



Kandidatuppsats
Våren 2002

Ekonomistyrningens användning och betydelse vid strategiska beslutsprocesser

En fallstudie vid Scancem AB

Handledare
Ulf Ramberg
Hans Knutsson

Författare
Anneli Karlsson
Marie Wallenius

Sammanfattning

- Titel:** Ekonomistyrningens användning och betydelse vid strategiska beslutsprocesser - En fallstudie vid Scancem AB
- Nyckelord:** ekonomistyrning, strategiska beslutsprocesser, ekonomistyrssystem, Scancem AB, användning, betydelse
- Författare:** Karlsson, Anneli och Wallenius, Marie
- Handledare:** Ramberg, Ulf och Knutsson, Hans
- Problem:** Strategiska beslut är komplexa och innebär ofta en stor risk för företaget. Det finns många faktorer som ligger till grund för beslutsunderlaget och många faktorer som påverkar en strategisk beslutsprocess. Vi har valt att titta närmare på en av dessa aspekter; den information som hämtas från ekonomistyrningen. Vi fann det mest intressant att fördjupa oss i ekonomistyrningens användning och betydelse. Hur ekonomistyrssystemet är utformat bör rimligtvis påverka hur det används och vi frågar oss därför om det finns några krav på ekonomistyrssystemets utformning? Vilka andra faktorer påverkar användningen av informationen?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utreda hur ekonomistyrningen används då strategiska beslut fattas samt vilken betydelse ekonomistyrningen får för det strategiska beslutet.
- Metod:** För att besvara vårt syfte och kunna fånga den subjektivitet som finns i en strategisk beslutsprocess har vi valt en kvalitativ metod. Vi har valt att göra en fallstudie på ett företag, Scancem AB. Vi tar vår utgångspunkt i teorin och analyserar empirin utefter vår teoretiska referensram.
- Slutsatser:** Information från ekonomistyrningen kan användas i en strategisk beslutsituation och den används. Övriga faktorer som vägs in i en strategisk beslutsituation är bland annat intuition och analys av konkurrensfördelar. För att informationen ska kunna användas krävs det att den är tillförlitlig. Tillförlitligheten har sin grund i hur ekonomistyrssystemet är utformat och vilket förtroende det finns från företagsledningens sida. Hur ekonomistyrningen används är beroende av vilken kontext organisationen befinner sig i. Vilken betydelse informationen från ekonomistyrningen får i en strategisk beslutsituation är också beroende på den kontext företaget verkar i. Faktorer som bland annat risk och resurstillgång påverkar betydelsen av information från ekonomistyrningen.

Förord

Vi vill tacka Jan Gånge och Kjell Månsson på Scancem AB för all tid de ägnade oss.

Vi vill också tacka Ulf Ramberg och Hans Knutsson
för glada tillrop och mycket bra handledning.

.....

Anneli Karlsson

.....

Marie Wallenius

Lund, den 30 maj 2002

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte	2
1.4	Målgrupp	3
1.5	Avgränsningar	3
2	Metod	4
2.1	Tillvägagångssätt.....	4
2.2	Varför en fallstudie?.....	4
2.3	Valet av Scancem	5
2.4	Närhet till fallföretaget	6
2.5	Referensram	6
2.6	Informationsinsamling	7
2.6.1	Primärdata	7
2.6.2	Sekundärdata	8
2.6.3	Accessproblem	9
3	Teori	10
3.1	Samband och definitioner.....	10
3.2	Strategiska beslutsprocesser.....	11
3.2.1	Strategiska beslut.....	11
3.2.2	Den formella analysen.....	13
3.2.3	Den formella analysens betydelse	13
3.2.4	Andra faktorer som påverkar ett strategiskt beslut.....	14
3.2.5	Vi summerar	15
3.3	Ekonomistyrningens användning och betydelse i strategiska beslutsprocesser.....	16
3.3.1	Redovisning.....	16
3.3.2	Budget	18
3.3.3	Kalkyler	22
3.3.4	Nyckeltal	25
3.3.5	Vi summerar	27
4	Empiri.....	29
4.1	Introduktion till Scancem	29
4.1.1	Bakgrund	29
4.1.2	Företagsbeskrivning	30
4.2	Strategiska beslut.....	31
4.2.1	Vad är det som ligger till grund för strategiska beslut?	32
4.3	Illustration av den formella analysen	33
4.3.1	Företagsförvärv Partek och Metra.....	33
4.3.2	Fusion med Aker AS	35
4.4	Ekonomistyrningens utformning.....	38
4.5	Hur används ekonomistyrningen vid strategiska beslutsprocesser?	39
4.6	Vilken betydelse har ekonomistyrning för strategiska beslutsprocesser?	41
5	Analys.....	42
5.1	Inledning.....	42
5.2	Ekonomistyrningens användning i strategiska beslutsprocesser.....	42

5.2.1	Redovisning.....	42
5.2.2	Budget	43
5.2.3	Kalkyler	44
5.2.4	Nyckeltal	44
5.2.5	Allmän diskussion om användning	46
5.3	Tillförlitlighet	47
5.4	Ekonomistyrningens betydelse vid strategiska beslutsprocesser	48
5.5	Övriga faktorer som beaktas vid strategiska beslut.....	49
6	Slutsatser	51
6.1.1	Fortsatt diskussion.....	53
6.1.2	Metoddiskussion.....	54
6.1.3	Förslag till vidare studier.....	54
7	Källförteckning	55
7.1	Publicerade källor.....	55
7.2	Muntliga källor	56
7.3	Företagsinterna källor.....	56
7.4	Elektroniska källor	57
Bilaga 1	58
Bilaga 2	62

1 Inledning

Detta kapitel ger en övergripande bild av uppsatsens undersökningsfokus. Det inleds med en problemdiskussion där våra problemställningar formuleras. Problemdiskussionen utmynnar sedan i uppsatsens syfte. Därefter nämns den huvudsakliga målgrupp för vilken uppsatsen är skriven och efter det går vi igenom valda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Företagsklimat förändras och den tekniska utvecklingen går allt snabbare framåt. Avregleringen av marknader, ökad frihandel och starka ambitioner i många nyindustrialiserade länder att öka sitt välstånd innebär och har inneburit stora strukturomvandlingar i hela världen. Historiska händelser som kommunismens och det forna Sovjetunionens sammanbrott och fall parallellt med asiatiska länders, framförallt Japans, ekonomiska tillväxt, påverkar och förändrar marknaden och dess "spelregler" såväl länder som företag emellan. En avreglering av marknader och branscher har påbörjats i fotspåren efter de globala ekonomiska förändringarna. Stora regionala frihandelsområdena och i vissa fall, politiska unioner i Europa, Nordamerika, Latinamerika, Sydostasien och Stilla havet har bildats. Dessa syftar till att öka handeln och stimulera ekonomisk tillväxt i medlemsländerna genom fritt flöde av människor, varor, kapital och tjänster. Som en konsekvens måste tidigare nationellt skyddade företag och branscher, ofta ägda av staten, öppnas upp genom avreglering och ofta även privatiseras, vilket även sker runt om i världen idag.¹ Konkurrensen hårdnar på grund av globaliseringen och gränserna suddas ut. Det handlar inte längre endast om att överleva och se sig om på den nationella marknaden. För att ett företag ska klara sig i denna turbulenta, kaotiska omvärld kommer strategiska beslut i fokus och blir avgörande för företagets framtida existens.

1.2 Problemdiskussion

De strategiska valen som företagsledningen ställs inför är ofta komplexa och resurskrävande, både i form av pengar men också i form av svårigheten i att fatta rätt beslut. Ledningen brottas med de ansvarigas olika önskemål och viljor och det kan bli en svår balansgång i beslutsprocessen, särskilt svårt när resurserna är knappa då det krävs att prioriteringar görs.

Det är många faktorer som ligger till grund för strategiska beslut och som påverkar utgången i en strategisk beslutssituation. Beslutsfattare tar hänsyn till såväl externa som interna faktorer. Extern påverkan från statens lagar och regler sätter gränser för hur företag får agera. Hot och möjligheter på marknaden övervägs i företagen, där ett hot även kan vara en möjlighet beroende på vilket perspektiv ledningen väljer.

¹ Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995)

Diskussioner förs angående konkurrenssituationen och alternativa strategier. Ska vi gå in på denna marknad och vad händer om vår värsta konkurrent gör det istället? Ska vi utöka vår produktion eller bör vi fokusera på att sänka redan befintliga kostnader?

Företagskulturen påverkar indirekt valen som görs och beslutsunderlagets utformning. Det blir viktigt att lyfta fram företagets kärnkompetens och analysera inom vilka områden som styrkor respektive svagheter finns och ställa sig frågan, ligger beslutet i linje med hur vi arbetar här? Vad är det företaget borde satsa på egentligen för att skapa respektive behålla konkurrensfördelar?

Den ekonomiska effekten beslutet kommer att medföra är ytterligare en aspekt som vägs in i en strategisk beslutsprocess. En aspekt som i synnerhet företagsledningen bör överväga och som kommer att påverka hela företaget. En följdfråga som väcks är vilken betydelse de olika faktorerna har för det slutgiltiga avgörandet i beslutsprocessen.

Utifrån vår referensram fann vi det mest intressant att fördjupa oss i ekonomistyrningens användning och betydelse vid strategiska beslutsprocesser. Vad är det då för information som kan hämtas internt och som företaget använder vid ett strategiskt beslut?

Det handlar till viss del om information från ekonomistyrningen och det finns en ansevärd mängd information som kan hämtas därifrån till ett strategiskt beslutsunderlag, vilka delar av ekonomistyrningen är det som används vid ett strategiskt beslut? Vidare undrar vi om informationen från ekonomistyrningen är avgörande för det strategiska beslutets utfall? Vilka andra faktorer vägs in?

Vårt fokus kommer att ligga på ekonomistyrningen men det blir viktigt för att kunna förstå hur informationen används att förstå ekonomistyrningens olika delar. Hur ekonomistyrningsystemet är utformat bör rimligtvis påverka hur det används. Vi frågar oss därför om det finns några krav på ekonomistyrningsystemets utformning för att ekonomistyrningen ska kunna användas i en strategisk beslutsituation?

Vi frågar oss om användningen och betydelsen ekonomistyrningen får vid den strategiska beslutprocessen beror på företagets kontext.

För att öka förståelsen för användningen och betydelsen av ekonomistyrningen vid strategiska beslutsprocesser har vi valt att göra en fallstudie vid Scancem AB (Scancem). Scancem är en väletablerad aktör inom cement- och byggmaterialbranschen.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda hur ekonomistyrningen används då strategiska beslut fattas samt vilken betydelse ekonomistyrningen får för det strategiska beslutet.

1.4 Målgrupp

Vi skriver för studenter och lärare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet i ett akademiskt syfte för att förmedla kunskap om hur ekonomistyrningen kan användas och vilken betydelse den har vid strategiskt beslutsfattande. Vi tror att uppsatsen ska vara tillämpbar på och till nytta för Scancem och andra företag som befinner sig i en likvärdig kontext.

1.5 Avgränsningar

Vi kommer att undersöka hur ekonomistyrningen används vid strategiska beslutsprocesser. Vi kommer att studera vilken betydelse underlaget från ekonomistyrningsystemet har för beslutets utgång. Vi kommer att ta fallföretagets ekonomistyrningsystem och strategi för given och studera dessa från ett statistiskt perspektiv.

Uppsatsen kommer att ses från ledningens perspektiv. Med ledningen avser vi anställda inom företaget som blivit tilldelade formell auktoritet att styra företaget på bolagsnivå. Det är ledningens användning av ekonomistyrningen vid strategiska beslutsprocesser vi kommer att analysera.

2 Metod

Kapitlet beskriver hur vi har gått tillväga under uppsatsprocessen och den kritik som kan finnas. Det syftar också till att öka förståelsen kring de förutsättningar som ligger till grund för uppsatsen.

2.1 Tillvägagångssätt

Efter att ha diskuterat oss fram till vårt problemområde och syfte började vi söka efter lämplig litteratur att fördjupa oss i samtidigt som vi kontaktade ett flertal företag.

Vi hade viss teoretisk kunskap inom ämnesområdet redan innan vi började. De behövde dock fördjupas och kompletteras med litteratur kring strategiska beslutsprocesser. Genom att bläddra i gamla uppsatser som behandlar liknande ämnen samt söka i bibliotekets databaser fick vi snabbt tag i relevant litteratur. Artiklar från databasen ELIN har även använts.

Det finns två skilda angreppssätt att utgå från i uppsatsen. Den deduktiva metoden som utgår från teorin och försöker beskriva empirin utifrån en bestämd utgångspunkt. Den induktiva metoden som utifrån empirin försöker hitta generella mönster och förklaringar.

Vi lägger stort fokus på fallföretaget i uppsatsen. Syfte och problemdiskussion betonar att det är en empirisk studie som utförs men vi utgår från en teoretisk grund när vi beskriver och analyserar empirin, vilket förespråkar en deduktiv ansats. Vi använder oss av teorin för att beskriva empirin och vi utnyttjar empirin för att öka förståelsen och komma fram till generella slutsatser som är anpassade till den kontext fallföretaget befinner sig i. Både de teoretiska och de empiriska problemen analyseras och det är interaktionen dem emellan som leder fram till våra slutsatser.

Vår utgångspunkt i uppsatsen är den deduktiva då vi analyserar empirin utifrån vår valda teoribakgrund. Kritik mot den deduktiva ansatsen finns främst i att det är lätt att låsa sig vid den teoretiska utgångspunkten och inte se andra möjligheter till beskrivningar och tolkningar. Samtidigt är den teoretiska referensramen en bra hjälp i analyserandet av empirin.²

2.2 Varför en fallstudie?

Givet vår problemformulering och vårt syfte diskuterade vi kring vårt val av metod och vi beslutade oss för att göra en fallstudie på ett företag.

Den kvalitativa metoden, vilket en fallstudie är, försöker fånga en helhetsbild av det som studeras och ökar förståelsen. Förståelsen blir djup och ett bra utgångsläge för vidare analys. En kvantitativ metod hade gett oss en bredare bild av beslutsprocessen

² Patel, R; Tebelius, U (1987)

och dess underlag men inte samma förutsättningar för analys.³ Det finns ett subjektivt inslag i beslutsprocessen som vi inte skulle få fram lika tydligt med en kvantitativ studie. En av fördelarna med att välja en fallstudie framför en mer statistisk studie av många företag är att vi har kunnat studera många aspekter av samma fall och därmed skapat oss en helhetsbild.

Vi har heller inte valt att studera två eller flera fall. Anledning till det är främst att vi är begränsade av tiden men också att vi då skulle tappa djup i undersökningen och inte få den förståelse som syftet kräver. Risken med att bara använda ett fall är att slutsatserna blir för situationsspecifika. Vi har, för att betona det generella i fallstudien beskrivit företaget i dess kontext. Detta för att kunna applicera slutsatserna även på andra företag i liknande kontext.⁴

Ytterligare en risk med en studie av ett företag är att, både läsare och författare, tror att fallföretaget återspeglar en sann bild av verkligheten. Det är lätt att tro att bara för att det fungerar på detta sätt i ett fall kanske det inte gäller i alla andra fall.⁵ Vi har försökt att förhålla oss kritiska till det vi läst och framförallt till intervjupersonernas svar.

2.3 Valet av Scancem

Fallobjektet som har studerats är den strategiska beslutsprocessen och ekonomistyrningssystemets bidrag till beslutsunderlaget samt dess betydelse för beslutets utfall. Till vår hjälp har vi studerat Scancem AB.

Så snart vi hade avgränsat vår problemformulering tillräckligt började vi söka efter företag. Kriterierna för företagen vi kontaktade var att de skulle vara väletablerade aktiebolag inom tillverkningsområdet verksamma inom den privata sektorn. Anledningen till dessa kriterier var att företag med denna karaktäristik ofta har ett välutvecklat ekonomistyrningssystem och en konkret beslutsprocess. Väletablerade företag borde under en längre tid ha arbetat med strategiska frågor och har därmed stor erfarenhet inom området och kunskap om vilken information som är relevant att ta fram till ett beslutsunderlag. Då ett aktiebolag har rapporteringsskyldighet blir informationen mer lättillgänglig. Vi vägde även in att större delen av litteraturen inom detta ämnesområde baseras på denna typ av företag och därmed skulle detta ge oss en god teoribakgrund.

Scancem uppfyller nämnda kriterier och då de visade sig villiga till samarbete blev valet enkelt. Vi ville även studera ett exempel på en strategisk beslutsprocess för att få en bättre bild av hur ekonomistyrningen används samt vilken betydelse den har för utfallet. Kriteriet var att beslutet skulle ha en stor betydelse för företaget och eventuellt vara avgörande för företagets framtid då vi i detta fall förväntade oss att finna ett väl utarbetat beslutsunderlag. Scancem erbjöd oss att studera två strategiska beslut om uppköp och då dessa uppfyllde våra krav fick de utgöra en del av vår empiriska studie.

³ Holme, I M; Solvang, B K (1997)

⁴ Patel, R; Tebelius, U (1987)

⁵ Svenning, C (1999)

2.4 Närhet till fallföretaget

Kontakten med Scancem kom ganska sent i vår uppsatsprocess. Vi hade redan hunnit läsa in oss på nästan all vår teori och även skrivit stora delar av teorikapitlet. Detta medförde att vi troligtvis inte blivit färgade av vad företaget hade för åsikter och önskemål på vår process vilket gav bra förutsättningar för att vi skulle kunna förhålla oss kritiskt och objektivt till den information vi fick från dem. Däremot var vi starkt färgade av vår egna teoretiska utgångspunkt. Vi visste ungefär vilka diskussioner vi ville föra i analysen och därmed kan vi ha missat andra intressanta delar som kunde ha kommit fram i en dialog med företaget.

Vi har fått ett bra bemötande och de är väldigt tillmötesgående, dels med intervjuer men kanske viktigast av allt, med kompletterande information vid behov. Då vi inte är alltför vana intervjuare kändes det tryggt att veta att allt inte hängde på ett möte. Det gjorde att vi kunde slappna av och bättre ta åt oss informationen.

2.5 Referensram

Även vi som författare kommer att påverka resultatet av studien. Därför är det viktigt att redogöra för vilka förutsättningar vi påbörjade studien med och med vilket synsätt.

Vår personliga referensram, d v s vår förförståelse och våra fördomar grundade på våra erfarenheter, ligger till grund för arbetet med rapporten.⁶ Vårt val av metod, den kvalitativa fallstudien, ställer krav på oss när det gäller att analysera data. Det finns utrymme för subjektiva tolkningar och omedvetet kommer våra egna referensramar att färga uppsatsen.⁷

För att läsaren ska kunna få en bild av våra värderingar och försöka förstå vad som kan ha färgat uppsatsen anser vi att en kort presentation är passande.

Gruppen består av två personer som läser företagsekonomi vid Ekonomihögskolan i Lund och som till våren har en kandidatexamen i företagsekonomi. Anneli har inriktning mot strategi och styrsystem och Marie har inriktning mot redovisning. Vi har båda arbetslivserfarenhet, utlandserfarenhet och är eller har varit mycket aktiva i studentorganisationer.

Vi har ringa erfarenhet av intervjuer av denna karaktär. Av denna anledning har vi läst litteratur om lämpliga tillvägagångssätt, samtidigt som vi förhoppningsvis har tagit lärdom i takt med genomförandet av intervjuerna och successivt blivit bättre.

Våra skilda bakgrunder och att gruppen består av studenter från två inriktningar bidrar till att vi får två synsätt på olika frågor och dynamik i gruppen. Vår ambitionsnivå är hög vilket gör att vi sporrar varandra att driva uppsatsarbetet framåt.

⁶ Wiederheim-Paul,F; Eriksson LT (1991)

⁷ Svenning, C (1999)

2.6 Informationsinsamling

Vi har använt oss av både primär och sekundär data i vår uppsats. Primärdata är den data som vi själva samlat in till skillnad från sekundärdata som redan existerar.⁸

2.6.1 Primärdata

Vår primärdata består av intervjuer med personer i Scancems ledning. Vi valde att prata med Kjell Månsson, controller, och Jan Gånge, ekonomidirektör för Scancem. De har varit anställda i företaget på ekonomiavdelningen i trettio respektive nio år. De besitter idag båda en central roll inom *Strategic Business Control* på koncernnivå och arbetar aktivt med strategiskt beslutsfattande och ekonomistyrning. De har dessutom varit med och utformat Scancems ekonomistyrningsystem. Vi ansåg att dessa personer var de som bäst kunde återge hur företaget arbetar med strategiska beslutsprocesser och ekonomistyrning.

Vi valde att lägga intervjuerna med relativt långt mellanrum. Fördelen var att vi fick tid till att reflektera över vad den första intervjun gett och vilka bitar vi behövde komplettera. Att intervjun hölls på deras kontor gjorde respondenterna mer avslappnade samt att vi fick en liten inblick i deras företagskultur.

Vid den första intervjun använde vi oss av en i förväg uppgjord intervjumall. Intervjumallen hade vi tagit fram genom att vi först utarbetade frågor på vart sitt håll och sedan sammanställde dessa. På så vis fick vi tre olika infallsvinklar även om de var snarlika.⁹ Vi använde en kombination av öppna och styrda frågor. Vid vissa frågor var respondentens prioriteringsordning i svaret eller hans betoning på en viss del viktig att få fram. Dessa frågor var av mer öppen karaktär.

Den andra intervjumallen gjordes på samma sätt som den första, men med den första mallen som grund. Vi hade kommit längre i vårt arbete med att beskriva empirin och visste nu exakt vilka områden som var extra relevanta att belysa och dessa lyftes fram i mallen. Vi lät vissa frågor återkomma, detta för att bekräfta vissa svar vi fått från första intervjun.

Dagen innan intervjun skickade vi intervjuens huvudrubriker till respondenten. Fördelen, framför att skicka alla intervjufrågor, är att respondenten kan förbereda sig till viss del och skapa sig en mental bild av vad intervjun handlar om, men han har ingen möjlighet att fundera igenom sina svar och därmed minskar risken för standardiserade svar. Risken för att respondenten ger oss svar som han tror sätter honom i bättre dager minskar också. Respondenten hinner också ta fram relevant information om de ämnesområdena. Nackdelen med att respondenten inte är förberedd är att det kan skapa överraskningsmoment och som en följd kan han inta en försvarsställning som leder till dålig stämning/relation och sämre resultat. Han kan också känna sig hotad om han inte kan svara på frågorna. En annan nackdel är att respondenten måste tänka efter.

⁸ Wiederheim-Paul,F ;Eriksson LT (1991)

⁹ Uppsatsgruppen bestod fram till den 2 maj 2002 av ytterligare en person, Göran Alm. Han lämnade gruppen av personliga skäl.

Under intervjuerna förde vi anteckningar och försökte lägga märke till reaktioner och betoningar. Vi tänkte också på att själva inte påverka intervjupersonerna med vårt kroppsspråk eller våra reaktioner. Vi lade stor vikt vid att inte bedöma svaren utan att förhålla oss ödmjuka och neutrala till det som sades. Detta för att undvika det som i litteraturen benämns som intervjuareffekt.¹⁰

Efter intervjun sammanställde vi svaren på frågorna på var sitt håll. Sedan träffades vi för att jämföra svaren och diskutera våra tolkningar. På detta sätt kunde vi säkra att vi uppfattat svaren riktigt samt få olika tolkningar av svaren. Vi skickade också tillbaka intervjuerna till respondenten för att ytterligare säkra kvalitén på informationen.

Det är viktigt att betona att respondentens svar, på samma sätt som ovan nämnts om fallföretaget, inte är den sanna bilden av hur något fungerar. Respondentens svar kan vara vinklade för att undvika känsliga ämnen som kan påverka personen eller företaget negativt. Vissa svar kan också vara förenklingar eller inte helt korrekta på grund av att personen inte är insatt men ändå vill ge sken av att vara det. För att komma tillrätta med det här problemet har vi ställt vissa frågor till båda respondenterna.¹¹ Vilken betydelse informationen från ekonomistyrningsystemet får är givetvis en fråga som kan ge ett subjektivt svar oavsett vem vi ställer den till. Då intervjupersonerna dessutom arbetar inom ekonomiområdet skulle det vara troligt att de undermedvetet vill se att den information de tillhandahåller har en stor betydelse då strategiska beslut fattas. Detta är en mänsklig faktor som vi är medvetna om kan spela ett spratt. Då intervjupersonerna dock är förtroendevalda och dagligen arbetar med strategiska frågor anser vi att de borde ge rättvisande och tillförlitliga svar. Vi har kontaktat Scancem för att få tillfälle att intervjua en tredje part som arbetar med strategiska frågor på koncernnivå men dessvärre utan framgång. Vi anser dock att detta accessproblem inte sänker reliabiliteten i vår uppsats med stöd av ovannämnda resonemang.

2.6.2 Sekundärdata

Vår sekundärdata består av kurslitteratur inom företagsekonomi samt ytterligare relevant teori om ekonomistyrning och strategiska beslut. Artiklar och information om Scancem, främst årsredovisningar och beslutsunderlag från två stora uppköp som gjordes under 90-talet, ingår också.

Vi är medvetna om det stora urval av böcker som finns tillgängligt inom vårt teoriområde och vi har inte kunnat läsa allt. Urvalet av böcker har vi främst grundat på tillgänglighet, i andra hand har vi själva värderat böckernas lämplighet. Vi har läst litteratur av både svenska och utländska författare och därmed försökt få en bred bild av forskningen på området.

Det vi läser i litteraturen är författarnas tolkningar av ett studerat fenomen och det kan därför finnas flera tolkningar och infallsvinklar på samma fenomen. Artiklar kan vara starkt vinklade eller påverkade av forskarens värderingar. Genom att vi är medvetna

¹⁰ Svenning, C (1999)

¹¹ Ibid

om att det förhåller sig så i vissa fall och att vi använt oss av flera källor som studerat samma fenomen hoppas vi kunna förhålla oss kritiska till litteraturen.¹²

De artiklar vi har använt är grundade på andra författares tidigare utgivna böcker alternativt undersökningar av ett studerat fenomen. Dessa artiklar är i vissa fall tolkningar i flera led vilket inte är att föredra. Tidsbrist och otillgänglighet har dock, i vissa fall, hindrat oss från att leta upp ursprungskällorna.

För att närmare kunna studera bakgrunden till ett strategiskt beslut fick vi av Scancem två beslutsunderlag för företagsförvärv, som var skrivna för att få aktieägarna att acceptera beslutet. Kritik mot de beslutsunderlag som vi fått av företaget är att de dels är skrivna av företaget och dels att de är riktade till aktieägarna. Ytterligare kritik mot företagsinformation är att den kan vara skriven för att ge en så positiv bild av företaget som möjligt. Genom att förhålla oss kritiska till det vi läser hoppas vi kunna undvika denna typ av snedvridning.

2.6.3 Accessproblem

Uppköpet hösten 1999 från tyska Heidelberger Zement AG medförde en stor förändring av Scancems ekonomistyrssystem och ekonomistyrning. De fortsatte med det då existerande i drygt ett halvår men insåg snart att de var tvungna att anpassa systemet efter huvudägarnas krav. Vi har inte fått tillgång till det nya ekonomistyrssystemet som för närvarande är inne i en förändringsprocess då en EVA-modell håller på att implementeras. Då ekonomistyrssystemet befinner sig i utvecklingsstadiet medför detta att de ansvariga inte har erfarenhet av användningen och betydelsen av detta system vid strategiska beslutsprocesser. Detta motiverar att vi inte studerar fallobjektet med det nya systemet som bakgrund.

Våra kriterier, som vi nämnt, för casen begränsade urvalet av strategiska beslut. Då vi fick tillgång till två strategiska beslut som uppfyllde dessa och som fattades under det gamla ekonomistyrssystemet, motiverar ytterligare relevansen av att studera det gamla systemet.

¹² Lundahl, U; Skärvad, P-H (1992)

3 Teori

I vårt teorikapitel avser vi att behandla sambandet mellan styrsystemet och den strategiska beslutsprocessen, den strategiska beslutsprocessen samt ekonomistyrningens användning och betydelse i denna. Vi kommer även att ge relevanta definitioner på centrala begrepp för studien.

3.1 Samband och definitioner

Enligt Anthony och Govindarajan är styrsystemets primära uppgift att implementera strategin. Dessa teoretiker gör en distinktion mellan strategiformulering och styrsystem då den förstnämnde beskrivs som *beslutsprocessen vid val av nya strategier*.¹³ Grant hävdar dock att styrsystemet i ett företag inte endast är till för att implementera strategin utan att det även har en stark inverkan på strategiformuleringsprocessen. Vidare hävdar Grant att strategiimplementering inte heller är åtskiljbart från strategisk formulering. Faktorer som struktur och system är centrala för fundamentala frågor om konkurrensfördel och strategival.¹⁴

Även Emanuel, Otley och Merchant menar att strategisk planering inte kan åtskiljas styrning eftersom effektiv styrning innefattar ändring av planer och mål. Vidare kan inte heller verksamhetsstyrning och ekonomistyrning åtskiljas då den ekonomiska styrningens tekniska komplexitet direkt kolliderar med styrprocessen.¹⁵

Av detta resonemang får vi alltså ut att ett företags strategi och styrsystem är starkt beroende av varandra och sammanlänkade. Styrsystemet hjälper till och påverkar den strategiska beslutsprocessen. Styrsystemets olika delar och information från dessa ligger till grund för de strategiska besluten.

Det har funnits många definitioner av strategi genom tiderna men efter att fått en överblick över området är följande definition den vi finner; strategi är, enligt Hitt, Ireland och Hoskisson; *en integrerad och koordinerad uppsättning av åtaganden och handlingar som är konstruerade för att exploatera kärnkompetenser och vinna konkurrensfördel*.¹⁶ För att komplettera ovanstående definition så omfattar ett företags strategi dess långsiktiga mål och visioner om vart de kommer att finnas i framtiden och hur de ska nå dit. Strategi som plan handlar om planering och vägledning och denna fastställs av ledningen i ett företag.

Med styrsystem avses sättet att styra och samordna verksamheten.¹⁷ Detta kan man göra med hjälp av olika styrverktyg och kombinationen av dessa utgör tillsammans styrsystemet för det enskilda företaget. De styrverktyg som ett företag kan använda sig av är ekonomistyrning, personalstyrning, organisationsstruktur samt kultur.

¹³ Anthony, R N; Govindarajan, V (2001) s. 10

¹⁴ Grant, R M (2001)

¹⁵ Emmanuel, C; Otley, D; Merchant, K (1995)

¹⁶ Hitt, M A; Ireland, R; Hoskisson, R E (2001) s. 144

¹⁷ Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995)

Begreppet ekonomistyrning har otaliga definitioner och tillsammans ger de en något splittrad bild. Inom teorin verkar det finnas en osäkerhet om en generell definition av detta begrepp. Ekonomistyrning är, enligt Anthony och Govindarajan, processen med vilken chefer influerar andra medlemmar av en organisation för att implementera en organisations strategi. Begreppet omfattar alltså alla de aktiviteter som utförs för att uppnå nämnda syfte; planering, koordinering, kommunicering av information, utvärdering samt beslutsfattande om eventuella handlingar som bör vidtas.¹⁸

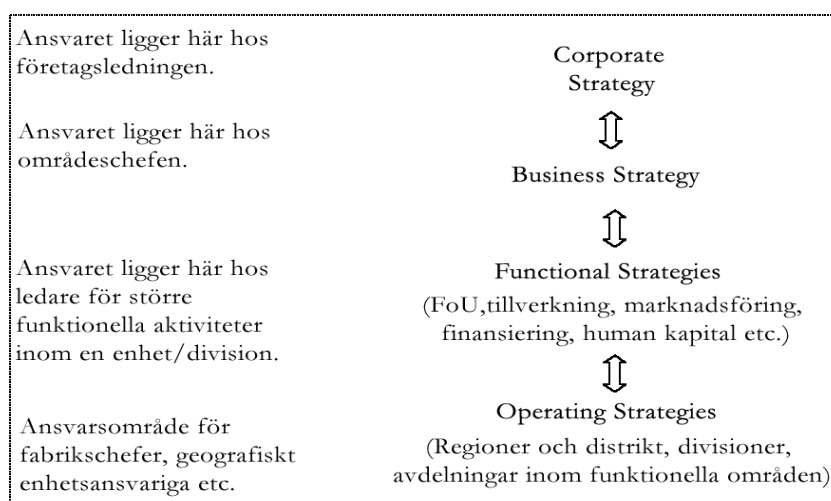
En snarlik definition finner man i Bruzelius och Skärvad där ekonomistyrning handlar om att formulera mål och styra mot dessa mål. Vidare förklaras att ekonomistyrning innebär att man preciserar ekonomiskt ansvar, formulerar ekonomiska mål samt utformar och utnyttjar lämpliga ekonomistyrssystem för styrning.¹⁹ Lind och Nilsson har en något vidare definition av ekonomistyrning än den traditionella monetära, planering och uppföljning mot ekonomiska mål med hjälp av redovisning, budgetering och kalkylering, då de även inkluderar finansiella och icke-finansiella mått som en del av ekonomistyrning.²⁰ Denna definition har vi anammat då även dessa mått återspeglar det fysiska flödet i verksamheten.

Då vår definition av ekonomistyrning inte omfattar det balanserade styrkortet kommer vi inte att utveckla detta resonemang, då det ligger utanför vår studie.

3.2 Strategiska beslutsprocesser

3.2.1 Strategiska beslut

Strategiska beslut fattas på olika nivåer i ett företag och kan vara såväl lång- som kortsiktiga. En bra modell för att beskriva strategiska beslut återger Thompson och Strickland, *The Strategy -making pyramid*, som anges nedan.



Figur 3.1 *The Strategy-making pyramid* (Källa: Thompson och Strickland (2001) s. 52).

¹⁸ Anthony, R N; Govindarajan, V (2001)

¹⁹ Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995)

²⁰ Lind, J (1996) och Nilsson, F (1994)

I figuren skiljer man mellan olika slags strategier. *Corporate*-strategi handlar om *var* företaget väljer att etablera sig, val av branscher och marknader. Beslut om *corporate*-strategi kan vara diversifiering, uppköp, fusioner, allokering av resurser mellan olika affärsområden osv.²¹ *Business*-strategi handlar om *hur* vi ska konkurrera, *hur* vi skapar värde till kunden och därmed *vilka* behov hos kunden vi ska tillfredställa. *Business*-strategi kan handla om val av konkurrensmedlen tid, pris, och/eller differentiering etc. Denna strategi reflekterar hur och var företaget tror sig ha en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Funktionella och operationella strategier handlar om hur business strategin ska implementeras för att tillfredställa kundbehovet som identifierats.²² Besluten omfattar bl.a. resursfördelning och investeringsbedömningar. I ett företag med endast en eller ett fåtal produkter (*single business*) görs ingen distinktion mellan *corporate*- och *business*-strategi.

Ett strategiskt beslut skiljer sig från övriga beslut genom att de med stor sannolikhet påverkar företaget som helhet och har ett visst långsiktigt fokus.²³ Följaktligen blir en strategisk investering viktig i termer av resursallokering och handlingsalternativ i företaget. Strategiska beslut tenderar också till att innehålla ett stort mått osäkerhet.²⁴ Det är viktigt att företaget har kontroll över att alla strategiska beslut fattas i enlighet med den övergripande strategin.²⁵

Till grund för strategiska beslut ligger olika typer av information hämtade från företagets interna och externa källor. Den formella analysen består av information från finansiella och icke-finansiella system(ekonomistyrssystem). Finansiell information hämtas bland annat från kalkyler och nyckeltalsberäkningar. Icke-finansiell information kan bland annat hämtas från ett balanserat styrkort eller ickefinansiella nyckeltal.²⁶

Även den informella informationen, information som inte hämtas från ekonomistyrsystemen, är av stor vikt vid strategiska beslutssituationer. Det är information som företaget hämtar från sina egna erfarenheter inom det området och som enkelt kan beskrivas som intuition. Likaså vem som kommer med förslaget och vilken position i företaget denna har kommer att påverka hans möjlighet att driva igenom beslutet och vilken trovärdighet argumenten har.²⁷

Shank beskriver beslutsprocessen genom att dela in den i fyra steg; identifiera förslag/alternativ, kvantitativ analys, kvalitativ analys och beslut. Tonvikten läggs ofta på steg två, den kvantitativa analysen som bygger på information från företagets ekonomistyrssystem. Ordningen stegen emellan kan diskuteras, i många fall kommer steg fyra före steg två, d v s att besluten i efterhand underbyggs med beräkningar.²⁸

Hur företaget använder sig av informationen är mycket individuellt. Likaså hur stor vikt företagen lägger vid den formella analysen varierar. För att kunna göra en bedömning av vad som är relevant information måste varje unik beslutssituation i företaget studeras.²⁹

²¹ Grant, R M (2001)

²² Hitt M A; Ireland R D; Hoskisson R E (2001)

²³ Carr, C; Tomkins, C (1996)

²⁴ A. Van Cauwenbergh; E. Durinck; R Martens; E Laveren; I. Bogaert (1996)

²⁵ Simons, R (2000)

²⁶ A. Van Cauwenbergh et al. (1996)

²⁷ Ibid

²⁸ Shank J K (1996)

²⁹ A. Van Cauwenbergh et al.(1996)

3.2.2 Den formella analysen

Den formella analysen kan användas som beslutsunderlag och då handlar det ofta om att visa vad beslutet kan leda till i ekonomiska termer. Framförallt lyfts fem skäl fram till varför den formella analysen är nödvändig;

- den tvingar fram tydliga antaganden
- deadlines måste hållas vilket bidrar till att projektet drivs framåt
- minskar tvekan som osäkerhet bidrar med när beslutet ska fattas
- underlättar informationsutbytet i och mellan organisationens delar
- ger utrymme för nya aspekter på beslutsunderlaget

Den formella analysen bygger på att ett antal mått används. Vilka mått företaget använder är individuellt för varje organisation. De hjälper ledningen att sätta gränser för vilka beslut de kan fatta, de skapar standards för resursallokering och skapar konsensus i företaget.³⁰

Trots att dessa mål ofta är satta för att de ska följas måste de bli flexibla om det finns andra faktorer som talar för att beslutet ska genomföras. En sådan faktor är timing, situationen kan vara sådan att ett beslut måste fattas snabbt för att chansen inte ska gå förlorad.³¹ Därmed kan Shanks resonemang att besluta först och utvärdera sedan förstås.

3.2.3 Den formella analysens betydelse

Graden av osäkerhet är en faktor som spelar in på den formella analysens betydelse. Osäkerhet grundar sig både på brist på information och på brist på kunskap. Här kan en distinktion mellan osäkerhet som rör företagets överlevnad och osäkerhet som rör själva investeringen göras.

I båda fallen finns det argument för att både minska och öka den formella analysens betydelse. Osäkerhet kring företagets överlevnad leder ofta till att den formella analysen får mindre utrymme. Det blir viktigare att fatta beslut som kan få företaget på rätt köl framför beslut som uppfyller tidigare uppsatta mål.

Det finns dock skäl till att öka användandet av den formella analysen för att på så sätt skapa trygghet och underbygga osäkra beslut, både när det gäller företagets fortlevnad och enskilda beslut. Detta för att, om beslutet visar sig vara misslyckat, det ska gå att gömma sig bakom siffror och därmed kunna förklara varför beslutet togs.

Betydelsen av den formella analysen när resurserna är knappa ökar. Det är fler enheter som vill ta resurser i anspråk och därmed blir det viktigare att jämföra de olika alternativen. Hushållning ställer krav på lönsamma alternativ framför mindre lönsamma om båda är strategiskt riktiga. I den omvända situationen med gott om resurser är betydelsen av den formella analysen kontextberoende.

³⁰ A. Van Cauwenbergh et al.(1996)

³¹ Carr, C; Tomkins, C (1996)

Hur företaget hanterar dessa olika scenarion beror på faktorer som ledarskap, företagskultur, styrning och externa faktorer såsom konkurrenssituation, industriklimat etc. Det är, enligt van Cauwenbergh et al. svårt att generalisera deras tillvägagångssätt då det är interaktionen mellan dessa faktorer som skapar underlag för beslutet. Den formella analysen måste sättas in i sitt sammanhang.³²

Som en reflektion kan nämnas att Simons och Mintzberg säger att den formella analysen borde få större betydelse i den strategiska beslutprocessen. Framst gäller detta organisationer med stabil struktur där standards är möjliga att utarbeta för att kunna effektivisera beslutsprocessen.³³ Detta resonemang återkommer vi till i avsnittet *investeringskalkyler*.

3.2.4 Andra faktorer som påverkar ett strategiskt beslut

En formell analys ligger sällan ensam till grund för att ett strategiskt beslut fattas. Det finns beslutsituationer där information från ekonomistyrssystemet inte är tillräcklig som beslutsunderlag. Ett sådant exempel är investeringar i ny teknologi och utveckling. Informationen från ekonomistyrssystemen kan, som vi nedan ska visa, behöva kompletteras med ytterligare analyser.³⁴

Shank menar att besluten måste ses ur en strategisk synvinkel för att korrekt kunna värderas. Det krävs att den formella analysen³⁵ kompletteras med tre strategiska verktyg:

- värdekedjeanalys
- analys av kostnadsdrivare
- analys av konkurrensfördelar

Värdekedjeanalys är ett analysverktyg som riktar sig utåt mot företagets leverantörer och kunder. Utan att fördjupa oss i denna analysmetod kan vi säga att relationen till kunder och leverantörer kan vara viktigare att vårda än att sträva efter så hög avkastning som möjligt på en investering. Relationerna blir viktiga i en strategisk beslutsituation.

Analys av kostnadsdrivare görs internt i företaget och visar hur beslutet påverkar volymer och kostnader samt hur täckningsbidrag, genomsnittskostnader, budget, break-evenanalyser etc. kommer att påverkas av beslutet. En avvägning måste göras från fall till fall mellan vilka kostnadsdrivare som ska prioriteras och hur stort utrymme de ska ges.

Analys av konkurrensfördelar handlar om hur företaget väljer att konkurrera. Det är en dynamisk process som ständigt kräver utvärdering och nya beslut. Att skaffa sig konkurrensfördelar är mycket viktigt för företagets överlevnad och därför måste dessa beslut fattas till viss del oberoende av den formella analysen.

³² van Cauwenbergh et al. (1996)

³³ Carr, C; Tomkins, C (1996)

³⁴ A. Van Cauwenbergh et al. (1996)

³⁵ Shank använder begreppet kvantitativ analys för att förklara det van Cauwenbergh et.al beskriver som formell analys.

Det är inte alltid uppenbart i vilket syfte en analys av dessa faktorer görs och det kan därför vara svårt att motivera den. De olika delarna går hand i hand och överlappar varandra och det svåra blir att försöka hitta balansen dem emellan för att effektivisera beslutsprocessen.³⁶

Intuition tillsammans med den formella analysen kommer, på grund av att strategiska beslut karaktäriseras av ett visst mått av osäkerhet, också att få betydelse. Hur de kombineras för att uppnå ett tillfredställande beslutsunderlag beror på vilken typ av företag och i vilket sammanhang det agerar.³⁷

Trots att beslutsprocessen kompletteras med dessa infallsvinklar för att skapa ett djupare perspektiv på beslutet har den formella analysen fortfarande betydelse.³⁸

3.2.5 Vi summerar

Ett företags strategi och styrsystem är starkt beroende av varandra och sammanlänkade. Vi har definierat ekonomistyrssystemet som budget, kalkyler, redovisning och finansiella samt ickefinansiella mått. Dessa delarna kommer vi att gå djupare in på i kommande avsnitt. Ekonomistyrning har definierats som användningen av ekonomistyrssystemet. Detta medför en viss dubbelskrivning då vi skriver ”ekonomistyrningens användning” men detta görs för att förtydliga för läsaren. Vidare har vi definierat det strategiska beslutet som ett beslut som påverkar hela företaget och som innehåller ett visst mått av osäkerhet och långsiktighet.

Strategiska beslut fattas på flera nivåer i företaget och den information som ligger till grund för strategiska beslut är dels hämtad från ekonomistyrssystemet, dels är det andra aspekter som intuition, värdekedjeanalys, analys av kostnadsdrivare och analys av konkurrensfördelar. Varje beslutssituation är unik och informationen som tas fram till beslutsunderlaget kontextberoende. Det beror på faktorer som industriklimat, företagskultur och styrning. Likaså spelar dessa faktorer, men också faktorer som osäkerhet och resurstillgång vid beslutstillfället in på hur stor betydelse informationen från ekonomistyrssystemet får. Diskussionen går isär kring betydelsen vid dessa två faktorerers förändring men generellt kan sägas att betydelsen ökar.

³⁶ Shank J K (1996)

³⁷ van Cauwenbergh et al. (1996)

³⁸ Shank J K (1996)

3.3 Ekonomistyrningens användning och betydelse i strategiska beslutsprocesser

3.3.1 Redovisning

Det grundläggande syftet med redovisningsinformation är att hjälpa någon att fatta beslut.³⁹ Det ger en bild av de transaktioner som ägt rum under en viss period. Det blir möjligt att studera vad olika händelser får för inverkan och se alternativ ur olika perspektiv beroende av vilka behov som finns. Till hjälp i redovisningssystemet kan företaget arbeta fram en kodplan som sorterar data efter olika parametrar, t ex kostnadsslag, aktivitet och kostnadsställe. Oberoende av vem som fattar beslutet kommer en förståelse av informationen, som redovisningen ger, leda till ett bättre beslutsfattande. För att göra informationen mer lättförståelig är det viktigt att begrepp och kategorier i redovisning och budget är jämförbara.⁴⁰

Ledningen samt chefer inom företag använder sig av information från redovisning vid en mängd olika strategiska beslutssituationer, så som investeringar, val av produktsatsningar, prissättning samt för att göra upp långsiktiga planer och formulera företagets allmänna policy. Bra redovisningsinformation hjälper organisationen med den strategiska beslutsprocessen då den kan medverka till att besvara följande frågor:

Hur går det för oss?

Med hjälp av ackumulerad och klassificerad data som fås av redovisningssystemet kan ledningen utvärdera om det går bra eller dåligt för företaget. Denna värdering kan fungera som en signal till ledningen om att strategin behöver förändras.

Vilka problem ska vi ta itu med?

Information från redovisningssystemet ska rapporteras och översättas för att hjälpa ledarna att fokusera på var förbättringar bör göras när det gäller driftsproblem, ineffektivitet och möjlighet till förbättring. När det gäller att översätta informationen är det nödvändigt att den dels blir anpassad till behovet samt att den kan förstås av alla berörda parter.

Hur löser vi problemet?

Informationen kvantifierar sannolika resultat av möjliga handlingsalternativ och kan ge vägledning om vilket alternativ som är lämpligast.

De två förstnämnda frågorna har ett starkt samband, i många fall kan samma information tjänstgöra för att besvara dem båda. Som exempel kan nämnas att många redovisningssystem tillhandahåller prestationsrapporter där verkligt utfall från beslut och aktiviteter jämförs med tidigare uppsatta planer. Genom att märka ut var skillnad förekommer mellan verkligt och planerat resultat kan alla anställda se hur det går och cheferna får en indikering om vilket område som åtgärder behöver vidtas inom. Problemlösningssinformation från redovisningssystemet kan användas i långsiktig planering och för att göra speciella, icke återkommande, beslut. Exempelvis ska vi göra eller köpa reservdelar, avveckla en produkt eller tillverka en ny. Dessa beslut

³⁹ Horngren, C T; Sundem, G L; Stratton, W O (1999)

⁴⁰ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

kräver ofta expertråd från budgetredovisare och övriga specialister och här har man stor hjälp av redovisningssystemet i simulering av vilka ekonomiska effekter olika handlingsalternativ ger.⁴¹

Något som ledningen bör ha i åtanke är dock att redovisningssystemet visar resultaten av dagens strategi. Detta är en begränsning hos redovisningssystemet då det visar dagens resultat och inte morgondagens. Ledningen bör ständigt omvärdera dagens konkurrensposition och jämföra med alternativa strategier som bättre skulle passa till den nuvarande uppfattningen om morgondagens konkurrenssituation.⁴²

För att kunna använda information som ges från ett redovisningssystem krävs det att den interna kontrollen fungerar. Det kan hända att det blir fel, ofta oavsiktligt, och denna risk måste vara så liten som möjligt. För att information från redovisningssystemet ska kunna användas krävs det att ledningen kan lita på den och det kan de om den interna kontrollen fungerar. Kvalitén på informationen som stödjer beslutet och förtroendet för beslutsunderlaget är viktigt. Ett sätt att öka förtroendet är att se till att den interna kontrollen fungerar och att de som tar fram informationen har rätt kompetens. Vem som lägger fram förslaget kan till viss del påverka utfallet av diskussionen.⁴³

Shank och Govindarajan har beskrivit hur redovisning kan användas som hjälpmedel för arbetet med strategi. De anser att redovisning och kostnadsanalys kan användas för att utveckla överlägsna strategier för att på lång sikt kunna vinna en varaktig konkurrensfördel. En sofistikerad förståelse för ett företags kostnadsstruktur är en god bit på vägen i sökandet efter en varaktig konkurrensfördel. Dessa tankar och idéer lanseras med ett begrepp, *strategic cost management*, som kan översättas med strategisk kostnadsstyrning/ekonomistyrning.⁴⁴ Begreppet syftar till ledningens användning av kostnadsinformationen i arbetet med strategin.

Enligt Shank och Govindarajan är redovisningsinformationens roll i första hand att underlätta utvecklingen och implementeringen av företagets business strategier (för definitioner se avsnitt 3.2.1). I den strategiska beslutsprocessen bör redovisningsinformation utgöra grunden för den finansiella analysen, som är en aspekt som vägs in då man utvärderar strategiska alternativ. Resonemanget avslutas med att strategier som inte är finansiellt genomförbara eller inte genererar någon godtagbar finansiell avkastning inte kan vara passande strategier.

Shank och Govindarajan för vidare fram en teori om att användningen av kostnadsstyrningen och betydelsen den får i företaget beror på vilken strategi företaget har. Hur redovisningen bör variera beroende på strategisk positionering är ett område som inte har forskats mycket inom och som har fått lite uppmärksamhet såväl i litteratur som i praktiken. Shank och Govindarajan hävdar att beroende på hur företaget har valt att konkurrera varierar behovet av att ha kontroll på sina kostnader och därmed kostnadsanalysens användning och betydelse. Shank tar upp Porters *generic strategies* där ett företag kan konkurrera antingen med låga kostnader (kostnadsledarskap) eller genom att erbjuda något unikt som är värdefullt för kunden (produktdifferentiering). Då differentiering och kostnadsledarskap involverar olika tankesätt hos ledningen så involverar de även olika kostnadsanalysperspektiv. För att

⁴¹ Horngren, C T; Sundem, G L; Stratton, W O (1999)

⁴² Shank J K; Govindarajan, V (1993)

⁴³ Simons, R (2000)

⁴⁴ Vi fann i Johnny Linds avhandling att begreppet ekonomistyrning internationellt behandlas som cost management då man tenderar att expandera innehållet i begreppet.

illustrera detta tar vi hjälp av ett investeringsbeslut angående ett system som kommer att allokera kostnader mer precist till produkterna. För ett företag som har en kostnadsledarskapsstrategi inom en mogen tillverkningsbransch kommer troligen denna investering vara mer betydelsefull och nödvändig än för ett företaget som bedriver en produktdifferentieringsstrategi i en marknadsdriven, ständigt föränderlig och snabbt växande bransch. Kostnadsinformation är dock viktigt för alla slags företag men olika strategier kräver olika perspektiv på kostnader.

Vidare utvecklar de sitt resonemang med att diskutera vad ledningen bör lägga tyngdpunkten på vid olika strategiska beslut beroende på vilken strategi de har. Här görs en uppdelning efter *build*, *hold* och *harvest* strategi. *Build* strategin innebär att företaget har ett mål om ökad marknadsandel även om det får kortsiktiga konsekvenser på finansiella aspekter som vinst och kassaflöde. Företag med en låg marknadsandel i en bransch med hög tillväxt adapterar ofta denna strategi. Det strategiska målet i en *hold* strategi är att skydda och behålla företagets marknadsandel och positionering. Företag med en *hold* strategi befinner sig ofta i en bransch med hög tillväxt och innehar en stor marknadsandel. *Harvest* strategin innebär att företagets mål är att kortsiktigt maximera intäkter och kassaflöde även om det sker på bekostnad av marknadsandelar. Företag med en hög marknadsandel i branscher med låg tillväxt har ofta en *harvest* strategi.

Vid övervägning av strategiska beslut angående kapitalintensiva investeringar och allokering av resurser bör ledningen i en *harvest* enhet förlita sig mer på kvantitativt och finansiellt underlag från ekonomistyrssystemet. En *harvest* enhet befinner sig i en mogen bransch som inte erbjuder allt för många nya investeringsmöjligheter och det gäller att finna de som generar högst avkastning. Då *harvest* enheter dessutom tenderar att befinna sig i en stabil miljö (med förutsägbara produkter, teknologier, konkurrenter och kunder) kan ofta investeringskalkyler med diskonterade kassaflöden användas med tillförlit. Den primära information som krävs för att utvärdera investeringar för en *harvest* enhet är finansiell data. En *build* enhet är å andra sidan positionerad på tillväxtstadiet av produktlivscykeln. Ledningen vill här dra fördel av möjligheterna som finns på den växande marknaden och den finansiella aspekten blir här inte lika viktig som de icke finansiella aspekterna. Givet produkt och marknadsosäkerheten kan finansiella analyser till och med vara opålitliga för vissa projekt i en *build*-enhet. Då ledningen i en enhet med *build*-strategi överväger kapitalintensiva investeringar och allokering av resurser bör de ta mer hänsyn till de kvalitativa faktorerna och göra en mer subjektiv bedömning.⁴⁵

3.3.2 Budget

Budget kan man se på många olika sätt beroende på i vilket syfte man ska använda den. Budgeten kommer att påverkas av om den ska ligga till grund för planering, uppföljning eller beslutsunderlag. Budgeten är även ett verktyg för implementering av den strategiska planen, samordning av olika delar i en organisation och kan användas som en motivationsskapare.⁴⁶

⁴⁵ Shank, J K; Govindarajan V (1993)

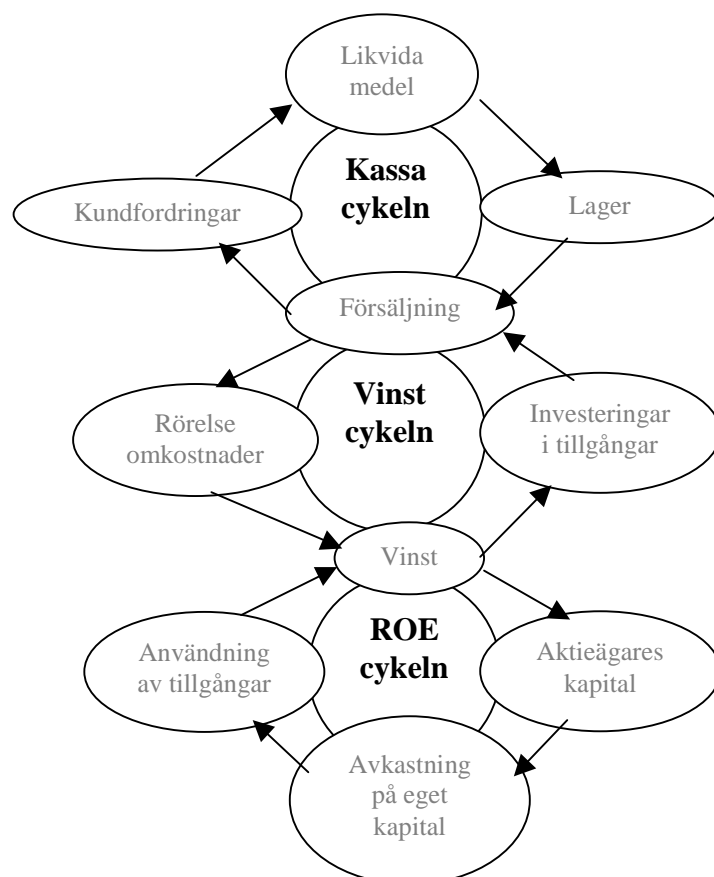
⁴⁶ Anthony, R N; Govindarajan, V (2001)

Vi har valt att beskriva budgetens användning och betydelse vid strategiska beslutsprocesser utifrån Simons teorier. Anledningen till detta grundas i att detta synsätt ger en helhetsbild av sambanden mellan olika delar i ekonomisystemet och illustrerar varför ledningen bör använda sig av budget.

Budget är det främsta redskapet chefer använder för att uppskatta och göra avvägningar mellan strategiska handlingsplaner. Ett av syftena med att upprätta en budget är att översätta företagets strategi till en detaljerad plan som konkret visar hur strategin kommer att skapa värde. En strategi kan verka vara det enda rätta att genomföra då den kläs i ord, men det krävs att den översätts till siffror för att utvärdera huruvida den verkligen skapar värde. I planeringsprocessen måste de ansvariga ifrågasätta om strategin verkligen skapar ekonomiskt värde och utvärdera strategiska alternativ. Det övergripande målet med denna process är att de ansvariga ska komma fram till en koncensus angående företagets strategi.

I budgetprocessen utvärderas även om företaget har tillräckliga resurser tillgängliga för att implementera den avsedda strategin. Företaget måste se över att de har resurser som kan finansiera de nuvarande aktiviteterna och eventuella nyinvesteringar i tillgångar. De ansvariga bör också se över om organisationen skapar tillräckligt värde för att attrahera investerare som kan finansiera långsiktiga investeringar.

Lönsamhetsplan, eller vinstplan, är en benämning som är vanligt förekommande för budget. Denna term är dock endast avsedd för budgetar som upprättas för en vinstgenererande enhet som är ansvarig för såväl intäkter som kostnader.



Figur 3.2 Tre hjul för vinstplanering (Källa: Simons, R (2000) s. 79).

Tillvägagångssättet för att upprätta en lönsamhetsplan som tar hänsyn till ovannämnda resonemang är att angripa problemen utifrån tre analysområden. Denna bild illustrerar de tre cykler som en chef bör göra djupgående analyser inom för att kunna göra avvägningar mellan strategiska beslut och för att till sist komma fram till en lönsamhetsplan enligt Simons. I figuren gestaltas hur de olika cyklerna beror på varandra och hur de är sammanlänkade – alla tre vrids om en vrids. Justering eller förändring av antaganden eller siffror i någon av cyklerna kommer att orsaka en förändring i övriga variabler.

Lönsamhetsplanen tillhandahåller information angående ekonomiska resurser som är tillgängliga för företaget och hjälper chefer att utvärdera handlingsalternativ. Olika strategier kräver olika investeringar och ibland kan knappa resurser tvinga ledare att välja mellan två attraktiva investeringsalternativ, i denna beslutssituation ger en lönsamhetsplan god vägledning.

I processen cheferna går igenom för framtagandet av lönsamhetsplanen ges tid för att dela med sig av information om konkurrenssituationen på marknaden och interna styrkor och svagheter. Varje person i företaget kan inneha olika information om vad som händer på marknaden och därmed olika uppfattningar om vad den bästa framtida riktningen att gå för företaget är. Genom att dela med sig av information lär sig cheferna från andras erfarenheter och detta genererar värdefulla insikter.

Det första steget i en strategisk beslutsprocess är att använda sig av vinstcykeln för att upprätta en lönsamhetsplan för varje alternativ. Det andra steget är att använda sig av analysen som ges av kassacykeln och försäkra sig om att likvida medel kommer att räcka för att finansiera dessa initiativ. Det slutgiltiga steget är att jämföra Re för de olika alternativen.

Vinstcykeln

Värdeskapande mäts via vinst. Utan att bygga en lönsamhetsplan kan inte chefer utvärdera huruvida strategin kommer att generera värde till aktieägarna. Utan en lönsamhetsplan kan inte de ansvariga uppskatta den ekonomiska effekten av de olika strategiska alternativen och därför sakna representativ information för att fatta ett beslut. Lönsamhetsplanen summerar de förväntade intäkts- och kostnadsflödena för en specificerad redovisningsperiod i framtiden (vanligtvis ett år). Resultatet av denna planeringsprocess är ett finansiellt dokument. Analysen av vinstcykeln är vanligtvis en iterativ process där den ansvarige går fram och tillbaka och projekterar försäljning, rörelseomkostnader, vinst och investeringar i tillgångar innan vinstplanen är godtagbar. Sedan går de över till att analysera kassacykeln och Re-cykeln för att försäkra sig om att det finns tillräckliga resurser tillgängliga för att implementera vinstplanen. En upptäckt av att resurserna är otillräckliga innebär tillbakagång till vinstcykeln och ytterligare en genomgång av samma planeringsprocess.

Kassacykeln

Innan en lönsamhetsplan kan beaktas som färdigställd måste företagsledningen förutspå om företaget kommer att ha tillräckligt med likvida medel för att driva verksamheten. Om detta kriteriet inte möts så måste de genomföra förändringar i lönsamhetsplanen och kanske se över sina strategiska val alternativt ansöka om lån eller utfärda nytt eget kapital.

Re-cykeln

För utvärderingen av olika strategiska alternativ bör en utredning av hur dessa påverkar nyckeltalen, avkastning på investerat kapital (ROI) samt avkastning på eget kapital (Re), genomföras. Re och ROI kommer att påverka företagets attraktivitet för potentiella investerare. Både aktiepriset och utdelningen beror på företagets förmåga att generera vinst från det kapital som aktieägarna investerar i bolaget. Investerare i ett företag mäter avkastningen på sina investeringar noggrant och håller ledningen ansvariga för sin avkastning. Det mest betydelsefulla måttet är ROI för investerare. ROI är ett *ratio* mått av vinst i förhållande till investerat kapital i procent. Detta redovisningsmått är ett av de mest använda för att ge en generell bild av företagets finansiella prestation.

För de ansvariga är det motsvarande interna måttet för att mäta avkastning på investeringar Re. Aktieägarnas andel av eget kapital på balansräkningen visar den totala ursprungliga investeringen från aktieägarna, plus ackumulerade vinst som kan härföras till aktieägares förmåner (subtraherat utbetalda utdelningar). Målet för alla chefer bör alltså vara att använda det egna kapitalet som är investerat i företaget på ett klokt sätt, till förmån för aktieägarna. När de ansvariga ska utvärdera huruvida lönsamhetsplanen är passande bör de alltså arbeta sig runt Re-cykeln för att utreda om den kommer att möta förväntningarna hos aktieägarna.

Användning av vinstcykeln för att utvärdera en strategi

Simons hävdar att chefer måste använda dessa tre cykler för att utvärdera ekonomin och den interna hållbarheten för varje tilltänkt strategi. Att implementera antingen den ena eller andra strategin kräver att allokering av knappa resurser emellan flera affärsmöjligheter som ligger öppna för ett företag. Resursallokeringsbeslut förbinder organisationen för en lång tid framöver, därför är de viktiga beslut som är avgörande för företagets konkurrensposition. Med anledning av detta leder ofta frågor om resursfördelning till heta debatter inom företaget. Att nå fram till en överenskommelse är svårt då olika områdeschefer ofta argumenterar för olika investeringsmöjligheter.

Man måste dock ha i åtanke att finansiella kriterier är långt ifrån tillräckligt för att kunna göra en bedömning av de strategiska alternativen. Lönsamhetsplaner kan se väldigt lockande ut men kan faktiskt urholka företagets kärnkompetens. Man måste ifrågasätta sig om de strategiska alternativen man väljer mellan är konsistenta med företagets kärnkompetenser.

Grunder för en lönsamhetsplan

Utgångspunkten för en lönsamhetsplan är ett antal antaganden om framtiden. Dessa antaganden handlar om hur ledningen anser att ett flertal faktorer kommer att utvecklas, så som konkurrenssituation, kunder och leverantörer samt finansiell ställning. Lönsamhetsplanen reflekterar även ledningens tro gällande samband mellan orsak och verkan. Exempelvis, de ansvariga bestämmer att öka satsningen på reklam om de tror att detta kommer att leda till en signifikant ökning i försäljning. Lönsamhetsplanen fångar den hängivelse som de ansvariga har till den avsedda strategin. Att nå fram till konsensus kräver ofta intensiv interaktion mellan företagsledare. Olika perspektiv på t ex marknadskonkurrens kräver att man delar med sig av information och bygger en enad bild av hur framtiden ser ut för företaget. En

lönsamhetsplan kan se ut att vara ett enkelt dokument men är en nödvändig hörnsten för att föra ett högpresterande företag framåt.⁴⁷

Kritik mot användandet av budget

Kritiken mot budget har blivit allt starkare på nittiotalet. Ännu är det få stora företag som avstår från att budgetera men exempel finns, IKEA, Volvo, ASG m.fl. Budgetens största svaghet är att den endast ger en finansiell aspekt. I dagens konkurrenssituation är ickefinansiella faktorer som kompetens, nöjda kunder, kvalité och time management, avgörande konkurrensmedel.

I Bergstrand och Olve tas Jan Wallanders kritik upp mot att använda budget inom ekonomistyrningen. Jan Wallanders kritik utgår från erfarenheten att prognoser oftast slår fel. Budgetar bygger på prognoser, alltså kan det vara missledande att använda budgetering. Bland de starkaste argumenten mot användandet av budget finner man följande.

- Budget skapar låsningar i organisationen. Den medför att beslut som kan vara välmotiverade att ändra på senare under året blir väldigt svårföränderliga.
- Budgeten bygger på förenklade prognoser och slentrianmässiga framskrivningar
- Budgeten leder till ett osolidariskt avdelningstänkande. Varje chef satsar då främst på sitt ansvarsområde och tenderar att förlora intresset för de andra.⁴⁸
- Slack i budgeten gör att informationen inte är korrekt. På samma sätt kan ledningen inte lita på information som jämförs eller tas från budget om de misstänker att det finns tendenser till slack.⁴⁹

3.3.3 Kalkyler

Kostnadskalkyler

Fördelningen av kostnader till produkter och andra kostnadsobjekt har sysselsatt företagsledares och redovisares sinnen sedan lång tid tillbaka. Identifieringen av produktkostnader är en viktig aspekt för ledare oavsett om det berör prissättning, vinstberäkning eller att tillhandahålla faktaunderlag för att stödja produkt eller marknadsbeslut. Den korrekta fördelningen av så kallade direkta kostnader (kostnader som är tydligt länkade till en specifik produkt) medför inga problem. Hur företaget ska fördela de indirekta kostnaderna, även kallade allmänna omkostnader, är däremot mer problematiskt. Många företag använder sig av det traditionella standardkostnadssystemet där alla omkostnader som inte är direkta fördelas med hjälp av ett schablonmässigt procentuellt pålägg i förhållande till hur mycket resurser produkten förbrukar. Detta kalkyleringssätt kan vara tillräckligt om företaget har relativt begränsade indirekta kostnader och det kanske inte lönar sig att lägga resurser på att kunna fördela dem på ett korrekt sätt. Men om ledningen vill kunna använda sig

⁴⁷ Simons, R (2000)

⁴⁸ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

⁴⁹ Simons, R (2000)

av kostnadssystemet vid beslutssituationer måste de vara medvetna om att detta beräkningssätt har två stora svagheter som kan leda till felaktigt beslutsfattande. Pålägget av indirekta kostnader står inte i förhållande till använda resurser, det är endast ett bekvämt sätt att fördela vad som kan uppfattas vara en rättvis del av de indirekta kostnaderna. Resultatet blir ett genomsnitt av produktkostnad/enhet som inte är tillförlitlig information. Kostnadspålägget är dessutom ofta baserat på budgeterade produktionsvolymerna. Volymfluktuationer kommer att innebära att det verkliga kostnadspålägget blir högre eller lägre än det man ursprungligen räknade med eftersom en del av alla indirekta kostnader är fasta kostnader. Dessa faktorer kan leda till att företaget fattar felaktiga beslut.⁵⁰

ABC-kalkyler (aktivitetsbaserad kostnads-kalkyl) är lösningen på nämnda kritik mot den traditionella kostnads-kalkylen. Detta kalkyleringssätt fördelar även indirekta kostnader till varje produktenhet på ett specifikt sätt. I ABC-kalkylen utgår man ifrån att varje del av de indirekta kostnaderna orsakas av någon aktivitet. Varje produkt ska bli belastad med en del av de indirekta kostnaderna, baserat på den del av den aktiviteten som den orsakar. Här fördelas alltså de indirekta kostnaderna i direkt förhållande till produktens/objektets konsumtion.⁵¹

ABC-kalkyl kan ge en helt annan kostnadsbild av de olika strategiska alternativen jämfört med andra kalkyleringssätt. ABC-data har en bättre potential att underbygga strategiska beslutsprocesser och ABC-systemet kan vara till stor hjälp då ledningen ska formulera sin strategi. Beslut som är grundläggande för att skapa en konkurrenskraftig strategi så som val av produkter, marknadssegment eller kunder, prissättning och produktionsvolymerna tillhandahåller ABC-kostnadsinformation om där kostnadsfluktuationer är realistiskt mätta. ABC-kalkylering är, enligt Partridge och Perren, en bra bas för produkt/mix/marknad och *out-sourcing* beslut. ABC-kalkylen kan även ge viktig kostnadsinformation vid strategiska beslut gällande produktdesign (där ABC-kostnadsanalys identifierar de aktiviteter som är värdeskapande och de som är onödiga eller används i för stor omfattning) samt kundlönsamhetsanalyser (vilket kundsegment är det som vi genererar våra intäkter från respektive kostnader).⁵²

Detta är tyvärr ett väldigt kostsamt och tidskrävande arbetssätt och ledningen bör göra en avvägning huruvida det är värt det eller inte. ABC-kalkyler kommer troligen inte tillföra någon större skillnad i kostnadsbilden för en produkt i ett företag som producerar få, snarlika produkter.⁵³

Utan att gå närmare in på de olika metoderna för kostnadsberäkningar kan vi konstatera att de är ett hjälpmedel i en strategisk beslutssituation och att ledningen har en mycket större möjlighet att konstruera och implementera en hållbar strategi om de har tillgång till riktig kostnadsinformation.⁵⁴

⁵⁰ Partridge, M; Perren, L (1998)

⁵¹ Shank J K; Govindarajan V (1993)

⁵² Partridge, M; Perren, L (1998)

⁵³ Shank J K; Govindarajan, V (1993)

⁵⁴ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

Investeringskalkyler

Att investera i tillgångar kan vara både enkelt och komplicerat. Det kan vara ett enkelt beslut om investeringen är nödvändig och kostnaden låg samtidigt som det kan bli svårt om det finns många alternativ eller om resurserna är knappa. Därför bör företaget sätta upp ramar för investeringsbesluten.

Anledningen till varför en investering blir aktuell kan variera från förändringar i kostnader, kapacitet och kvalitet till förändrad konkurrenssituation. Till hjälp att avgöra hur de knappa resurserna ska användas och identifiera nya investeringar kan företaget använda sig av ett tillgångsallokeringsystem (*asset allocation system*) som är ett system för att utvärdera nya tillgångar och kan jämföras med en investeringsplan. Denna investeringsplan är kopplad till lönsamhetsplanen som nämns i avsnitt 3.3.2.

Genom att dela upp investeringarna i kategorier, då de beroende av sin karaktär bör behandlas olika, kan företaget effektivisera sin beslutsprocess. Exempel på grupperingar kan vara investeringar som krävs för att uppfylla säkerhetskrav eller andra krav från myndigheter, investeringar som ska öka effektiviteten och/eller avkastningen och investeringar för att säkerställa konkurrensfördelar. Även analysverktyg ingår i planen och är knutna till olika typer av investeringar. På detta vis får ledningen indikationer om vilken typ av investering det rör sig om och vilka verktyg de bör använda för att utvärdera.

Den viktigaste funktionen i systemet är att de skapar riktlinjer för vilka investeringar som är i enlighet med strategin och dessa riktlinjer blir tillgängliga för hela organisationen, vilket också underlättar kommunikationen ansvariga emellan. Riktlinjerna anger inte typen av tillgång utan kapitalkostnaden. Inom dessa gränser är det sedan upp till den ansvarige att handla i enlighet med företagets uppsatta mål, t ex ett minimum-ROI. Utformningen av systemen kommer, på grund av att företag är olika och har olika typer av investeringsbeslut, att se olika ut. Hänsyn måste också tas till vilken nivå i företaget och till vilken typ av ansvarsenhet planen knyts.

På olika nivåer i företaget kommer gränser att sättas upp för hur mycket som får spenderas på investeringar. Om en investering hamnar utanför denna ram kommer beslutet att flyttas upp på högre nivå i företaget. En uppdelning kan också göras för vilket syfte investeringen har. Är det en investering som rör den löpande verksamheten får beslutet generellt sett fattas på lägre nivå i företaget än om det avser en strategisk investering.

Investeringsbeslut, framförallt stora och icke rutinmässiga sådana, handhas ofta på hög nivå. Alla beslut kommer att påverka synen på efterföljande investeringar. Resurserna blir mindre och andra investeringar till följd av den första kan komma att bli aktuella. Därför är det viktigt att efter att en investering godkänts eller avvisats omvärdera vinsthjulet som tidigare nämnts i figuren i avsnitt 3.2.2. Investeringar i tillgångar ingår där som en komponent och påverkas av nya investeringar alternativt att målen måste omvärderas för att investeringar ska uppfylla kraven.⁵⁵

Det finns ett antal analysverktyg för att beräkna när och om en investering är lönsam. Dessa är bland annat återbetalningstid, diskonterat nuvärde och internränta. Genom att beräkna dessa får ledningen besked huruvida investeringen är lönsam eller inte och

⁵⁵ Simons, R (2000)

information om vilken investering som är mest lönsam.⁵⁶ Beräkningarna är grundade på antaganden om framtida intäkter från investeringen vilket gör dem osäkra. Många företag använder sig av flera av dessa beräkningsmetoder, detta för att de ger olika information och visar investeringens resultat ur olika perspektiv. De kan också kompletteras med känslighetsanalyser för att på så sätt se effekterna av att olika parametrar såsom intäkter, kostnader och livslängd inte stämmer överens med de förväntade. Genom att beräkna optimistiska, pessimistiska och mest troliga utfall kan konsekvenserna av ett ändrat utfall ses. Ett annat sätt är att beräkna värdet av avvikelserna från det förväntade utfallet.⁵⁷

I samband med att investeringskalkylerna upprättas måste de sättas i relation till den investeringsbudget som företaget tidigare upprättat. Denna sätter, på samma sätt som för produktkalkyler, upp gränser för vilka investeringar som gynnas. Samtidigt fungerar den som en första gallring bland möjliga alternativ.⁵⁸

Den risk som finns med att genomföra beslutet måste överläggas. Utöver den risk som följer av att det är svårt att beräkna framtida intäkter och om satsningen är rätt måste risken att misslyckas beräknas. Med varje investering följer en alternativkostnad. Ledningen måste ifrågasätta om resurserna hade kunnat användas på ett bättre sätt i ett annat investeringsförslag, bevaras i företaget eller delas ut till aktieägarna.

Det finns också en risk med att inte genomföra beslutet. Att inte agera eller att missa en chans kan ge konkurrenterna ett försprång. Men en investering följer ofta ett nytt utgångsläge med nya möjligheter, vilket kan leda till en neråtgående spiral för företag som är för försiktiga.

Strategiska beslut tenderar att påverka företaget under lång tid och kräva ansemliga resurser. Därför kan det vara av vikt att ställa sig frågan vad det skulle kosta att ångra beslutet efter att det påbörjats. En lösning är att upprätta en så kallad åtgärdsplan om det skulle bli nödvändigt att återkalla beslutet.⁵⁹

3.3.4 Nyckeltal

Nyckeltal är en komprimering av information från olika delar av företaget, en sammanfattning av vad verksamheten totalt sett har lyckats prestera. Redovisningen av den ekonomiska effekten på nyckeltal ger därför en överskådlig bild till alla intressenter vid ett strategiskt beslut och underlättar beslutsprocessen. Urvalet av nyckeltal blir viktigt då för mycket information inte är möjligt att ta till sig som beslutsfattare. För att kunna använda nyckeltal till ett strategiskt beslutsunderlag bör det reflektera företagets kärnkompetenser och det som ger företaget konkurrensfördelar. De nyckeltal som kommer att leda till företagets framgång blir därför viktigast att belysa. Kundbehovet likaväl som konkurrenssituationen förändras kontinuerligt och därför är det relevant att löpande revidera sina nyckeltal för att försäkra sig om att de fortfarande är användbara

⁵⁶ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

⁵⁷ Horngren, C T; Sundem, G L; Stratton, W O (1999)

⁵⁸ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

⁵⁹ Simons, R (2000)

De finansiella nyckeltalen ska kunna ge information till aktieägarna om hur det går för företaget och de ska kunna ge indikering om huruvida företagens strategi fungerar eller inte. Vanligt förekommande finansiella mått är vinst, tillväxt och börsvärde, men även andra mått som potential att överleva, växa och att vara framgångsrik blir viktiga. Förmåga att överleva kan mätas med företagens kassaflöde, förmågan att växa kan mätas med vinst per enhet och kvartalsvis försäljningsökning och framgång kan mätas i ökad marknadsandel eller avkastning på eget kapital.⁶⁰

Genom att beräkna hur ett strategiskt beslut kommer påverkar företagens valda nyckeltal kan ledningen få en bra bild av hur hela företaget kommer att påverkas finansiellt. Det är inte bara Re, ROI och räntabiliteten på sysselsatt kapital (R_{sys}), som behandlades i Re-cykeln, som bör beräknas utan även de mått som ligger till grund för dessa tal. Det blir viktigt att bryta ned dem i sina beståndsdelar för att på så sätt få ut så mycket information som möjligt från företagens olika delar. Även mått som avkastning på eget kapital och vinst per aktie bör tas hänsyn till i en beslutsituation, särskilt om företaget är ett aktiebolag. Hur beslutet kommer att förändra dessa tal är viktigt för investerare och eftersom företaget är beroende av sina investerare så blir det också viktigt för företaget. Dessa är mått som bör ses ur ett ägarperspektiv och avse hela företaget. De präglar både budgetarbetet och beslutsprocessen på högsta nivå i företaget.⁶¹

De finansiella måtten har kommit att omvärderas i allt större omfattning. Många menar att det är ett kortsiktigt sätt att kontrollera verksamheten samt att de fokuserar på historik. Det har blivit viktigare att fokusera på andra mått som lägger större vikt vid framtida status som ett komplement till de finansiella måtten. Dessutom ifrågasätts den strikt finansiella synen på företagandet och det hävdas att det är företagens processer, resurser och kompetenser som är det intressanta. Finansiell data är ändå alltid härledda från dessa underliggande faktorer så därför blir en viktig uppgift att på ett effektivt sätt länka dessa icke-finansiella underliggande faktorer med de finansiella. Ett försök att göra detta har vi sett i utformandet av det balanserade styrkortet som Kaplan och Norton lanserade 1992.⁶²

Finansiell data i så väl intern som extern rapportering har en stor svaghet i att den endast meddelar huruvida det går bra eller dåligt för företaget och inte vad det är som orsakar utfallet. Analys av finansiell data ger lite information om vad det är företaget gör rätt eller fel. I takt med globaliseringen och hårdnande konkurrens har chefer sökt efter nya källor för information om de nyckelfaktorer som bidrar till framgång och hur dessa kan mätas. Många företag har tagit hjälp av finansiella rapporter och standardkostnadssystem för att få nya insikter och i viss utsträckning har dessa källor gett tillräcklig information. Men finansiella mått reflekterar trots allt resultaten av historiska beslut, inte de handlingar som idag är nödvändiga att genomföra för överlevnad. Shank och Govindarajan ser uppkomsten av ickefinansiella mått som ett försök att fånga alla mått som är viktiga för framgång i dagens konkurrenssituation. Som vi tidigare nämnt så är det viktigt att valet av nyckeltal reflekterar företagens konkurrensfördelar och kritiska framgångsfaktorer (*key success factors*) inom den bransch de agerar och dessa har visat sig inte alltid vara av finansiell art. Exempel på ickefinansiella kritiska framgångsfaktorer är innovation, kompetent personal, kvalitet och leverans i tid.

⁶⁰ Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995)

⁶¹ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996)

⁶² Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995)

Det finns många fördelar med att använda sig av ickefinansiella mått. En av de främsta är att företag som använder sig av dem finner att de är mer direkt kopplade till företagets strategi. Ledningar som använder sig av ickefinansiella mått upplever att om man lyckas prestera bra på dessa mått påverkar detta direkt framgången för företagets strategi. En annan fördel är att dessa mått är lättare att påverka och agera efter för att åstadkomma en förändring. En av de största svagheter med finansiella mått är som vi tidigare nämnt svårigheten i att fastställa orsaken till varianser och botemedlet mot dessa. Icke-finansiella mått är däremot möjliga att påverka även på fabriksgolvet. En försämring i kvalitet syns t ex ganska omgående och kan snabbt åtgärdas.⁶³

En generell fara, oavsett om det handlar om finansiella eller ickefinansiella mått, är att ledningen accepterar en siffra snarare än ett verbalt uttalande. En siffra tycks ofta vara mer exakt och korrekt medan ett uttalande kan verka vagt och osäkert. En fara med att fokusera på nyckeltal är att de tenderar att vara kortsiktiga. En annan risk är att viktig information utelämnas eller inte kan fångas. På samma sätt som slack är en kritisk faktor när information hämtas från budget så kan slack finnas med i uppskattningen av hur framtida resultat kommer att se ut. Det kan vara så enkelt som att en medarbetare tror mycket på ett projekt och för att kunna driva igenom det visar optimistiska siffror.⁶⁴

3.3.5 Vi summerar

De olika delarna i ekonomistyrssystemet hjälper alla till att ta fram information som underlag till ett strategiskt beslut. Redovisningens grundläggande syfte är att ge information vid ett strategiskt beslut. För att information från redovisningen ska kunna användas är det viktigt att den översätts och tolkas så att den kan förstås av alla. Även den interna kontrollen lyfts fram som viktig för att informationen från redovisningssystemet ska vara tillförlitlig och kunna användas vid en strategisk beslutsprocess. Risken med att använda information från redovisningen är att den visar gårdagens händelser vilket kan medföra att ledningen tappar fokus på morgondagens strategi.

Lönsamhetsplanen tillhandahåller information angående ekonomiska resurser som är tillgängliga för företaget och hjälper chefer att utvärdera handlingsalternativ. Simons föreslår att företagsledningen ska upprätta en lönsamhetsplan genom analysen av tre cykler, vinstcykeln, kassacykeln och Recykeln, för att utvärdera lönsamheten den interna hållbarheten för varje tilltänkt strategi. Lönsamhetsplanens största svaghet är att den endast ger en finansiell aspekt och att den utgår från prognoser.

Kostnadsberäkningar är ett hjälpmedel i en strategisk beslutssituation och ledningen har en mycket större möjlighet att konstruera och implementera en hållbar strategi om de har tillgång till riktig kostnadsinformation. Den aktivitetsbaserade kostnadskalkylen kan ge en helt annan kostnadsbild av de olika strategiska alternativen jämfört med andra kalkyleringssätt och den har en bättre potential att underbygga strategiska beslutsprocesser. ABC-kalkylen är ett väldigt kostsamt och

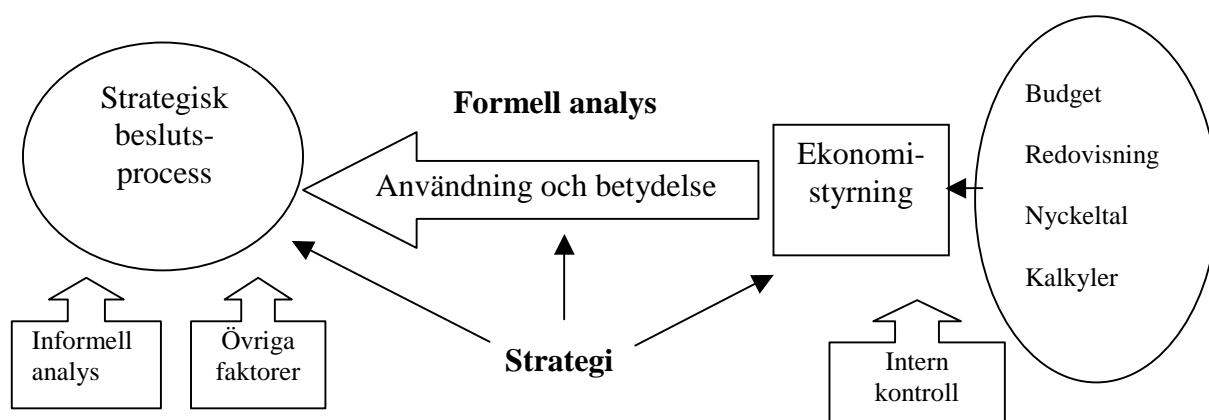
⁶³ Shank J K; Govindarajan V (1993)

⁶⁴ Bergstrand, J; Olve, N-G (1996) och Simons, R (2000)

tidskrävande arbetssätt och den kommer troligen inte tillföra någon större skillnad i kostnadsbilden för en produkt i ett företag som producerar få, snarlika produkter.

Det är viktigt för företaget att sätta upp ramar för investeringsbeslut. Till hjälp att avgöra hur knappa resurser ska användas kan företaget använda sig av ett tillgångsallokeringsystem (*asset allocation system*). Ledningen kan få besked om huruvida en investering är lönsam genom att beräkna återbetalningstid, diskonterat nuvärde och internränta.

Nyckeltal är en komprimering av information från olika delar av företaget. Redovisningen av den ekonomiska effekten på nyckeltal ger därför en överskådlig bild till alla intressenter vid ett strategiskt beslut och underlättar beslutsprocessen. De finansiella måtten har kommit att omvärderas i allt större omfattning då de anses att det är ett kortsiktigt sätt att kontrollera verksamheten på samt att de är grundade på historisk data. Icke-finansiella mått används också i en strategisk beslutsprocess och en av fördelarna med det är att de är mer direkt kopplade till företagets strategi.



Figur 3.3 Illustration av den teoretiska referensramen för denna studie, baserad på avsnitten "Vi summerar".

4 Empiri

Följande kapitel kommer att ge er en bild av Scancems ekonomistyrning och dess användning samt betydelse i en strategisk beslutsprocess. Två strategiska beslut om fusion och företagsförvärv kommer att behandlas med fokus på vilken information från ekonomistyrningen som togs i beaktning samt i vilken utsträckning denna var avgörande för beslutet.

4.1 Introduktion till Scancem

Följande avsnitt är baserat på företagsinterna källor. Avsnitt 4.2, 4.4, 4.5, och 4.6 är baserade på intervjuer med ekonomidirektör Jan Gånge och controller Kjell Månsson vid Scancem, avsnitt 4.3 är baserat på ovan nämnda intervjuer samt information till aktieägarna inför de båda förvärven. För underlag till intervjuerna hänvisar vi till bilaga 1.

4.1.1 Bakgrund

Företaget bildades 1871 under namnet Skånska Cement AB. Bolaget tillverkade och handlade med mineralbaserade byggmaterial där cementtillverkningen utgjorde kärnverksamheten. Bolagets cementgjuteri- och entreprenadrörelse växte snabbt och avskiljdes 1887 från företaget och blev ett separat bolag under namnet Skånska Cementgjuteriet (nuvarande Skanska).

I början av 1970-talet infördes en decentraliserad lednings- och affärsområdesorganisation och bolaget fick namnet Industri AB Euroc. 1970-talet präglades av en drastisk nedgång i bostadsbyggandet samtidigt som oljekriser och prisstoppsingripanden försatte bolaget i en pressad lönsamhetssituation. Bolagets strategi var diversifiering och internationalisering för att minska beroendet av den svenska byggmarknaden.

1986 slog Euroc samman sina internationella cementaktiviteter med norska Norcems (sedermera Akers) och de bildade ett gemensamt, hälftenägt bolag, Scancem Group. Scancem Group växte snabbt under de första fem åren genom en rad företagsförvärv i Storbritannien, USA och Afrika.

Under nittioalet kännetecknades industrin av stora förvärv och allianser. Eurocs strategi var ökad internationalisering för att skapa en stark och konkurrenskraftig nordisk industristruktur för mineralbaserade byggmaterial. Denna strategi förverkligades genom två stora projekt då bolaget gjorde uppköp på den finska och norska marknaden. Dels 1993 då Partek och Metra-koncernen förvärvades och dels i slutet av 1995 då fusionen med den norska Aker-koncernens cement- och byggmaterialverksamheter blev verklighet. I samband med det norska förvärvet bytte Euroc namn till Scancem AB. Scancem blev Europas sjätte största cement- och byggmaterialföretag med starka marknadspositioner i Norden, Storbritannien och Västafrika.

1999 blev företaget uppköpt av tyska Heidelberger Zement AG. Heidelbergerkoncernen är en av världens tre ledande producenter av cement och byggmaterial med verksamhet i över 40 länder och ca 36 500 anställda.⁶⁵ Organisationsstrukturen inom Heidelberger Zement AG har en geografisk uppdelning efter marknader i sex olika regioner (Central Europe West, Western Europe, Northern Europe, Central Europe East, North America samt Africa-Asia-Turkey) där Scancem AB utgör Northern Europe. I och med samgåendet blev verksamheter utanför norra Europa underordnade andra dotterbolag i Heidelberger Zement AG och hör följaktligen inte längre till Scancems ansvarsområde. Scancems verksamheter finns idag främst inom de länder som gränsar till Nordsjön och Östersjön. År 2001 omsatte Scancem ca 1 247 miljoner EURO och hade 7 203 anställda.⁶⁶

4.1.2 Företagsbeskrivning

Scancem är idag, och har länge varit, en väletablerad aktör på den nordeuropeiska marknaden.⁶⁷ Marknaden är stabil med förutsägbara kunder, teknologier och konkurrenter. Produkterna är mogna och koncentration av aktörer hög. Företagets affärsidé är bedriva produktion och försäljning inom det mineralbaserade byggmaterialområdet.

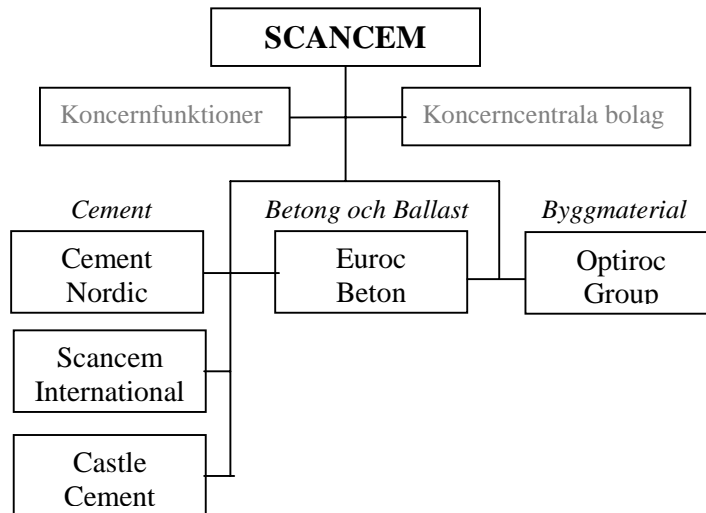
Scancems strategi är att nå en betydande marknadsposition för att bli en av de största aktörerna på de lokala och regionala marknaderna där de agerar. I strategin finns även en strävan efter att etablera Scancem som lågkostnadsproducent vilket innebär att produktivitetsförbättringar har hög prioritet. Scancems strategi kan i korthet sammanfattas med: expansion av premix och lättklinker i Europa, expansion inom den internationella cementverksamheten samt produktivitetsförbättringar.

Scancems organisation är indelad i tre produktområden med totalt fem affärsområden. Verksamheten styrs av en ledningsgrupp på tio personer som består av verkställande direktör för varje enhet samt koncernchefen för Scancem och ekonomidirektören.

⁶⁵ Personalblad, To reach one's goal, Heidelberger Zement 2002

⁶⁶ Årsredovisning Heidelberger Zement Group 2001

⁶⁷ All information som följer gäller för såväl det gamla som det nya ekonomistyrssystemet



Figur 4.1 Organisationsschema. (Källa: Heidelberg Zement, Erbjudande till aktieägarna och konvertibelinnehavarna i Scancem AB (publ) från Newcom Holding AB, helägt dotterbolag till Heidelberg Zement AG, Handelsbanken Markets1999)

Bland koncerncentrala bolag kan nämnas Scancem Energy and Recovery Ltd (SEAR), Scancem Fastigheter AB, Scancem Research AB och Scancem Treasury AB.

Scancems kärnverksamhet utgörs även idag av cement- och cementrelaterade produkter samt mineralbaserade byggmaterial. Kundkretsen består av olika byggföretag med varierande arbetsuppgifter. Produkterna är mogna och har långa livscykler. Forskning inom produktförbättring och hur användningsområdena kan utökas är dock en ständigt pågående verksamhet inom Scancem Research AB. Kostnadseffektivare produktion är ytterligare ett viktigt forskningsområde för Scancem då cementtillverkning innebär hög energiförbrukning. I dag används bland annat subventionerade återvinningsbara bränslen i tillverkningen vilket sänker tillverkningskostnader. År 2000 togs det fram 200 000 ton av alternativbränsle från spillprodukter från andra branschområden, exempelvis spillolja, använda däck och plast.⁶⁸

4.2 Strategiska beslut

Strategiska beslut är de beslut som fattas i enlighet med de mål och visioner företaget satt upp och som stödjer dessa. Långsiktiga beslut och betoning av aspekter av ickemonetär karaktär är andra faktorer som kännetecknar ett strategiskt beslut. *Finansiella mått och mål är mer en effekt av den övergripande strategin än ett strategiskt beslut i sig*, enligt ekonomidirektören.⁶⁹ Strategiskt beslut är verbala uttalande som sedan sätts siffror på. Strategin omsätts i siffror av ledningsgruppen.

⁶⁸ Årsredovisning Heidelberg Zement Group 2001

⁶⁹ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

Strategiska beslut skiljer sig åt från koncernnivå och operationell nivå. På koncernnivån fattas beslut som att gå in med befintliga produkter på en ny marknad, förvärv, avyttringar etc. medan på den operationella nivån fattas mer produkt- och tillverkningsstrategiska beslut. På huvudkontoret i Malmö fattas endast de koncernstrategiska besluten.

De tittar alltid framåt i arbetet med ekonomistyrningen och ser inte budgetar, prognoser och planer som fastställda. De korrigerar dem allt eftersom förändringar sker i omvärlden som omöjliggör den prognos de satt upp.

De strategiska besluten fattas efter en delegeringsordning som börjar på toppen. Investeringar under en miljon får enheterna genomföra själva, för investeringar över denna gräns krävs tillstånd av ledningen. Budgetar, operationella och strategiska planer upprättas i ledningsgruppen och de strategiska planerna ska cheferna hålla sig inom. I varje enhet finns det en operativ plan som har kontrolleras av ledningen så att den stämmer överens med den övergripande strategin.

Förutsättningarna skiljer sig åt för de olika produktområdena. På betong är konkurrensen hård medan cementområdet har en marknadsandel på 90 %. Tillgången av resurser ser olika ut över tiden och det krävs en starkare motivering till varför beslutet ska tas när de är tvungna att välja mellan flera investeringsalternativ på grund av knappa resurser.⁷⁰

4.2.1 Vad är det som ligger till grund för strategiska beslut?

Innan underlaget för ett strategiskt beslut tas fram brukar företagsledningen ställa sig frågan varför beslutet ska genomföras. Därefter upprättas en beskrivning av investeringen och dess koppling till strategin, möjligheter, hot, marknaden och konkurrenter analyseras. I första hand kommer att beslutet ska vara ekonomiskt riktigt, indirekt eller direkt, sedan ifrågasätts om det verkligen är så eller om det finns andra alternativ som är bättre.

För att ta fram ett underlag från ekonomistyrningen till strategiska beslut sammansätts en projektgrupp som har till uppgift att utreda den ekonomiska effekten av beslutet. Det är viktigt att det i gruppen finns managers som inte är fokuserade på kvantitativ information utan istället på att analysera övriga faktorer. *Att föra en utförlig diskussion i styrelsen med ett fylligt beslutsunderlag till bakgrund och att beslutet tas på rätt nivå blir viktigt*⁷¹, enligt ekonomidirektören. Med rätt nivå menas att personerna som tar beslutet har kompetensen att se effekterna av beslutet på hela koncernen. Ett underlag kan vara bra för en enhet men det är inte säkert att det är bra för en annan. Att bara titta lokalt kan medföra att det blir missar. Detta blir särskilt viktigt när resurserna är knappa.

Det som undersöks först i en strategisk beslutsprocess och vad som är viktigast skiljer sig åt från de olika enheterna. *Är de marknadsledare inom sitt verksamhetsområde handlar det mest om att studera vilka hot som finns. Har de däremot en liten marknadsandel ses mest möjligheter*⁷², enligt controllern. Sedan är basfakta som

⁷⁰ Månsson, Kjell, controller, Scancem AB, den 26 april 2002

⁷¹ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

⁷² Månsson, Kjell, controller, Scancem AB, den 24 maj 2002

påverkan ekonomiskt och volymmässigt viktiga. Nyckeltalen som tas fram till underlaget varierar beroende på vilken enhet beslutet avser. Exempelvis så har en betongfabrik låga fasta kostnader och då blir priset viktigt, cement som har höga fasta kostnader kräver andra tal. De ickefinansiella mått som ingår i ett beslutsunderlag kan till exempel vara andelen alternativbränsle. Bränslekostnaden är hög och det är en sporre att få ner den.

Ett exempel på ett strategiskt beslut är ett intrång på en ny marknad. Vad det ger för effekt på andra marknader, vilka svårigheter och problem finns och hur ser konkurrenssituation ut är frågor de bör ställa. Även indirekta effekter på andra marknader och produkter beaktas.

En omvärldsanalys och den långsiktiga konkurrenssituationen, hur marknaden och konkurrenter kommer att reagera, blir också betydelsefulla analyser. I och med EU har konkurrenssituationen förändrats. Det har blivit svårare att få samgåenden accepterade av EU och därför blir det viktigt att titta på om EU kommer att acceptera samgåendet.

En viktig fråga att ställa är vad som händer om vi inte genomför beslutet och vad det får för effekter på marknadsandelar och kostnader. Av denna anledning blir det viktigt att upprätta en alternativkalkyl för beslutet.

4.3 Illustration av den formella analysen

4.3.1 Företagsförvärv Partek och Metra

I informationen till aktieägarna inför den extra bolagsstämman den 21 oktober 1993 framgår att Scancem (dåvarande Euroc) förvärvar finska Partek Cement och Lohja från Partek och Metra genom en riktad nyemission på ca 1,2 miljarder SEK och att de förvärvar Partek Vetonit och 50% av Partek Betonila för ca 250 MSEK. Partek-Metra blir därmed ny storägare i Scancem med 25%.

Strategiska aspekter

I bakgrunden till förslaget kan aktieägarna läsa en omvärldsanalys, en presentation av de förvärvade bolagen, beslutets olika effekter och beslutets koppling till strategin.

I omvärldsanalysen betonas att en koncentration till färre och finansiellt starkare aktörer sker med utvidgning av marknaderna och uppköp som följd. Efterfrågan kommer att fortsätta vara låg och konkurrensen bli hårdare. Bildandet av EG's inre marknad har bidragit till att handelshinder försvunnit och att det blivit enklare med gränsöverskridande verksamheter. Byggmaterialindustrin genomgår stora strukturella förändringar på grund av nedgångar i byggsektorn och det finns betydande överkapacitet. Den finska marknaden för byggmaterialsprodukter anses vara en marknad med hög potential. Konkurrenskraften stärks på grund av devalvering och flytande valuta. Även i Sverige har ekonomin försvagats de senaste åren.

I och med dessa förändringar bedömer företagen att de har svårt att, var för sig, skapa den konkurrenskraft och lönsamhet som behövs för att etablera en effektiv struktur, med betoning på teknologi, forskning, miljö och produktutveckling.

I Scancems strategi ingår att de ska tillverka mineralbaserade byggmaterial, koncentrera verksamhetsområdena med en geografisk tyngdpunkt i länderna kring Östersjöområdet och Nordsjön och decentralisera verksamheterna. I och med förvärvet stärker Scancem sin ställning inom Östersjöområdet och porten mot Ryssland och de baltiska staterna öppnas. De förvärvade företagens verksamheter passa väl in med de i Scancem redan existerande då kulturella likheter finns mellan företagen på grund av att samarbete existerat under många år. Ledningen betonar att det ligger helt i enlighet med deras strategi att genomföra uppköpet.

Ekonomiska aspekter

Scancem har ställt upp en balans- och resultaträkning (koncernnivå) inklusive de förvärvade bolagen och beräknat effekterna av samgåendet på de olika posterna. På liknande sätt har kassaflödesanalys, vinst per aktie och nyckeltal beräknats. I dessa beräkningar finns förutom de sammanslagna bolagens balans- och resultaträkningar också avsättning till omstruktureringsreserv för kostnader vid avveckling av vissa fabriker (400 MSEK) och den goodwill på ca 500 MSEK som uppstod i samband med förvärvet.

Omsättningen för Scancem beräknas öka med 1,5 mdr SEK. Största kostnaderna blir räntekostnaderna, som kommer att öka kraftigt, och förlusterna under 1994. Förlusten kommer endast att delvis täckas av de beräknade synergieffekterna på 70 MSEK under det första året. Det löpande resultatet kommer inte att påverkas av köpeskillingen då denna består av en riktad nyemission. Totalt sett medför förvärvet en resultatförsämring efter finansnetto det första året, hur stora dessa förluster blir framgår inte av underlaget, men ledningen betonar att de bara under det första året skulle gå med förlust på marginalerna. Åren därefter beräknas rationaliserings- och samordningsvinster att successivt kunna uppnås och dessa har förväntas uppgå till 200 MSEK, främst inom produktion, forskning och utveckling, transporter, marknadsföring och administration. De största effekterna beräknas inom cementverksamheterna. Vid denna tid rådde svag lönsamhet bland företag på denna marknad, planer och prognoser pekade uppåt, så blev det också.

Det försämrade resultatet påverkar vinst per aktie och nyemissionen medför en utspädning av aktievärdet. Kassaflödet kommer att påverkas positivt då de förvärvade enheterna redovisar ett positivt kassaflöde. Balansomslutningen ökar med ca 4 mdr SEK och Rsys försämras under det första året för att sedan förbättras i takt med att enheterna visar bättre resultat.

Ett problem som lyfts fram i aktieägarinformationen är att Partek Cement och Lohja bildades, i sin nuvarande form, under sensommaren 1992. Detta gör att den ekonomiska historiken är begränsad vilket försvårar en analys av effekterna av sammanslagningen. Även omstruktureringsåtgärder i de olika bolagen har påverkat deras resultat vilket ytterligare försvårar en jämförelse och simulering. Detta lyfter de fram som ett problem när det gäller att fastställa priset på förvärvet.

Genom att större affärsenheter skapas med större resurser och bredare produktprogram samt att inköpsfunktioner kan samordnas uppnås också kvalitativa synergieffekter.⁷³

Ledningens syn på beslutet

När vi frågar ekonomidirektören om förvärvet så säger han direkt att det var en succé. Framförallt nämns att arbetet efter sammanslagningen gick otroligt smidigt. Finländarna ville bli uppköpta, de var vilsna och osäkra på marknaden, de ville att någon skulle komma och ta hand om dem, enligt ekonomidirektören.⁷⁴ Den finska marknaden hade stor potential och fick sedan ett uppsving, vilket gjorde att succén var ett faktum.

Bolagsledningarna i de olika bolagen tror inte att lika stora synergivinster kan uppnås genom samgående med en annan aktör och att inte genomföra uppköpet var aldrig aktuellt. De hade länge försökt med ett uppköp i Norge men inte lyckats. På grund av den hårdnande konkurrensen och ökade koncentrationen på marknaden såg de ett hot i att själva bli uppköpta om de inte agerade.

Den tyngsta anledningen till fusionen var att det var ett led i deras strategi; att expandera inom kärnområdena. Åttio-talet hade präglats av diversifiering och på nittiotalet gick de tillbaka till mineralbaserade byggmaterial och att expandera i Norden. Det fanns då tre aktörer på den nordiska marknaden.

Den information som var viktig i beslutsunderlaget var främst verksamhetsplan, lönsamhetsplan, prognoser och synergieffekter. Det visade sig att kalkylerna gav indikationer på att det var en riktig affär, sedan godkände styrelsen och även aktieägarna beslutet.

Information från ekonomistyrssystemet var viktigt i beslutsprocessen. Scancem som befinner sig i en kapitalintensiv bransch där uppköpen tenderar att bli dyra, får därför vara nöjda med ett resultat som visare plus minus noll. Uppköpet försvarades med förväntade synergieffekter, de räknade med att ett plus ett skulle bli tre.⁷⁵

4.3.2 Fusion med Aker AS

Den 30 november 1995 kallade Scancem (dåvarande Euroc) till extra bolagsstämma för att besluta om en fusion med norska Aker AS ("Aker") cement- och byggmaterialverksamhet. Samgåendet innebär för Scancem en stor strategisk investering då de betalar Aker med 5 916 964 st. aktier, vilket motsvarar ett börsvärde på ca 950 miljoner svenska kronor den 29 september 1995, samt ett kontantbelopp på ca 3 miljarder svenska kronor. Detta innebär att Aker blir ny stor ägare med 33,3 % av aktierna och därmed 33,3 % av rösterna i Scancem.

⁷³ Information till Eurocs aktieägare inför extra bolagsstämma den 21 oktober 1993 avseende samgående mellan Euroc och byggmaterialverksamheter i finländska Partek och Metra

⁷⁴ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

⁷⁵ Ibid

Strategiska aspekter

Samgåendet skulle för Scancem innebära att de blir det sjätte största företaget i Europa inom cementområdet. Fusionen skapar ett konkurrenskraftigt bolag med ökad finansiell styrka och Scancem kommer att tillhöra de större aktörerna på den europeiska marknaden även inom byggmaterialområdet. Samgåendet ligger väl i linje med Scancem och Akers strategi då de båda har som strategisk målsättning att skapa en stor nordisk byggmaterialkoncern med ökade resurser och stärkta möjligheter till internationell expansion.⁷⁶

I underlaget till beslutet finner man noggranna analyser av branschen, med tyngdpunkten på konkurrenssituationen, omvärlden, makrofaktorer, ekonomiska effekter samt historisk utveckling av de båda företagen.

I branschanalysen ges information om att det pågår en ökad koncentration på den europeiska marknaden. Aktörerna blir färre men mer internationellt verksamma och finansiellt starkare än tidigare. Inträdesbarriärerna sänks i och med att handelshinderna och nationella normer elimineras i EU: s inre marknad. Den nordiska byggmaterialindustrin präglas av stor överkapacitet och den nuvarande låga efterfrågan bedöms vara densamma i ytterligare något år för att därefter sakta öka. I omvärldsanalysen identifierar man faktumet att byggmaterialindustrin och i synnerhet cementindustrin generellt sett blir allt mer internationell. Dessa faktorer har sammanlagt medfört att konkurrensen i Europa har skärpts väsentligt. Huvudlinjerna inom industrin har blivit kapacitetsneddragningar, produktmässig och geografisk koncentration samt prioritering av kapitalrationalisering och kassaflöde. Scancem ser nu en möjlighet i att skapa ett konkurrenskraftigt nordiskt byggmaterialföretag som har möjlighet att expandera internationellt i och med denna fusion.

Makrofaktorerers påverkan på industrin, nationalekonomiska, internationellt ekonomiska samt legala faktorer, analyseras i beslutsunderlaget. Reflektioner över förklaringar i omvärlden till den kraftiga, långvariga nedgången som varit i byggandet liksom vändpunkten förs fram. En prognos över tillväxt inom bygginvesteringar för den närmaste framtiden presenteras även i beslutsunderlaget.

Ekonomiska aspekter

Den ekonomiska effekten analyseras utifrån resultatberäkningar, proforma-balansräkning, nyckeltalsberäkningar, kassaflödesberäkning samt synergieffekter. Resultattillskottet, efter finansnetto, från de tillförda bolagen beräknas 1996 uppgå till drygt 550 MSEK före synergieffekter. Efter goodwillavskrivningar och räntekostnader för finansieringen av uppköpet beräknas effekten på Scancems resultat 1996 sammantaget bli en förbättring på netto ca 200 MSEK före synergieffekter. Av proforma-balansräkningen framgår att balansomslutningen kommer att öka efter konsolideringen med cirka fem miljarder SEK. Effekterna på nyckeltalen visar på en positiv utveckling och detta är redan före synergieffekter är medräknade. Vinsten per aktie och kassaflödet bedöms öka året efter fusionen. Räntabilitet på eget kapital beräknas förbättras något redan i utgångsläget. Soliditeten sjunker till 37 % inledningsvis men beräknas nå målsättningen på 45 % redan inom några år. Räntabilitet på sysselsatt kapital går dock initialt ned med cirka två procentenheter

⁷⁶ Information till Eurocs aktieägare inför extra bolagsstämma den 30 november 1995 för beslut om samgående mellan Euroc och norska Akers cement- och byggmaterialverksamheter s.1

vilket förklaras med tillkommande koncernmässiga avskrivningar och högre anläggningsvärden samt tillkommande goodwill. Nedgången beräknas dock kompenseras med uppkomsten av synergieffekter.

Synergieffekter i form av kostnadsbesparingar beräknas uppgå till 100-150 MSEK per år efter en treårsperiod. Effekterna uppkommer genom personalbesparingar och kostnadseffektivisering inom administration, inköp, forskning och utveckling samt marknadsföring. På lång sikt blir det framförallt möjligt att uppnå bättre effektivitet då dubbelinvesteringar i kapitalintensiva anläggningar kan undvikas. Synergieffekter i form av betydande samordningsvinster förväntas även uppnås.

Utöver nämnda effekter så tas betydelsefulla synergier med kvalitativa värden upp. En sammanslagning ökar snabbheten och klarheten i beslutsfattandet och det blir möjligt att direkt kontrollera företagets kassaflöde. Information om synergieffekter var viktigt för beslutsunderlaget då man skulle lyckas övertyga minoritetsaktieägarna om att detta var ett beslut som skulle genomföras.

Det som läggs mest tonvikt på, av den information som har tagits fram från ekonomistyrssystemet till beslutsunderlaget, är effekten fusionen kommer få på Scancems resultat, kassaflöde och vinst per aktie. Kostnadsbesparingen samgåendet kommer att medföra lyfts också fram samt att det möjliggör en mer rationell och kostnadseffektiv struktur.

Ledningens syn på beslutet

Allt sedan 1986 har Scancem haft ett väl fungerande samarbete med den norska Akerkoncernen genom Scancem Group så samgåendet kom som ett *logiskt*⁷⁷ steg i rätt riktning. Parterna hade länge utan framgång försökt att komma fram till en överenskommelse om samgående. De båda bolagen hade mer eller mindre inget val då de förutsåg ett kommande hot om uppköp från tyska bolag inom industrin. Det svåra i beslutsprocessen blev att hitta riktiga värderingsvärden och aktierelationer. Det som var avgörande för att köpet skulle gå igenom var att Akers blev nöjda med aktieägarrelationerna, annars hade det nog inte gått att genomföra.

Den primära anledningen till samgåendet var att det var ett strategiskt riktigt beslut på lång sikt. Oavsett vad de finansiella talen visade på i beslutsunderlaget så var de båda bolagen för små för att överleva på kort sikt var och en för sig. Det fanns aldrig något annat strategiskt alternativ i åtanke, inget annat bolag skulle ge samma synergieffekter och fördelarna med liknande kultur, transportmöjligheter och språk vägde tungt. I samband med förvärvet bytte Euroc namn till Scancem. *Finansiellt sett var fusionen ett rent förvärv men då detta ord var för prestigeladdat blev benämningen fusion för att blidka motparten*, enligt ekonomidirektören.⁷⁸

⁷⁷ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

⁷⁸ Ibid

4.4 Ekonomistyrningens utformning

Scancem använder sig av ett amerikanskt koncernrapporteringsystem som heter Hyperion.⁷⁹ Varje verksamhetsområde har sitt enskilda redovisningssystem som fångar upp alla löpande transaktioner och är behovsanpassat medan all rapportering sker till detta övergripande system. Legala och operativa krav koordineras i systemet som har till uppgift att få fram viktiga rapporter. Nyckeltal och investeringsnivåer är inbyggda i systemet. Redovisningen sker idag helt enligt internationella regler och normer. Det innebär att omfattande kompletteringar med upplysningar och noter måste göras.

Den interna kontrollen måste byggas ut och förbättras ytterligare, enligt controller.⁸⁰ I nuläget är koncernrapporteringsystemet väldigt tekniskt avancerat vilket får till följd att tid läggs på förståelse och användning av systemet istället för att kontrollera om värderingen är riktigt gjord. För lite tid läggs på att analysera vad som ligger bakom siffrorna. Trots brister i den interna kontrollen finns det förtroende för Scancems ekonomistyrningssystem.

Ekonomistyrningen kan med ett ord beskrivas som *måltalsorienterat*.⁸¹ Scancem har samma styrtalet för såväl intern som extern rapportering. Detta är en stor fördel för företaget då de kan använda samma redovisningssystem för den operativa verksamheten som för den legala rapporteringen.

Måltal fastställs på toppnivå och bryts sedan ner och appliceras inom de olika verksamhetsområdena. Det handlar om att fastställa relationstal och sedan bryta ned dem i sina beståndsdelar.

Grunden för den finansiella målsättningen för hela koncernen utgår från Dupontmodellen. R_{sys} och R_e är några av de övergripande måtten i ekonomistyrningen. Även WACC (weighted average cost of capital) och så kallade *key performance indicators*, (nyckeltal för framgång), utgör hörnstenar i den finansiella målsättningen. *Key performance indicators* sätts på såväl koncern- som operationell nivå. För utförlig beskrivning av de finansiella nyckeltalen se bilaga 2.

Nyckeltalen för varje affärsområde är situations- och behovsanpassade och tas fram via ett problemorienterat urval. Var tid och varje enhet har sina problem och då anpassas nyckeltalen efter detta. *Key performance indicators* varierar alltså över tiden. På koncernnivå används generella övergripande nyckeltal, som vi tidigare nämnt, har varit desamma under en längre period. *Att tjäna så mycket pengar som möjligt var ju ett övergripande mål i strategin och då blev det finansiella viktigt*, säger controller.⁸²

⁷⁹ Med koncernrapporteringsystem menar vi här det system de hade innan de blev uppköpta av HeidelbergerZement AG.

⁸⁰ Månsson, Kjell, controller, Scancem den 26 april 2002

⁸¹ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

⁸² Månsson, Kjell, controller, Scancem AB, den 24 maj 2002.

4.5 Hur används ekonomistyrningen vid strategiska beslutsprocesser?

Ekonomistyrningsystemet i Scancem har två syften. Det ena är att fullfölja legala krav, det andra att styra och korrigera enheterna. Exempel på detta är att de analyserar tendenser på volym- och kostnadsutveckling. Avvikelseanalysen och trendanalysen blir viktiga för att upptäcka förändringar som inte går att förklara med faktorer som förändrat kostnadsläge eller volymer.

All information som är möjlig att ta fram från ekonomistyrningen används sedan som ett hjälpmedel vid den strategiska beslutsprocessen. Information om föregående års faktiska utfall hämtas till underlaget. Den information som hämtas från ekonomistyrningsystemet är en sammanställning av de ekonomiska effekterna beslutet får. Den klär beslutet i siffror och visar för de ansvariga om utfallet är acceptabelt.

Redovisning

Data samlas in för att upprätta balansräkning, resultaträkning och kassaflödesanalys. Dessa bryts ned och på månadsbasis jämförs omsättning, resultat, nyckeltal med verkligt utfall och föregående år. Kommentarer är här väldigt viktiga för att förklara varför det ser ut som det gör. De har också identifierat ett antal *key ratios* som t ex fasta kostnader/omsättningen, rörelsekapitalets utveckling, som analyseras närmare.

Redovisningssystemet används i stor utsträckning till att simulera de ekonomiska effekterna av att genomföra respektive att inte genomföra icke vanligt förekommande strategiska beslut. Balansräkningens, resultaträkningens, kassaflödets och nyckeltalens påverkan analyseras. Detta görs på enklaste sätt genom att mata in information i redovisningssystemet eller i programvaran Excel.

Uppdatering sker kontinuerligt och ständig uppföljning av kostnadsutveckling och prisutveckling genomförs. Kommentarer till redovisningsinformationen är ibland överflödiga i Scancem då cheferna känner varandra väl och har en god kontakt. Ledningen är ofta medveten om enheternas avvikelser eller problem långt innan de syns i redovisningen.

Budget

Budgeten som styrverktyg blev snabbt bortspelad då den tenderade att bli mer av en sifferexercis än ett hjälpmedel. Relevansen i att följa upp budget försvann på grund av ständiga förändringen i omvärlden. Scancem valde att istället göra uppföljning av budget gentemot föregående år och att fokusera mera på vart de är på väg och på utvecklingen för innevarande år istället för på historisk data. Budgeten var fokuserad och uppbyggd på att finansiella tal skulle uppnås. Dessa finansiella tal var satta av koncernledningen.

Kalkylering

De kalkylberäkningar som används är självkostnadskalkyler. Vid strategiska beslut används investeringskalkylering i form av återbetalningstid, internräntemodell.

Oavsett hur övriga villkor ser ut, beräknas i Scancem den ekonomiska effekten som det strategiska beslutet kommer att medföra. Till underlag för strategiska beslut upprättas lönsamhetskalkyler, som visar vad beslutet kommer att medföra kostnads- och intäktsmässigt, kalkyler som visar vad detta kommer att innebära i merkostnader för företaget. Vid investeringsbedömningar används internränteberäkning och återbetalningstid. Det är nödvändigt för ledningen att i ett beslutsunderlag för exempelvis ett förvärv ha tillgång till kalkyler som visar vad den sammanlagda effekten blir av förvärvet.

Efter ett strategiskt beslut upprättas en uppföljningskalkyl för att se hur utfallet blev. Den rapporteras med kommentarer till styrelsen. Detta kan vara svårt att avgöra vilken information som rör företaget före respektive efter beslutet. En uppföljningskalkyl är relevant högst två tre år efter att beslutet genomförts. Sedan har investeringen integrerats så pass mycket alternativt sålts igen att en kalkyl skulle vara irrelevant.

I en beslutsprocess övervägs också vad det skulle kosta företaget att inte genomföra beslutet. Främst analyseras effekter på marknader om konkurrenten skulle genomföra beslutet istället, men även kostnader i företaget analyseras.

Nyckeltal

Alla nyckeltal som tas fram i denna process är såväl företags- som behovsanpassade. Finansiella nyckeltal får mycket tid och prioriteras vid beslutssituationer. Beslut som inte kommer att bidra till lönsamheten kommer därför troligtvis inte att genomföras hur bra och starka andra argument än är. Nyckeltalen är också kopplade till bonus. *Bonusen får till följd att strategiska beslut som medför negativ effekt på de till bonusen kopplade, nyckeltalen inte drivs lika hårt, enligt ekonomidirektören.*⁸³

*De ickefinansiella nyckeltalen används i en beslutssituation bland annat för att skapa god ekonomi, enligt controllern.*⁸⁴ Icke-finansiella mått används inte i så stor utsträckning. Bland de mått som används nämns omsättning per anställd samt att man mäter att en viss procentuell andel av energiförbrukningen är alternativ bränsle (de får betalt för att ta hand om alternativt bränsle, som en följd av detta sjunker kostnaderna för energiförbrukning ju högre detta nyckeltal blir). Kundnyttan är viktig för företaget och på operationell nivå används nöjdkundindex.

Scancem försöker att hitta fler ickefinansiella mått, men de säger att det är svårt. Icke-finansiella mått ger ofta ett bättre värde för företaget än finansiella men det är viktigt att de är kopplade till strategin. Vid uppföljning av strategiska beslut kan ickefinansiella mått vara *key drivers* för att analysera vilken effekt beslutet fick.

Företaget använder också *benchmarking* för att mäta de olika enheternas prestation, de jämför t ex rörliga kostnader för fabrik ett med fabrik två. Även andra kostnadsrelaterade mått används såsom administrativa kostnader genom omsättningen

⁸³ Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem, den 6 maj 2002

⁸⁴ Månsson, Kjell, controller, Scancem den 26 april 2002

och fasta kostnader genom omsättningen, för bulkenheter blir andra tal viktiga t ex täckningsbidrag och rörelsemarginal.

4.6 Vilken betydelse har ekonomistyrning för strategiska beslutprocesser?

I Scancem styrs de strategiska valen mycket av ekonomistyrningen. De faktorer som väger tyngst i en beslutssituation är dels huruvida beslutet är i enlighet med strategin, dels om det är ekonomiskt försvarbart. Det har betydelse om beslutet ger ett positivt resultat eller att beslutet skulle bli dyrare att inte genomföra. Ekonomin kommer nästan alltid i första hand. Särskilt viktigt blir det om företaget har ont om resurser.

Ekonomistyrningens bidrag till underlaget till ett strategiskt beslut visar ofta initialt ett negativt resultat och en negativ effekt på nyckeltalen. Bedömningsnivån lyfts dock från siffrorna och de ser till den totala effekten på kostnadsbilden som beslutet medför samt vilken effekt på marknaden detta kommer att ge. Det kan t ex vara svårt att värdera vilka synergieffekter på inköp och hur stor margineffekten kommer att bli vid ett förvärv. *"Man kan dock inte kvantifiera allt"*, säger Kjell Månsson. *"Det finns ett antal kvalitativa faktorer som är värda att analysera"*, fortsätter Kjell. Intuitionen är viktig, man kan känna att detta *"beslutet sitter som hand i handske"* trots att inte siffrorna visar det. Värdet av att vara större och att ha en dominerande position på marknaden kan väga tungt vid en strategisk beslutssituation. Vid ett företagsförvärv är även kulturskillnader en viktig aspekt.

"Allt handlar egentligen bara om sunt förnuft" avslutar Kjell Månsson diskussionen med.⁸⁵

⁸⁵ Månsson, Kjell, controller Scancem, den 26 april 2002

5 Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera valda problemområden utifrån teori och empiri.

5.1 Inledning

Vi har i vår analys behandlat de problemområden som vi finner intressanta och mest relevanta för att besvara vårt syfte. I vår analys kommer vi att ta upp bakomliggande faktorer som kan tänkas förklara användningen och betydelsen ekonomistyrningen får vid en strategisk beslutsprocess.

För genomförandet av en jämförelse mellan teori och empiri i analysen är det av betydelse att de grundläggande utgångspunkterna och perspektiven för analysobjektet är likvärdiga.

I den empiriska studien fann vi snart att definitionen på ett strategiskt beslut inte skiljer sig från den vi funnit i teorin. Ekonomistyrningen definieras i vår fallstudie som ett omfattande begrepp där all ekonomisk verksamhet som används för att styra organisationen inkluderas. I teorin finner vi olika definitioner varav Bruzelius och Skärvads stämmer väl överens med den vi funnit i empirin. Ekonomistyrningsystemet omfattar i empirin all kvantitativ information som är möjlig att samla in. Denna definition verkar stämma väl överens med den Lind och Nilsson ger.

Uppfattningen om vad dessa grundläggande begrepp omfattar förefaller vara densamma i den empiriska studien och teorin. Dessa förutsättningar skapar en större trovärdighet och pålitlighet för fortsatt resonemang, analys och sedan även slutsatser.

5.2 Ekonomistyrningens användning i strategiska beslutsprocesser

5.2.1 Redovisning

Enligt Horngren et al. har redovisningsinformationen tre primära användningsområden i den strategiska beslutsprocessen. I Scancem fann vi att redovisningen till största delen används för att undersöka olika strategiska alternativ vid en beslutssituation. Det förefaller att redovisningen inte i lika stor utsträckning används för att identifiera vilka problem de bör ta itu med.

Den kritik som riktas mot användning av information från redovisningssystemet vid strategiska beslutsprocesser, som Shank och Govindarajan tar upp, är att det föreligger en risk i att använda denna information då den speglar resultaten av dagens strategi. På Scancem föreligger fokus vara på problemlösning, vilket borde medföra att företaget inte utsätter sig för denna risk, då detta fokus ger indikationer om att de

inte utgår från information från redovisningssystemet för att identifiera problem. (Horngren et al.) Det verkar som att de höjer blicken här och försöker bilda sig en uppfattning om morgondagens konkurrenssituation. Fler faktorer som styrker detta resonemang är att de i intervjuerna uttalade sig om att de såg hotet om uppköp komma redan 1993 då de genomförde förvärvet med finska Partek och Metra som ett steg i fortsatt överlevnad. Ytterligare en är att de, trots att informationen från ekonomistyrssystemet visade på negativa ekonomiska effekter, genomförde förvärvet av finska Partek och Metra då de förutspådde att den finska marknaden skulle få ett uppsving inom en snar framtid och så blev även fallet.

Bergstrand och Olve säger att informationen från redovisningen måste översättas och göras förståelig för alla parter i en beslutsprocess för att den ska utgöra ett bra underlag till ett strategiskt beslut. Redovisningsrapporterna kompletteras med kommentarer i Scancem och vikten av denna förklarande text betonas vid intervjuerna. Att siffrornas innebörd tolkas och förklaras får till följd, med nämnda utgångspunkt i teorin, att möjligheten till användningen av informationen från redovisningssystemet i en beslutsprocess ökar.

5.2.2 Budget

Vi upptäckte när vi först tittade på fallföretaget att budget inte används i det dagliga strategiska arbetet och vid strategiska beslutsprocesser. Vi hade förväntat oss att finna att budget var ett användbart verktyg och att arbetet med den var meningsfullt för företag som befinner sig i liknande kontext. Förutsättningarna för att kunna upprätta budget som inte avviker i större utsträckning från verkligt utfall borde vara bra för ett företag som är etablerat på en stabil marknad, med låga prisfluktuationer och en hög andel fasta kostnader vilket medför att de inte blir känsliga för volymfluktuationer etc. Det ter sig dock även inom denna bransch omöjligt att förutse det ekonomiska året som ska komma i dagens föränderliga företagsklimat, då intervjupersonerna uppger att budgeten snart blev inaktuell och tenderade att bli mer av en sifferexercis än ett hjälpmedel.

Intervjupersonerna uttrycker att budget inte används men vi anser att det är möjligt att se klara tendenser till att budget används i den strategiska beslutsprocessen och den löpande verksamheten. En lönsamhetsplan upprättas varje år för den löpande verksamheten och dess utveckling jämförs med verkligt utfall och föregående års resultat. En lönsamhetsplan, i linje med vad Simons beskriver som *tre hjul för vinstplanering*, upprättas vid utvärderingen av strategiska beslut då tendenser till att analysera kassacykeln och Re-cykeln kan skönjas. Detta i så väl generella strategiska beslut som vi beskrivit i empirin men framför allt i de case vi studerat. Simuleringar görs även i redovisningssystemet för att analysera påverkan på kassaflöde och upprättandet av prognoser.

Företaget verkar dock inte använda sig av budget på det traditionella sättet då de inte ser budgeten som fastställd utan som en reviderbar plan. De anpassar budgeten kontinuerligt efter förändrade förhållanden, vilket går mer hand i hand med Simons syn på hur budgeten ska användas vid strategiska beslutsprocesser; lönsamhetsplanen måste omrevideras så snart någon förutsättning förändras. Företaget ställer sig, liksom Wallander (som Bergstrand och Olve skriver om), kritiska till användandet av budget.

Budgetarbetet verkar snarare fungera som en vägledning än ett varnande finger i Scancem idag.

5.2.3 Kalkyler

Användningen av kalkylering vid strategiska beslut kan vara ett hjälpmedel enligt Bergstrand och Olve. I Scancem används självkostnadskalkyler vilket Partridge och Perren riktar stark kritik mot. ABC-kalkylering kommer, enligt Shank och Govindarajan, ge ett bättre beslutsunderlag till strategiska beslut. I Scancem är produkterna snarlika vilket skulle innebära att, enligt Shank och Govindarajan, en investering i ABC-system skulle kosta mer än det smakar då detta kalkyleringssätt troligtvis inte skulle ge någon större skillnad i kostnadsbilden för respektive produkt. Då det förefaller vara så att den valda kalkyleringsmetoden i vårt fallföretag är anpassad till företagets kontext borde kalkyler vara lämpliga att använda vid en strategisk beslutsprocess. Något som ytterligare tyder på att så är fallet är att investeringskalkyler med diskonterade kassaflöden kan, enligt Shank och Govindarajan, användas med tillförlit av organisationer i liknande kontext som Scancem befinner sig i.

Simons tar upp att företagsledningen måste beräkna vad ett genomförande av ett beslut kommer att innebära i ekonomiska effekter om det finns en risk i att projektet sedan misslyckas. Ledningen bör ifrågasätta om resurserna hade kunnat användas på ett bättre sätt och vad alternativkostnaden skulle bli. Simons fortsätter resonemanget med att företagsledningen även bör analysera potentiella hot och möjligheter i samband med beslutet, vad ett genomförande respektive icke genomförande kommer att betyda för företagets konkurrenssituation etc.

I vår fallstudie fann vi att företagsledningen använder sig av en alternativkalkyl vid strategiska beslutsprocesser. Alternativkostnaden för att inte genomföra beslutet beräknas och hot och möjligheter på marknaden analyseras i samband med detta. Företagsledningen väger, vid beräkningen av alternativkostnaden, in effekter av att inte genomföra beslutet kommer få på konkurrenssituation etc. Här får vi indikationer om att företaget lyfter blicken från de interna påverkningsfaktorerna och ser till hur omvärldens agerande kan medföra ekonomiska konsekvenser för företaget.

Simons tar även upp att det är lämpligt att upprätta en åtgärdsplan för vad det skulle kosta att ångra beslutet efter att det påbörjats. I vår empiriska studie har vi inte funnit att en åtgärdsplan används.

5.2.4 Nyckeltal

På samma sätt som ekonomistyrsystemet bör återspegla strategin är det viktigt att nyckeltalen har sin utgångspunkt i företagets kärnkompetenser och att de mäter rätt saker enligt Bruzelius och Skärvad. Först då blir de användbara i en strategisk beslutsituation. Detta är en underliggande faktor som borde påverka nyckeltalens användning vid en strategisk beslutsprocess, därav följer nedanstående resonemang.

Scancem har en måltalsinriktad ekonomistyrning. Företaget har gemensamma övergripande finansiella nyckeltal för hela koncernen. Anmärkningsvärt är att dessa nyckeltal inte bytts ut eller omvärderats under det senaste decenniet då företaget har mött stora förändringar i omvärlden. Förändringar i omvärlden borde leda till att nya premisser gäller på marknaden och då borde företagsledningen rimligtvis se över och anpassa nyckeltalen. Det som talar emot en förändring av de valda nyckeltalen är att om företaget vill behålla samma övergripande strategi så bör ekonomistyrningssystemet vara utformat och verktygen valda så att dessa i sin tur genererar beslut (strategiska beslut på verksamhetsområdesnivå) som ligger i linje med den övergripande strategin. I detta avseende är det inte relevant för företaget att ändra nyckeltalen.

Nyckeltalen för de olika verksamhetsområdena är behovsanpassade. Sannolikheten att nyckeltalen reflekterar företagets kärnkompetenser och mäter rätt saker borde vara ganska hög då de ständigt omvärderar nyckeltalen. Detta har gjorts i Scancem trots att verksamheterna inte skiljer sig väsentligt åt, vilket borde ha varit ett incitament till att nöja sig med generella övergripande nyckeltal för hela koncernen.

Vår empiriska studie ger starka indikationer på att nyckeltal används vid strategiska beslutsprocesser. Effekten beslutet får på nyckeltalen framställs tydligt i beslutsunderlaget för de båda förvärven. De ges i dessa underlag även ett stort utrymme och effekten på nyckeltalen som besluten får omnämns flera gånger. Detta kan naturligtvis tänkas bero på vem mottagaren av informationen är. Underlaget togs fram för aktieägarna och för dem är naturligtvis effekten på företagets ekonomiska situation av intresse då deras utdelning beror på denna. Men att företaget har en omfattande finansiell styrning efter nyckeltal samt att ekonomistyrningssystemet av ekonomidirektören beskrivs som *måltalsorienterat* tyder på att nyckeltalen används vid alla typer av strategiska beslut.

Detta resonemang leder oss in på Simons teori om att företaget bör göra en utredning angående det strategiska beslutets påverkan på företagets attraktivitet hos investerare. Enligt Simons bör företaget göra detta genom att mäta effekterna på Re och ROI som beslutet kommer att medföra. I vår fallstudie fann vi att nyckeltalen som används vid en strategisk beslutsprocess är behovsanpassade och framtagna från ett problembaserat urval. De övergripande finansiella nyckeltalen grundas på Re och Rsys vilket talar för att dessa utvärderas vid strategiska beslut. I casen fann vi även att attraktivitet hos aktieägarna utvärderades efter andra tal så som P/E-tal och vinst per aktie.

Ickefinansiella nyckeltal

Shank och Govindarajan tar upp fördelar med att använda sig av ickefinansiella mått. Bland dessa nämns att dessa mått är starkare kopplade till strategin än de finansiella, då att lyckas prestera bra på ickefinansiella mått påverkar framgången för företagets strategi. En av de största svagheter med finansiella mått är som vi tidigare nämnt svårigheten i att fastställa orsaken till varianser och botemedlet mot dessa.

Det förefaller som om fallföretaget använder sig av ickefinansiella mått i en väldigt begränsad omfattning vid strategiska beslutsprocesser. Fallstudien indikerar på att relevanta ickefinansiella nyckeltal är svåra att hitta men att en vilja till användning finns. Vi ifrågasätter om det är relevant för ett företag i denna kontext att använda sig av ickefinansiella mått?

Då Scancem till största delen använder redovisningen, vilket nyckeltal är inbakade i, till problemlösning vid strategiska beslut, är det då så att de kanske inte utsätter sig i samma utsträckning för nackdelen med att endast använda sig av finansiella mått? Då de inte i lika stor utsträckning använder nyckeltal för att svara på frågan *Vilka problem ska vi ta itu med*, som Horngren et al. tar upp, så kommer de heller inte i lika stor utsträckning ha användning av att fastställa orsaken till varianser och botemedlet till dessa. Detta indikerar att företaget skulle klara sig bra med finansiella mått.

Nyckeltalens koppling till bonus

I Scancem, vilket är vanligt förekommande, är bonus kopplat till nyckeltalen. Medför då detta faktum att nyckeltalen används vid den strategiska beslutsprocessen? Det som ger starka indikationer om att så är fallet är att ekonomidirektören ger uttryck för att effekten av bonuskopplingen blir att beslut som innebär en lägre bonus för den ansvarige om genomförda inte ens kommer upp till förslag. Detta indikerar alltså på att nyckeltalen här fungerar som en första gallring av strategiska beslut.

Då belöningssystem är ett sätt att styra verksamheten och företagsledningen genom att belöna visar på vad det är som är viktigast att lägga fokus på för de anställda borde detta säkerställa att besluten är i enlighet med den övergripande strategin. Som vi beskriver i empirin så stödjer bonus företagets strategi om att de alltid ska visa lönsamhet. Vi kan alltså utifrån detta resonemang konstatera att nyckeltalens koppling till belöning medför att de används vid strategiska beslutsprocesser.

5.2.5 Allmän diskussion om användning

Ett sätt att komma till rätta med problemet att hantera stora mängder information samt att underlätta användningen av ekonomistyrningen vid ett strategiskt beslut är, som Simons säger, att kategorisera besluten och på förhand avgöra vilken typ av information som är relevant vid de olika typerna av beslut. I vår fallstudie har vi inte funnit några tecken på denna typ av kategorisering, däremot har vi sett att de i stor utsträckning använder en begränsad mängd information. De har koncentrat sig på Dupontmodellen för att analysera de ekonomiska effekterna på koncernnivå medan de på enhetsnivå använder mer behovsanpassade nyckeltal. Problemet med Simons resonemang, som vi ser det, är att en kategorisering av besluten är svår att göra på koncernnivå där besluten ofta är mer komplexa och innehåller en större mängd risk än de strategiska beslut som fattas på enhetsnivå och som ofta inte är lika avgörande för företaget. Det som talar för en kategorisering av besluten är kontexten med mogna produkter och låg teknisk utveckling. Däremot kan det bli svårt då varje beslut är situationsspecifikt.

Shank har observerat den strategiska beslutsprocessen och kommit fram till att besluten i många fall underbyggs med beräkningar i efterhand. Detta fann vi inga tecken på i vår studie, då det verkar som att alla beslut genomgår en kvantitativ analys innan accept ges. En tänkbar förklaring till detta kan vara den bransch som företaget befinner sig i. Nya investeringsmöjligheter är få och dyker inte upp plötsligt och den teknologiska utvecklingen är låg. På grund av detta hamnar företag i denna kontext sällan i situationer då beslut måste fattas omgående för att chansen inte ska gå förlorad. Shanks observation kan till viss del förklaras med att beslutet måste fattas

omgående, vilket kan leda till att beslutet underbyggs med beräkningar i efterhand. Ett annat tänkbart scenario för att Shanks resonemang ska inträffa skulle kunna vara att beslutets utfall ses som självklart eller att t ex investeringen är alldeles för bra för att avstå från. Faktumet att det är en kapitalintensiv bransch kräver dessutom att besluten underbyggs med beräkningar innan de fattas då ett felaktigt beslut kan leda till undergång om det får negativa ekonomiska effekter. Var gång ett företag i en kapitalintensiv bransch ska fatta ett strategiskt beslut involverar detta en stor kapitalsatsning och det ligger i ledningens intresse att undersöka de ekonomiska effekterna innan ett beslut fattas. Incitamentet till detta förfarande ligger även i att de är ett aktiebolag och om bolaget sjunker i värde och förlorar aktieägarnas intresse får detta konsekvenser för fortsatta investeringar då det blir svårt att attrahera investerare för finansiering (se Simons resonemang).

5.3 Tillförlitlighet

Enligt Simons bör den interna kontrollen fungera och det bör finnas förtroende för ekonomistyrssystemet. Information från redovisningssystemet ligger till viss del till grund för de övriga delarna i ekonomistyrssystemet; nyckeltal, budget och kalkyler. Han anser att kostnadsinformation inte kan användas från redovisningssystemet om detta inte är tillförlitlig information då det då föreligger en risk att ett felaktigt beslut fattas.

Ett tekniskt avancerat redovisningssystem har i Scancem försvårat den interna kontrollen. Det verkar inte heller finnas vare sig tid eller vilja att förbättra den. Trots att den interna kontrollen är bristfällig säger företaget att de har förtroende för sitt redovisningssystem. I vilken utsträckning den interna kontrollen har brister är en gråzon för oss och kanske även för ledningen. Att förtroende finns kan bero på att personerna vi intervjuat är färgade av att de själva arbetar med och har utformat systemet.

Vi har funnit i Scancem att de indirekt kontrollerar den finansiella data som ligger till grund för ett strategiskt beslut. Genom att de upprättar uppföljningsrapporter kan de se om investeringarnas utfall skiljer sig markant från det som prognostiserats. Om utfallet skiljer sig åt kan detta analyseras för att få fram om det beror på hårddata eller övriga faktorer.

Uppdatering av underliggande kostnadsinformation till redovisningssystemet sker kontinuerligt i Scancem, vilket gör att informationen som hämtas från systemet i så stor utsträckning som är möjligt, speglar verkligheten. Även om uppdateringen sker kontinuerligt i Scancem så hade ändå informationen från redovisningssystemet kunnat anses vara aktuell. Marknaden de agerar på är förutsägbar med låga prisfluktuationer och då andelen fasta kostnader är stor blir de heller inte känsliga för volymfluktuationer. Risken att kostnadsunderlaget och prissättningen blir felaktigt minskar på grund av dessa faktorer.

Därför är det av betydelse att den underliggande informationen i redovisningen är uppdaterad och aktuell. Annars kan, som Simons säger, information från ekonomistyrssystemet inte ligga till grund för strategiska beslut.

5.4 Ekonomistyrningens betydelse vid strategiska beslutsprocesser

Hur företaget använder sig av informationen från ekonomistyrssystemet är individuellt och varierar från företag till företag enligt van Cauwenbergh et al. Som vi sett i föregående avsnitt kan information från ekonomistyrningen användas vid strategiska beslutsprocesser om informationen är tillförlitlig. Även om informationen är tillförlitlig är det inte givet att den får betydelse. Den formella analysens betydelse i en strategisk beslutssituation är kontextberoende och varierar på samma sätt som användningen mellan olika företag. Betydelsen informationen får beror bland annat på interna faktorer såsom organisationsstruktur, osäkerhet och en rad externa faktorer; hot, industriklimat och resurstillgång.

En tänkbar anledning till att ekonomistyrningen får betydelse vid strategiska beslut ges av Shanks teori, då detta kan förklaras med att företaget befinner sig i en "säker miljö" där hot mot företagets existens inte är överhängande. Van Cauwenbergh et al. tar också upp detta resonemang och säger att osäkerhet kring företagets fortlevnad ofta minskar den formella analysens betydelse.

Vi ställer oss frågan om informationen från ekonomistyrningen visar att genomförandet av ett strategiska beslutet kommer att få en negativ ekonomisk effekt kommer detta då medföra att beslutet inte antas? Vid en första anblick av vår fallstudie är det lätt att tro att så är fallet. Intervjupersonerna hävdar att ett beslut som inte är ekonomiskt försvarbara inte kommer att genomföras och att det är viktigt att investeringen leder till lönsamhet. Faktumet att bonus är kopplat till nyckeltal som Rsys m fl. talar för att ett strategiskt beslut som kommer att ge en negativ effekt på det aktuella nyckeltalet inte kommer att genomföras.

Vid strategiska beslut om uppköp förefaller synergieffekter och behovet av vinna marknadsandelar och bli störst väga väldigt tungt. Informationen från ekonomistyrssystemet verkar inte ha lika stor betydelse, här är det t o m tillåtet med en initial förlust och beslutet genomförs ändå. Här lyfter ledningen blicken från siffrorna och ser till den kvalitativa analysen mer än den kvantitativa. Det kan tänkas att vid stora avgörande beslut som i stor utsträckning kommer att påverka ett företags fortsatta existens och konkurrenssituation, har inte informationen från ekonomistyrssystemet så stor betydelse. Vi ser en tydlig illustration av detta i våra case.

Kontentan av detta resonemang är att informationen från ekonomistyrssystemet har betydelse vid strategiska beslut för Scancem och företag i en liknande kontext. Detta grundar vi också på att företaget agerar på en mogen marknad med mogna produkter och Shank och Govindarajan som säger att den finansiella informationen och den kvantitativa analysen bör få större betydelse för ett företag i en mogen bransch än för ett företag i tillväxtfasen. Vid strategiska beslut som dock är avgörande för företagets framtid, som t ex uppköp i Scancems fall, får den mindre betydelse och här är det andra faktorer av kvalitativ karaktär som väger tyngre. Vi skulle kunna tänka oss att ett strategiskt beslut på respektive verksamhetsområde inte kommer att antas om det får en negativ effekt på nyckeltalen kopplade till bonus. Eftersom bonus är kopplat till nyckeltalen borde detta medföra att de automatiskt uppmärksammas och får en betydelse vid en strategisk beslutssituation då det finns ett intresse hos de beslutsfattande om vilken effekt beslutet får på nyckeltalen.

Shank säger, och det förefaller sig även så i vår fallstudie, att när resurserna är knappa ökar betydelsen av de ekonomiska effekterna ett strategiskt beslut får. Vilket också stöds av van Cauwenbergh et al. Detta resonemang kan vi knyta an till i casen där vi tycker oss se att information från ekonomistyrningen får en mindre betydelse i relation till andra faktorer som beaktas vid den strategiska beslutssituationen.

På grund av att företaget är ett stort aktiebolag finns det hela tiden intressenter med i bilden som måste bliddas och som vill ha förklaringar och underlag för beslut för att de ska kunna bilda sig en uppfattning om var företaget står, enligt Bruzelius och Skärvad. Det handlar om aktieägare men även kreditgivare, leverantörer och kunder. För dessa blir det viktigt att visa på beslutets utfall i siffror vilket motiverar varför företaget bör göra finansiella beräkningar. Simons säger att det är viktigt att se hur beslutet kommer att påverka företagets valda nyckeltal för att se hur det kommer att påverka företagets potentiella investerare. Vi har funnit att Rsys tycks vara ett viktigt tal för Scancem än Re då det nämns mer frekvent i casen och under intervjuerna.

Ett viktigt underlag vid strategisk beslut är att ta reda på de ekonomiska effekterna av att inte genomföra beslutet, enligt Simons. I vår fallstudie fann vi att alternativkalkylen, som vi tidigare nämnt, för att beslutet inte genomförs föreföll var av betydelse vid strategiskt beslutsfattande. Det som kan bli resultatet av en liknande kostnadsanalys är att företaget ser att de inte har något annat val än att genomföra beslutet då alternativkostnaden blir högre. Det borde förhålla sig så att om företaget har ont om resurser så kommer en alternativkostnadskalkyl att få en större betydelse än om företaget har gott om resurser.

Osäkerhet i en beslutssituation är en faktor som påverkar betydelsen ekonomistyrningen får vid en strategisk beslutsprocess. Är osäkerheten stor blir det viktigt att försöka fånga det som faktiskt kan kvantifieras i beslutet, att beräkna alternativkostnader och kostnaden av att inte genomföra beslutet. Ekonomistyrningsystemet kan vara till hjälp vid dessa beräkningar. Följaktligen får då ekonomistyrningen en stor betydelse vid den strategiska beslutsprocessen om osäkerheten är påtaglig.

5.5 Övriga faktorer som beaktas vid strategiska beslut

Utöver den formella analysen är det ett antal andra aspekter som bör beaktas i en strategisk beslutsituation. I teorin fann vi att det är en mängd olika faktorer som vägs in vid strategiskt beslutsfattande, bland annat intuition och att beslutet är i enlighet med strategin. Då vi även fann dessa aspekter i empirin anser vi det relevant att analysera dessa utefter deras användning och betydelse i en strategisk beslutsituation.

Simons säger att besluten bör fattas i enlighet med den övergripande strategin. I fallstudien lyfts fram att det vid ett strategiskt beslut är viktigt att beslutet är i enlighet med den övergripande strategin. Det är också viktigt att lyfta fram relevansen i varje beslut i en diskussion. Detta har vi funnit väga tungt i de två illustrationer av beslutsprocessen där båda uppköpen är ett strategiskt riktigt beslut. Hur säkerställs det då att beslutet faktiskt är strategiskt riktigt? Strategi och ekonomistyrning är enligt de teoretiker vi studerat starkt sammankopplade och beror på varandra. Detta kommer till uttryck i Scancem då de betonar vikten av att ett strategiskt beslut ska fattas i enlighet med strategin. De nämner vidare att ekonomistyrningsystemet bör vara utformat i enlighet

med strategin och återspegla denna. Detta resonemang stödjer användningen av ekonomistyrssystemet i en beslutssituation då denna underlättas och man kan hoppas att besluten blir i enlighet med strategin om underlaget som tas fram är präglad av strategin och att dess krav lyser igenom. Det är alltså beroende av vilken strategi företaget har var tyngdpunkten ligger i beslutsunderlaget. Samtidigt som typen av beslut till viss del varierar med strategin, vilket gör att beslutsunderlagets utseende är en naturlig följd av strategin.

Att intuition har betydelse betonas av van Cauwenbergh et al. och så verkar även vara fallet i empirin då en av intervjupersonerna uttalar sig om att han kan *känna att beslutet sitter som hand i handske* samt att *allt egentligen bara handlar om sunt förnuft*. Vi anser att om beslutet känns rätt kan det till viss del väga upp andra faktorer men det får också betydelse som ett komplement till den formella analysen, då intuition är ett subjektivt uttryck. Som vi tidigare nämnt kommer besluten inte att genomföras om de inte visar lönsamhet.

Andra faktorer som bör komplettera ett strategiskt beslutsunderlag är de Shank lyfter fram; värdekedjeanalys, analys av kostnadsdrivare samt analys av konkurrensfördelar. Vid studie av de båda casen fann vi att så väl interna som externa faktorer analyseras och vägs in i en strategisk beslutssituation. I fallobjektet fann vi att fokus ligger på analys av kostnadsdrivare, någon analys av värdekedjan och konkurrensfördelar nämns inte explicit men kom fram i samband med att synergivinster analyserades vid de två uppköpen.

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att presentera resultaten av vår studie och de slutsatser vi kommit fram till.

Vi kommer i detta kapitel att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till genom vår fallstudie. Grundat på den analys vi i föregående kapitel presenterat anser vi att vi har skapat en förståelse för ekonomistyrningens användning och betydelse vid strategiska beslutsprocesser. Vi anser även att vi har identifierat bakomliggande faktorer som förklarar och påverkar användningen och betydelsen av ekonomistyrningen. Vi ska nu föra samman de resultat av analysen från de olika problemområden som vi anser bäst besvara vårt syfte. Vår analys har resulterat i följande slutsatser:

- Ekonomistyrningen används i stor utsträckning vid den strategiska beslutsprocessen.
- Ekonomistyrningen har betydelse i en strategisk beslutssituation.
 - Tillförlitligheten är en kritisk faktor för användningen och betydelsen av ekonomistyrningen vid strategiska beslutsprocesser.
 - Användningen och betydelsen av ekonomistyrningen får är kontextberoende.
 - Informationen från ekonomistyrningen går att använda till ett strategiskt beslutsunderlag.

Efter att ha analyserat de olika delarna av ekonomistyrningen kom vi fram till slutsatsen att ekonomistyrningen används i stor utsträckning vid den strategiska beslutsprocessen. Det som stödjer denna slutsats i vår analys är att vi kommer fram till att nyckeltal, kalkyler och redovisning (med fokus på användning vid problemlösning vid strategiska beslut) samt till viss del budget, används. Vår analys visar även att beräkningar av ekonomiska effekter görs innan beslutet fattas, vilket stödjer att ekonomistyrningen används. De ekonomiska effekterna förefaller analyseras och användas i stor utsträckning i beslutsunderlaget till strategiska beslut, detta framgår tydligt i casen som studerats.

Vid en första anblick kan det verka förhålla sig som att bara för att ekonomistyrningen ges en formell roll i organisationen används den och i och med att den används så får den betydelse. Vi har sett att det finns en rad andra faktorer som också påverkar betydelsen, bland annat osäkerhet, organisationsstruktur, resurstillgång, hot och bonus. Dessa är kopplade till företagets kontext och vi kan därför dra slutsatsen att kontexten påverkar i stor utsträckning användningen av och betydelsen som ekonomistyrningen får vid en strategisk beslutsprocess.

Resultatet av vår analys om ekonomistyrningen får betydelse vid strategiska beslut, mynnar ut i slutsatsen att den har betydelse. Vi konstaterar att ekonomistyrningen visserligen får en mindre betydelse vid strategiska beslut som är avgörande för företagets framtid. Andra strategiska aspekter väger då tyngre, men ekonomistyrningen har fortfarande betydelse. Nyckeltalens koppling till bonus är en av faktorerna som medför att ekonomistyrningen får betydelse vid en strategisk beslutssituation.

En anledning till att ekonomistyrningens information har fått betydelse i strategiska beslutsprocesser kan vara att företag som befinner sig på en stabil, mogen marknad med låga prisfluktuationer har bättre förutsättningar för att kunna upprätta träffsäkra prognoser, budgetar, kalkyler etc. Företag som befinner sig i liknande kontext har goda förutsättningar för att kunna förutspå fluktuationer, varianser och utvecklingen i framtiden.

En annan aspekt på betydelsen är det faktum att om den formella analysen används och om den är omfattande så får den också ökad betydelse. Detta vill vi säga utan att göra en direkt koppling mellan omfattning och betydelse. Eller är det så att bara för att den används så blir den betydelsefull? Alternativt omvänt att i och med att den formella analysen får betydelse i ett beslutsunderlag så används den.

Förtroendet för ekonomistyrningen är avgörande för dess användning och betydelse vilket medför att tillförlitligheten är en kritisk faktor. Tillförlitlig information är ett krav för att ekonomistyrningen ska kunna användas vid ett strategiskt beslut, annars kommer osäkerheten som finns i underlaget att öka risken för att ett felaktigt beslut fattas. Vi konstaterar att företag i denna kontext, trots bristande intern kontroll, kan använda sig av informationen från ekonomistyrningen till beslutsunderlag vid strategiska processer med tillförlit. I analysen motiveras detta resonemang bland annat med den marknad företaget agerar på.

Det omvända resonemanget kan troligtvis också vara giltigt, att om informationen i den formella analysen inte skulle vara tillförlitlig skulle det medföra att den betydelse den formella analysen får i en strategisk beslutsituation minskar.

Slutsatsen om tillförlitlighet leder oss in på analysen om huruvida informationen från ekonomistyrningen går att använda till strategiska beslutsunderlag som gjorts under redovisning, kalkyler och nyckeltal. Vi kom här fram till slutsatsen att informationen från ekonomistyrningen går att använda vid strategiska beslut. Utifrån varje del i ekonomistyrningen har vi kommit fram till slutsatser som stödjer att informationen är användbar. Faktumet att redovisningsinformationen översätts gör den användbar vid strategiska beslut. Då ett företag fokuserar på att simulera olika handlingsalternativ vid strategiska beslut vid användningen förefaller de inte hamna i fällan med att använda sig av information från redovisning. För företag i denna kontext förefaller det tillräckligt att använda sig av finansiella nyckeltal. Nyckeltal är användbara då de är anpassade efter specifika behov i företaget, likaså bör kalkyler vara anpassade efter företagets struktur.

En slutsats som kan dras efter vår analys är att kontexten som organisationen befinner sig i påverkar i stor utsträckning användningen av och betydelsen som ekonomistyrningssystemet får vid en strategisk beslutsprocess. Detta får till följd att våra slutsatser blir starkt knutna till företag som befinner sig i liknande kontext.

I vår analys tar vi även upp andra faktorer som kan användas och få betydelse vid en strategisk beslutssituation. Utifrån denna analys kan vi dra slutsatsen att intuition fungerar som ett komplement i en strategisk beslutssituation, men kan vara avgörande om företagsledningen väljer mellan två likvärdiga alternativ. Intuition kan inte användas som det enda beslutsunderlaget då det är ett subjektivt uttalande.

6.1.1 Fortsatt diskussion

Uppsatsen är skriven av ekonomer och vårt fokus igenom hela uppsatsen har varit på ekonomistyrningens användning och betydelse. Vi har valt att gå på djupet inom ekonomistyrningens olika delar och analysera den finansiella information som tas fram vid ett strategiskt beslut. Även intervjupersonerna är färgade av att arbeta mycket med den formella analysen. Det är nog lätt att tro, efter att ha läst uppsatsen, att denna information får stor betydelse i en strategisk beslutsituation. Som vi tangerat i uppsatsen finns det ett antal andra faktorer som också är av vikt och som företaget bör ta hänsyn till.

Vi tror inte att den formella analysen ensam kan ligga till grund för ett strategiskt beslut och vi tror inte heller att den i sammanhanget har så stor betydelse. Det rationellt ekonomiska tänkandet som vi visar upp i uppsatsen är bara en liten del av beslutsprocessen. Vi har sett i empirin att försök görs med att lämna siffrorna och titta ut i omvärlden. Att som Scancem gör upprätta en alternativkalkyl och i samband med denna analysera hot och möjligheter visar på detta försök. Beslutsprocessen är också otroligt mycket mer komplex än så som vi har beskrivit den.

Utöver de faktorer vi nämnt i uppsatsen påverkar även makrofaktorer som konjunkturen och världspolitik. Det är faktorer som företaget inte själva kan påverka, men som ändå måste beaktas. Hur hanteras dessa faktorer i en beslutsprocess och hur går företaget till väga för att komma undan dessa?

Informationsinsamling görs inte bara genom att titta i de interna systemen och sammanställa data utan i många fall handlar det om att samla in relevant data från marknaden. Vi har betonat att det är viktigt att förtroende finns för ekonomistyrningssystemet som ligger till grund för informationsinsamlandet. Detta är faktorer som företaget kan påverka själva genom att säkerställa en väl fungerande intern kontroll. Men hur säkerställs det att information som hämtas från externa källor är tillförlitlig och hur hanteras den risken om det inte finns fullt förtroende för informationen?

I en beslutsituation med ett gediget underlag och ett komplext beslut kan information som presenteras med siffror få större betydelse än information i textform eller uttalanden. Siffror tenderar att ge ett mer exakt intryck och i en komplex beslutsituation kan det vara betydelsefullt att kunna kvantifiera och fastställa vissa saker. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till i en beslutsituation är vem som lägger fram informationen. Dennes auktoritet kan påverka hur mycket vikt som läggs vid uttalandet.

6.1.2 Metoddiskussion

Vi har gjort en fallstudie vilket medför att resultatet och slutsatserna från denna studie endast är applicerbara på företag som är väletablerade, aktörer på en stabil marknad. En kvantitativ studie skulle ha kunnat ge ett mer generaliserbart material så att slutsatserna kunnat gälla för företag i olika kontexter. Troligtvis hade en mer heltäckande bild av ekonomistyrningens användning och betydelse kunnat ges, kanske hade det också gått att fånga vilka faktorer som används i störst utsträckning samt vilka som får störst betydelse. Kanske hade den slutsatsen kunnat dras om en viss typ av beslut. För att kunna fånga det subjektiva och kontextberoende i studien hade undersökningen troligtvis fått bli en kvantitativ studie där respondenten ges möjlighet att ge kommentarer i anslutning till frågorna.

Men vi är ändå nöjda med vårt sätt att angripa studien och som vi tidigare motiverat i vårt metodkapitel så har vi ansett det viktigt att försöka fånga den subjektivitet som finns i beslutsprocessen. Vi har i efterhand sett tecken på att användningen och betydelsen av ekonomistyrningen är kontextberoende, både i variation mellan företags organisationer och mellan olika typer av företag. Detta motiverar ytterligare, så här i efterhand, vårt val av metod.

6.1.3 Förslag till vidare studier

Det hade även varit intressant, med bakgrund i diskussionen kring hur information vid ett strategiskt beslut presenteras, att göra en beteendevetenskaplig undersökning kring just presentationen av informationen och vad som händer i mötesrummet. Även hur stor vikt de olika faktorerna får hade varit intressant att studera. Problemet ligger där i att det kan vara svårt att sätta upp beslutsunderlagets argument relativt varandra.

Ett alternativ till att utveckla resonemanget om ekonomistyrningens användning och betydelse kan göras genom att knyta an till det balanserade styrkortet. Relevanta frågor att ställa skulle kunna vara om ett styrkort skulle kunna minska osäkerheten i en strategisk beslutsituation. Andra frågor kring dess användning och eventuellt också utformning för att kunna användas i en strategisk beslutsdiskussion, hade varit intressant att studera.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay (2001) *Management control systems* McGraw-Hill Irwin, 10:e upplagan.

Bergstrand, Jan; Olve, Nils-Göran (1996) *Styr bättre med bättre budget* Liber-Hermods, 4:e upplagan.

Bruzelius, Lars H; Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur.

Carr, Chris; Tomkins, Cyril (1996) *Strategic investment decisions: the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies*. Management accounting research, volym 7, s.199-217.

van Cauwenbergh, A; Durinck, E; Martens, R; Laveren, E; Bogaert, I (1996) *On the role and function of formal analysis in strategic investment decision process: results from an empirical study in Belgium*, Management accounting research, volym 7, s. 169-184.

Grant, Robert M (2001) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, 3:e upplagan.

Hitt Michael A.; Ireland R. Duane; Hoskisson Robert E. (2001) *Strategic Management Competitiveness and globalization* South-Western, 4:e upplagan.

Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik* Studentlitteratur, 3: e upplagan.

Horngren, Charles T; Sundem, Gary L; Stratton, William O (1999) *Introduction to Management Accounting* Prentice Hall International Editions, 11:e upplagan.

Lind, Johnny (1996) *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling – ekonomiska rapporters utformning och användning när verksamheten flödesorienteras* Företagsekonomiska institutionen Uppsala Universitet.

Lundahl, Ulf; Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur, 2:a upplagan.

Nilsson, Fredrik (1994) *Strategi och ekonomisk styrning* Departement of Computer and Information Science Linköping.

Patel, Runa; Tebelius, Ulla (1987) *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*, Lund, Studentlitteratur.

Shank John K.; Govindarajan Vijay (1993) *Strategic cost management – the new tool for competitive advantage* The Free Press.

Shank, John K (1996) *Analysing technology investments – from NPV to Strategic Cost Management (SCM)* Management accounting research, volym 7, s.185-197.

Simons, Robert (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* Prentice Hall, 1:a upplagan.

Svenning, Conny, (1999) *Metodboken*, Lorentz förlag, 3:e upplagan.

Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J (2001) *Crafting and Executing Strategy* McGraw Hill, 12:e upplagan.

Wiedersheim-Paul, Finn; Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda forska och rapportera* Liber, 4:e upplagan.

Partridge, M; Perren, L (1998) *An integrated framework for activity-based decision making* Management Decision, vol. 36, 9:e utgåvan, MCB University Press s. 580-588.

7.2 Muntliga källor

Gånge, Jan, ekonomidirektör, Scancem AB, personlig intervju den 6 maj, huvudkontoret i Malmö.

Månsson, Kjell, controller, Scancem AB, personlig intervju den 26 april 2002, huvudkontoret i Malmö.

Månsson, Kjell, controller, Scancem AB, telefonintervju den 24 maj 2002.

7.3 Företagsinterna källor

Heidelberger Zement (1999) *Erbjudande till aktieägarna och konvertibelinnhavarna i Scancem AB (publ) från Newcom Holding AB, helägt dotterbolag till Heidelberger Zement AG*, Handelsbanken Markets.

Information till Eurocs aktieägare inför extra bolagsstämma 21 oktober 1993 för beslut om samgående mellan Euroc och finländska Partek och Metra.

Information till Eurocs aktieägare inför extra bolagsstämma den 30 november 1995 för beslut om samgående mellan Euroc och norska Akers cement- och byggmaterialverksamheter.

Personaltidning, *To reach one's goal*, Scancem AB, 2002.

Årsredovisning Heidelberger Zement Group 2001.

7.4 Elektroniska källor

www.heidelbergcement.com

(2002-04-29)

Bilaga 1

Intervjuunderlag 24 april

Intervjufrågor som användes vid intervjun med controller Kjell Månsson den 24 april 2002 vid Scancem i Malmö. Ämnesområdena (i fetstil) skickades till respondenten innan intervjun.

En kort beskrivning av personen och hans roll i företaget

Vad har du för post i företaget och vilka är dina arbetsuppgifter?
Hur länge har du jobbat för företaget?
Hur länge har du haft den anställning du har idag?
Hur gammal är du?
Har du tidigare arbetslivserfarenhet av liknande arbetsuppgifter?
Vilken utbildning har du?
Vilken roll har du i företaget?
Har du varit med och utformat ekonomistyrssystemet?

Beskrivning av företaget

Vi skulle vilja ha allmän information om företaget i form av tryckt material så att vi kan ge en heltäckande företagsbeskrivning.
Var befinner företaget sig i PLC och BLC?
På vilken marknad agerar ni?
Hur ser marknaden ut och hur många aktörer finns det?
Vad är företagets strategi?

Strategiska beslut

Hur beskriver företaget ett strategiskt beslut?
Hur ser den strategiska beslutsprocessen ut på olika nivåer i företaget? Hur skiljer de sig åt?
Var fattas de strategiska besluten, på vilken nivå i företaget och vilka deltar.
Beslutsprocessen, hur lång tid tar den?

Ekonomistyrssystemet

Vi vill få en bild av hur ert ekonomistyrssystem ser ut och vad det innehåller för verktyg. Kan du ge oss en beskrivning. (Tanken är att se hur han prioriterar sin beskrivning, den återspeglar vad han tycker är viktigt)
Vad är syftet med ert ekonomistyrssystem?
Hur ofta uppdateras ert ekonomistyrssystem med underliggande information?
Hur mycket av er tid läggs på respektive styrverktyg?
Är det något styrverktyg som från ledningens håll betonas är viktigast att arbeta mycket med.
Är det ngt styrverktyg ni lägger ner mkt tid på som inte används i ngn större utsträckning?

Budget:

Kort beskrivning av budgetprocessen

Redovisningssystemet:

Hämtar ni ofta information från historisk data, d v s utnyttjar ni redovisningssystemet när ni tar fram underlag för strategiska beslut?

Nyckeltal:

Vilka nyckeltal används? Används dessa vid strategiska beslutsprocesser?

Ger redovisningssystemet korrekt information?

Icke-finansiell information

Ingår icke-finansiella mått i ert ekonomisystem?

Om ja, vilka är dessa mått och hur mäts de?

Har icke-finansiella aspekter på senare tid fått större inflytande i ekonomisystemet?

Vad ligger till grund för strategiska beslut?

Om du ombedjes ta fram en kostnadskalkyl som beslutsunderlag, hur går du till väga för att upprätta den, var hämtar du informationen?

Vilken typ av information hämtas från ekonomistyrssystemen?

Vilken roll spelar ekonomistyrssystemet för strategiska beslutsprocesser?

Hur mkt information tas från ekonomistyrssystemet som underlag till strategiska beslut? (Brukar de t ex be er ta fram kalkyler, buget, nyckeltal, m a o användning från alla styrverktyg så snart ett strategiskt beslut ska tas eller används det inte alls)

Hur används budget vid strategiska beslutsprocesser?

Vilka ickefinansiella mått används vid strategiska beslutsprocesser?

Hur stor påverkan har ickefinansiella mått vid strategiska beslut?

Hur fördelar sig betydelsen mellan finansiella och ickefinansiella?

Vilken information brukar ledningen vilja ha från de ekonomiska styrverktygen då de ska fatta ett strategiskt beslut?

Vilken annan information används vid strategiska beslut?

Vilka faktorer beaktas när ett beslut ska fattas?

Hur stor roll, hur står påverkan har informationen/underlaget som hämtas från ekonomistyrssystemet för utgången av det strategiska beslutet? Exempelvis, om man väger mellan att satsa på en ny produkt och har två produktförslag, skulle en avgörande faktor vara vilken som genererar mest vinst eller högst ROE tal?

Intervjuunderlag 6 maj

Intervjufrågor som användes vid intervjun med ekonomidirektör Jan Gånge den 6 maj 2002 vid Scancem i Malmö. Ämnesområdena skickades till respondenten innan intervjun.

En kort beskrivning av personen och hans roll i företaget

Vad har du för post i företaget och vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du jobbat för företaget?

Hur länge har du haft den anställning du har idag?

Hur gammal är du?

Har du tidigare arbetslivserfarenhet av liknande arbetsuppgifter?

Vilken utbildning har du?
Vilken roll har du i företaget?
Har ni varit med och utformat ekonomistyrssystemet?
Deltar du aktivt i strategiskt beslutsfattande?

Strategiska beslut

Hur beskriver företaget ett strategiskt beslut?
Var fattas de strategiska besluten, på vilken nivå i företaget och vilka deltar?
Hur skulle du beskriva er strategiska beslutsprocess, vad undersöker man först?
Hur kan ett typiskt beslutsunderlag se ut då man ska fatta ett strategiskt beslut? Vilka ingredienser innehåller det, vad tittar man på?
Vilken av faktorerna som du nämnt väger oftast tyngst i ert företag då ni ska fatta beslutet?
Vad har ni mest tillit till?

Ekonomistyrssystemet

Hur skulle du med ett ord beskriva ert ekonomistyrssystem?
Vi vill få en bild av hur ert ekonomistyrssystem ser ut och vad det innehåller för verktyg. Kan du ge oss en kort beskrivning.
Vad är syftet med ert ekonomistyrssystem?
Hur mycket av er tid läggs på respektive styrverktyg?
Är det något styrverktyg som från ledningens håll betonas är viktigast att arbeta mycket med?
Hämtar ni ofta information från redovisningssystemet när ni tar fram underlag för strategiska beslut?
Vilka nyckeltal används? Används dessa vid strategiska beslutsprocesser?
Hur ser den interna kontrollen ut?
Ger redovisningssystemet korrekt information?
Ingår icke-finansiella mått i ert ekonomistyrssystem?
Om ja, vilka är dessa mått och hur mäts de?
Har icke-finansiella aspekter på senare tid fått större inflytande i ekonomistyrssystemet?

Vad ligger till grund för strategiska beslut?

Vilken typ av information hämtas från ekonomistyrssystemen?
Vilken betydelse har ekonomistyrssystemet för strategiska beslutsprocesser?
Hur mkt information tas från ekonomistyrssystemet som underlag till strategiska beslut? Hur används budget vid strategiska beslutsprocesser?
Vilka ickefinansiella mått används vid strategiska beslutsprocesser?
Hur stor påverkan har ickefinansiella mått vid strategiska beslut?
Hur fördelar sig betydelsen mellan finansiella och ickefinansiella?
Vilken annan information används vid strategiska beslut?
Vilken information från ekonomistyrssystemet är viktigast vid strategiskt beslutsfattande?
Vilka faktorer beaktas när ett beslut ska fattas?
Vilken är vanligtvis den avgörande faktorn?

Hur står påverkan från informationen/underlaget som hämtas från ekonomistyrningsystemet för utgången av det strategiska beslutet?
Finns det ett förtroende för ekonomistyrningsystemet i Scancem från beslutsfattande?
Hur gör ni för att minska risken vid strategiskt beslutsfattande?

Casen

Hur skulle du med ett ord beskriva fusionen med finska Partek och Metra respektive norska Akers?

Hur gick ni tillväga i beslutsprocessen?

Vilken information var viktig i beslutsunderlaget?

Hur resonerade ni?

Övervägde ni någon gång att inte genomföra uppköpet och vad berodde det då på?

Hur tog ni fram information till proforma BR och RR?

Vad anser du var den tyngst vägande anledningen till respektive fusion?

Hur stor betydelse fick informationen från ekonomistyrningen vid respektive fusion?

Skulle ni avböja t ex ett uppköp, fusion, annat strategiskt beslut (utvecklande av produkt) om informationen från ekonomistyrningsystemet visar att det inte skulle vara lönsamt?

Övervägde ni att gå samman med något annat företag än det då påtänkta?

Intervjuunderlag 24 maj

Frågor vid kompletterande telefonintervju med controller Kjell Månsson den 24 maj 2002

Hur använder ni er av kalkylberäkningar?

Vilka slags kalkyler används?

Används kalkylering som underlag till strategiska beslut?

Vi läste i underlaget som gavs ut till aktieägarna inför förvärvet av finska Partek och Metra att uppköpet initialt skulle innebära en redovisad förlust, vi kunde dock inte hitta någon siffra på detta i beslutsunderlaget?

Har du vetskap om hur stor förlusten var prognostiserad till eller hur stor den blev pga. uppköpet?

Hur gör ni ert urval av vilka nyckeltal som ska användas?

Har ni er strategi och era kärnkompetenser i åtanke då ni gör ert urval av nyckeltal?

Hur ofta omvärderar ni och byter nyckeltal?

Bilaga 2

Ekonomistyrssystemets utformning

Finansiell målsättning

Return on equity Group (Re)
(för hela koncernen)

Return on total capital employed Group (Retotsys)
(för hela koncernen)

Return on operational capital employed Businessareas
(för de olika verksamhetsområdena)

Verksamhetsområdenas nyckelberäkningar

- Operating result
- Operating margin
- Operational cash flow
- Cash flow after investing activities
- Investments
- Return on operational capital employed
- Turnover rate of capital employed
- Productivity figures
- Balanced scorecard
- Projects
- Internal rate of return on cap ex

Viktiga nyckeltal I planerings- och kontrollprocessen

Dupontmodellen

$$\frac{\text{Justerad vinst + finansiella kostnader}}{\text{Omsättning}} \times \frac{\text{Omsättning}}{\text{Genomsnittl. Just tot kapital}}$$

Relation mellan finansiell planering och styrningskonceptet
Matematiskt uttryckt som

$$\text{WACC} = \text{Re} + t = 1 - t (\text{ROCE} + (\text{ROCE} - \text{Rd}) \times \text{D/E})$$