansvar.

*Stödenhet:* enhet som stödjer den interna verksamheten, exempelvis administration.

*Serviceenhet:* enhet som stödjer den operativa verksamheten, exempelvis IT-stöd.

*Energi:* gemensam benämning på el, värme och gas.

*DUAM:* Sydkraft Försäljnings interna definition för intäkter och kostnader som kan härledas till drift, underhåll, administration och marknadsföring.

*VAMS:* Sydkrafts Försäljnings interna definition för vision, affärsidé, mål och strategi.

*MTP:* Förkortning av Medium Term Plan, vilken är Sydkraft Försäljnings interna beteckning på treårsplanen.

# Kapitel 2 – Metod

---

*I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för utformningen av uppsatsen. Kapitlet inleds med en redogörelse över det övergripande metodvalet. Därefter beskrivs den fallmetod som använts för utformningen av teorin, företagsbeskrivningen och för problemdiskussionen.*

---

## 2.1 Övergripande metodval

Eftersom vi valt att beskriva och analysera ett specifikt företags situation kommer uppsatsen ha en deskriptiv prägel för att företags komplexitet lättare ska kunna förstås. Vi anser därför att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst för vårt ämnesval och för att önskat resultat ska kunna uppnås.

Vad det gäller den kvalitativa metoden ligger betoningen på sammanhang och strukturer och intresset för det unika eller särpräglade är stort. En grundläggande princip vid ett kvalitativt tillvägagångssätt är att låta undersökningen beskriva vad som enligt åskådarens objektiva synvinkel sker. För att förstå de förhållanden som råder bör undersökningen innehålla utpräglat deskriptiva beskrivningar.<sup>1</sup> Vår metod kommer följaktligen att utgöra en fallstudie av kvalitativ natur.

## 2.2 Val av fallmetod och fallföretag

### 2.2.1 Det teoretiska avsnittet

Uppsatsarbetet inleddes med sökningar i universitetets bibliotekskataloger för att skapa en uppfattning över det valda området. Vi fick tidigt klarhet i att det inte finns någon uttalad litteratur om ekonomistyrning i matrisorganisationer att tillgå. Därför gjordes enskilda sökningar med *matrisorganisation* respektive *ekonomistyrning* som huvudsakliga sökord. På det här sättet har vi hittat relevant litteratur om de båda områdena och satt samman denna till ett eget teoriavsnitt.

---

<sup>1</sup> Holme, Idar, Magne, Solvang, Bernt, Krohn, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 86-87, 101.

Vi använder oss uteslutande av erkänd facklitteratur som givits ut av vetenskapligt inriktade förlag. Dessa anser vi vara tillförlitliga källor. Vi har gjort bedömningen att de teorier som är relevanta för vår uppsats kan ha en ålder på upp till tio år eftersom de anses grundläggande och inte avsevärt påverkas av yttre omständigheter som exempelvis teknisk utveckling.

### 2.2.2. Det empiriska avsnittet

Vi har som uppsatstema på kandidatnivå valt att studera olika aspekter av ekonomistyrning i ett stort företag. Med hjälp av universitetets och näringslivets samarbetsorgan EFL har vi fått kontakt med Sydkraft Försäljning.

Sydkraft Försäljning har önskemål om att vi ska studera hur ekonomistyrningen påverkas när företaget omorganiserar sina enheter enligt matrisstruktur. Uppgiften är intressant av flera skäl. Det är en mycket aktuell och angelägen fråga för företaget att få belyst samtidigt som det finns få teorier och publicerat material som behandlar denna problematik.

För att få en inblick i fallföretagets verksamhet har vi utfört ett antal intervjuer. Eftersom vår uppsats behandlar ekonomistyrning har vi uteslutande valt att intervjua controllers eftersom det är de som huvudsakligen kommer i kontakt med styrverktygen. Vi har valt att intervjua controllers på olika nivåer och inom olika enheter i organisationen för att kunna presentera en heltäckande bild.

Vi har intervjuat tre controllers på enhetsnivå i fallföretaget samt en controller som är placerad i controllerstaben och därför verkar centralt i företaget. Den sistnämnde personen har dessutom fungerat som vår kontaktperson och med honom har vi haft två inbokade intervjuer. Inför varje intervjutillfälle har vi skickat ett underlag för vad frågorna under intervjun kommer att handla om. Intervjuerna har i efterhand kompletterats med frågor via e-post och telefon.

Företagsbeskrivningen baseras på intervjuerna och på material som företaget publicerat för internt och externt bruk. Det föreligger en viss risk att de muntliga källorna inte är exakta eller helt objektiva. Detta kan bero på att personen inte är uppdaterad inom en viss fråga eller att personliga synsätt eller att missförstånd påverkat informationen. Under arbetets gång har vi vid flera tillfällen fått information



från våra olika källor som inte har stämt överens. Vid dessa tillfällen har vi efter noggranna granskningar slutligen fått enas om den bild som vi anser är mest rättvisande. Vad det gäller företagets egenproducerade materiel finns det viss risk för att informationen inte är uppdaterad.

Endast ett fåtal av de som hanterar Sydkraft Försäljnings ekonomistyrssystem i dagsläget var verksamma inom företaget före omorganiseringen. På grund av detta har vi begränsat uppsatsen till att fokusera på den aktuella situationen samt att blicka framåt.

Eftersom vi inte har haft möjligheten att få inblick i hur Sydkraft Försäljnings affärssystem, SAP, fungerar har vi valt att inte diskutera detta trots att problem eventuellt skulle kunna härledas till detta.

### 2.2.3 Det analytiska avsnittet

Problemdiskussionen bygger i huvudsak på jämförelser mellan det teoretiska kapitlet och företagsbeskrivningen samt medarbetarnas reflektioner. Vissa teoretiska delar återkommer inte i företagsbeskrivningen, utan presenteras med avsikt att användas i det analytiska avsnittet som underlag för andra infallsvinklar. För att analysera fallföretaget ur ett större perspektiv använder vi även ett antal artiklar för att urskilja trender och problem inom ämnet. Då dessa endast används som ett hjälpmedel för att analysera företagets problem, presenterar vi inte dessa i teorikapitlet.

Artiklarna som används i problemdiskussionen är främst av populärvetenskaplig karaktär och har en ålder på högst tre år. Vi är medvetna om att det finns stor risk för brister i sakfrågor i denna litteratur. Vi använder därför endast dessa källor för att få inblick i andra organisationers aktuella problem och erfarenheter inom det belysta området.

En mycket intressant infallsvinkel i vår uppsats hade varit att jämföra fallföretaget med andra företag som har varit eller som är verksamma som matrisorganisation. På grund av tidsbegränsning tvingas vi dock att avgränsa analysen till att baseras på existerade teorier, fallföretagets situation samt övrig publicerat materiel i ämnet.

# Kapitel 3 – Teorier om verksamhetsstyrning

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av verksamhetsstyrning ur ett övergripande perspektiv. Med hjälp av en modell illustreras och förklaras relationen mellan ekonomistyrning, formella styrsystem och organisationsstruktur. Därefter delas modellen upp och de olika delarna beskrivs ingående. Speciellt stor vikt i teorin läggs på olika organisationsformer, ansvarsfördelning och på budgetprocessen eftersom dessa delar har en central roll i det empiriska kapitlet.*

---

## 3.1 Styrning av verksamheter

Ekonomistyrning kan definieras som en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot ekonomiska mål.<sup>2</sup> En annan definition av ekonomistyrning är att företaget med hjälp av ekonomisk information ska försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar.<sup>3</sup> Båda definitionerna betonar att ekonomistyrning ytterst handlar om att påverka mänskliga beteenden mot de mål företaget ställt upp. Traditionell ekonomistyrning tar främst fasta på de ekonomiska målen, medan den moderna verksamhetsstyrningen även ser till mål av icke-finansiell karaktär.

Oavsett om ett företag använder sig av en traditionell eller en mer förnyad ekonomistyrning bör stor vikt fästas vid styrningens grundregel om effektivitet. Företagen måste i dagens affärsklimat både vara effektiva och produktiva om de dels ska kunna behålla sin position på marknaden och dels kunna expandera. Med effektivitet menas att företaget måste göra sådant som kunderna uppskattar och uppfattar, det vill säga att de måste göra rätt saker. Med produktivitet menas att saker måste utföras på bästa möjliga sätt, det vill säga företaget ska göra saker rätt. Om företaget brister i den inre eller den yttre effektiviteten så leder det till ett sämre ekonomiskt utfall.<sup>4</sup>

Ett företag anses vara effektivt om de ständigt arbetar mot att nå de uppställda strategiska målen. För att uppnå målen krävs planering, samordning, kontroll och

---

<sup>2</sup> Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullvén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen* (2001) s. 65.

<sup>3</sup> Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning* (2001) s. 46.

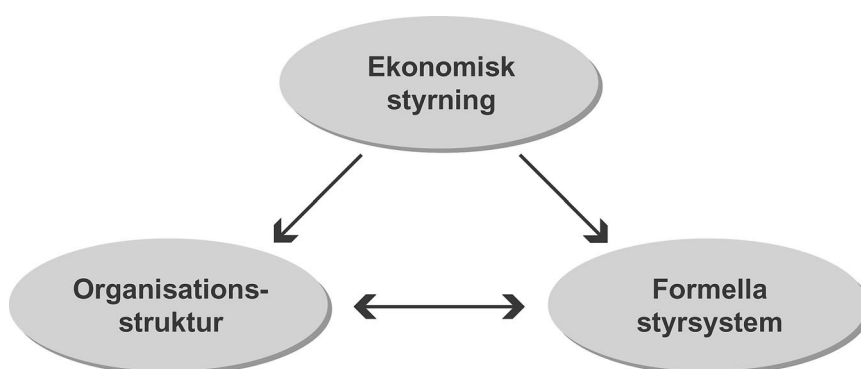
<sup>4</sup> Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning* (2001) s. 47-48.

uppföljning av verksamheten. Detta arbete tar sin utgångspunkt i ekonomistyrningens grundpelare nämligen vision, affärsidé och strategier.

Visionen anger företagets önskade framtida tillstånd och genom tre grundfrågor, var är vi, vart ska vi och hur ska vi ta oss dit, relateras den framtida planen till nuläget. Affärsidén är en konkretisering av hur företaget avser att utvecklas i förhållande till sin vision. Den kan ses som ett klargörande av vad som skiljer företaget från andra företag och som en beskrivning av vad företaget ska ägna sig åt nu och i framtiden.

Företagets strategier är konkreta planer för hur affärsidén ska uppnås. När strategierna är fastställda tar verksamhetsplaneringen form. Företagets huvudmål bryts ner till delmål för att handlingsplaner för organisationens verksamhet ska kunna utformas. Handlingsplanerna leder till en styrning mot de strategiska målen med hjälp av olika styrverktyg.<sup>5</sup>

Organisationsstruktur och formella styrsystem är två verktyg för att styra företaget i riktning mot de uppställda målen.<sup>6</sup> Styrning genom organisationsstruktur handlar om hur företaget genom val av organisationsform, ansvarsfördelning, samordning och beslutsfattande kan påverka förhållanden inom företaget. Med det formella styrsystemet kan företaget påverka processer inom företaget genom exempelvis budget, prognoser och nyckeltal.



<sup>5</sup> Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullvén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen* (2001) s. 52-61.

<sup>6</sup> Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 21-22.

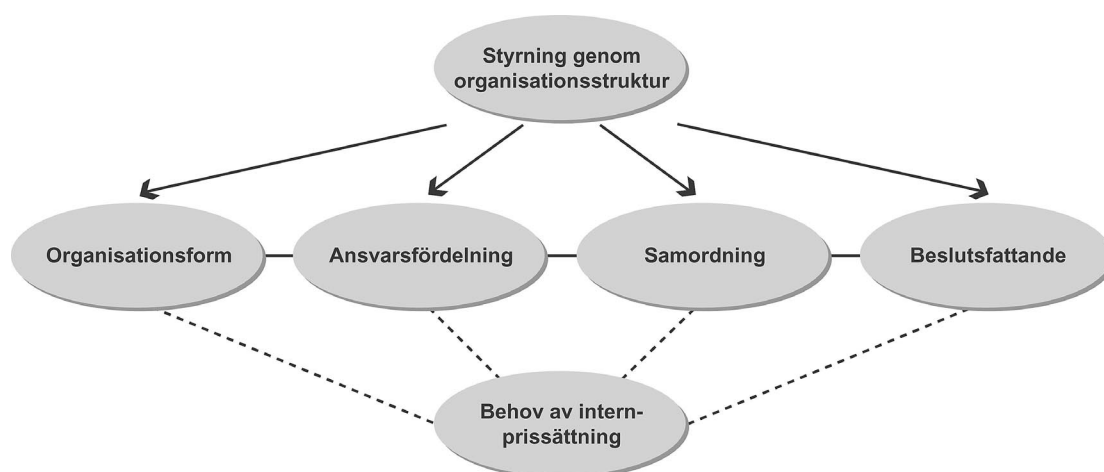
Styrverktygen spelar olika stor roll i företagen då de utformas efter företagets specifika verksamhet. Sambandet mellan organisationsstrukturen och det formella styrsystemet är viktigt. Detta kan förklaras med att när organisationsstrukturens olika delar förändras leder detta till att det formella styrsystemet måste anpassas efter de nya förutsättningarna.<sup>7</sup>

Vi kommer nedan att förklara *styrning genom formell organisationsstruktur* och *styrning genom formellt styrsystem*, samt ta upp de delar inom varje område som är av intresse för uppsatsen.

### 3.2 Styrning genom formell organisationsstruktur

Att styra en organisation mot dess målsättning är till stor del en fråga om organisationsstruktur. Den formella organisationsstrukturen är planerad, till skillnad från den informella som spontant växer fram, och kan användas som ett effektivt styrverktyg om den utformas på ett lämpligt sätt.

Begreppet organisationsstruktur omfattar gruppering av arbetsuppgifter i enheter samt enheternas samverkan med varandra och med ledningen, här benämnt organisationsform. Andra viktiga element är ansvarsfördelning, samordningsformer, beslutsfattande och behov av styrning.<sup>8</sup> Styrning diskuteras mer ingående i avsnittet *Styrning genom formella styrsystem*.



<sup>7</sup> Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 21-22.

<sup>8</sup> Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 86-87, Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 142-143.

Vilken organisationsstruktur som är mest ändamålsenlig är beroende av arbetsuppgifter, organisationens storlek, omvärld, maktfaktorer och enheternas lokalisering.

Stora organisationer som är uppdelade på enheter kräver någon form av formell organisationsstruktur. Även verksamheter med arbetsuppgifter av standardiserad karaktär kan behöva en planerad organisationsstruktur. Omvärld och intressenter påverkar också behovet av organisationsstruktur eftersom verksamheten tvingas anpassa sig till miljön. Hur pass stark makt ledningen vill utöva och hur makten är allokerad mellan enheterna är också avgörande för hur strukturen utformas. En mer praktisk faktor att ta hänsyn till är var organisationen är placerad. Om organisationen är geografiskt utspridd indikerar detta att den är större och troligtvis också kräver en formell struktur.

Även om ovanstående faktorer är kända är det komplicerat att hitta en optimal organisationsstruktur. Organisationens ledning kan tvingas till svåra avvägningar mellan viljan att uppnå rationalitet med formell struktur eller främja den lärande organisationen genom informell struktur.<sup>9</sup>

### 3.2.1 Organisationsform

Organisationsstrukturen beskriver enheternas inbördes placering och relation till varandra samt enheternas funktion. Hur indelningen utformas och varför den tar en viss form påverkas av strukturens samtliga aspekter, såsom ansvarsfördelningen och behovet av samordning. De organisationsformer som är relevanta för denna uppsats beskrivs här nedan.

#### 3.2.1.1 Funktionsindeldad organisationsform

De flesta företag är i grunden organiserade utifrån verksamhetsfunktioner.<sup>10</sup> Denna funktionsindelning innebär att likartade arbetsuppgifter utförs inom en enhet, exempelvis IT-support eller försäljning. Fördelarna med att sprida företagets funktioner på olika enheter är att enheten kan specialisera sig på sitt område. Ofta

---

<sup>9</sup> Nilsson, Nils, *Organisation och ledarskap* (2001) s. 78-86.

<sup>10</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 148.

finns det möjlighet att dra nytta av stordriftsfördelar samtidigt som dubbelarbete undviks. Nackdelarna som kan uppkomma är att enheterna blir så fokuserade på sitt eget verksamhetsområde att de har svårt att samarbeta och känna samhörighet med de övriga enheterna.<sup>11</sup>

När företag expanderar vad det gäller produktsortiment och marknadsområde uppstår ofta problem i en funktionsindelad organisation. Nya produkter och marknader ställer nya krav på enheterna och det kan bli nödvändigt att omorganisera för att kunna möta de nya förutsättningarna.<sup>12</sup> Det kan också uppkomma behov av förändring för att bli mer tillmötesgående mot kunder eller för att kunna överblicka vissa geografiska områden bättre.

### 3.2.1.2 Marknadsindelad organisationsform

Ofta väljer företagen att möta de nya kraven genom att dela in arbetsuppgifterna efter marknadsområde så kallad marknadsindelad organisationsform. Marknadsindelningen tar sin utgångspunkt i en produkt eller i ett verksamhetsområde och avgränsas utifrån exempelvis geografiskt område eller målgrupp. Uppgifterna som i en funktionsindelad organisation tilldelas en specifik enhet, sprids i den marknadsindelade organisationen ut på enheterna utifrån vilket marknadsområde de tillhör. Detta innebär att flera enheter utför likvärdiga uppgifter.

En av fördelarna med marknadsindelad organisationsform är att enheten blir mer flexibel och anpassas efter kundernas behov. Anledningen är att ett mer enhetligt produkt- och kundtänkande uppstår då alla funktioner som krävs för att betjäna ett visst marknadsområde finns i en enhet. En annan fördel är att organisationens enheter får bättre förståelse för varandras arbete eftersom de sysslar med likartade uppgifter.

Nackdelarna med att dela in organisationen efter marknadsområden är att enheterna inte kan dra nytta av stordriftsfördelarna på samma sätt som i den funktionsindelade organisationsstrukturen. Istället finns det risk att flera enheter utför likartade arbetsuppgifter, så kallat dubbelarbete. På grund av att varje enhet sköter flera och

---

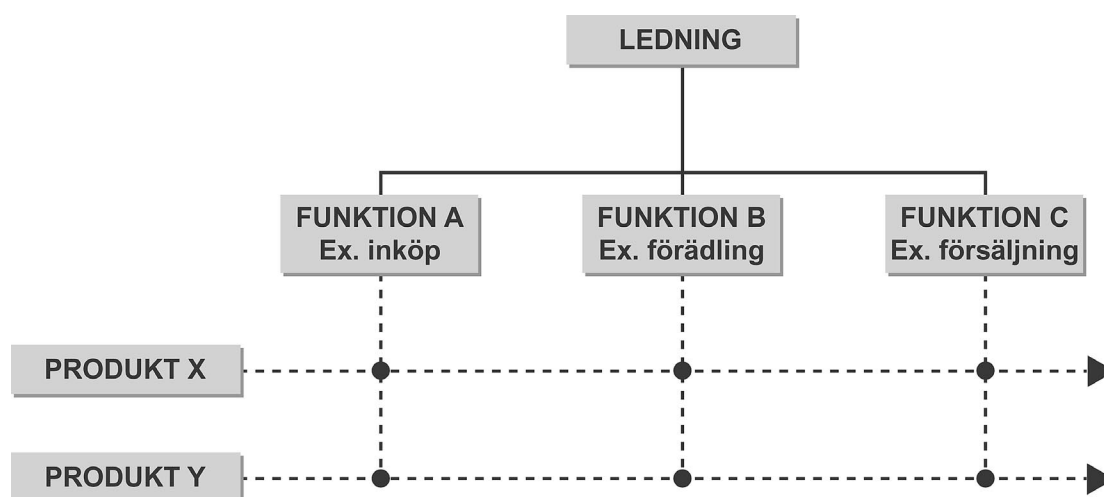
<sup>11</sup> Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 90-91.

<sup>12</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 148-149.

ofta skilda uppgifter inom marknadsområdet upparbetas inte heller någon spetskompetens inom en verksamhetsfunktion.<sup>13</sup>

### 3.2.1.3 Organisering enligt matrisstruktur

När varken den funktionsindelade eller den marknadsindelade organisationsformerna anses uppfylla verksamhetens behov och krav kan en kombination av formerna ses som en lösning på problemet. Matrisorganisationen integrerar ofta funktionsindelade enheter med marknadsindelade enheter. Resultatet blir att samtliga funktionsindelade enheter har kontakt med samtliga marknadsindelade enheter och vice versa.



Matrisorganisationer är oftast mest användbara i verksamheter med ett begränsat antal produkt- och/eller verksamhetsområden. Områdena är dock inte tillräckligt stora för att det ska vara lämpligt att dela upp alla funktionerna inom varje produkt- eller verksamhetsområde. Produkt- och verksamhetsområdena får istället dela på resurserna som de funktionsindelade enheterna tillhandahåller.

De mest tydliga fördelarna med en matrisorganisation är att personalen kan utnyttjas effektivt då resurserna som de funktionsindelade enheterna ställer till förfogande fördelas över de marknadsindelade enheterna utefter deras behov. En annan fördel är att både de funktions- och de marknadsindelade enheterna ges möjlighet att uppnå en

---

<sup>13</sup> Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 91-92.

hög kompetensnivå inom sina kunskapsområden. Koordineringen av de skilda enheternas resurser ger dessutom organisationen möjlighet att bättre tillgodose specifika krav på produkterna som ska levereras.

Trots flera fördelar med att organisera företag enligt matrisstruktur är nackdelarna med denna organisationsform oftast i majoritet. Matrisstrukturen innebär otydliga gränser mellan arbetsfördelning och ansvar. Därmed påverkas också styrsystemen. Specialisering både inom de funktionsindelade enheterna och de marknadsindelade enheterna kan medföra konflikter vad gäller mål och rollfördelning då enheterna integreras.

Matrisorganiseringen kräver med sin komplexa form en hög grad av samordning. De anställda har behov av effektiv kommunikation och tydliga direktiv då de ofta befinner sig i en utsatt position och tvingas balansera kraven från de olika enheterna. Det är svårt och resurskrävande att få samordningen i matrisorganisationen att fungera på ett tryggt och effektivt sätt så att det blir lönsamt för företaget med denna organisationsform.<sup>14</sup>

#### 3.2.1.4 Kritiska faktorer för organisationsstrukturens utformning

Avvägningen mellan de olika organisationsformerna beror på vikten av de olika formernas för- och nackdelar för det enskilda företaget. Kritiska faktorer som kan avgöra vilken organisationsstruktur som är mest relevant och fördelaktig är marknadens stabilitet, hur många verksamhetsområden som ingår i organisationen samt vilka stordriftsfördelarna är.<sup>15</sup> Dessa faktorer måste sedan balanseras mot de övriga delarna av organisationsstrukturen för att nå målsättningarna.

### 3.2.2 Ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen i en organisation bör samverka med den valda organisationsformens utformning så att befattningen på ett naturligt sätt kan sammanföras till exempelvis en enhet eller en grupp av enheter.

---

<sup>14</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 160-161, Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 92-94.

<sup>15</sup> Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 91-92.



Inom en organisation är det av största intresse att fördela det ekonomiska ansvaret till de olika enheterna. Alla intäkter och kostnader samt allt kapital ska knytas till någon ansvarig, detta för att total ekonomisk kontroll ska kunna uppnås.<sup>16</sup>

När ansvaret fördelas mellan organisationsenheterna och dess chefer bör påverkbarhetsprincipen vara i åtanke. Denna är en av de grundläggande principerna gällande frågor om hur fördelning av ansvar ska ske. Principen innebär att enheterna endast ska ha ansvar för de intäkter, kostnader och det kapital som de har möjlighet att påverka.<sup>17</sup> Företagen anser att respektive enhet blir mer engagerade i företaget och att de mer effektivt arbetar mot ett bättre resultat om enheterna själv kan påverka sina ansvarsområden.

Påverkbarhetsprincipen leder fram till fyra typer av ekonomiskt ansvar som kan tilldelas enheterna: intäktsansvar, kostnadsansvar, resultatansvar samt investeringsansvar. Vi kommer här enbart att diskutera kostnads- och resultatansvar, eftersom det endast är dessa typer av ansvarsfördelning som är aktuella för vårt fallföretag.

### 3.2.2.1 Kostnadsansvar

I enheter med kostnadsansvar fokuseras främst på de kostnader som uppstår genom enhetens aktiviteter. Chefen har ekonomiskt ansvar för dessa kostnader. Vanligtvis skiljer teorin mellan två typer av enheter med kostnadsansvar: standardkostnadsenheter och diskretionära kostnadsenheter.

I en standardkostnadsenhet finns det tydliga kopplingar mellan vilka resurser som används och vad som presteras. Denna typ av ansvar återfinns främst i produktions- och tillverkningsorganisationer. Det tydligaste kännetecknet på en standardkostnadsenhet är att det går att räkna fram en standardkostnad per producerad enhet. Genom dessa beräkningar finns det goda möjligheter att göra avvikelseanalyser mellan budgeterat och faktiskt utfall. Det går att spåra avvikelser till förändringar i priser respektive volymer, vilket ger en god dialog om varför avvikelser uppstår och hur problemen ska kunna rättas till.

---

<sup>16</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 361.

<sup>17</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 361.

Diskretionära ansvarsenheter är vanligast inom enheter som sysslar med forskning och utveckling, administration och service samt inom marknadsavdelningar. I dessa enheter finns ingen tydlig koppling mellan resurserna som tas i anspråk och vad som egentligen presteras. Kostnader som uppkommer nu, kanske inte ger intäkter förrän om ett par år, vilket framför allt gäller forsknings- och utvecklingskostnader.<sup>18</sup>

### 3.2.2.2 Resultatansvar

I de enheter som tilldelats resultatansvar har chefen ansvar för enhetens resultat, både intäkterna och kostnaderna. Det finns dock olika nivåer på enheternas resultat. Vad som är resultatenhetens resultat beror på om ledningen väljer att räkna med vissa kontrollerbara och icke-kontrollerbara kostnader eller inte. Det finns inget som är rätt eller fel vad gäller vilken nivå det beräknade resultatet ska ligga på, men påverkbarhetsprincipen bör finnas i åtanke.

För att få naturligt fungerande resultatenheter i organisationen krävs att vissa förutsättningar är uppfyllda. Enheterna bör vara operationellt oberoende av varandra, de bör ha tillgång till olika marknader och intäkter och kostnader måste kunna kvantifieras. Dessutom ska enheten ha vinst som mål. Ute i företagen är dessa förutsättningar nästan aldrig uppfyllda samtidigt. I praktiken handlar det därför oftast om konstgjorda resultatenheter.

Trots att resultatenheterna är artificiella finns det många fördelar med att delegera resultatansvar till enhetscheferna. Bland annat kan nämnas att resultatmedvetenheten ökar inom organisationen och att de ansvariga ständigt söker nya vägar för ökad lönsamhet. En risk med att införa resultatansvar i en organisation är att enheterna kommer att fokusera på de kortsiktiga resultaten. Resultat på kort sikt visar på enheternas tillfälliga effektivitet och produktivitet, men det är kanske inte det idealiska på lång sikt. Det är därför viktigt att ledningen effektivt kan styra upp enheterna så att de långsiktiga resultaten inte glöms bort.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 115-125.

<sup>19</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 167-168.

### 3.2.2.3 Ansvarsfördelning i matrisorganisationer

Ett av syftena med att införa en matrisorganisation är få ett gemensamt ansvarstagande inom företaget och att ledningen kan kräva resultatansvar i två led, vertikalt och horisontellt. Matrisorganisationen ger i praktiken ett dubbelt lönsamhetsansvar eftersom både de funktions- och de marknadsindelade enheternas chefer ansvarar för att deras enheter fungerar tillfredsställande. Det kan dock vara svårt att få dubbelt resultatansvar att fungera i praktiken eftersom det kan vara svårt att fördela och ofta medför konflikter<sup>20</sup>

### 3.2.3 Samordning

Den formella organisationsstrukturen innehåller även element som ska säkerställa att samordningen fungerar. En väl fungerande samordning innebär att medarbetarna och enheterna arbetar i riktning mot organisationens uppsatta mål. Behovet av samordning ökar generellt sett ju mer komplex organisationen är. Graden av komplexitet beror på faktorer som storlek, antal enheter, enheternas oberoende av varandra samt medarbetarnas fokusering på sina arbetsuppgifter.

Ju starkare behovet av samordning är, desto större blir behovet av kommunikation och styrning. Detta i sin tur leder till att man utvecklar och tillämpar fler metoder för samordning. Exempel på samordningsmetoder kan vara att standardisera arbetsuppgifter och införa en formell hierarki av befattningar. Dessa samordningsmetoder kan inom vissa områden kombineras med mer informella metoder som exempelvis ömsesidig anpassning<sup>21</sup>

### 3.2.4 Beslutsfattande

Ett viktigt ställningstagande vid val av organisationsstruktur är hur befogenheten att fatta beslut ska fördelas. Detta är i sin tur en fråga om avvägning mellan decentralisering och centralisering av beslutsfattandet. Decentralisering innebär att beslut fattas på lägre nivåer i organisationen medan centralisering innebär att det sker på högre nivåer.

---

<sup>20</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 160-164.

<sup>21</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 149, Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 95-99.

Fördelen med att tillämpa decentraliserad beslutsrätt är bland annat att de anställdas motivation ökar då besluten fattas närmre. Samtidigt kan besluten röra mer specifika frågor som hade generaliserats om de hade tagits på en högre nivå. Det blir en mer flexibel och snabbare beslutsprocess då besluten inte behöver ta en så lång väg. Centralisering ger andra fördelar, bland annat stordriftsfördelar, undvikande av dubbelarbete samt att beslut blir enhetliga. Nackdelen med de olika beslutfattningsnivåerna är omvänt, det vill säga den andres fördelar.<sup>22</sup>

### 3.2.5 Behov av internprissättning

Begreppet internpris betecknar det monetära värde som kan sättas på produkter och tjänster som transfereras internt i organisationen. Det övergripande syftet är att styra det interna flödet i organisationen och på så sätt underlätta och tydliggöra kostnads- och intäktsfördelning mellan enheter.

Internprissättning kan därmed möjliggöra uppdelning av organisationen i självständiga enheter eftersom den förenklar en rättvis resultatbedömning. Internprissättning kan även ligga till grund för beslutsfattande. Det är dock viktigt att prissätta så det bästa för enheten även innebär det bästa för hela organisationen.

Internprissättning kan också medverka till ökad kostnadsmedvetenhet då exempelvis stödenheter inför internprissättning och andra enheter därmed tvingas betala för de tjänster de behöver. Internprissättning kan också öka enheternas fokusering mot vad de interna kunderna vill ha eftersom de troligtvis ställer krav på det som de betalar för. I och med det kan den totala effektiviteten och kvaliteten öka. Interna priser ger samtidigt underlag för prissättning på den externa marknaden.

En grundläggande princip vid internprissättning är att internpriset bör ligga på samma nivå som motsvarande pris på den externa marknaden. Internpriserna kan dock behöva justeras utifrån vad organisationen prioriterar. Ett lågt internpris ökar den interna efterfrågan och ett högt pris påverkar omvänt.<sup>23</sup>

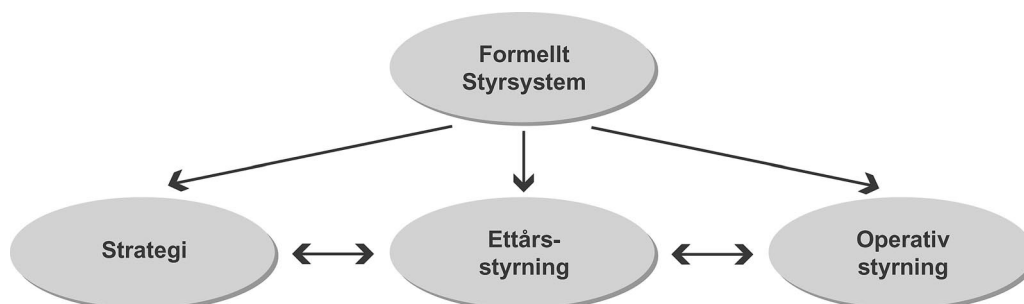
---

<sup>22</sup> Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000) s. 143, Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002) s. 103-105.

<sup>23</sup> Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen* (2001) s. 600-605, Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 274-283, Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 201-203.

### 3.3 Styrning genom formellt styrsystem

Det formella styrsystemet utgår från företagets affärsidé. Utifrån den fastställs strategier och planer som sedan följs upp. Systemet består oftast av tre olika delar, vilka alla hanterar olika frågor. Delarna är strategi, ettårsstyrning samt operativ styrning.



De strategiska frågorna är få och övergripande, och behandlar frågor som i vilken inriktning företagets verksamhet ska arbeta och i vilken omfattning de ska agera på marknaden. De operativa frågorna är däremot mer detaljerade och många till antalet. De hanterar vardagsfrågor som exempelvis hur mycket vi ska sälja i morgon. Den operativa styrningen kommer inte presenteras närmre i denna uppsats.

Ettårsfrågorna ligger någonstans mittemellan de strategiska och de operativa frågorna både vad gäller antal och detaljeringsgrad. Ettårsstyrningen kan ses som en omvandling av företagets strategier till verksamhetsplaner. Här utreds bland annat kapacitetsförändringar och finansieringsfrågor. Beräkningar görs även av företagets lönsamhet, likviditet och soliditet, oftast i form av budget eller prognoser som löpande följs upp.

Denna typ av styrning brukar vanligtvis vara ett år, men kan innehålla prognoser för ytterligare något år. Namnet ettårsstyrning kan därför vara aningen missvisande.

I företag som befinner sig på ständigt föränderliga marknader är det vanligt att ledningen, tillsammans med controllerstaben, inför budgeten samlas och diskuterar huruvida de aktuella strategierna fortfarande är rimliga eller om de bör omformuleras för att bättre anpassas till de nya förutsättningarna. Detta förfarande definieras som

strategisk styrning och innebär en precisering av verksamhetsplaner, lönsamhetskrav och kapitalbehov på några års sikt.<sup>24</sup>

### 3.3.1 Strategi

Strategi definieras som konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål. I praktiken innebär strategi att företaget planerar för hur deras mål ska implementeras i organisationen och hur de ska uppnås. När företagen talar om strategier är det viktigt att skilja mellan två strategiprocesser, strategisk styrning och strategisk planering. Strategisk styrning handlar om hur företaget beslutar om nya strategier och strategisk planering handlar om hur dessa strategier ska implementeras.<sup>25</sup> Vi kommer här endast att beskriva den strategiska planeringsprocessen. Detta eftersom strategisk styrning inte är en aktuell process för vårt fallföretag.

#### 3.3.1.1 Strategisk planering

Strategisk planering är en årlig process som sker i de flesta företag före budgetarbetet sätter igång. Processen inleds med att ledningen sätter sig ner och analyserar och uppdaterar förra årets strategiska plan efter den senast rådande informationen. De ser till vilka förändringar som har skett i marknadsförutsättningar och om de nuvarande strategierna fortfarande är aktuella.

Därefter beslutas om vilka nya antaganden företaget som ska göras angående exempelvis prisnivåer och försäljningskvoter. När ledningen enats om antaganden som är rimliga dras huvudriktlinjer upp för hur den uppdaterade planen ska bli mer detaljerad. Den uppdaterade strategiska planen är än så länge enbart en grov skiss för hur resurser ska fördelas inom enheterna och hur kassaflöden kommer att se ut.

Den strategiska planen skickas sedan ut till företagets olika enheter som, med hjälp av riktlinjerna, ska göra den grova skissen mer detaljerad. När detta är gjort skickar varje enhet sin del av planen till ledningen som sammanställer alla enheternas delar till en helhet.

---

<sup>24</sup>Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 31-33.

<sup>25</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 301.

Den sammanställda strategiska planen analyseras och luckor i planen upptäckts. Dessa luckor täpps till genom en rad olika åtgärder, och när detta är gjort skickas den strategiska planen återigen ut till enheterna för granskning och kommentarer. Enheternas eventuella kommentarer tas i beaktande av ledningen varefter den strategiska planen och fastställs.<sup>26</sup>

### 3.3.2 Ettårsstyrning

Ettårsstyrning, även kallad administrativ styrning, är den styrning av företaget som syftar till att implementera organisationens visioner och strategier. Styrningen sker oftast på ett års sikt och omfattar verksamhetsplanering, budgetering, prognoser och prestationsmätning. Det är inom denna process som den största delen av företagens arbete med att planera och följa upp verksamheten ligger.

Ettårsstyrningen har två övergripande syften. Det första är att företagen ska kunna formulera de verksamhetsplaner eller handlingsprogram med vilkas hjälp strategierna ska uppnås. Det andra är att företaget med hjälp av budgetar och rullande prognoser ska kunna beräkna den finansiella effektiviteten av strategiernas införande.

I verksamhetsplanerna och handlingsprogrammen planeras hur företaget ska genomföra sina strategier. Dessa planer/program innefattar oftast en period på mellan ett till fem år. Det är här företaget utifrån den strategiska planen klargör vilka resurser som kommer att behövas inom de olika verksamhetsområdena samt hur eventuella investeringar kommer att finansieras. Att dessa planer/prognoser görs på ett par års sikt beror på att företagen vill ha framförhållning så att de i god tid ska kunna anpassa sina resurser efter nya förhållanden.<sup>27</sup>

I följande kapitel kommer vi att beskriva budgeterings syften, hur budgetuppställandet går till, budgetuppföljningen samt prognoser. Vi går slutligen in en del på prestationsmätning, det vill säga användningen av nyckeltal i verksamhetsstyrningen.

---

<sup>26</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 314-318.

<sup>27</sup> Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 213-218.

### 3.3.2.1 Budgeteringens syften

Budgetering är ett av de många formella styrsystem som ett företag kan använda sig av i sin verksamhet. Den färdiga budgeten fungerar som ett styrverktyg vid implementeringen av företagets strategiska plan och har flera olika syften

Ett av budgeteringens främsta syften är att fungera som ett ekonomiskt planeringsverktyg. Med hjälp av budgeten sätter företaget upp ett ramverk att rätta sig efter för att de kortsiktiga målen ska kunna uppnås.<sup>28</sup> Inom ramverket ges handlingsfrihet att agera självständigt. Ramen innebär en plan som egentligen bara bör specificera de nedbrutna mål som ska gälla för en enhet. Utifrån ramen ska det vara upp till själva enheten att fatta egna beslut, denna måste dock ha i medvetande att det efter budgetperioden råder ett ansvar för att prestationerna motsvarar vad som budgeterats.

Budgeten används också som ett verktyg för att åstadkomma ansvarsfördelning inom vissa resursramar. Detta kan vara praktiskt och tidsbesparande, eftersom det till exempel möjliggör snabba beslut utan behov av omfattande kontakter.

Ytterligare ett viktigt syfte är att budgeten ger underlag för att följa upp verksamheten ekonomiskt. Genom att bevaka den ekonomiska utvecklingen i företaget i förhållande till den uppställda budgeten ges det möjlighet till anpassningar och korrigeringar som är nödvändiga att vidta för företaget.

Företaget kan även använda budgeteringen som ett verktyg för att omfördela resurser vilket tillämpas speciellt under besvärliga ekonomiska förhållanden. Med hjälp av budgeten kan företaget överblicka fördelningen av sina ekonomiska resurser och göra omallokeringar utifrån de områden som för närvarande prioriteras högst.

Eftersom många enheter i ett företag är beroende av varandra, kan budgeten även betraktas som ett instrument för samordning. Genom budgeten skapas förutsättningar att anpassa sig efter när det gäller ömsesidigt beroende, kapacitetsutnyttjande och användning av begränsade resurser.

---

<sup>28</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 362.



Då de anställda medverkar i budgeteringen kan detta leda till ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Detta påverkar positivt på individen och kan i sin tur leda till ökad effektivitet och därmed ökade intäkter.

Nuförtiden ställs företag inför allt större krav från anställda, styrelse och aktiemarknad om att lämna löpande information om resultat och planer. Budgeten kan vara till stor hjälp vid utarbetandet av sådana upplysningar.<sup>29</sup>

### 3.3.2.2 Budgetuppställandet

När medarbetare inom en organisation beklagar sig över att budgetarbetet tar för mycket tid tänker de i allmänhet på budgetuppställandet, det vill säga den process, vanligen en gång om året, när de tillsammans formulerar budgeten för nästa budgetperiod. Det är viktigt att denna process är välplanerad så att den kan genomföras så effektivt som möjligt, men också att medarbetarna känner att de utför ett viktigt arbete, som är värdefullt för företaget och meningsfullt för dem själva. Ett misslyckande kan leda till att hela budgeteringen blir ett bortkastat arbete.<sup>30</sup>

Det finns åtskilliga metoder för själva budgeteringsprocessen, dock brukar tre metoder nämnas: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden samt den iterativa metoden.<sup>31</sup>

De flesta större företag i Sverige tillämpar någon variant av uppbyggnadsmetoden vilken beskrivs i följande avsnitt. Ett mindre antal företag tillämpar nedbrytningsmetoden som i korthet kan sägas bestå av att den centrala budgeten läggs uppifrån av ledningen och att delbudgetarna därefter bryts ned av de olika enheterna. Den iterativa metoden kan enklast förklaras som en kombination av uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden.<sup>32</sup> Vi kommer i denna uppsats enbart att diskutera uppbyggnadsmetoden då det är denna metod som har relevans för uppsatsens kommande avsnitt.

---

<sup>29</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 19-21.

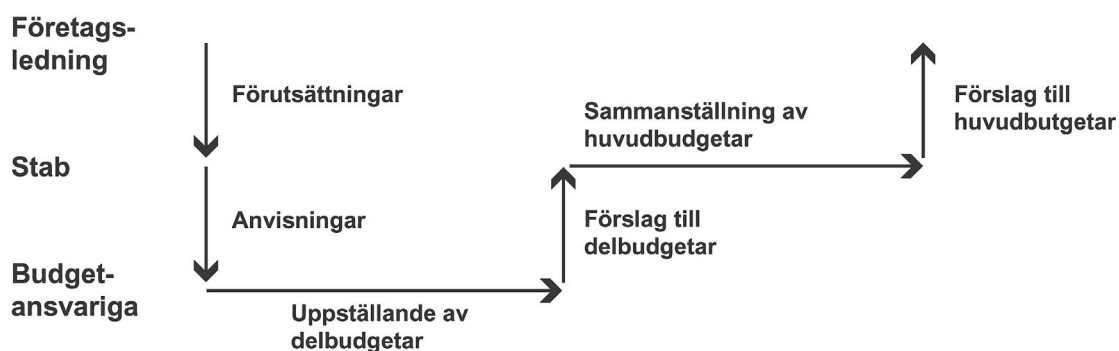
<sup>30</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 53.

<sup>31</sup> Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen* (2001) s. 438.

<sup>32</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 64.

### 3.3.2.2.1 Uppbyggnadsmetoden

I uppbyggnadsmetoden byggs den centrala budgeten upp underifrån av delbudgetar som summeras till en central budget.



I uppbyggnadsmetoden lämnas förutsättningar och direktiv för budgetarbetet av företagsledningen. Bland direktiven ingår de målsättningar som finns för verksamheten under nästa period. Förutsättningarna hanteras sedan vidare av till exempel ekonomistaben som analyserar utifrån omvärldsfakta. Utifrån denna analys om vad som kommer att inträffa passerar budgetarna sedan igenom de olika enheterna. Här brukar kommunikation i form av budgetträffar äga rum. I detta arbete upprättas de delbudgetar som utgör grunden för verksamhetens budgetering. Om företaget här inser att de inte kommer att kunna uppnå de direktiv som angivits kan revideringar förekomma. Den budgetansvariga inom respektive enhet lämnar sedan budgeten vidare uppåt som förslag till den specifika enhetens delbudget. Slutligen sker eventuellt fler granskningar innan ledningen slutligen fastställer budgeten.

Uppbyggnadsmetoden ger utrymme för kreativitet och engagemang, vilket skapar lärande i företaget. Nackdelen med den här metoden för budgetuppställning är att den kan vara tidskrävande eftersom budgeten ska passera flera olika led innan den kan sammanställas till en slutlig central budget.

### 3.3.2.3 Budgetuppföljningen

Budgetuppföljningen har en avgörande roll i budgetprocessen, då den kan medföra flera kritiska ställningstaganden för företaget. Uppföljningen, att jämföra den uppsatta budgeten med en viss periods utfall, består av två moment varav det första är att

notera avvikelser mot budget. Då avvikelser till största sannolikhet förekommer på varje post eller konto måste det fastställas en gräns för hur stor avvikelsen ska vara för att det ska vara betydelsefullt att reagera. En del företag väljer att sätta en gräns i absoluta tal medan andra sätter gränsen utifrån en procentsats. Risken med en absolut gräns är att små men betydelsefulla avvikelser på mindre poster missas. Å andra sidan kan en avvikelse som är stor i procentuella tal vara obetydlig i absoluta tal och därför är kombinerat gränssystem att rekommendera.<sup>33</sup>

För att avvikelserna som observeras ska ha ett syfte måste de härledas till de så kallade nyckelfaktorer som är utslagsgivande för företagets resultat. På detta sätt kan företaget exempelvis fastställa i vilket marknadsområde en intäkt har uppstått och urskilja om en kostnadsökning beror på högre inköpspris, större volym, eller någon annan orsak<sup>34</sup>. Andra orsaker till avvikelser kan bero på av felräkningar eller externa händelser. Ofta har flera faktorer påverkat och det kan vara svårt att få fram information för att avgöra vilka de är och hur mycket de har inverkat.<sup>35</sup>

När avvikelserna och dess orsaker är observerade bör de följas upp med en analys för att budgetuppföljningen och därmed budgetprocessen ska fungera effektivt som ett styrverktyg. En grundlig analys av avvikelserna och orsakerna kan användas som beslutsunderlag på flera sätt. Avvikelseerna, både de fördelaktiga och de ofördelaktiga, leder oftast till antingen anpassningar eller korrigeringar av olika slag. Framtida budgetar och prognoser kan behöva justeras samtidigt som det kan vara nödvändigt att vidta praktiska åtgärder av olika slag för att styra verksamheten efter de nya förutsättningarna. Avvikelseanalyser bör ske regelbundet eftersom det annars finns risk att det är för sent att vidta åtgärder.<sup>36</sup>

Budgetuppföljningen bör också utnyttjas som underlag till en muntlig diskussion mellan budgetansvariga på enheterna och ledningen. För att den budgetansvarige skall kunna ställas till svars för budgetutfallet och för att det skall kunna bedömas på ett korrekt sätt, är det viktigt att budgeten endast innehåller faktorer som den budgetansvarige kan kontrollera. För att kontrollera prestationsansvaret och utvärdera verksamhetens effektivitet måste därför andra icke-påverkbara faktorer elimineras.

---

<sup>33</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 113-116.

<sup>34</sup> Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001) s. 408-409.

<sup>35</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 117, 124.

<sup>36</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 117, 123.

Insikten om att en grundlig och rättvis genomgång av budgetuppföljningens resultat sker kan öka den budgetansvariges eget intresse för att följa upp budgeten.

Uppföljningsdiskussionen bör sist men inte minst resultera i att de mål som de ansvariga ska arbeta mot tydliggörs, rimligen också hur delmålen ska prioriteras. Detta kan ha stor betydelse inför framtida budgetprocesser och kan sägas vara grunden för nästkommande budget. Det är därför viktigt att utvärderingen i första hand fungerar som ett planeringsunderlag inför framtiden, snarare än att kontrollera det som redan skett.<sup>37</sup>

#### 3.3.2.4 Prognoser

Många företag verkar idag i ständigt föränderliga miljöer. Det är därför av stor vikt att hänsyn tas till dessa förändringar i styrningen av företaget. Det vanligaste sättet att göra detta är att flera gånger per år arbeta fram prognoser som visar det förväntade utfallet av budgetåret. I prognoserna tas hänsyn till ändrade aktiviteter inom företaget och ändrade externa förutsättningar. Syftet med att göra prognoser är att företaget kan följa upp utfallet för hela budgetperioden och samtidigt har de tillgång till aktuella bedömningar av årsutfallet.

Prognoserna görs ett antal gånger per år. Det vanligaste är fyra gånger per år, men en del företag gör månatliga prognoser. Ju fler prognoser företaget tar fram per år desto viktigare är det att utveckla effektiva metoder för genomförandet. Det är av största vikt att det förs diskussioner med de ansvariga inom varje enhet så att nödvändiga åtgärder för att underlätta prognosarbetet uppmärksammas och drivs igenom.<sup>38</sup>

#### 3.3.2.5 Prestationsmätning

Förutom budgetering och strategisk planering finns det en mängd formella styrverktyg som företag kan använda sig av för att mäta prestationen inom verksamheten. I praktiken förekommer det ett stort antal nyckeltal, vilket gör att det

---

<sup>37</sup> Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran, *Styr bättre med bättre budget* (1996) s. 117-118, 127, Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 225.

<sup>38</sup> Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001) s. 267-268.

nästintill är omöjligt att här lämna en fullständig redogörelse. Ett företags nyckeltal kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär.

Det är viktigt att de nyckeltal som det fokuseras på är kopplade till företagets strategi och framförallt att de är betydelsefulla för implementeringen av denna. Kort sagt ska nyckeltalen inriktas på de prestationerna som för företaget närmare de mål som ställts upp. I praktiken förekommer även prestationsmätning utan att särskilda prestationsmål ställts upp, detta för att mätningen ska fungera som ett signalsystem i det fall avvikelser skulle inträffa.

Det är av stor vikt att de nyckeltal som satts upp är motiverade och att personalen är informerad om betydelsen av dem och att de känner att de kan påverka utfall i önskad riktning. Slutligen är det avgörande att företaget snarast informerar personalen efter att prestationsmätningen ägt rum, så att dessa får kännedom om vilken effekt de olika nyckeltalen har. På så sätt blir personalen mer engagerad och känner att de är en del av och att de kan påverka företagets ekonomistyrning.<sup>39</sup>

### 3.4 Uppsummering av teoretiska ansatser

I detta kapitel har vi gått igenom de teorier som kan vara tillämpliga på vårt fallföretags organisation och ekonomistyrningsprocesser. Vi har försökt hålla oss till ett strukturerat upplägg som bygger på en grundmodell om förhållandet mellan ekonomisk styrning, organisationsstruktur och formella styrsystem. Denna modell har vi vidare utvecklat ju längre in vi har kommit i det teoretiska avsnittet.

Alla teoretiska avsnitt vi tagit upp går att placera i denna modell och har således ett samband med de övriga bitarna. Ekonomistyrning är en process som är sammanlänkad med så mycket annat. För att se på förändringar inom ekonomistyrningen måste vi även se till andra faktorer som exempelvis hur organisationen är strukturerad.

I nästa kapitel kommer vi att knyta an de teoretiska ansatserna till vårt fallföretag Sydkraft Försäljning. Vi kommer i huvudsak följa samma upplägg som i detta kapitel och belysa hur Sydkraft Försäljning fungerar inom varje del av modellen.

---

<sup>39</sup> Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullvén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen* (2002), s. 632-635.

# Kapitel 4 – Företagsbeskrivning

---

*Detta kapitel inleds med en presentation av företaget och branschen det befinner sig i. Efter inledningen följer kapitlet huvudsakligen samma modell som i det teoretiska kapitlet. Först beskrivs företagets verksamhetsstyrning översiktligt och därefter beskrivs de olika delarna i företagets organisationsstruktur och i de formella styrsystemen mer ingående.*

---

## 4.1 Presentation av Sydkraft Försäljning

Sydkraft Försäljning är ett helägt dotterbolag till Sydkraft AB. Sydkraft AB är i sin tur dotterbolag i en av Europas största energikoncerner – E.ON-gruppen. E.ON äger cirka 55 procent av aktiekapitalet och resterande 45 procent innehas av norska Statkraft.

Sydkraftkoncernens sammanlagda resultat efter finansnetto uppgick 2002 till 3,3 miljarder kronor. För enbart Sydkraft Försäljning var motsvarande siffra 112 miljoner kronor. Sydkraft Försäljnings omsättning uppgick till 8,6 miljarder kronor och företaget har cirka 500 anställda.<sup>40</sup>

### 4.1.1 Verksamhet och organisering

Sydkraft Försäljning har delat upp sin verksamhet på fem geografiska försäljningsenheter, två produktenheter och tre serviceenheter samt ett antal staber. Försäljningsenheternas uppgift är att sälja och marknadsföra företagets produkter och tjänster till företags- och privatkunder inom respektive geografiska område.

De två produktenheterna, uppdelade på el respektive värme och gas, i fortsättningen kallad energi, har en processororienterad funktion. Det innebär ansvar för hela processen, från offert till leverans av produkten. Arbetsuppgifterna innefattar huvudsakligen prognostisering, inköp, prissättning säljstöd och försäljning via försäljningsenheterna. Produktenheten El köper in el via elbörsen Nord Pool eller från Sydkraft Produktion till gällande marknadspris. Vid tidpunkter då Sydkrafts produktion matchas av Sydkraft Försäljnings inköpsbehov, sker det en intern

---

<sup>40</sup> Sydkraft AB, Årsredovisning 2002..

försäljnings-/inköpstransaktion till marknadspris. Endast överskott/underskott bjuds ut/köps in på Nord Pool. Gas och värme inhandlas delvis externt, men merparten köps från Sydkrafts eget bolag Sydkraft Gas. De två produktenheterna är utspridda på de geografiska försäljningsområdenas kontor.

Serviceenheterna ansvarar för IT-support, kundservice samt affärsstöd och staberna ansvarar för bland annat personal och de centrala ekonomifunktionerna. Kundservice utför även tjänster till utomstående bolag som inte ingår i Sydkraft Försäljning.

När Sydkraft Försäljning under sommaren 2001 omorganiserades mot matrisstruktur medförde detta att en ny ekonomisk styrmodell infördes. Från att tidigare ha fokuserat på kundgrupperna privat och företag gick företaget över till en produktorienterad modell med produkterna el och energi i centrum. Styrmodellen är i matrisform, vilket innebär att den bygger på enheternas integrering med varandra.

#### 4.1.2 Energibranschen

Energibranschen är speciell på flera sätt. Utbudet av el beror till stor del på tillströmningen i de vattendrag där vattenkraftverken ligger samt på vindstyrka och vindriktning i de områden där vindkraftverken är placerade. Utbudet av värme och gas påverkas främst av produktionssätt och bränslesort.

Efterfrågan av energi styrs delvis av faktorer som inte kan påverkas, framförallt av väderleksförhållanden och temperaturer. Energi som produktgrupp kan sägas ha en oelastisk efterfrågan vilket innebär att det alltid finns ett grundbehov. Samtidigt som efterfrågan ökar vid stränga väderleksförhållanden, finns det inga jämförbara substitut. Sedan avregleringen av elmarknaden har kunden möjlighet att själv välja leverantör vilket, har påverkat konkurrensen och därmed efterfrågan av energi från de enskilda bolagen.

Eftersom el inte går att lagra utan produceras och konsumeras parallellt är de flesta elbolag beroende av att kunna köpa och sälja av varandra. Detta sker via den nordiska elbörsen Nord Pool. Sydkraft Försäljning köper in el till marknadspriser via Nord Pool och säljer i sin tur vidare till slutförbrukare. Denna transaktionsform medför en jämn intäktsfördelning för elbolagen även om produktionstakten är skiftande.

Marknadspriset på el kan variera väldigt mycket beroende på att efterfrågan och utbudet till stor del beror på externa faktorer som inte kan förutses eller påverkas. En prisökning per kilowattimme har effekter på intäkter och kostnader, men marginalen påverkas inte nämnvärt eftersom de flesta kunder har rörliga avtal.

Produktion och försäljning är två funktioner som är integrerade med varandra men enligt svensk lag får dessa inte ligga i samma bolag. Detta innebär då en risk att elbolagen styr prissättningen på ett ofördelaktigt sätt för kunderna.

## 4.2 Styrning av verksamheten i Sydkraft Försäljning

Sydkraft Försäljning arbetar med en ekonomisk styrning som syftar till att utveckla verksamheten mot en långsiktig ekonomisk hållbarhet. Detta ska åstadkommas genom en kombination av att tillgodose kundernas behov samt få en mer rationell användning av resurser, kostnader och kapital. Sydkraft Försäljning vill arbeta med att förbättra sin yttre och inre effektivitet.

Till sin hjälp har de valt hjälpmedel som organisationsstruktur i form av matris, vilken medför ett bredare ansvar i företaget. Vad gäller de formella styrsystemen har Sydkraft Försäljning utarbetat ett heltäckande system i form av en planeringscykel, vilken kommer att förklaras längre fram i detta kapitel.

Dessa styrverktyg ska hjälpa Sydkraft Försäljning att implementera sin vision och affärsidé samt sina mål och strategier. Företagets tankesätt ska spridas till alla medarbetare så att alla arbetar mot gemensamma mål och tillsammans skapar en helhet.

## 4.3 Styrning genom organisationsstruktur

Sydkraft Försäljning är organiserat enligt formell struktur. Detta är nödvändigt eftersom Sydkraft Försäljning är ett stort och geografiskt utspritt företag, uppdelat på flera enheter som kräver integrering med varandra. Behovet av en formell struktur beror även på att välfungerande metoder för samordning och kontroll är nödvändiga då företaget ingår i en mycket stor koncern.



I valet av organisationsstruktur måste Sydkraft Försäljning ta hänsyn till att företaget befinner sig i en mycket osäker bransch där hög flexibilitet i organisationsstrukturen är nödvändigt. Hur arbetsuppgifter och ansvar ska fördelas och hur enheterna ska samverka är andra kritiska faktorer för Sydkraft Försäljning i frågan om organisationsstrukturens utformning.

### 4.3.1 Mot en omorganisation

Innan avregleringen av elmarknaden och omorganiseringen mot matrisstruktur var Sydkraft Försäljning ett regionalt verkande företag uppdelat på två divisioner. Varje division fungerade som ett enskilt bolag och ansvarade för Sydkraft Försäljnings samtliga arbetsuppgifter för privat- respektive företagsmarknaden.

På grund av avregleringen och uppköp av flertalet mindre elbolag runt om i Sverige blev en omorganisering nödvändig av flera anledningar. Sydkraft Försäljning ökade i storlek, både vad det gällde anställda och kunder. Dessutom krävdes integrering av de geografiskt och kulturellt skilda bolagen för att Sydkraft Försäljning skulle fungera som en helhet.

#### 4.3.1.1 Funktionsindelning

Sydkraft Försäljning har valt att dela upp sina försäljningsenheter och serviceenheter utifrån företagets kritiska verksamhetsfunktioner. Enheterna är specialiserade på ett funktionsområde och försäljningsenheterna är dessutom verksamma inom varsitt geografiskt område. Den funktionsindelade organiseringen av enheterna motiveras av specialisering, stordriftsfördelar och relativt tydliga gränser mellan de olika verksamhetsfunktionernas karaktär.

Den funktionsbaserade organiseringen innebär teoretiskt sett att dubbelarbete undviks. Försäljningsenheterna utför trots allt samma slags arbetsuppgifter och utnyttjar därmed inte möjliga stordriftsfördelar, vilket beror på den geografiska uppdelningen. Skälet till denna uppdelning är främst fördelarna med att vara nära marknaden. Sydkraft Försäljnings kunder består till stor del av de uppköpta bolagens gamla kunder och finns framför allt i de områden där dessa bolag verkade.

#### 4.3.1.2 Marknadsindelning

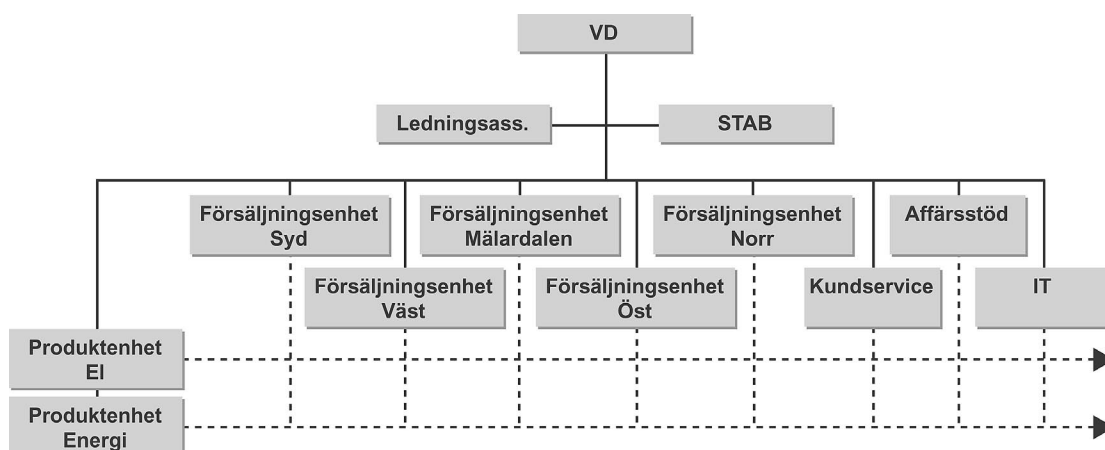
Sydkraft Försäljning har valt att dela in sina produkter med tillhörande tjänster i två produktenheter. Syftet med att organisera verksamheten enligt marknadsindelning är att samla alla de produktrelaterade arbetsuppgifterna i en enhet. Eftersom produktenheterna inte hanterar försäljningsfunktionen praktiskt är de enligt teorin inte renodlat marknadsbaserade. En av anledningarna till att försäljningsfunktionerna har placerats i separata enheter är att Sydkraft Försäljning vill utveckla spetskompetensen vad gäller försäljningen i de geografiska områdena. En annan orsak till uppdelningen är att försäljningsenheterna säljer utifrån uppsatta mål och att enheterna efter tilldelningen av säljmål inte är beroende av varandra.

Marknadsindelningen medför att produktenheterna utför likartade uppgifter. För att motverka dubbelarbete och istället dra nytta av situationen samarbetar produktenheterna inom vissa områden. De kan på så sätt öka kompetensen och tillsammans hushålla med företagets resurser. De stordriftsfördelar som produktenheterna går miste om är en avvägning mellan produkternas komplexitet och integrerade funktioner.

#### 4.3.1.3 Organisering enligt matrisstruktur

Sydkraft Försäljning har organiserat verksamheten i funktions- och marknadsindelade enheter utifrån målsättningen att införa matrisorganisation. Företaget har aldrig i praktiken verkat som en funktions- eller marknadsbaserad organisation utan har gått direkt från en divisionaliserad struktur mot matris.

Sydkraft Försäljning har valt att strukturera enheterna i matrisen enligt bilden nedan. De fem försäljningsenheterna samt serviceenheterna verkar vertikalt i företaget och produktenheterna verkar horisontellt.



Genom matrisstrukturen integreras produktenheterna med samtliga vertikala enheter vars tjänster de använder sig av under processen, från inköp till försäljning och eventuellt kundsupport. Samtliga försäljnings- och serviceenheter utför tjänster åt båda produktenheterna.

#### 4.3.1.4 Samordning och beslutsfattande i matrisorganisationen

I nuläget upplever de intervjuade på företaget att gränserna mellan fördelning och ansvar av arbetsuppgifterna är otydliga. Det är vanligt att medarbetarna får direktiv från olika håll inom företaget, vilket resulterar i att de inte vet vems rekommendationer de ska följa. I dessa situationer upplever medarbetarna att det är svårt att avgöra vad som är mest prioriterat.

Det är tydligt att medarbetarna inom företaget upplever att samordningen inte fungerar tillfredsställande. Det upplevs inte motiverande att få uppdrag om att ta fram en viss rapport, vilken sedan i efterhand visar sig redan fanns. Ett annat bekymmer är att det ytterst sällan förekommer återkoppling och kommunikation i form av kontakter mellan de olika enheterna.

När det gäller beslutsfattandet inom Sydkraft Försäljning, sätts övergripande direktiv upp av E.ON och av Sydkrafts koncernledning. Utifrån direktiven ges sedan Sydkraft Försäljning tämligen fria händer att själva utforma och fatta beslut.

## 4.3.2 Ansvarsfördelning i Sydkraft Försäljning

När Sydkraft Försäljning introducerade matrisorganisationen sommaren 2001 lade ledningen upp planer för hur alla intäkter och kostnader skulle fördelas ut på produktenheterna. Arbetet med att implementera denna fördelning har påbörjats, men är än så länge långt ifrån målet.

Sydkraft Försäljning har valt att ge produktenheterna resultatansvar och de geografiska försäljningsenheterna samt serviceenheterna kostnadsansvar. Anledningen till denna fördelning är att företaget vill att fokus ska ligga hos produktenheterna eftersom det är hos dem som de största riskerna ligger, inte hos de geografiska försäljningsområdena.

### 4.3.2.1 De vertikala enheternas ansvar

De geografiska försäljningsenheterna styrs helt av sina omkostnader. All uppföljning av enheterna görs på omkostnaderna, vilket i praktiken innebär att de har tilldelats ett kostnadsansvar. Försäljningsenheterna har inga intäkter och kan därför inte få någon fullständig resultaträkning. De har idag bara möjlighet att se hur mycket energi de säljer, inte om de är en vinstgivande enhet eller hur lönsamma affärer de gör.

Det finns dock möjlighet att med hjälp av affärssystemet få fram en fiktiv resultaträkning för enheterna. Denna möjlighet utnyttjas dock inte. Anledningen till att företaget inte vill ta fram resultaträkningar för försäljningsenheterna är bland annat att det kan uppstå en ojämn konkurrens mellan enheterna. När matrisen infördes delades alla kunder upp efter geografiska områden och några av försäljningsenheterna kan uppleva att uppdelning var orättvis.

Försäljningsenheterna har dock ett uttalat lönsamhetsmål. Detta mål innebär att enheterna inte får göra olönsamma affärer för företaget som helhet bara för att respektive enhet ska uppnå sina säljmål. Alla enheter har ett helhetsansvar för Sydkraft Försäljning, vilket innebär att alla beslut inom organisationen ska fattas på affärsmässiga grunder.

Det finns tydliga kopplingar mellan de resurser som tas i anspråk och de prestationer som utförs inom försäljningsenheterna. Alla omkostnaderna, och kopplingarna mellan dem, specificeras på en mycket detaljerad nivå för att enheterna ska ha möjlighet att

påverka dem. Sydkraft Försäljning anser att det är viktigt att kunna följa upp och analysera omkostnaderna utifrån vilka huvudaktiviteter de härrör från. Enheterna kan på så sätt enkelt vidta åtgärder om det skulle behövas och vid allt för stora avvikelser från budgeterat utfall kan analyser göras.

Serviceenheterna, affärsstöd, IT och kundservice, har omkostnader som är av mer diskretionär karaktär eftersom uppkomsten av deras kostnader saknar tydliga kopplingar mellan resurser och prestationer.

#### 4.3.2.2 De horisontella produktenheternas ansvar

De horisontella produktenheterna har idag ett tilldelat resultatansvar på TB 1-nivå. Tanken är att när matrisorganisationen är helt införd ska produktenheternas ansvar utökas till TB 2-nivån. Resultaträkningen för huvudaffärerna ser förenklat ut enligt följande:

Energiförsäljning	200	
Energiinköp	- 180	
<b>Energinetto</b>	<b>20</b>	<b>TB 1-nivå</b>
DUAM-netto	- 13	
<b>Res före fördelning OH</b>	<b>7</b>	<b>TB 2-nivå</b>
OH-kostnader	- 1	
<b>Resultat Huvudaffär</b>	<b>6</b>	

Energinettot, TB 1-nivån, är endast försäljningsintäkter minus totala anskaffningskostnader. Detta är ett relativt trubbigt mått och företaget kan inte med hjälp av det utöva någon egentlig styrning av verksamheten. För att effektivt kunna styra produktenheterna krävs det att företaget beräknar resultatet på en mer detaljerad nivå. Därför har Sydkraft Försäljning som avsikt att i framtiden försöka flytta ner resultatnivån till resultat före fördelning av overheadkostnader, TB 2-nivån. På så sätt får produktenheterna även resultatansvar för företagets DUAM-netto.

DUAM står för drift, underhåll, administration och marknadsföring. I denna post ska de vertikala enheternas intäkter och kostnader ingå, det vill säga nettot från de geografiska försäljningsområdena, affärsstöd, kundservice och IT. Dessa ska sedan fördelas ut till de två produktenheterna El och Energi.

När matrisorganisationen är helt införd och fungerar tillfredställande är ambitionen att alla kostnader ska kunna härledas ut till de olika enheter med kostnadsansvar i vilka de har uppkommit. Syftet med att fördela resurserna till enheterna som genererar dem är att Sydkraft Försäljning ska kunna uppvisa en mer korrekt bild av lönsamheten i varje enhet.

Sydkraft Försäljning arbetar stegvis med att införa denna fördelningsprocess. I dagsläget finns ingen möjlighet att härleda kostnader till den enhet där de uppstår. Detta beror till viss del på att det affärssystem koncernen använder inte fungerar tillfredställande.

För att kunna mäta lönsamheten på ett korrekt sätt ska all försäljning av el och energi som sker i företaget kunna härledas ut till produktenheterna. Det innebär att de intäkter och kostnader som ingår i försäljningsenheternas och de producerande enheternas energinetto ska fördelas ut till produktenheterna på ett rättvist sätt. Inte heller denna fördelning fungerar tillfredställande inom Sydkraft Försäljning.

Företaget arbetar idag med att få fram metoder för hur en korrekt fördelning av dessa resurser ska kunna uppnås. Under tiden som detta arbete pågår används en fördelningsmodell för produktenhet El som är baserad på standardkostnader. Anledningen till användningen av standardmodeller är att ledningen behöver göra resultatuppföljning på detaljerad nivå för att mäta lönsamheten. Fördelningen är dock inte korrekt och därför blir produktenheternas resultat på TB 1-nivån endast ett uppskattat resultat.

I produktenhet Energi fördelas intäkter och kostnader på ett annorlunda sätt. Resultatansvaret ligger dock kvar på samma nivå. Fördelningen av resultatet i denna enhet bygger på överenskommelser mellan Sydkraft Försäljning och Sydkraft Produktion/Sydkraft Gas.

Överenskommelserna gå i stort ut på att produktenhet Energi ska ta del av de producerande energibolagens kostnader. Hur stor del av deras kostnader som ska belasta Sydkraft Försäljning bestäms med hjälp av fördelningsnycklar. Anledningen till att koncernen valt att fördela resultaten mellan olika bolag är att de vill att affärsområdena ska samarbeta för att maximera koncernens totala resultat.

En nackdel med denna fördelning är att produktenhet Energi har svårt att påverka kostnaderna från energibolagen. Dels har de inte tillräcklig insyn i bolagen, dels plockas kostnaderna från så många olika ställen att det är svårt att få kontroll dem. Det är i dagsläget även svårt att få fördelningsnycklarna att fungera tillfredsställande. Att få en korrekt fördelning är svårt och justeringar mot vad som verkar vara är ständigt i arbete.

Till overheadkostnader räknas kostnaderna för VD och övriga staber. Dessa kostnader ska även fördelas ut till produktenheterna. De ingår dock inte i de kostnader som produktenheterna har resultatansvar för. Att ledningen har valt att lägga dessa kostnader efter ansvarsnivån beror på att det är VD som styr och kontrollerar de centrala funktionsstaberna medan de övriga funktionerna styrs av produktenheterna. Huvudaffärerna har ingen möjlighet att påverka dessa kostnader och därför ska de inte behöva ta ansvar för dem heller.

## 4.4 Styrning genom formella styrsystem

Sydkraft Försäljning har valt att strukturera sina formella styrverktyg efter vad de kallar en planeringscykel. Denna ettåriga cykel gäller för alla enheter inom företaget och innehåller fyra moment. Det första är en planläggning av företagets strategier, vilket delvis görs på koncernnivå. Därefter arbetar man fram en strategisk plan som sträcker sig tre år framåt i tiden, varav det första året bryts ner till en budget. Det sista steget i processen är att göra månadsrapporteringar av utfall.

Förutom denna planeringscykel använder sig Sydkraft Försäljning i viss mån av prestationsmätning i form av nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella, vilka kommer att diskuteras i kapitlet *Prestationsmätning i Sydkraft Försäljning*.

### 4.4.1 Om företagets plats i koncernen

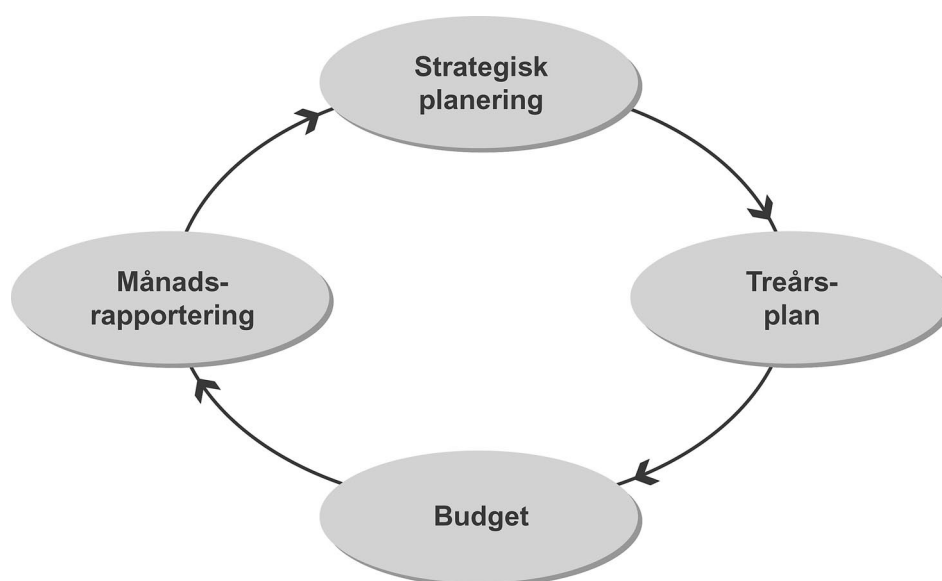
Sydkraft Försäljning är som tidigare nämnts ett av Sydkraft AB helägt dotterbolag. Sydkraft AB ägs i sin tur av det tyska företaget E.ON. Koncernförhållandet bidrar till att moderbolaget ställer omfattande krav på rapportering från dotterbolagen. Produkt- och försäljningsenheterna rapporterar till de ekonomiska och finansiella stödfunktionerna inom företaget som sedan rapporterar till Sydkraft Försäljnings

ledning. De rapporterar vidare till Sydkraftskoncernens ekonomiska avdelning som lämnar över information till koncernledningen innan de rapporterar vidare till det tyska företaget E. ON.

#### 4.4.2 Sydkraft Försäljnings planeringscykel

För att uppnå målsättningen om en långsiktig hållbar ekonomisk utveckling, krävs att Sydkraft Försäljning har en god ekonomisk planering och att de kan förutse de möjligheter och risker som finns de närmsta åren.

För att åstadkomma vad som krävs har Sydkraft Försäljning valt att utforma sina styrningsprocesser som en planeringscykel med ettårsintervall. Planeringscykeln är utformad som en logisk process med fyra steg: strategisk planering, treårsplan, budget samt månadsrapportering. Alla stegen i cykeln hakar i varandra och bygger på information från de föregående processerna.



##### 4.4.2.1 Strategisk planering

Den övergripande strategiska planeringen inom Sydkraft sker på koncernnivå genom strategimöten som hålls mellan koncernledningen och huvudägarna E.ON. Innan detta möte äger rum har dock varje affärsområde haft egna strategimöten vars resultat rapporteras till koncernledningen i.



De strategiska mötena hanterar frågor som är av mer långsiktig strategisk karaktär. Det diskuteras bland annat om köp- och försäljningar av verksamheter, vilka kundsegment som ska prioriteras, hur riskhanteringen ska gå till, vilket produktutbud företaget ska tillhandahålla samt till vilka priser.

Detta utmynnar i en verksamhetsplanering som syftar till att det med så stor säkerhet som möjligt ska gå att bedöma framtida möjliga intäkter och utifrån de bedömningarna besluta om vilka resurser som krävs.

Vidare tas under strategimötena beslut om vision, affärsidé, mål och strategier som är övergripande för hela koncernen. Detta dokument går inom organisationen under beteckningen VAMS. Sydkrafts vision och strategier är långsiktiga beslut medan målen är mätbara på både lång och kort sikt. Målen är till för att se till att visionen implementeras i organisationen. Utifrån koncernens VAMS bryter varje affärsområde ner de övergripande målen till delmål och utarbetar en mer definierad affärsidé.

När hela strategin ligger klar går arbetet vidare med att upprätta en strategisk treårsplan.

#### 4.4.2.2 Den strategiska treårsplanen

Treårsplanen är den viktigaste aktiviteten i planeringscykeln. Det är denna som ligger till grund för verksamhetens planering och uppföljning. Inom Sydkraft Försäljning går den strategiska planen under beteckningen Medium Term Plan, MTP.

MTP är en rullande treårsplan där det första året ses som ett åtagande inför nästa års verksamhet. De två nästföljande åren fungerar mer som ett åtagande inför nästa MTP-process. Treårsplanen har en full detaljeringsgrad för samtliga tre år, det vill säga att alla åren är förda ner till kontonivå. Anledningen till denna höga detaljeringsgrad är att företaget ska få mer kontroll över resurserna samt att kunna härleda kostnader.

Målsättningen med treårsplanen är att Sydkraft Försäljning ska kunna fokusera på lönsamheten i produktenheterna, minska kapitalbindningen samt minska sina omkostnader. Att omkostnaderna har så stor betydelse beror på att priserna inom energibranschen blir allt mer transparenta vilket innebär att det företag som uppnår de lägsta administrations- och marknadsföringskostnaderna kommer att bli marknadens

långsiktiga vinnare. För att kunna uppfylla Sydkrafts vision om att vara branschens mest lönsamma företag krävs stor kontroll över kostnaderna och därav den höga detaljeringsgraden i treårsplanen.

Själva upprättandet av treårsplanen sker enligt uppbyggnadsmetoden. Detta innebär att uppställandet startar på enhetsnivå och sedan summeras till en heltäckande plan för hela företaget. Det finns många likheter mellan upprättandet av Sydkraft Försäljnings treårsplan och upprättandet av en budget.

Planeringsprocessen startar i mars varje år då utgångspunkterna för treårsplanen skickas ut. Sydkraft Försäljnings ledning sätter sig därefter ner och sammanställer företagets förutsättningar och ambitioner för de kommande åren. Dessa skickas till koncernledningen som sammanställer alla dotterbolagens rapporter, varpå de skickar ut direktiv för hur treårsplanen ska framställas. Ledningen inom Sydkraft Försäljning ger dock ut preliminära direktiv för MTP-uppställandet innan direktiven från koncernen kommer. Anledningen till detta är att utarbeta en treårsplan med full detaljeringsgrad är en tidskrävande process som varje enhet inte hade klarat av att färdigställa om de skulle ha väntat på direktiv uppifrån. När alla produkt- och försäljningsenheter är färdiga med sina treårsplaner sammanställs de av controllerstaben innan de rapporteras vidare till koncernledningen.

I treårsplanen arbetas ett flertal olika dokument fram. Bland dokumenten kan nämnas resultaträkning, kostnadsredovisning, balansräkning och investeringsplaner. Framtagandet av dessa dokument behöver dock inte göras i alla enheter eftersom Sydkraft Försäljning är organiserat efter matrisstruktur. Detta uppmärksammas tydligast vad gäller balans- och resultaträkningarna. De geografiska säljheterna upprättar endast en balansräkning medan produktenheterna enbart upprättar en resultaträkning. Detta beror bland annat på att ansvarsfördelningen mellan enheterna är olika och att försäljningsenheterna inte har någon möjlighet att räkna fram ett resultat.

Inom Sydkraft Försäljning råder det olika uppfattningar angående den egentliga funktionen av en treårsplan. En del anser att treårsplanen är nödvändig och att den fungerar tillfredställande eftersom företaget verkar inom en bransch med trygga och stabila produkter. Andra menar att treårsplanen är onödigt arbete och inte fyller någon funktion eftersom produkterna och marknaden är känsliga för förändringar som

prislägen och väderleksförhållanden. En planeringshorisont på tre år är därför omöjlig att uppskatta.

#### 4.4.2.3 Budget

Sydkraft Försäljnings budget sträcker sig över ett år och är en månadsvis periodisering av treårsplanens första år. Periodiseringen sker oftast i samband med upprättandet av treårsplanen för att dubbelarbete ska undvikas. Dessa två steg i planeringscykeln är därför sammankopplade och kan vara svåra att skilja åt. Budgeten innehåller samma dokumentation som treårsplanen, enda skillnaden är att informationen här är fördelad på tolv månader.

Denna periodiserade budget bildar utgångspunkten för uppföljning i samband med de månadsbokslut som upprättas under näst kommande år.

#### 4.4.5 Månadsrapportering

Varje månad ska Sydkraft Försäljning lämna rapporter som visar månadens utfall i förhållande till det budgeterade utfallet, så kallade utfallsrapporteringar. Dessa rapporter är krav från E.ON och ska vara dem tillhanda senast två veckor efter månadens slut. För att rapporterna ska hinna passera alla led i organisationen krävs det att utfallsrapporterna lämnas i mitten av innevarande månad. Detta innebär att Sydkraft Försäljning får göra prognostiseringar av månadens förväntade utfall för färdigställandet av månadsboksluten. Siffrorna blir på detta sätt aldrig helt korrekta och om det uppstår differens mellan prognosen och det verkliga utfallet följs detta upp i efterhand.

Att lämna ifrån sig månadsbokslut innan månaden är avslutad och ett verkligt utfall kan mätas leder till stress bland de anställda. Dessutom är det mycket tidskrävande att göra prognoser eftersom de måste vara så precisa som möjligt. De som beräknar prognoserna kan även känna stor press på sig att göra ett så noggrant arbete som möjligt då de får stå till svars för eventuella avvikelser. Detta gör att andra arbetsuppgifter blir lidande.

#### 4.4.6 Prognoser

Den budget som lagts måste löpande följas upp och analyseras under budgetårets gång. Till detta använder Sydkraft Försäljning sig av fullständiga årsprognoser, vilka görs fyra gånger per år.

Prognoserna bygger delvis på verkligt utfall och delvis på uppskattningar av framtida utfall. Detta kan lättast illustreras genom ett exempel. Årets andra prognos, som kommer i april, visar verkliga utfall för januari till mars. Dessa månader har fortlöpt och korrekta siffror har kunnats ta fram. Resterande av årets tolv månader är uppskattningar av hur det kommer att gå. Ju längre in på året, desto mer korrekt blir prognoserna i förhållande till det verkliga utfallet. Den sista prognosen som kommer i november innehåller bara uppskattningar för två månader och därför kräver Sydkraft Försäljning att några avvikelser inte ska förekomma.

Prognosarbetet görs för att Sydkraft Försäljning i god tid ska kunna få signaler om eventuella avvikelser mot budgeten. En annan funktion prognosarbetet fyller är att företaget hela tiden ska kunna göra nya bedömningar av markanden utifrån aktuella förutsättningar. Negativa avvikelser från budgeten ska i största möjliga mån leda till att enheterna omprioriterar sin verksamhet så att de kan hålla sig inom budgetramen.

#### 4.4.7 Budgetuppföljningen

Alla enheter inom Sydkraft Försäljning har regelbunden budgetuppföljning varje månad och kvartal. Utfallet representeras av månadsboksluten och kvartalsboksluten och jämförs med utfallet för motsvarande period föregående år samt med den aktuella, periodiserade budgeten, det vill säga månadsprognoserna. December månadsbokslut omfattar hela året och därför sker även en naturlig jämförelse mellan åren. Om budgetavvikelsen för en post ligger utanför intervallet +/- 10 procent ska skriftliga kommentarer rapporteras till controllerstaben inom Sydkraft Försäljning angående orsakerna till avvikelsen. Controllerstaben sammanställer därefter samtliga enheters utfall och avvikelser och rapporterar vidare till ledningen.

För att underlätta avvikelserapporteringen används så kallade fördelningsnycklar. Dessa gör det möjligt att snabbt kunna härleda de flesta orsakerna till avvikelser mellan budget och utfall. För att dessa ska fungera är det dock mycket viktigt att fördelningen mellan samtliga intäkter och kostnader är noggrant fördelade över

månaderna, det vill säga månadsprognoserna. Vissa avvikelser kan vara svåra att på enhetsnivå finna orsaken till. Ibland kan det därför krävas samarbete med andra delar av Sydkraftkoncernen och utomstående bolag för att få svar på frågan.

Enheterna gör inte själva någon grundlig analys kring orsakerna till avvikelserna eftersom det varken finns direktiv eller tid till detta. Analysen görs på en aggregerad nivå av ledningen som beslutar om åtgärder i form av anpassningar och korrigeringar. Enheterna får ingen direkt respons på de rapporterade avvikelserna. Åtgärder visar sig främst som korrigeringar på nästkommande budgetperiod.

#### 4.5 Prestationsmätning i Sydkraft Försäljning

Förutom planeringscykeln använder Sydkraft Försäljning sig av nyckeltal, dels på en övergripande nivå inom organisationen dels inom varje specifik enhet. Företaget som helhet mäts idag på nyckeltalen Avkastning på sysselsatt kapital, Rörelsemarginal, DUAM-netto/kWh samt Resultat efter avskrivningar. Dessa övergripande nyckeltal som bryts ner till mål och lägre beståndsdelar ute i enheterna.

Att använda sig av dessa nyckeltal är krav från huvudägarna. Sydkraft Försäljning känner sig dock inte tillfreds med dessa utan vill använda sig av andra mätnivåer. Ambitionen är att företaget istället ska kunna mäta Resultat efter finansnetto, vilket då kommer att medföra att produktenheterna och bolagen blir ansvariga även för sitt finansnetto.

Alla styrverktyg som är väl använda inom Sydkraft Försäljning är av finansiell karaktär. De har dock på senare tid förstått vikten av de icke-finansiella måtten. Controllerstaben har i samarbete med de vertikala och horisontella enheterna, utarbetat en styrpanel med icke-finansiella mått som exempelvis väntetider hos kundservice, el-prognosernas träffsäkerhet och sjukfrånvaron. Styrpanelen har funnits sedan hösten 2002 och ges ut en gång i månaden. Den används dock bara för rapportering till ledningen om dessa specifika nyckeltal. I nuläget används den inte för att upptäcka eller för att åtgärda konkreta brister.

## 4.6 Sammanställning av problemområden

Det första problemet som har observerats är att ansvaret mellan försäljningsenheterna och produktenheterna är felaktigt fördelat. Försäljningsenheterna har enbart ansvar för sin egna omkostnader, trots att de är med och påverkar försäljningsintäkterna som genereras till produktenheterna resultat. Produktenheterna utför ett avancerat förarbete i försäljningsprocessen men mötet med kunderna anser vi vara viktigt, speciellt då försäljarna har möjlighet att påverka köpet i olika riktning. Problemet blir därav ett omvänt resonemang utifrån påverkbarhetsprincipen. De intäkter som kan påverkas bör man ha ansvar för.

Det andra problemet som kan urskiljas är att kostnaderna på TB1-nivå i produktenhet Energis resultaträkning är svåra för enheten att påverka då de är produktionskostnader som har uppkommit i energibolag under ett annat Sydkraftbolag. Enligt påverkbarhetsprincipen bör enheten inte ansvara för dessa kostnader. Hade produktion och försäljning kunnat ligga under samma bolag hade problemet kostnads- respektive intäktsansvar varit en möjlig fördelning av ansvar. Enligt lag måste de placeras i olika bolag vilket också medför att behöver fördela intäkter och kostnader mellan sig för att uppnå ett resultat. För att komma tillrätta med problemet krävs en mer påverkbar metod för kostnadsallokeringen mellan bolagen.

Det tredje problemet är även det relaterat till påverkbarhetsprincipen. På det sätt som matrisstrukturen i Sydkraft Försäljning har kombinerats med fördelning av ansvar kommer det bli svårt för produktenheterna att i framtiden nå TB2-nivå som planerat. På TB2-nivå ska de vertikala enheternas DUAM-kostnader ingå fördelat på de två produktenheterna. Produktenheterna kan endast påverka dessa kostnader till viss del samtidigt som det är svårt att fördela DUAM-kostnaderna rättvist på de olika produkterna. En ny metod för kostnadsallokering mellan de horisontella och de vertikala enheterna ska alltså lösa två problem.

Det fjärde problemet berör samordning och är framförallt relaterat till matrisorganisationens komplexa form. Matrisorganisationens struktur innebär direktiv från den egna enhetschefen men också från de cheferna på de enheterna som enheten är integrerad med. Denna situation kan leda till felprioriteringar, onödigt dubbelarbete och osäkerhet hos medarbetarna och kan på sikt bli ett stort problem att lösa om inte nuvarande situation ses över.

Det femte problemet vi tar upp har att göra med koncernens storlek. I stora koncerner finns risk att höga rapportkrav leder till dubbelarbete och resursslöseri. Detta faktum har vi upptäckt i Sydkraft Försäljning. Det tyska moderbolaget E.ON ställer höga krav på antal rapporter och en full detaljeringsgrad. Detta beror delvis på de inte förstår den svenska marknaden och för att deras intressenter kräver mycket frekvent och omfattande information.

# Kapitel 5 – Problemdiskussion

---

*Problemdiskussionerna i detta kapitel baseras på de problemområden vi lyft fram i kapitlet "Sammanställning av problemområden". Vi kommer att diskutera problemområdena samt ge råd och förslag till lösningar.*

---

## 5.1 Påverkan på försäljningsintäkter

De geografiska försäljningsenheterna har delaktighet i de intäkter som genereras genom försäljning, trots detta har de idag endast tilldelats kostnadsansvar. Försäljningsenheterna påverkar intäkterna genom säljmetoder och kunskap om marknaden. De har dessutom möjlighet att inom vissa ramar prissätta produkterna som de säljer.

I den nuvarande situationen kan det antas att försäljningsenheterna inte är motiverade att sälja mer än de tilldelade kvoterna. Enheterna får som bekant inte del av intäkterna. Det finns risk att enheterna känner sig begränsade i förhållande till sitt ansvarsområde och upplever maktlöshet då all makt är centrerad till produktenheterna.

Om försäljningsenheterna hade haft ansvar även för intäkterna eller i alla fall kunnat överblicka ett resultat hade det varit mer stimulerande att arbeta mot. I dagsläget är enda målsättningen att hålla sig inom kostnadsramarna.

Om försäljningsenheterna får ta del av intäkterna skulle det innebära att de i praktiken tilldelas resultatansvar. Sydkraft Försäljning kommer då få ett dubbelt resultatansvar inom organisationen, både horisontellt via produktenheterna och vertikalt via försäljningsenheterna. Detta är ett av de främsta syftena med att införa en matrisorganisation och det skulle sannolikt främja försäljningen. Sydkraft Försäljning skulle därmed gynnas som helhet.

Det finns flera olika tillvägagångssätt för att ge försäljningsenheterna resultatansvar eller åtminstone kunna överblicka intäkterna som de är delaktiga i. Vi kommer i följande kapitel diskutera några av dessa metoder.



## 5.1.1 Resultatansvar på försäljningsenheterna

### 5.1.1.1 Fiktiv resultaträkning

Som nämndes i kapitlet *De vertikala enheternas ansvar* så finns det möjlighet att via affärssystemet låta försäljningsenheterna överblicka de intäkter vilka de genererar. Med denna metod används dock *samma* intäkter i både försäljningsenheternas och produktenheternas resultaträkningar. Försäljningsenheterna kommer då att få en fiktiv resultaträkning och de kan därmed se om de går med vinst och är lönsamma. Produktenheternas resultaträkningar är fortfarande de som gäller, men försäljningsenheterna får sitt önskemål uppfyllt om att kunna överblicka ett resultat.

Denna lösning ger inte försäljningsenheterna mer ansvar i praktiken. Poängen är istället att de får överblicka de intäkter som de faktiskt är med och påverkar.

### 5.1.1.2 Provision

En metod för att ge försäljningsenheterna ett riktigt resultatansvar är att låta dem sälja på provision och därmed få en egen intäkt. Provisionen kan utformas så att försäljningsenheterna tilldelas en viss procentsats av priset ut till kund. Att försäljningsenheterna får del av intäkterna motiverar dem att sälja större volymer än de kvoter de tilldelats, men även att sälja till så bra pris som möjligt. Provisionens storlek, det vill säga enheternas intäkter, baseras på deras prestation. Skulle priset baseras på det golvpris produktenheterna bestämmer hade försäljningsenheten enbart strävat efter att sälja en stor volym.

Naturligtvis så påverkar volymen och priset varandra då exempelvis en större volym ofta säljs till ett lägre enhetspris. Detta har dock ingen direkt negativ effekt utan skapar snarare bättre kontroll över säljarnas prestationer.

### 5.1.1.3 Internprissättning

Ytterligare ett alternativt till att fördela ut resultatansvar till försäljningsenheterna skulle kunna vara internprissättning mellan produkt- och försäljningsenheterna.

Internprissättning, beroende på hur det är utformat, skulle kunna medföra att delar av organisationens ansvar och därmed makt förskjuts från produktenheterna till

försäljningsenheterna. Detta förslag är troligtvis det mest kontroversiella av de förslag vi presenterar. Det beror produktenheterna inte vill dela med sig av sin makt och att Sydkraft Försäljnings ledning vill att företagets verksamhet ska fokuseras på produktenheterna.

Med hjälp av internpriser kan försäljningsenheterna realisera intäkter och därmed tilldelas resultatansvar. Eftersom prisbilden gentemot kunden inte bör påverkas är det inte lämpligt att använda marknadsbaserad internprissättning. Detta eftersom både produkt- och försäljningsenheterna vill göra vinstgivande affärer och därför lägger en vinstmarginal på priset.

I stället hade någon form av kostnadsbaserad prissättning varit bättre. Skillnaden mellan inköpspriset hos produktenheterna och det genomsnittliga försäljningspriset till kunden, kan då utgöra en vinstmarginal som produkt- och försäljningsenheterna får dela mellan sig. Vid fördelning av vinstmarginalen måste hänsyn tas till bland annat enheternas omkostnader. Bra försäljningsintäkter kommer på detta sätt att främja både produktenheten och försäljningsenheten och då även företaget som helhet.

Oavsett vilken metod som eventuellt används för att ge försäljningsenheterna resultatansvar finns det risk att resultatansvar leder till en inbördes osämja. Resultatet kan exempelvis inte användas för jämförelse mellan försäljningsenheterna då de är av skiftande storlek. Istället kan resultatet användas som referens mellan olika perioder för samma enhet. För att jämföra de individuella försäljningsenheternas lönsamhet skulle resultatet behöva vägas mot försäljningskritiska faktorer, exempelvis antal försäljningsmantimmar. Det kan också behöva justeras utifrån produkt- och kundgrupper.

### 5.1.2 Sammanslagning av försäljningsenheterna

För att undgå problem med snedvridna resultat vid ett eventuellt införande av resultatansvar på försäljningsenheterna kan Sydkraft Försäljning slå samman alla försäljningsenheterna till en enhet. Precis som serviceenheterna i nuläget är utspridda på ett antal kontor bör även försäljningen kunna vara geografiskt utspridd men tillhöra en och samma enhet.

Denna sammanslagning hade dessutom gjort matrisstrukturen mindre komplicerad och därmed underlättat vissa delar av ekonomistyrningen. Nuvarande uppdelning av försäljningsenheterna innebär delvis dubbelarbete, främst vad det gäller ekonomi och administration. En sammanslagning kan leda till effektivare utnyttjande av dessa resurser samtidigt som säljarna, trots den geografiska spridningen, troligtvis har bättre kontakt med varandra och därmed kan nå en högre grad av specialisering.

## 5.2 Produktenhet Energis påverkbarhet på sina kostnader

Kostnaderna som ingår i produktenhet Energis energinetto, det vill säga kostnaderna som ingår i TB 1-nivån, består till största delen av kostnader från de producerande energibolagen. Produktenhet Energi får intäkter för försäljning av den energi som produceras inom koncernen, men de har inga "egna" produktionskostnader. De kostnader som uppstår i produktenhet Energi är deras egna DUAM-kostnader, men för att uppnå ett mer rättvisande resultat behöver de även belastas med produktionskostnader. Eftersom de får intäkterna är det inte mer än rättvist att de även ska få del av kostnaderna. De har dock mycket liten möjlighet att påverka dessa kostnader eftersom de ligger i externa bolag. Produktenhet Energi har exempelvis inte möjlighet att se till att energin framställs på det mest kostnadseffektiva sätt. Att inte kunna påverka de kostnader enheten ansvarar för strider mot påverkbarhetsprincipens grundregel och därför bör Sydkraft Försäljning förändra denna kostnadsallokering.

### 5.2.1 Internpriser mellan produktenheter och produktionsbolag

En metod för att ge produktenhet Energi större möjlighet att påverka och få kontroll över produktionskostnaderna de ansvarar för kan vara att införa internpriser. Internprissättningen bör då beröra produkterna värme och gas och verka mellan produktenhet Energi och Sydkrafts energibolag. En lämpligt utformad internprissättning medför att energibolagen får ökade krav på sig främst vad det gäller produktionseffektivitet och kvalitet.

Det är inte självklart vilken typ av internprissättning som är mest lämplig. Mellan produktenhet Energi och energibolagen kan ett marknadsbaserat internpris inte leda till något positivt resultat. Marknadsbaserat internpris gör det svårt att i detta skede av processen lägga på en vinstmarginal ut mot marknaden. Produktenhet Energi skulle

inte ha möjlighet att täcka sina egna DUAM-kostnader. Orsaken till problemet är att kundens slutpris bör vara oförändrat om internpriser införs. Annars riskerar Sydkraft Försäljning att förlora kunder till konkurrenterna.

Metoden med marknadsbaserade internpriser är inte heller relevant om en eventuell internprissättning gentemot försäljningsenheterna utformas med vinstmarginal. Marknadsbaserade internpriser kommer då att sätta ytterligare press på produktionsbolagens effektivitet, men frågan är om koncernen är beredd att ta risken att Sydkraft Försäljning köper energi från utomstående producenter.

För Sydkraft Försäljning är antingen förhandlingsbaserat- eller kostnadsbaserat internpris det mest förmånliga. Det kostnadsbaserade internpriset kommer förmodligen att utformas med vinstmarginal eftersom produktionsbolagen behöver täcka sina produktionskostnader men också sina interna omkostnader. Förhandlingsbaserat internpris medför ett mer flexibelt pris vilket är bra med tanke på branschens karaktär. Risken med förhandlingsbaserat internpris är att förhandlingarna tar för mycket resurser i anspråk och att de styrs av personliga egenskaper.

### 5.3 Produktenheternas möjlighet att påverka DUAM

Ytterligare ett av problemen vi upplevt i Sydkraft Försäljning kan härledas till påverkbarhetsprincipen. Som nämndes i kapitlet *De horisontella produktenheternas ansvar* är tanken att de vertikala enheternas omkostnader, DUAM, i framtiden ska fördelas ut till de två produktenheterna. När detta går att genomföra ska produktenheternas ansvarsnivå flyttas ner till TB 2-nivå. De kommer då att ansvara även för de vertikala enheternas DUAM-kostnader. Syftet är att produktenheterna som tilldelas försäljningsintäkterna även ska belastas med kostnaderna för de tjänster som på något sätt kan härledas till produkterna.

Problemet är att produktenheterna inte fullt ut kommer att ha möjlighet att påverka dessa omkostnader. Produktenheterna kan till viss del påverka försäljningsenheternas omkostnader genom att de bestämmer antal säljare utifrån hur säljkvoterna har fördelats. Däremot har de svårare att påverka serviceenheternas omkostnader eftersom deras arbetsuppgifter inte är direkt sammanlänkade med produktenheternas arbetsuppgifter. Ytterligare ett problem är att det är svårt att få fördelningen av

DUAM-kostnaderna att bli rättvisande eftersom det är svårt att härleda flera av DUAM-kostnaderna till en den produkt som de härrör från.

På det sätt Sydkraft Försäljning valt att lägga upp sin matrisstruktur och fördelning av ansvar är det inte möjligt att fullt ut tillämpa påverkbarhetsprincipen. Om endast produktenheterna i Sydkraft Försäljning har resultatansvar innebär det att ett mycket stort ansvar vilar på dessa enheter. Det är då viktigt att de har kontroll över och kan påverka omkostnaderna som berör försäljningen och serviceenheterna. Speciellt då merparten av dessa är i nära kontakt med marknaden. De vertikala enheterna har idag kostnadsansvar, men det är trots det svårt för produktenheterna att påverka och överblicka omkostnaderna eftersom de vertikala enheterna är förhållandevis självständiga och har olika funktioner och förutsättningar.

### 5.3.1 Internprissättning av tjänster

Ett sätt att ge produktenheterna möjlighet att påverka DUAM-kostnaderna är att internprissätta tjänsterna som de vertikala enheterna utför och som produktenheterna behöver använda sig av. Denna metod innebär att produktenheterna blir mer kostnadsmedvetna och ställer krav på tjänsterna de utnyttjar. Samtidigt kommer de kunna uppvisa ett tillförlitligt resultat redan på TB1-nivå. Internprissättningen skulle ge de vertikala enheterna intäkter och därmed resultatansvar på samtliga enheter. Lösningen kommer att innebära att makt förskjuts från de nu centrala produktenheterna ut på de övriga enheterna. Detta förslag är således en avvägning mellan produktenheternas påverkbarhet och en omfördelning av makt och ansvar.

Resultatansvar i de vertikala enheter kommer troligen innebära att dessa enheter blir mer kostnadsmedvetna än de är idag. Det borde vara mer stimulerande för enheterna att hålla nere sina omkostnader om de arbetar mot ett eget resultat än om de bara ansvarar för att inte överstiga en viss kostnadsnivå. För att Sydkraft ska uppnå en ledande position på marknaden är det av stor betydelse att alla enheter arbetar för att minska omkostnaderna eftersom produktpriserna inte påverkar resultatet nämnvärt. Omkostnaderna blir därmed en kritisk faktor för att uppnå ett bra resultat.

Resonemanget ovan ställer höga krav på hur internprissättningen utformas. Vad det exempelvis gäller de externa kundernas utnyttjande av kundtjänst beror de dels på produktenheternas och försäljningsenheternas förarbete gentemot de externa

kunderna, dels på kvaliteten på tjänsten som kundtjänst utför. Därför bör kostnaden för tjänsten i kundtjänsts fall eventuellt vara subventionerad så att kundtjänst och produktenheterna delar upp kundtjänsts omkostnader mellan sig. Det är dessutom viktigt för en serviceenhet som kundtjänst att parallellt arbeta med styrande nyckeltal, exempelvis kostnad/ärende och kundnöjdhet.

## 5.4 Samordning och kommunikation

Ju mer komplex en organisation är desto större krav ställs på att samordning, kommunikation och ekonomistyrning fungerar tillfredsställande.<sup>41</sup> Även om syftet med införandet av matrisorganisationen är att verksamheten i slutändan ska fungera bättre, är det tydligt att vägen till en fungerande helhet är lång.

Medarbetarna inom Sydkraft Försäljning uppfattar att samordningen och kommunikationen inom företaget är bristfällig. Gränserna mellan enheternas ansvar och arbetsuppgifter är otydliga vilket resulterar i att medarbetarna allt som oftast får direktiv från olika håll. I dessa situationer är det svårt att veta vilka rekommendationer som ska följas.

Det är också tydligt att medarbetarna inte har en överblick över hur organisationen är uppbyggd och därför inte vet var deras kollegor finns eller vad de har för arbetsuppgifter. Detta kan leda till att medarbetarna inte vet vem de ska be om hjälp vid exempelvis framtagningen av en rapport. Detta kan resultera i att man ber fel person om hjälp eller att man på egen hand arbetar fram en rapport som redan finns. Vid sådana situationer finns en överhängande risk för att dubbelarbete utförs.

För att ett företag ska kunna tillgodose omvärldens krav och stå emot den ökade konkurrensen är ledningen i stort behov av den senaste informationen för att korrekta beslut ska kunna fattas. Att Sydkraft Försäljning ingår i en större internationell koncern bidrar till att ledningen kräver omfattande rapportering av sina dotterbolag. Anledningen är att en heltäckande bild av koncernen ska kunna presenteras.

Den höga graden av rapportering kan kännas omotiverade för medarbetarna. Det beror på att de oftast inte får information om varför rapporteringen är så omfattande

---

<sup>41</sup> Jürisoo, Mart. *Burnout. Från stress och utbrändhet till den goda organisationen.* (2001) s. 119.

eller vad rapporterna ska användas till. Medarbetarna får heller ingen information om vilket betydelse just deras insats har för företaget som helhet. Oftast får de som skrivit rapporten inte heller någon återkoppling av mottagaren. Det är viktigt att en heltäckande återkoppling lämnas så att medarbetaren får inblick och förståelse för rapporteradens betydelse. På så sätt kan det kännas mer motiverande att göra rapporter.

En omorganisation skapar alltid oro vilket beror på att människor överlag är långsamma när det gäller förändringar i skiftande förutsättningar.<sup>42</sup> Medarbetarna tvingas lägga ner tid på att lära sig nya rutiner vilket medför att de kan få problem med att hinna med sina ordinarie arbetsuppgifter. Detta kan kännas oerhört frustrerande eftersom de inte får använda all sin kunskap och därför inte har möjlighet att göra sitt bästa och kan i värsta fall resultera i det som vi idag brukar kalla utbrändhet.

## 5.4 Resursslöseri

Ett problemområde är att Sydkraft Försäljning inte utnyttjar sina resurser på bästa möjliga sätt. En del av de rutiner och processer som företaget använder sig av anses för detaljerade, frekventa och tar resurser från, vad vi anser, mer kvalitativa arbetsuppgifter. De flesta av dessa problem uppstår i samband med framtagandet och uppföljningar av de formella rapporterna.

För de flesta företag är den strategiska planen betydelsefull. Så är fallet också för Sydkraft Försäljning. Deras strategiska plan bör dock ligga på en mer aggregerad nivå än vad den gör idag. Faktumet att Sydkraft Försäljnings strategiska treårsplan är fullt detaljerad under samtliga år kan ha en negativ inverkan på företaget då planeringsprocessen är resurskrävande och tar mycket tid i anspråk. Dessutom genomgår treårsplanen en noggrann revidering där Sydkraft Försäljning ser till vilka förändringar som skett i deras omvärld och på marknaden. Eftersom revideringen görs varje år är det lämpligt med en lägre detaljeringsgrad på år två och tre. Dessa år kan få en högre detaljeringsgrad innan de ska periodiseras för att bli en budget. På detta sätt kan Sydkraft Försäljning undvika resursslöseri på grund av dubbelarbete.

---

<sup>42</sup> Jürisoo, Mart, *Burnout. Från stress och utbrändhet till den goda organisationen* (2001) s. 100, 117.

Månadsboksluten är för innevarande månad till största delen en prognos. Det beror på att varje enhet måste rapportera månadens utfall redan i mitten på månaden och därför inte har tillgång till utfallet. Sydkraft Försäljning vill att så liten del som möjligt av boksluten ska bygga på dessa prognoser, vilket medför att enheterna rapporterar så sent som det är möjligt. I kombination med den höga detaljeringsgraden resulterar detta i att det finns alltför lite tid för analyser och uppföljningar. Det är av dessa anledningar lätt av få uppfattningen att Sydkraft Försäljning gör felaktiga prioriteringar av sina resurser. Det kan in längden påverka företagets ekonomi i negativ riktning.

Eftersom en stor del av Sydkraft Försäljnings rapporter bygger på prognoser kan en differens mellan utfall och prognos uppkomma. Vid eventuella differenser måste respektive enhet lämna förklaringar till controllerstaben om anledningen till att skillnad har uppstått. Dessa krav kommer en tid efter att den ursprungliga rapporten lämnades. Enheterna har då gått vidare i sitt arbetet och har inte längre saken aktuell.

Hög grad av rapportering är typiskt för en koncern som är stor och icke-hanterbar. De höga kraven på rapporter kan kännas omotiverat med tanke på att det i efterhand inte finns tid för ordentlig uppföljning. En lösning på problemet med månadsrapporteringen kan vara att Sydkraft Försäljning, genom ett integrerat affärssystem, rapporterar direkt till E.ON i Tyskland. Detta hade kunnat underlätta för medarbetarna och på sikt gynna företaget så att mer tid kunde läggas på en grundlig uppföljning.



# Kapitel 6 – Resultat

---

*I detta kapitel görs en uppsummering av problemdiskussionen. Därefter analyseras problemen och dess lösningar ur ett mer generellt perspektiv. Slutligen ges förslag på andra intressanta infallsvinklar för kommande uppsatsskrivande studenter.*

---

## 6.1 Uppsummering

Få av de problem som har observerats på Sydkraft Försäljning kan härledas enbart till matrisorganisationen. Däremot är matrisorganisationen tillsammans med andra kritiska faktorer, framförallt ansvarsfördelning orsaken till flera problem. Kombinationen av organisationsstrukturens olika delar blir därför mycket viktig för att den ekonomiska styrningen ska verka åt rätt håll.

Att en matrisorganisation med sin komplexa form kräver hög grad av samordning är uppenbart och måste accepteras. Hur metoderna för samordning ska utformas beror på företagets situation. De måste till största delen utformas efter där problemen uppstår då dessa kan vara svåra att förutse.

Trots flera problem upplevs matrisorganisationen som en lämplig organisationsform för Sydkraft Försäljning. Integreringen enheterna emellan är flexibel och logiskt uppbyggd med tanke på enheternas arbetsuppgifter och beroende av varandra. Det är dock viktigt att Sydkraft Försäljning inte låser sig vid den nuvarande organisationsstrukturen utan att företaget är observant på problem och försöker utarbeta alternativa metoder, framförallt när det gäller ansvarsfördelning.

## 6.2 Generalisering

Enligt teorin och de populärvetenskapliga artiklar vi tagit del av är matrisorganisation en svår organisationsform att arbeta med. Problem med samordning, framförallt på grund av dubbla direktiv kan anses som ett generellt problem men beror till stor del på enheternas beroende av varandra och på hur stor matrisstrukturen är.

Majoriteten av de företag som ingår i en mycket stor koncern använder troligtvis relativt mycket tid åt rapportering. Detta kan krävs för att koncernen ska kunna ha

kontroll ner på enhetsnivå. Den enskilda enheten upplever det säkert ofta som slöseri med resurser och samtidigt som en begränsning då mycket tid läggs på olika sammanställningar. Problemet är svårt att lösa på annat sätt än tydliga riktlinjer och system som förenklar rutinerna.

## 6.3 Tillbakablick och framåtblick

Så här i efterhand finns det saker som vi kunde gjort annorlunda. Vårt uppsats täcker ett stort område och avgränsningar av problemområdet hade därför kunnat vara befogat. Exempelvis hade det räckt med att enbart beskriva organisationsstrukturen eller de formella styrsystemet, eftersom båda områdena är omfattande och oerhört komplexa. En annat upplägg av uppsatsen hade kunnat vara en begränsning till att enbart studera en enskild enhet inom Sydkraft Försäljning.

Samarbetet med fallföretaget har fungerat mindre tillfredsställande. Det har varit svårt att få tillgång till det materiel som vi har behövt för att kunna sätta oss in i företaget. Det har även varit svårt att få kontakt med andra medarbetare än vår kontaktperson. Vi har dock på eget initiativ kontaktat ett antal personer med kunskap inom vårt problemområde. Vi hade gärna velat genomföra fler intervjuer för att få en bättre insikt i företaget, men har inte fått möjlighet till det. Det hade exempelvis varit intressant att få höra VD:ns syn på den organisationsform Sydkraft Försäljning innehar.

För framtida forskning hade det kunnat vara mycket intressant att genomföra en tvärvetenskaplig studie av hur affärssystemet SAP stödjer de ekonomiska styrverktygen inom företaget. Det hade även varit intressant att studera om Sydkraft Försäljning lyckas med att flytta ner resultatansvaret till TB 2-nivå och i såfall hur de går tillväga. Slutligen hade en intressant infallsvinkel kunnat vara att granska lönsamheten under de närmast följande åren och jämföra utfall med resultaten innan omorganisationen. Detta för att se om matrisstrukturen påverkar företaget i positiv eller negativ riktning.

# Litteraturförteckning

Andersen, Ib, 1998. *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, Robert N - Govindarajan, Vijay, 2001. *Management Control Systems*. Tionde upplagan. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.

Ax, Christian – Johansson, Christer – Kullén, Håkan, 2001. *Den nya ekonomistyrningen*. Andra upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.

Bergstrand, Jan - Olve, Nils-Göran, 1996. *Styr bättre med bättre budget*. Fjärde upplagan. Kalmar: Liber-Hermods.

Bruzelius, Lars H – Skärvad, Per-Hugo, 2000. *Integrerad organisationslära*. Åttonde upplagan. Lund: Studentlitteratur

Holme, Magne, Idar – Solvang, Krohn, Bernt, 1997. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag, Ingvar, - Thorsvik, Jan, 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*, Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Jürisoo, Mart, 2001. *Burnout. Från stress och utbrändhet till den goda organisationen*. Andra upplagan. Falun: Ekerlids förlag.

Lindvall, Jan, 2001. *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsbedömning*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf – Skärvad, Per-Hugo, 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Nils, 2001. *Organisation och ledarskap*. Fjärde upplagan. Malmö: Liber Ekonomi

Samuelson, Lars A, 2001. *Controllerhandboken*. Sjunde upplagan. Småland: VI, Sveriges Verkstadsindustrier.

Samuelson, Lars A, 1997. *Budgetering & intern redovisning*. Fjärde upplagan. Eskilstuna: VI, Sveriges Verkstadsindustrier.

2003-04-15, *Hård kritik mot Ericsson*, Sydsvenska Dagbladet

2001-06-14, *Marshmallow-organisationen suger musten ur människan*, Personal och ledarskap

2001-10-10, *Försäljning huvudmål när VW-data omorganiserar*, Computer Sweden

2002-03-22, *Högre skolan: Är två chefer bättre än en?*, Chef

Sydkraft AB, *Årsredovisning 2002*

<http://www.sydkraft.se>, 2003-05-05