



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
Februari 2007

Budget eller prognoser - eller både och?

Handledare

Olof Arwidi
Peter Jönsson

Författare

Maja Hadzmusic
Dora Kis
Cecilia Käck

Sammanfattning

Titel:	Budget eller prognos – eller både och?
Seminariedatum:	2007-02-09
Kurs:	Magisteruppsats, 10p, Ekonomistyrning
Författare:	Maja Hadzmusic Dora Kis Cecilia Käck
Handledare:	Olof Arwidi Peter Jönsson
Nyckelord:	Budget, prognos, styrinstrument
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att studera huruvida prognoser är ett kompletterande eller konkurrerande verktyg till budgeten på tillverkningsföretag samt hur valet av styrverktyg kan ha påverkats av företagets interna och externa förutsättningar som dess organisationsstruktur, produktion och omvärld.
Metod:	Vår uppsats är en kvalitativ fallstudie av fyra tillverkningsföretag. Det empiriska materialet bygger på personliga intervjuer.
Slutsats:	Företagen vi har studerat visar på att prognosen inte är en konkurrent, utan ett komplement till budgeten. Alla de studerade fallföretagen använder sig idag av de båda styrmedlen. Flera företag säger sig ha andra styrmedel än budget, men det har visat sig att dessa styrmedel skiljer sig inte mycket från den traditionella budgeten. Budgeten har blivit en institution och har rotats fast i organisationer och gör det därför mycket svårt för företag att bryta sig loss ifrån den.

Abstract

Title:	Budget or forecast – or both?
Seminar date:	2007-02-09
Course:	Master thesis in business, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Maja Hadzimusic Dora Kis Cecilia Käck
Advisors:	Olof Arwidi Peter Jönsson
Keywords:	Budget, forecast, control system
Purpose:	The purpose with this thesis is to find out if forecasts are used as a complement or competitor instrument to budget in manufacturing companies and study how the choice of instrument can be influenced by the companies' internal and external conditions such as their organisation structure, production and surroundings.
Method:	Our thesis is a qualitative study of four manufacturing companies. The empirical material is based on personal interviews.
Conclusion:	The companies we have studied show that the forecast is not a competitor, but a complement to the budget. All the studied companies are today using both instruments. Many of these say that they have other instruments than budget, but it has shown that these do not differ from the traditional budgeting. The budget has become an institution and has taken root in organisations which makes it very difficult for companies to break themselves from it.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition.....	8
2. METOD	10
2.1.1 Kvalitativ metod.....	10
2.2 Upplägg.....	11
2.2.1 Fallstudier.....	11
2.3 Trovärdighet.....	13
2.3.1 Validitet.....	13
2.3.2 Reliabilitet.....	14
3. TEORI	15
3.1 Ekonomistyrning.....	15
3.2 Budget.....	15
3.2.1 Budgetens roller.....	16
3.2.2 Olika slag av budgetar.....	20
3.2.3 Budgetprocessen.....	22
3.2.4 Beroenden mellan enheter.....	24
3.2.5 Budgetuppföljning.....	25
3.2.6 Fördelar med budgeten.....	26
3.2.7 Nackdelar med budgeten.....	26
3.3 Prognoser.....	28
3.3.1 Rullande prognoser.....	28
3.3.2 Fördelar med prognoser.....	29
3.3.3 Nackdelar med prognoser.....	29
3.4 Budget vs prognos.....	30
3.5 Företagets omställningsförmåga.....	31
3.6 Organisationen.....	32
3.6.1 Organisationen och omvärlden.....	32
3.6.2 Contingency theory.....	33
3.6.3 Institutionell teori.....	35
3.6.4 Organisationsförändring.....	36
3.7 Sammanfattning.....	36

4. EMPIRI	38
4.1 Alfa Laval	38
4.1.1 Organisation	38
4.1.2 Produktion	39
4.1.3 Omvärld	39
4.1.4 Styrmedel	40
4.2 Axis AB	41
4.2.1 Organisation	41
4.2.2 Produktion	42
4.2.3 Omvärld	43
4.2.4 Styrmedel	43
4.3 Kockums AB	44
4.3.1 Organisation	45
4.3.2 Produktion	46
4.3.3 Omvärld	46
4.3.4 Styrmedel	46
4.4 Procordia Food AB	48
4.4.1 Organisation	48
4.4.2 Omvärld	48
4.4.3 Produktion	49
4.4.4 Styrmedel	49
4.5 Sammanfattning	52
5. ANALYS	53
5.1 Organisation	53
5.2 Omvärld och produktion	56
5.3 Styrmedel	58
6. SLUTDISKUSSION	61
6.1 Förslag till fortsatt forskning	61

1. Inledning

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till vår uppsats som har väckt vårt intresse för studien. Därefter följer en formulering av frågeställningar som utgör grunden till uppsatsens syfte, vilket också beskrivs här.

1.1 Bakgrund

Ett företags förutsättningar förändras med tiden och det medför att företag ständigt måste utvecklas och omformas enligt dessa nya förutsättningar så att de passar in i sin omvärld¹. Företag omorganiseras ständigt, globaliseringen är ett faktum och organisationer blir allt mer komplexa. Detta medför att även verksamhetsstyrningen av organisationer kräver omstrukturering och nya metoder.

Den traditionella budgetens nytta som styrverktyg för företag i dagens snabbt föränderliga värld är mycket omdiskuterad idag. Anthony och Govindarajan² är några av de stora förespråkarna till budgeten, medan bland andra Hope et al³ och Wallander⁴ är mer skeptiska till denna. Förutsättningarna för budgeten som styrverktyg har förändrats radikalt och en diskussion pågår om det är dags att byta ut detta verktyg till ett modernare sådant. Det finns idag andra etablerade verktyg bland företag varibland prognoser är ett uppmärksammat sådant. Prognosens nytta och användbarhet diskuteras mycket av forskare, men det råder delade meningar om prognosens roll som styrverktyg. Vissa menar att prognosen är det nya verktyget som borde ersätta den traditionella budgeten, medan andra hävdar att det är ett utmärkt komplement till en befintlig budget.

Budgeten har länge kritiserats och den kanske mest uppmärksammade kritikern i Sverige är Jan Wallander⁵, då han i sin bok "Budgeten - ett onödigt ont" i början av 1990-talet förespråkade en budgetlös styrning. Han riktade bland annat kritik mot att budgeten kunde skapa låsningar i organisationen och i beslutstagandet. Den största kritiken mot budgeten, som kommer från flera olika håll, är dock att det är en mycket resurskrävande process, samt att den

¹ Lawrence och Lorsch, (1967)

² Anthony och Govindarajan, (2003)

³ Hope et al., (2004)

⁴ Wallander, (1995)

⁵ Ibid

frambringa ett kortsiktigt beteende. En annan viktig fråga är om budgeten verkligen håller som planeringsverktyg under instabila förhållanden, vilket är en aktuell fråga i de omvärldsförhållandena som råder idag⁶.

Trots all kritik som har framförts mot budgeten är budgeten ett av de mest centrala styrverktygen i företag idag. Det finns alternativa ekonomistyrningsmetoder som prognoser, men budgeten har så många olika användningsområden, att den är svår att konkurrera ut med ett annat system. Budgeten är dessutom ett så pass fastrotat system i företag att det krävs mycket för att företagsledare ska bli intresserade av att byta ut det.

Att komplettera budgeten med ett annat system kan därför vara en lösning för företag. På så vis behåller de budgetens fördelar samtidigt som de kan möta förutsättningarna som den snabbt förändrande omvärlden ställer.

1.2 Problemdiskussion

Den traditionella budgeten ersätts med andra verktyg av vissa företag medan andra företag istället väljer att komplettera budgeten med andra verktyg. Prognoser har uppmärksammats mycket den senaste tiden och används även mycket i praktiken, men frågan är om prognoser verkligen kan användas som ett huvudsakligt verktyg för verksamhetsstyrningen och om de helt kan konkurrera ut budgeten? Budgeten har många användningsområden och kan därför vara svår att ersätta med ett annat verktyg. Den har även brister som måste kompletteras för att företag idag ska kunna vara konkurrenskraftiga. Prognoser kan vara ett bra komplement till budgeten men hur används dessa egentligen i praktiken?

Vi ska i denna uppsats fokusera på två styrmedel, nämligen den traditionella budgeten och de rullande prognoserna. Vi ska undersöka hur företag använder sig av dessa verktyg samt huruvida de är komplement till varandra eller två konkurrerande system. Vi ska även försöka hitta samband mellan företagens förhållanden och dess användande av styrverktyg. Vi kommer då att studera företagets interna och externa förhållanden, som dess organisationsstruktur, produktion och omvärld och titta på hur dessa aspekter kan ha påverkat valet av styrverktyget.

⁶ Arwidi, (2005)

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera huruvida de rullande prognoserna är ett kompletterande eller konkurrerande verktyg till budgeten på tillverkningsföretag samt hur valet av styrverktyg kan ha påverkats av företagets interna och externa förutsättningar såsom dess organisationsstruktur, produktion och omvärld.

1.4 Avgränsningar

Studien avser endast de huvudsakliga styrverktygen på respektive företag, d v s endast budgeten eller styrverktyg som kan liknas vid budgeten samt prognoser. Uppsatsen tar därmed inte hänsyn till andra eventuellt förekommande styrverktyg.

1.5 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till vårt valda ämne. Därefter följer våran problemformulering och uppsatsens syfte.

Kapitel 2 Metod

I detta kapitel presenteras våra valda fallföretag samt hur valet av dessa skett. Vi motiverar vilka metoder vi använt oss av samt anger hur själva informationssökningen och intervjuprocessen gått till. Slutligen diskuterar vi uppsatsens trovärdighet.

Kapitel 3 Teori

Här presenteras teorin bakom budgeten och prognoser och deras för- och nackdelar. Slutligen redogör vi för teorin bakom organisationer.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel redogör vi för intervjuerna vi gjort på plats hos fallföretagen.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel presenteras vår analys av intervjuerna utifrån teorin.

Kapitel 6 Slutdiskussion

I detta kapitel presenterar vi våra övergripande slutsatser. Här har vi även förslag på fortsatt forskning.

2. Metod

I detta kapitel redogörs för hur vi gått tillväga vid uppsatsens genomförande. Vi presenterar vilken metod vi valt och vilka datakällor vi använt oss av. Kapitlet avslutas med att vi analyserar trovärdigheten i vår uppsats.

2.1 Metodinledning

Vi har valt att undersöka fyra svenska tillverkningsföretag genom intervjuer och genom att granska deras årsredovisningar. Företagen vi valt att studera är Procordia Food AB, Kockums AB, Axis AB samt Alfa Laval. Undersökningarna av dessa gjordes för att studera företagens organisation, produktion, omvärld och styrverktyg. Detta för att se om det finns samband mellan dessa faktorer och företagens val av styrverktyg. Anledningen till att vi valde just dessa fyra fallföretag är att de alla finns i Lund med omnejd. Företagen som valdes ut har alla en omsättning över 895 miljoner kr. Vid urvalet av dessa företag var det just den geografiska aspekten som spelade stor roll för att undersökningen enklast skulle kunna utföras. Vi har intervjuat både företag som använder budget och de som använder sig av prognoser. Undersökningen av företagens årsredovisningar innefattar endast det senaste året.

2.1.1 Kvalitativ metod

I denna uppsats använder vi oss av den kvalitativa metoden. Detta genom att vi undersöker ett fåtal olika tillverkningsföretag och gör en jämförelse mellan dessa, gällande olika faktorer och hur och varför de använder sig av vissa styrverktyg. Eftersom vi gör en djupare studie av företagen anser vi att det är den kvalitativa metoden som vi ska använda oss av. Den kvantitativa metoden bedriver inte djupgående studier i samma utsträckning som den kvalitativa gör. Eftersom vi endast undersöker ett fåtal tillverkningsföretag använder vi oss av den kvalitativa djupstudien för att få en djupare inblick i de olika företagen.

Den kvalitativa metodens främsta syfte är att ge förståelse.⁷ Vidare så inriktar sig den kvalitativa undersökningen mer på ord än på siffror. Den bygger på hur verkligheten tolkas av den som studerar ett visst ämne. Metoden antar därför att det inte går att ha en objektiv syn på det som studeras. Dessutom förändras den sociala verkligheten i och med att individer och förmågor utvecklas vilket innebär att det inte finns en sann verklighet utan resultatet av det

⁷ Andersen, (2003)

studerade objektet beror på betraktaren.⁸ Det är alltså forskarens iakttagelser och tolkning som styr resultatet.⁹

Den kvalitativa ansatsen kan innehålla olika metoder för tillvägagångssättet. Vi kommer inte att gå närmare in på dessa, men den metod vi använder oss av i denna uppsats, är kvalitativa intervjuer, vilka enligt Bryman ofta används vid etnografi/deltagande observationer. Widerberg menar att om man vill studera människors uppfattning av ett fenomen så ska man använda sig av intervjuformen.¹⁰

Generaliserbarheten är en viktig aspekt vid kvalitativa ansatser. Meningen om denna är mycket spridd. Vissa menar att det är möjligt att generalisera kvalitativa resultat. Grounded theory har exempelvis en öppen attityd till detta, medan det finns andra kvalitativa ansatser som förespråkar stor försiktighet vid generalisering.¹¹ Att resultat inte alls ska kunna generaliseras är däremot mycket svagt grundat, menar Allwood.¹² Han menar att det skulle behövas extrempositioner vid sådana antaganden, så som att det studerade fenomenet är helt unikt, det vill säga att det inte har något samband med något annat, eller att förändringshastigheten i det studerade fenomenet är så hög att fenomenet hela tiden är unikt. Dessa extrempositioner är dock överkliga i praktiken och bör därför inte tas hänsyn till vid studier av olika fenomen, menar Allwood. Man ska istället fokusera på i vilken utsträckning resultatet kan förväntas gälla i andra situationer.

2.2 Upplägg

2.2.1 Fallstudier

Då syftet med uppsatsen är att jämföra tillverkningsföretag som fortfarande använder sig av budget med företag som använder sig av prognoser anser vi att en fallstudie passar bäst. I en fallstudie används endast ett fåtal undersökningsenheter med många variabler.¹³ I vår uppsats har vi endast använt oss av fyra tillverkningsföretag. Vi har dock kompenserat genom att

⁸ Bryman, (2002)

⁹ Andersen, (1998)

¹⁰ Widerberg, (2002)

¹¹ Starrin, (1996)

¹² Allwood, (2004)

¹³ Andersen, (2003)

använda oss av flera variabler i våra intervjufrågor, se bilaga 1 och 2. Att använda många variabler var nödvändigt för att vi skulle kunna beskriva, förstå och analysera undersökningen då vi endast har ett fåtal enheter. Detta har vi gjort för att undvika att få generaliseringar av resultatet.¹⁴

Det finns dock nackdelar med att göra en fallstudie. Fallstudier kräver utförlig data gällande det som undersöks. Det kan dock vara svårt att veta vilken data det är som är viktig, hur insamlandet ska utföras samt att veta vem det egentligen är som besitter informationen.¹⁵ För att undvika detta har vi tillsammans innan intervjuerna diskuterat fram de frågor vi velat ställa i intervjuerna och vilka vi skulle välja att vända oss till.

2.2.2 Intervjuer

Våra primärdata består av personintervjuer. Vi kontaktade de ovan nämnda företagen för att presentera oss och vårt syfte med intervjuerna och uppsatsen. Vi skickade därefter ut information kring de frågeområden vi skulle beröra, för att förbereda intervjupersonerna på vad vi ville ha svar på. För att undvika att låsa respondenterna vid specifika frågor skickade vi ej ut vår färdiga frågeformulär. Därefter genomfördes intervjuerna. Vi valde att göra besöksintervjuer eftersom fördelen med besöksintervjuer är att man får en mer personlig kontakt med den intervjuade och för att undvika att låsa oss fast till de frågor som vi tagit fram till intervjuerna. En nackdel med besöksintervjuerna är att det finns en risk för att den intervjuade inte vill svara på vissa frågor och istället förvränger svaren.¹⁶

Vi har intervjuat följande personer:

Arne Hermansson, ekonomichef på Alfa Laval's kontor i Lund

Rickard Dahlroth, koncerncontroller på Axis AB

Carl-Johan Jarnehammar, Head of Finance på Kockums AB

Leif Björk, controller på Procordia Food AB

Trygve Moe, ny tillsatt ekonomidirektör på Procordia Food AB

¹⁴ Halvorsen, (1992)

¹⁵ Eriksson, (2001)

¹⁶ Dahmström, (1996)

2.2.3 Litteratur

Problematiken gällande budgetering och prognoser har funnits sedan flera år tillbaks. Det finns tämligen mycket litteratur gällande budgetering men desto mindre kring problematiken med prognoser. Sekundärdata vi använt oss av är böcker och årsredovisningar. För att få fram denna litteratur har vi sökt i olika databaser t ex Lovisa på Lunds universitet och genom sökningar på olika stadsbibliotek. Vi har även använt oss av sökningar på internet. Sökord vi använt oss av är t ex; budget, prognoser, strategisk planering och institutionell teori.

2.3 Trovärdighet

Vi bedömer att trovärdigheten i denna uppsats är hög eftersom vi använt oss av litteratur skrivna av ansedda författare inom de olika områdena. Vi genomförde genomgående besöksintervjuer för att få en personlig direktkontakt med respondenterna. Detta gjordes för att trovärdigheten i intervjun då ökar.¹⁷

Objektivitet hör till trovärdighetskriteriet. En undersökning är aldrig helt objektiv eftersom den speglar författarnas värderingar och uppfattningar. Det krävs då att man ändå strävar efter att vara så objektiv som möjligt. Detta kan uppnås genom att det finns en relevans i de val som görs och genom att det finns en neutralitet vid själva analysen.¹⁸ För att undersöka trovärdigheten i en uppsats är det vanligt att granska uppsatsens validitet och reliabilitet. Vi har i vår uppsats strävat efter att uppnå så hög validitet och reliabilitet som möjligt.

2.3.1 Validitet

Vi har studerat litteraturen inom vårt valda ämne och kopplat teorin med den empiri vi fått fram genom besöksintervjuerna och genom studien av årsredovisningarna. Teorin och empirin har även kopplats till vår problemformulering och syftet. Genom detta har vi formulerat våra intervjufrågor. Vi har valt intervjufrågorna utifrån att få en så bra koppling som möjligt mellan teorin och empirin.

Validitet handlar om förmågan att mäta det som ska mätas. Det handlar om att koppla den befintliga teorin med den empiri man har fått fram. Den ideala situationen är en

¹⁷ Eriksson, (2001)

¹⁸ Ibid

överensstämmelse mellan dessa båda.¹⁹ Att ha uppnått hög validitet innebär att man har mätt det som från början avsågs att mätas.²⁰

2.3.2 Reliabilitet

Eftersom vi använt oss av direktintervjuer kan det vara svårt att uppnå hög reliabilitet. Detta eftersom det finns en risk att de som intervjuar gör sina egna tolkningar och kan uppfatta svaren på olika sätt. För att undvika detta har vi vid varje intervjutillfälle gjort bandinspelningar. Detta för att få en så korrekt uppfattning av svaren som möjligt. För att uppnå så hög reliabilitet som möjligt har vi även använt oss av likartade frågor till respondenterna. Dock har det vid intervjuerna hänt att frågorna som ställts ibland varit mer eller mindre omfattande. Detta beroende på vilka svar som getts och om dessa kunnat ge upphov till följdfrågor eller inte.

Reliabilitet handlar om att utfallen från ett mätinstrument ska vara trovärdiga och varaktiga.²¹ För att uppnå reliabilitet ska metoden vara oberoende av vem det är som undersöker samt vilken enhet det är som undersöks. Hög reliabilitet innebär att samma eller liknande resultat kan fås fram varje gång undersökningen genomförs.²² Reliabiliteten är vidare beroende av på vilket sätt det som undersöks mäts och inte på vad det är som mäts.²³

¹⁹ Halvorsen, (1992)

²⁰ Anderson, (1998)

²¹ Eriksson, (2001)

²² Halvorsen, (1992)

²³ Dahmström, (1996)

3. Teori

I följande kapitel redogör vi för budgetens olika roller, olika slags budgetar samt budgetprocessen. Vidare presenteras de rullande prognoserna samt organisationsteorin. Vi behandlar även för- och nackdelar med budgetering och prognoser. Samt ställer dem mot varandra.

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning handlar om att styra verksamheten så att man uppnår ekonomiska mål av både finansiella och icke-finansiella slag. Som Ax et al. beskriver det, finns det inget självändamål med ekonomistyrning.²⁴ Syftet med den är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Det finns flera olika definitioner på begreppet ekonomistyrning, men Ax et al. menar att ekonomistyrning innefattar planering, genomförande, uppföljning och utvärdering av företagets verksamhet. Ekonomistyrning handlar om att sätta upp ekonomiska mål, så väl finansiella som icke-finansiella sådana, för att sedan nå dessa.

Den traditionella synen på ekonomistyrning omfattar budgetering, produktkalkylering och internredovisning, vilket också är den hårda kärnan. En modernare syn är att ”ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål”.²⁵ Även mjuka värden som företagskultur och kompetensuppbyggnad är viktiga för den här synen.

3.2 Budget

Budget är ett av de äldsta formella styrmedlen som företag använder sig av. En budget uttrycker förväntningar för en kommande tidsperiod gjord i ekonomiska termer. Den vanligaste tidsperioden är ett år och budgeten utgör därmed en ettårig del av den strategiska planen. Dock är processen mer detaljrik än för den strategiska planen och kräver ledarskap och engagemang från verksamhetens alla nivåer. En operativ budget visar i detalj intäkter och kostnader för året, både för varje del av verksamheten, samt för organisationen som helhet. Processen börjar med spridningen av riktlinjerna som har godkänts av ledningen. Med hjälp av dessa, förbereder den budgetansvarige för varje avdelning ett förslag på årets budget.

²⁴ Ax et al., (2002)

²⁵ Ax et al., (2002), s.65

Denna går man sedan igenom tillsammans med avdelningschefen tills man kommer fram till ett överenskommet förslag. När dessa individuella bitar når toppen av företaget eller hela organisationen, går analytikerna igenom dessa och letar efter överensstämmelse med verksamhetens mål. Hela processen är helt beroende av olika attityder. Det är nödvändigt att de budgetansvariga tar del och visar engagemang för processen. Den här typen av budgeteringsprocess där de ansvariga känner att de har del i och kan påverka ger stora fördelar för organisationen som helhet.²⁶

3.2.1 Budgetens roller

Budget och budgetering uppfattas för det mesta som oproblematiska och gör att man tänker på att det är en process som görs varje år. I denna process är det meningen att utfallet av hur nästa år kommer att se ut i finansiella termer förutses. Vissa menar att rollen som budgeten spelar kan liknas vid en prognos, medan andra istället anser att budgetens främsta roll är att sammanföra en organisations olika delar och skapa kommunikation mellan dessa.²⁷

Enligt Arwidi har budgeten följande roller²⁸:

- Passiva roller
- Planering inklusive samordning
- Styrning inklusive uppföljning
- Ansvar och åtagande
- Motivation
- Kommunikation

Passiva roller

Förutom de roller som nämndes ovan, ses budgeten dessutom som ett sätt att minska osäkerheten bland beslutsfattare. Beroende på verksamheten i fråga får inte alla roller som budgeten spelar lika stor betydelse. De olika rollerna kan ändras både över tid och från ett företag till ett annat.

²⁶ Anthony och Govindarajan, (2003)

²⁷ Johansson, (1998/1999)

²⁸ Arwidi, (2005)

Ovannämnda roller kan vidare delas in i två huvudgrupper:

- roller som är intentionella eller åsyftade när budgetsysteem upprättas och legitimeras i en organisation.
- roller som utvecklas vid genomförande av budgetsysteem och budgetering.

Sammanfattningsvis kan sägas att budgetens roller har förändrats mycket. Detta beror dels på att både uppgifterna och metoderna för budgeteringen utvecklades på senare tid. Samtidigt finns spår från tidigare användning kvar. Ett exempel på en sådan förändring är att budgeten idag används tillsammans med prognoser. Dessa kan vara rullande, t ex ett år framåt, eller sträcka sig över en speciell period, som bestäms av företaget i fråga.²⁹

Planering

Traditionellt kan sägas att budgeten är en handlingsplan. Med detta menas att den återspeglar planerade handlingar, till exempel förväntade intäkter, kostnader och inköp. Budgeten ger på så sätt en plan över ett företags hela verksamhet och hjälper företagsledningen fatta beslut om framtiden. Det är viktigt att börja planera i tid, eftersom företagsledningen måste, så gott det går, kunna förutsäga hur det nästkommande året kommer att se ut. Detta för att på bästa möjliga sätt kunna lösa problem som kan tänkas uppstå senare. Då slipper man också fatta snabba, ogenomtänkta beslut som kan få förödande konsekvenser i framtiden.³⁰

Det finns olika typer av planering. För att strukturera dessa används begreppen strategisk, taktisk och operativ planering.³¹ Strategisk planering har att göra med frågor på lång sikt, till exempel vilka produkter som företaget ska satsa på. Här ingår också frågor om vilka marknader som företaget ska finnas på. För strategisk planering är tidshorisonten ca 3 år framåt i tiden.

²⁹ Arwidi, (2005)

³⁰ Bergstrand, (1997)

³¹ Johansson, (1998/1999)

Taktisk planering har att göra med produktionskapaciteten, hur organisationen ska bemannas samt övergripande prissättning och leveransplanering. För taktisk planering är tidshorisonten 1-3 år framåt i tiden.

Operativ planering har att göra med vecko- eller dagsplanering för produktion, planering av enskilda transporter och schemaläggning av arbetstid. För operativ planering är tidshorisonten ca 1 år framåt i tiden.

Samordning

I olika företag finns det olika enheter som specialiserar sig på olika saker, till exempel produktion, ekonomi och utveckling. Alla enheter är mer eller mindre beroende av varandra för att verksamheten ska kunna gå framåt. Genom budgeten ökar samordningen mellan dessa enheter och budgeten fungerar på så sätt som ett samordningsinstrument. Genom budgeten kan enheterna anpassa sig till varandra bland annat när det handlar om resursanvändningen. Man försäkras sig också om att de varor som ska ge verksamheten intäkter är tillräckliga och finns till hands.³²

I de flesta företag brukar de olika enheterna träffas och tillsammans komma fram till vilken väg man ska gå. Här tänker man framför allt på vad som är bäst för hela företaget och inte bara för en enhet. Företaget behöver alla enheter för att fungera och genom budgetprocessen kan man identifiera problem på ett tidigt stadium och lösa olika konflikter som uppstår.³³ På så sätt uppstår en samordning och denna leder till ett effektivt flöde mellan de olika enheterna som under budgetprocessen får veta vad som händer i resten av företaget.

Ansvar

Som nämndes ovan brukar olika enheter i ett företag träffas och tillsammans komma fram till olika beslut angående företagets framtid. Dock är det företagsledningens ansvar att fatta de avgörande besluten och därför kan man säga att budgeten är en form av ansvarsdelegering. I det här fallet innebär det att ledningen delegerar budgetansvaret på de olika enheterna. I slutändan är det enheterna som ansvarar för eventuella budgetavvikelse som kan tänkas

³² Greve, (1996)

³³ Drury, (2000)

uppstå.³⁴ Ansvarsfördelningen är mycket viktig och det gäller att alla har klart för sig vem som ansvarar för vad så att man snabbt kan förklara budgetavvikelser och därmed undvika framtida problem.

Ifall det skulle uppstå problem är det chefen för de olika enheterna som ansvarar för att de löses på bästa möjliga sätt. För att det ska fungera är kommunikationen viktig. Budgetarbetarna måste kommunicera med varandra löpande och om någon stöter på ett problem ska de omedelbart rapportera detta till respektive enhetschef.³⁵ I ett företag är det viktigt att de anställda får vara med i budgetprocessen eftersom detta kan påverka dem positivt både vad det gäller att känna att man är en viktig del av organisationen samt den egna arbetsinsatsen. Budgetutfallet kan användas för att mäta den enskildes prestationer.

Motivation

Budgeten kan, förutom vad som har sagts ovan, även användas som ett sätt att öka motivationen i ett företag. Om de anställda involveras i budgetprocessen kan de känna att de gör ett bra jobb och är till nytta. Budgeten sätter upp mål som ska nås inom en tidsram och detta ökar motivationen hos medarbetarna då de har någonting att sträva emot. Målen måste vara tydligt uttalade så att alla vet vad som förväntas av dem.³⁶ Dock är det viktigt att målen inte sätts för högt eftersom motivationen minskar, då man känner att man försöker sträva mot något som är ouppnåeligt. Istället för att sträva mot skyarna ska man sätta upp mål inom ramen för vad man kan klara av, både när det gäller resurser och personal. Det är också viktigt att se till att de anställda involveras i budgetarbetet, vilket inte blir fallet om budgeten bestäms uppifrån. De anställda känner då att de inte har någonting att göra med vare sig uppställningen av mål eller budgetarbetet. Om man istället låter cheferna för företagets olika enheter ansvara för budgetarbetet kommer de anställda automatiskt att involveras i detta också, vilket kan leda till motivationsökning.

Kommunikation

Under själva budgetarbetet är det viktigt att alla kommunicerar med alla på ett bra sätt. Det är då som det största informationsbytet sker mellan enhetschef och anställd eller mellan

³⁴ Bergstrand, (1997)

³⁵ Ax et al., (2005)

³⁶ Bergstrand, (1997)

enhetschef och ledning. Alla ska veta vad som är deras ansvar och vilken roll de spelar. Budgeten öppnar möjligheter att samordna de olika enheterna i ett företag. De olika enhetscheferna kan under budgetprocessen se hur det ser ut i de andra avdelningarna och även hjälpa dem att lösa eventuella problem genom sin egen expertis. Genom budgeten får man även information om företagets strategier och mål. Då blir det naturligt för de anställda att komma med egna synpunkter och förslag på hur de tycker att man ska gå till väga för att nå de uppsatta målen.³⁷ Denna information sprids sedan till resten av företaget och involverar på så sätt resten av "besättningen" om framtida mål. Efteråt kan de tillsammans planera och samordna sina aktiviteter för att sträva efter att nå det målet. Alltså är det inte bara budgeten utan även själva arbetet med budgeten som bidrar mycket till ökad kommunikation i ett företag.

Kontroll

Att ha kontroll över vad som sker i verksamheten är många företag måna om. Därför är ett av budgetens syften även att skapa kontroll, genom delegering av resultatansvar och att kräva förklaringar vid eventuella budgetavvikelse. Arbetet med budgeten ger också möjligheter att få insyn i hur kostnadseffektiva de olika avdelningarna är. Då kan man även upptäcka eventuella ineffektiviteter på ett tidigt stadium och förebygga dessa. Vissa verksamheter har även en form av belöningsystem, där budgetarbetet används som prestationsmätare.³⁸

När budgetarbetet är klart brukar de flesta företag göra uppföljning av den med jämna mellanrum, vissa oftare än andra beroende på bransch och verksamhet. Uppföljningen görs under ett visst tidsintervall, dock oftare än budgetsintervallet.³⁹ Detta för att man så snabbt som möjligt kan se eventuella problem och hinder och åtgärda dem. Eventuella avvikelser från budget ska kunna förklaras.

3.2.2 Olika slag av budgetar

Ibland talar man om budgeten i singularis, som om det vore ett enda dokument. Man tänker då på en sammanställning av olika uppgifter för en verksamhet, där allting summeras i ett dokument. Så kan det vara i små företag och i en verksamhet där man inte lägger ner så

³⁷ Drury C, (2000)

³⁸ Ibid

³⁹ Ax et al., (2005)

mycket tid på budgeten. Men i de flesta, mer komplexa företag består budgeten egentligen av många olika budgetar som har samband med varandra på olika sätt. Ax, et. al delar in budgeten i tre huvudbudgetar: *Resultatbudgeten* är en central budget som är den som syns mest i rapporter i de flesta företag.⁴⁰ Den visar det sammanlagda resultatet för perioden men även resultatet uppdelat på olika sätt som exempelvis i olika produktgrupper och olika ansvarsenheter. *Likviditetsbudgeten* beskriver företagets in- och utbetalningar, det vill säga dess likviditet under perioden, vilket utgör en förutsättning för själva verksamheten och som därför kväver noggrann planering. Den *budgeterade balansräkningen* är den tredje huvudbudgeten och den är en summering av de andra två huvudbudgetarna. De här tre huvudbudgetarna verkar i ett samband med varandra och den ena kan inte framställas utan den andra. Dessa bygger i sin tur på ett antal delbudgetar. Dessa är ofta mer detaljerade och operativt inriktade än huvudbudgetarna. Det finns i princip två huvudtyper av delbudgetar, *avdelningsbudget* som används för att styra olika enheter och *funktionsbudget* som utgör underlag för styrning av aktiviteter i verksamheten. Det finns även andra sorters delbudgetar, som exempelvis projektbudget, produktbudget och kundbudget. Vilken typ av delbudget ett företag använder sig av beror på dess organisationsstruktur, men användningen av dessa kan glida ihop i ett komplext företag.⁴¹

Innehållet i budgeterna uttrycks oftast i finansiella termer men det kan också göras i andra termer som exempelvis i arbetstid, antal anställda, antal kunder och i antal sålda enheter, men det sker i första hand i delbudgetarna.⁴²

Ett annat sätt att dela upp olika sorters budgetar är att göra uppdelningen beroende på tidsperioden. Den traditionella budgeten i svenska företag brukar vara *fast*. Detta innebär att företaget till en början tänkt budgetera endast en gång om året. Men att de sedan ofta kompletterat budgeten med kvartalsvis eller tertialvis utarbetade prognoser. En annan sorts budget är den *reviderade* budgeten. Denna innebär att budgeten omarbetas med planerat mellanrum för det återstående året. D v s med tiden blir perioderna kortare. I och med detta sätt anpassas budgeten bättre till det verkliga händelseförloppet. Nackdelen sägs vara att den riskerar att få mindre respekt i organisationen eftersom den ändå hela tiden revideras. En annan nackdel är att budgetuppföljningen bli svårare eftersom det inte är helt självklart vilken

⁴⁰ Ax et al., (2002)

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

budget som skall följas upp. En tredje budget är den *rullande* budgeten. Denna är lik den reviderade budgeten men med skillnaden att den rullande budgeten anses något bättre. Detta eftersom man vid varje budgettillfälle ser ett år framåt. Nackdelen är även här att det finns en risk för att den får mindre respekt i organisationen vilket i sin tur troligtvis medför att de anställdas motivation för att utföra de rullande budgeterna på ett bra sätt minskar. En fjärde budget är den *rörliga* budgeten. Denna anpassas efter en specifik variabel. Den vanligaste brukar vara försäljningsvolymen. Den rörliga budgeten kan användas om organisationen enbart har som uppgift att sälja eller att producera de kvantiteter som den blivit tilldelad. Det kan då vara bra att göra om budgeten då man sett det verkliga utfallet för volymen.⁴³

Budget i tillverkningsföretag

Budgeten kan skilja sig mycket beroende på inom vilken verksamhet de används. De områden som karakteriserar ett tillverkningsföretag och som är viktiga att planera för är bland andra råvaruinköp och förråd, bearbetning, produkt i arbete samt färdigvarulager. För dessa områden görs det ofta delbudgetar som inköpsbudget, lagerbudget och produktionsbudget för att lätt kunna planera för och kontrollera dessa avdelningar och sedan sätta samman de till en helhet inom verksamheten.⁴⁴

3.2.3 Budgetprocessen

Budgetens framställande kan vara en lång och komplex process, speciellt i större företag där budgeteringen har många olika syften. Budgeteringsprocessen involverar många i företaget men i vilken omfattning, är olika från företag till företag. Företagsledningen brukar vara starkt engagerad i delar av budgetprocessen, speciellt i början av processen, då ledningen anger förutsättningar för budgetarbetet samt vid slutet, då de godkänner de färdiga förslagen. Ofta är det styrelsen som fastställer budgetarna men vissa företag har en speciell budgetkommitté för detta. För de olika delbudgetarna som framställs längre ner i organisationen ansvarar de olika cheferna för de olika nivåerna. Det är viktigt att alla blir involverade i arbetet så att de kan se sin del i helheten, vilket kan ge en motiverande effekt och en känsla av att kunna påverka.

⁴³ Bergstrand, (2003)

⁴⁴ Ibid

3.2.3.1 Budgetuppställande

Budgeteringen har som vi tidigare nämnt olika syften och ett viktigt syfte med budgetprocessen är att uppmärksamma verksamheten. Man ifrågasätter den rådande verksamheten och tittar på förbättringsmöjligheter, samtidigt som man ställer företaget i ett större perspektiv och tittar på dess omvärld. Ett alternativ till budgeteringen, som de företag som inte lägger ner mycket kraft på denna använder, är att utgå ifrån hur verksamheten för närvarande bedrivs och sedan räkna om de olika parametrarna till nästkommande period. Detta är den enklaste formen av budgetering, som inte alls tar hänsyn till de ovannämnda aspekterna och därmed missar ett viktigt syfte med budgeteringen.⁴⁵

Det finns inte ett rätt sätt att framställa budgeten på, utan man kan gå till väga på olika sätt och det görs på olika sätt på olika företag. Det finns dock tre grundläggande metoder för budgetuppställande: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den iterativa metoden.

Uppbyggnadsmetoden

Denna metod innebär att man låter huvudbudgeten byggas upp underifrån av delbudgetar. Detta kan ske oberoende av organisationens struktur. I denna metod lämnar företagsledningen förutsättningarna för budgetarbetet som har sin grund i företagets strategier och i en omvärldsanalys. Detta bygger i sin tur upp målsättningarna för verksamheten för den kommande perioden. Förutsättningarna hanteras sedan vidare av ekonomistaben som kompletterar med ekonomiska faktorer som förväntade konjunkturlägen och löneökningar samt analyser av kundstrukturer och konkurrenter. Utifrån denna information kan sedan varje budgeterare gå igenom sin verksamhet och upprätta en delbudget. Dessa lämnas sedan vidare uppåt som förslag och ställs sedan samman till förslag till huvudbudgetar som ledningen granskar och korrigerar. Processen kan göras om flera gånger tills den slutliga huvudbudgeten blir fastställd. Denna metod kräver mycket tid men ger utrymme för kreativitet och engagemang. Idéer föds och tas till vara på ett bra sätt inom verksamheten och motivationen samt åtagandet gentemot de färdiga budgetarna stärks med denna budgeteringsform.⁴⁶

Nedbrytningsmetoden

Nedbrytningsmetoden är motsatsen till uppbyggnadsmetoden. I den upprättas först

⁴⁵ Ax et al., (2002)

⁴⁶ Ibid

huvudbudgetarna för företaget som helhet och utifrån dessa definierar företagsledningen sedan kraven på de underliggande nivåerna. Processen startar med ledningens förslag som tas fram tillsammans med ekonomiavdelningens hjälp. Detta material lämnas sedan vidare med anvisningar till budgeterna som i sin tur lämnar det till dess underliggande budgeterare. Dessa olika delbudgetar lämnas sedan till överordnade och ställs samman till huvudbudgetar. Ledningen granskar då dessa och lämnar eventuellt förslag för förändringar tills de blir nöjda och fastställer budgeten. Fördelen med denna metod är att man utgår ifrån helheten där ledningen har syn över vilka ramar man måste anpassa sig till. En samlad syn på företagets omvärld kan då leda till förslag för de olika delarna som försäljningsvolym. Metoden har dock sin utformning efter den auktoritära modellen, vilket kan medföra att medarbetarnas idéer inte kommer fram och att engagemanget inte blir så stort bland dessa vilket i sin tur har dålig effekt på motivationen.⁴⁷

Den iterativa metoden

Den iterativa processen är kanske den vanligast förekommande i praktiken, det är en kombination av uppbyggnads- och nedbrytningsprocessen. Här möter ledningens överordnade mål förutsättningarna som arbetats fram på underordnade enheter och det uppstår en diskussion och kommunikation genom de olika omgångar som budgeterna tar. Processen innebär att man går igenom budgetens olika steg varv på varv och att förändringsförslag kan förekomma överallt i verksamheten. På det sättet kan även de övergripande målen förändras under processen. Denna metod innehåller lite av både uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden och kan därmed ha både dess för- och nackdelar.

3.2.4 Beroenden mellan enheter

Budgetprocessen kan se mycket olika ut från företag till företag. Den kan till och med se olika ut i samma företag. Det finns många situationsbetingade faktorer som påverkar hur budgetprocessen utvecklas och en sådan faktor är hur verksamheten är uppbyggd och vilka beroenden som finns mellan de olika enheterna i företaget. Det finns koncerner där varje företag är olika från varandra d v s de har helt olika verksamhet. I denna koncern finns då *inga beroenden*, det vill säga att den dagliga driften är helt oberoende av varandra och alla enheter har då en egen budgetprocess. En koncern som nämndes innan kan däremot ha *delade resurser*, vilket innebär en annan sorts beroende som medför en omfattande samhörighet. I

⁴⁷ Ax et al., (2002)

sådana verksamheter ska budgetarbetet för de gemensamma resurserna samordnas och den ansvariga för denna måste få underlag från de olika enheterna. En högre nivå av beroende finns i företag där enheterna är kopplade till varandra som ett flöde. Detta kallas för ett *seriekopplat beroende*. Här är de olika avdelningarnas budgeterare beroende av varandra och det krävs god kommunikation så att varje budgeterare kan se helheten och utgå ifrån denna i sin egen budget. Detta är en sammansatt verksamhet men det mest komplexa förhållandet är när de olika enheterna är beroende av varandra på ett korsvis sätt. Detta kallas för *ömsesidigt beroende* och innebär att man har en iterativ budgeteringsprocess.⁴⁸

3.2.5 Budgetuppföljning

För att budgetens värde ska öka måste den givetvis följas upp. Budgetuppföljningen är en process där budgeterade värden ställs mot verkliga värden. Budgeten kan i princip ständigt följas upp men det vanligaste är att följa upp månadsvis. Då tas den innevarande månaden upp men man tittar även på det ackumulerade utfallet från budgeteringsperiodens början. Det finns olika syften med budgetuppföljningen och några av dessa kan vara:

- att ge underlag för nya budgetar
- att analysera avvikelser och komma fram till åtgärder
- att kunna ställa medarbetarna till ansvar för avvikelserna
- att vara grund för belöningssystem

Uppföljningen gör att medarbetarna får större ansvarstagandekänsla och engagemanget för ett bra utfall blir större. Uppföljningen består av olika rapporter som tas fram. Det viktigaste momentet i uppföljningen är diskussionerna som sker mellan de olika nivåerna. Det är här idéer och åsikter kommer fram som kan vara betydelsefulla för verksamheten. Företag brukar ha uppföljningsmöten i olika intervaller beroende på dess syfte med budgetuppföljningen. Dessa möten syftar främst till att känna av vad som händer inom verksamheten med tanke på skillnader mellan budget och utfall. Varje avvikelse analyseras så att man får en bild av den aktuella situationen och lär sig till nästa period. Här diskuteras även vad som behövs göras med tanke på avvikelserna.⁴⁹ Dessa formella möten är mycket viktiga för verksamhetens överlevnad men även de informella diskussionerna i samband med budgetprocessens olika

⁴⁸ Ax et al., (2002)

⁴⁹ Ibid

steg är mycket viktiga och gör att många fler blir involverade i processen och att informationen sprids på en annan nivå.⁵⁰

3.2.6 Fördelar med budgeten

Budgetens roller som vi nämner ovan kan ses som dess fördelar. Men förutom dessa roller finns det andra aspekter som kan vara viktiga för ett företag och som framkommer i samband med budgeteringsprocessen. Om man ser budgeteringsprocessen som ett återkommande handlingsmönster och kopplar det till institutionell teori enligt Scotts synsätt, kan man se budgeteringen som en institution inom organisationen.⁵¹ Enligt det institutionella perspektivet finns det allmänna uppfattningar om hur organisationer ska se ut och hur de ska agera. Budgetering kan ha blivit en sådan institution som ger företag social legitimitet, vilket kan spela en viktig roll för företagets överlevnad. Det innebär även att budgeteringsprocessen ges liknande innebörd av organisationsmedlemmarna och kan ses som en ritual inom organisationen som är meningsfull för medlemmarnas samhörighet och trygghet.

Vi har tidigare nämnt planering, kommunikation och samordning som budgetens roller. Dessa roller är mycket betydelsefulla för verksamhetsstyrningen och det är just med budgeteringen som planer, genom formella sammanträden, konkretiseras och dokumenteras. Det är en betydelsefull aktivitet för verksamheten som krävs för att planer och tankar som finns inom organisationen samordnas och tas fram på ett formellt sätt.

3.2.7 Nackdelar med budgeten

Budgeteringen har varit föremål för kritik sedan slutet av 1990-talet. Den största svenska kritikern är Jan Wallander, Handelsbankens förra chef. Han skrev ”Budgeten – ett onödigt ont” i början av 1990-talet. Samtidigt så började olika företag att antingen göra budgeten enklare eller att avskaffa den.⁵² Wallander menar att en nackdel med den traditionella budgeten är att medarbetaren tänker mer på sin egen avdelning än på företagets totala bästa. Att det finns en risk i att denna försöker att budgetera för maximala resurser, mer än vad som egentligen behövs. Han menar att det finns en risk för att budgeten leder till anslagstänkande

⁵⁰ Andersson och Kis, (2006)

⁵¹ Scott, (1987)

⁵² Bergstrand, (1997)

så att medarbetaren känner sig tvungen att förbruka sitt anslag för det innevarande året för att han inte ska få ett mindre anslag nästkommande år.

En annan kritik som Wallander riktar mot budgeten är att det finns en risk för att budgeten skapar låsningar i organisationen och för besluten. Låsningar som senare kan bli svåra att ändra på. Han menar att det då blir svårt för företaget att anpassa sig till omvärldens förändringar. Wallander menar också att en stor nackdel med den klassiska budgeteringen är att den är alldeles för tidskrävande och detaljrik. Han påpekar även att uppföljningen mot fasta mål är meningslöst. Den traditionella budgeten innebär ofta att företaget jämför sig själv gentemot det föregående året och Wallander menar att detta inte är ett bra mått, utan att företaget istället borde jämföra sig med sina konkurrenter. Han menar att om företaget inte lyckas bra jämfört med sina konkurrenter så kommer företaget att så småningom att avvecklas. Då spelar det ju ingen roll om företaget lyckas bättre än förra året. Målen borde därför istället baseras på intern och extern benchmarking menar han.

Enligt kritiker har den traditionella budgeten många fel. Enligt Hope och Fraser har den funktionellt baserade budgeten varit ett bra redskap under den industriella revolutionen.⁵³ Idag har den dock blivit oförmögen att klara utmaningarna med informationsåldern, som vi nu lever i. Hope och Fraser menar att i vår tid krävs en processbaserad modell istället. Detta för att en sådan modell innebär att man överlåter makten neråt i organisationen så att de anställda kan klara av den nya tävlingsinriktningen då det gäller att hela tiden vara före sina konkurrenter med innovation, service, snabbhet, kvalitet, kunskap och kundernas behov.

En närmare titt på hur kritikerna ser på den traditionella budgeten visar att de anser att den leder till stel planering och stegvis växande tankesätt. Detta leder i sin tur till att den blir tidskrävande, att den inte klarar av att spegla förändringarna i företagets organisation och processer samt att den består av en enda årlig ritual.⁵⁴ Om man ska sammanfatta hela kritiken mot budgeten så kan man säga att det behövs mer övervakning istället för stel planering och kontroll.

⁵³ Hope et al., (2003)

⁵⁴ Ekholm och Wallin, (2000)

3.3 Prognoser

En prognos talar om vad som mest sannolikt kommer att ske. En prognos karakteriseras enligt Anthony och Govindarajan av att:

- den inte kan mätas i monetära termer
- den kan mäta olika tidsperioder
- den som gör prognosen har inget ansvar för att se till att det prognostiserade resultatet nås
- prognoserna behöver vanligtvis inte godkännas på en högre nivå
- när ny information som indikerar en förändring i grundförutsättningarna uppkommer så uppdateras prognoserna
- prognosernas varians analyseras ej formellt eller periodvis⁵⁵

Prognoser kan t ex utföras för att beräkna kassaflödet. I detta fall så uppskattas t ex intäkter och utgifter med hjälp av prognosen. Men för den som gör prognosen uppkommer inget ansvar för att sedan nå den prognostiserade försäljningen eller för att hålla sig till de prognostiserade utgifterna. Det prognostiserade kassaflödet behöver heller inte godkännas av ledningen, enligt Anthony och Govindarajan. Den stora skillnaden mellan budgetering och prognoser är att de finansiella prognoserna enbart är ett planeringsverktyg medan budgeten fungerar som både ett planerings- och kontrollverktyg. Vidare så innehåller all budgetering inslag av prognoser⁵⁶

Prognoser kan se olika ut. En del prognoser utförs månadsvis som avser endast den nästkommande månaden och det innevarande året. Men det finns även så kallade rullande prognoser som oftast tas fram kvartalsvis under ett helt år.

3.3.1 Rullande prognoser

Under 1990-talet började vissa företag att helt avskaffa budgeten till förmån för de rullande prognoserna. Mycket av detta hade att göra med att den traditionella budgeten ansågs för tidskrävande och för detaljrik.⁵⁷ Som tidigare nämnts så har den traditionella budgeten en fast

⁵⁵ Anthony och Govindarajan, (2003)

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Bergstrand, (2003)

tidsperiod. En rullande prognos gäller däremot inte under en sådan fast tidsperiod. Här är perioden istället rullande. Detta innebär att sluttidpunkten hela tiden flyttas framåt i tiden. De rullande prognoserna görs ofta kvartalsvis, vilket gör att det blir fyra uppföljningar under året. De rullande prognoserna görs oftast för en tolv månaders period.⁵⁸ Prognoser kännetecknas av att de oftast inte så hårt styrda och de behöver vanligtvis inget godkännande högre upp i hierarkin.⁵⁹

Budgeten kan användas som ett verktyg för att både styra och planera. Prognosen däremot fungerar främst som ett verktyg för planeringen. Det görs planering med prognoser löpande under hela året och om förutsättningarna ändrats så revideras prognosen. Detta medför att den reviderade prognosen kommer att vara mycket lik det faktiska utfallet. Därmed så kommer den inte att kunna användas för uppföljning och styrning.⁶⁰

3.3.2 Fördelar med prognoser

En viktig fördel med prognoser är att de inte är lika tidskrävande som en budget är. Detta i och med att de inte är lika detaljrika som en budget. Företagen slipper därmed den långa och dyra budgetprocessen.⁶¹ På vissa företag går det till och med enligt Hope et al att genomföra prognoser på endast en dag. De rullande prognoserna medför dessutom en tydligare översikt över framtiden.⁶² I och med detta kan företaget anpassa sig snabbare om det uppkommer förändringar i omgivningen.⁶³ De rullande prognoserna kan mäta olika saker såsom t ex ordar, försäljning, kostnader, vinst och kassaflöde. Hope et al menar att dessa snabbprognoser ofta är insamlade av personer som inte har något intresse av vad prognoserna visar.⁶⁴

3.3.3 Nackdelar med prognoser

En nackdel med prognoser är att eftersom det inte finns någon fast referenspunkt kan det bli svårt att mäta medarbetarnas prestation. Dessutom innebär inte de rullande prognoserna att planeringsarbetet blir mindre än förr. Skillnaden blir möjligtvis att planeringsarbetet blir

⁵⁸ Bergstrand, (2003)

⁵⁹ Anthony och Govindarajan, (2003)

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Bergstrand, (2003)

⁶² Hope et al., (2004)

⁶³ Bergstrand, (2003)

⁶⁴ Hope et al. (2004)

bättre anpassat till verkligheten. En annan risk som kan uppkomma med prognoser är att samordningen mellan resultatenheterna blir mindre tydlig då uppföljningen ju uteblir med detta verktyg. Med rullande prognoser blir det nämligen svårare att göra uppföljning och ansvarsmarkering. Bergstrand menar också att det finns en risk för att de chefer som inte sköter sitt jobb kan få det lättare att smita undan vid uppföljningen eftersom det nu finns många tillfällen då de kan omarbeta vad som lämnas in.⁶⁵

3.4 Budget vs prognos

Prognosens roll har diskuterats länge av många forskare som har en delad mening om denna. Ekholm och Wallin menar att budgeten och prognoserna i stort sätt kompletterar varandra och på det sättet inte konkurrerar med varandra.⁶⁶ De menar att båda två verktygen är nödvändiga då budgeten stödjer den interna effektiviteten medan prognoserna hjälper till att uppnå extern effektivitet. Budgeten utgör därmed ett viktigt verktyg som enligt Ekholm och Wallin dock inte är tillräcklig längre då omvärldsförändringarna har en mycket större hastighet. Därför är det bra om företag som har en mycket föränderlig omvärld kan komplettera sin budget med mer flexibla verktyg som prognoser i olika varianter. Även Arwidi och Samuelsson menar att prognoser är ett komplement till budgeten eftersom budgeten har viktiga roller i verksamheten som exempelvis ansvarsfördelning som kan kontrolleras genom uppföljning, vilket inte är möjligt med endast prognoser.⁶⁷ Prognoserna ger dock en snabbare uppdatering av omvärldsförhållandena, menar de. Det finns dock andra meningar om hur prognoser och budgetar fungerar tillsammans. Hope och Fraser menar att flexibilitet är viktig för företag och för att kunna hänga med i den snabba omvärldsförändringen är prognoser ett bra styrverktyg.⁶⁸ De tror däremot inte på att dessa är komplement till budgeten utan att de ska användas som ett självständigt styrmedel. Argumentet till detta är att budgetens kontrollroll kommer att hämma prognoserna då de budgetansvariga kan komma att titta på egenintresse framför en objektiv bild av verkligheten.

⁶⁵ Bergstrand, (2003)

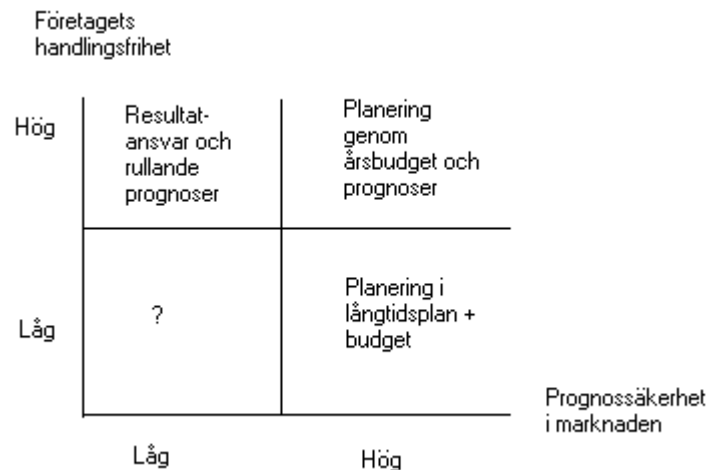
⁶⁶ Ekholm och Wallin, (2000)

⁶⁷ Arwidi och Samuelsson, (1993)

⁶⁸ Hope och Fraser, (2003)

3.5 Företagets omställningsförmåga

Idag har flera företag övergett den traditionella budgeten i förmån för rullande prognoser. Detta kan delvis tillskrivas en slags trend inom företagen. Men enligt Bergstrand beror valet mellan budget och rullande prognos även på företagets affärssituation, se fig. 2.



Figur 2. Planera eller parera? Källa: Bergstrand Jan, *Ekonomisk styrning (1997) s 131.*

Den horisontella axeln visar graden av prognossäkerhet som kan göras om den framtida efterfrågan på företagets produkter eller tjänster. Inom vissa företag är t ex säkerheten ganska hög att det även i framtiden kommer att finnas en efterfrågan på företagets produkter eller tjänster. Som exempel kan nämnas företag som håller på med vattenkraft och vetemjöl. I andra företag däremot finns en lägre säkerhet gällande efterfrågan på företagets produkter. Som exempel kan nämnas efterfrågan på fjärde generationens mobiltelefoner och traditionella skrivpapper. Som mycket osäkert nämns vissa typer av datatjänster. Den lodräta axeln visar graden av företagets förmåga att ställa om sin produktionsapparat. Exempel på företag med låg omställningsförmåga är t ex kärnkraftverk, stålverk och järnvägsföretag. Högre upp på axeln finns t ex vanliga industriföretag. Allra högst upp på axeln finns de moderna tjänsteföretagen, t ex konsulter och advokater. Bergstrand menar att företagets omställningsförmåga och handlingsfrihet avgör om ett företag ska välja budget eller rullande prognoser som sitt styrverktyg.

3.6 Organisationen

3.6.1 Organisationen och omvärlden

Idag är det en självklarhet att omgivningen påverkar organisationen. Man ser organisationer som öppna system som är beroende av omvärlden för att överleva, men så har man inte alltid tänkt. Tidigare organisationsteorier som Scientific management⁶⁹ och byråkratiskolan⁷⁰ antar att organisationer är slutna system. Taylor utgår ifrån att alla mål är kända, arbetsuppgifterna är repetitiva och produkterna är konstant efterfrågade. Detta synsätt pekar på ett separationstänkande där organisationen är oberoende av omvärlden. Här ser man dock redan organisationen som ett system, men som en sluten sådan. Den stora förändringen i synsättet på organisationer kom på 1950- och 1960-talen då man började anta att organisationer var öppna system. Systemet betraktades nu som konstellationer med flera ömsesidigt beroende delar.⁷¹

Det finns olika uppfattningar om, och betraktelsesätt för relationen mellan organisationer och dess omvärld. I modernistiska organisationsteorier uppfattas organisationens omgivning som något som ligger utanför organisationens gränser. Detta synsätt pekar på att omgivningen påverkar organisationens resultat genom att införa begränsningar och genom att den kräver en anpassning från organisationens sida för att denna ska kunna överleva. Organisationen möter dock osäkerhet när det gäller vad omgivningen kräver, samtidigt som den är beroende av olika delar av omgivningen. Detta innebär ett komplext samspel som enligt de modernistiska forskarna kan ge en förklaring åt organisatoriska strukturer och skeenden i omgivningen. Det symboliskt tolkande perspektivet betraktar däremot organisationen som en social konstruktion, där omgivningen ses som en samling teoretiska konstruktioner som formas av idéer deras existens och konstitueras av förväntningar som föds av dessa idéer och åsikter.⁷²

En organisation interagerar med sin omgivning vilket bygger upp ett interorganisatoriskt nätverk med andra organisationer och intressenter som bygger upp ett beroende mellan dessa. Förutom detta nätverk finns det en mängd andra verkande krafter i det omgivande samhället som är av olika karaktär. Dessa kan vara sociala, kulturella, juridiska, politiska och

⁶⁹ Taylor, (1911)

⁷⁰ Weber, (1947)

⁷¹ Kalling, et al., (2005)

⁷² Hatch, (2002)

teknologiska. Dessa är aspekter där det rådande mönstret i samhället i stort påverkar organisationen. Om man går ett steg längre finner man den internationella och globala omgivningen som även har påverkande krafter i dagens öppna och globaliserade samhälle. Trender som uppstår internationellt har effekt på de tidigare nämnda aspekterna i det mer lokala samhället samtidigt som organisationer blir mer och mer globaliserade och påverkas av globala aspekter. Detta innebär ett komplext nätverk som organisationer verkar i där många variabler måste tas hänsyn till.⁷³

Tidigare forskning om organisationers omgivning byggde mycket på att organisationer skiljer sig mycket åt beroende på vilken omgivning de verkar i. I stabila omgivningar specialiserar organisationer sig på rutinaktiviteter. Dessa organisationer kallas för mekaniska och har en strikt maktfördelning och tydliga ansvarsområden. I omgivningar som snabbt förändras måste organisationen däremot vara flexibel. Dessa organisationer beskrivs som organiska eftersom de anpassar sig efter omständigheterna och dessa är mycket mindre formaliserade och hierarkiska än mekaniska organisationer, menar Hatch. I dagens värld är förändring en självklarhet, vilket innebär att enligt detta synsätt överlever endast organiska organisationer, det vill säga de som är flexibla och har en mer decentraliserad struktur.

3.6.2 Contingency theory

Grundantagandet i contingency teorin är att det inte finns ett "bästa sätt" att organisera samt att olika sätt kan vara effektiva vid olika situationer.⁷⁴ Lawrence och Lorsch som myntade uttrycket "contingency theory" ville sätta fokus på organisationsexterna faktorer som styr organisationens beteende.⁷⁵ De utgick ifrån att externa faktorer förändras utan att enskilda aktörer kan påverka det och menar även att reaktioner på dessa förändringar varierar och kan inte förklaras av generella lagar. Lawrence och Lorsch pekar på speciella variabler i omvärlden som påverkar organisationen som bland annat förändringstakten i forskning och utveckling, marknaden, produktionssystemets och marknadsföringens komplexitet samt egenskaperna hos medarbetarna. Vissa av dessa variabler pekar på komplexiteten i kraven på de interna faktorerna och dessa variabler förklarar forskarna med att en organisation fattar först ett strategiskt beslut som definierar vilken typ av omvärld man ska verka i. De menar att

⁷³ Hatch, (2002)

⁷⁴ Woodward, (1965)

⁷⁵ Lawrence och Lorsch, (1967)

organisationens resultat är en produkt av matchningen mellan de externa och de interna faktorererna.⁷⁶

Osäkerhet i omgivningen beskrivs av Duncan som en följd av två krafter – komplexitet och förändringstakt.⁷⁷ Komplexitet avser antalet element i omgivningen och förändringstakt avser hur snabbt dessa element förändras. Detta synsätt har dock kritiserats av forskare då det utgår ifrån att förhållanden i omgivningen upplevs på samma sätt av alla individer. Dessa forskare menar att osäkerheten inte finns i omgivningen, utan hos de individer som tar hänsyn till omgivningen när de fattar beslut. Aldrich och Mindlin kopplar osäkerheten till informationstillgänglighet.⁷⁸ De menar att chefer känner sig osäkra när de uppfattar omgivningen som oförutsägbar, vilket inträffar när de saknar information som de anser behöva för att kunna fatta beslut. Detta kan illustreras med en matris, som i figuren nedan.

		Förändringstakt	
		Låg	Hög
Komplexitet	Låg	Den information som behövs är känd och tillgänglig	Konstant behov av ny information
	Hög	Informationsöverflöd	Okänt vilken information som krävs

Figur 3. Kopplingar mellan osäkerhet, information och förhållanden i den upplevda omgivningen.

Källa: Hatch, M-J; Organisationsteori, 2002, s. 115.

Figuren visar att vid en stabil och okomplicerad omgivning upplever chefer att all information som är nödvändig för att fatta beslut är tillgänglig, därför känner de mycket lite osäkerhet. När omgivningen däremot upplevs som komplex kan de känna överflöd av all information som innebär svårigheter att välja, medan när omgivningen upplevs som snabbt föränderlig, kan det

⁷⁶ Kalling, et. al., (2005)

⁷⁷ Duncan, (1972)

⁷⁸ Aldrich och Mindlin, (1978)

vara svårt att hålla sig uppdaterad hela tiden. När omgivningen upplevs både som mycket föränderlig och komplex, upplevs det som stor osäkerhet eftersom chefer ställs inför en överväldigande mängd information som dessutom blir svår att beakta då förhållandena ständigt förändras.

3.6.3 Institutionell teori

Omgivningen ställer olika krav på organisationer och det kan handla om sociala och kulturella krav som innebär att organisationerna måste spela bestämda roller i samhället och därmed även skapa en yttre fasad. Detta innebär en anpassning till samhällets värderingar, normer och regler. Selznick bekräftar denna teori med sin undersökning där han observerade att organisationer anpassar sig inte bara till dess interna mål utan även till det omgivande samhällets värderingar.⁷⁹ Denna observation lägger en social och kulturell grund till den institutionella teorin, men Scott utvecklar denna ännu mer och menar att även ett handlingsmönster kan bli till institutioner.⁸⁰ Han beskriver institutionalisering som en process där aktiviteter upprepas och ges liknande innebörd av olika personer, vilket innebär även att det grundas på gemensamma uppfattningar om verkligheten. Denna upprepning av handlingar kan dock uppstå av olika grunder. Det kan finnas explicita regler och lagar som styr denna handling men det kan även finnas normer, värderingar och förväntningar som framkallar dessa mönster. Scott menar att det finns olika aspekter av omgivningen genom vilka det institutionella inflytandet verkar. Dessa är bland annat statliga myndigheter, yrkesgrupper, intressegrupper och en aktiv allmän opinion.

Motsatsen till en institutionaliserad omgivning kan sägas handla om rationalitet. Enligt denna synsätt uppfattas tekniska och ekonomiska framgångsfaktorer som ett resultat av rationella beslut, medan social likformighet är en seger för symbolisk ledning. Powell, et al menar att om en organisation anpassar sig efter institutionella krav får den socialt stöd och säkerställer organisationens överlevnad, för att man håller sig till allmänt accepterade konventioner.⁸¹ Enligt det institutionella perspektivet finns det allmänna uppfattningar om hur organisationer ska se ut och hur de ska agera. Det uppstår därmed sociala standarder utifrån vilka organisationer bedöms som lämpliga och som ger social legitimitet, vilket är en mycket viktig

⁷⁹ Selznick, (1957)

⁸⁰ Scott, (1987)

⁸¹ Powell, et al., (1991)

faktor för en organisations överlevnad. En organisation har därmed ytterligare en beroendefaktor vilket är att bli accepterad i det samhälle den verkar i.⁸²

3.6.4 Organisationsförändring

Klassiska managementforskare fokuserade nästan alltid på hur man skulle stabilisera, rutinisera och rationalisera den organisatoriska kunskapen om hur organisationer hanteras på ett effektivt sätt. Idag har däremot ett förändringsorienterat synsätt tagit över. Förändringar i omvärlden kräver idag organisationer som är byggda för förändringar, menar forskare. Idag räcker inte de statiska modeller som tidigare fanns då organisationer kunde vara mindre anpassningsbara och mer hierarkiska på grund av en stabil omvärld, då dessa antingen inte tar med förändringar i beräkningen alls eller så jämför de bara två statiska tillstånd med varandra. Ett exempel på en sådan modell är Kurt Lewins modell för organisationsförändring.⁸³ Han definierade förändring som ett övergående tillstånd som avbröt ett annars stabilt jämviktstillstånd. Hans modell inbegriper tre faser; upptining, förändring och nedfrysning, där upptiningen skapar obalans i organisationens stabilitet. Han menar att det är svårt att bryta beteendemönster och att motståndskrafter kommer att verka i processen. När upptiningen är gjord kan förändringen ske. I den fasen tränas det nya beteendet och förändringen fortsätter till en ny balans uppstår mellan pådrivande och hindrande krafter. Nedfrysningen äger rum när nya beteendemönster stabiliseras eller blir institutionaliserade. Det är viktigt att förändringen följs upp och att det nya sättet uppmuntras med exempelvis belöningssystem så att organisationsmedlemmarna inte faller tillbaka till det gamla mönstret, påpekar Lewin.

3.7 Sammanfattning

I detta kapitel har vi bland annat tagit upp teorier om budgeten, som beskriver vilka roller den ha och, vilka olika slags budgetar det finns. Vi har även tagit med teorier om budgetprocessen och uppföljningen samt dess fördelar och nackdelar. Vi har dessutom presenterat teorier om prognoser samt om organisationen och dess omvärld. Dessa teorier har varit utgångspunkt i

⁸² Hatch, (2002)

⁸³ Lewin, (1951)

våra intervjuer, som vi gjort med de fyra tillverkningsföretagen och som presenteras i kapitel 4 samt i analysen som presenteras i kapitel 5.

4. EMPIRI

I följande kapitel redogör vi för det empiriska materialet. Vi har genomfört intervjuer med representanter från fyra tillverkningsföretag. Intervjuerna presenteras alla utifrån områdena organisation, produktion, omvärld och styrmedel.

4.1 Alfa Laval

Alfa Laval är en ledande, global leverantör av specialprodukter och processtekniska lösningar. De utvecklar och tillverkar produkter som värmer, kyler, separerar och transporterar produkter som olja, vatten, kemikalier, drycker, mat, läkemedel och stärkelse. Alfa Laval är en världsomspännande organisation som arbetar nära kunden i nästan 100 länder. År 2005 omsatte Alfa Laval 4684 miljoner kronor. Alfa Laval har samordnat sina säljbolag i de nordiska länderna till en gemensam organisation – Alfa Laval Nordic. Alfa Laval Nordic marknadsför produkter och system inom separering, värmeväxling och flödesteknik. Deras kunder återfinns inom industrin, energisektorn, på reningsverk, bryggerier och livsmedelstillverkning, samt inom sjöfarten. Alfa Laval Nordic AB har sitt huvudkontor i Tumba och lokalkontor i Lund samt försäljningskontor i Göteborg och Sundsvall. Vi ska här fokusera på Alfa Laval Nordic AB.

4.1.1 Organisation

Tidigare var Alfa Lavals organisation baserad på dess tre huvudsakliga teknologier, separering, värmeväxling och flödeshantering. Organisationen byggdes utifrån s.k business area. ”Då fokuserade vi helt på produktperspektiv istället för på kundperspektiv” menar Hermansson. Men år 2001 gjordes stora förändringar i organisationen och hela strukturen byttes ut så att den fick andra huvudområden. Detta koncept innebar både centralisering och decentralisering. Administrativa delar som Finance & Legal, IT, Human Resources, Communications och Operations centraliserades medan Sales och Marketing delades upp i olika geografiska områden. Organisationen delades istället upp i två huvuddivisioner; Process Technology Division och Equipment Division. Dessa två är affärsdivisioner som är närmast kunden. Hermansson tror att det har blivit mycket viktigare att ha kunden i centrum och att detta beror på en omvärldsförändring.

Hermansson menar att Alfa Laval's organisation är betydligt mer hierarkisk idag än den var förr i tiden. Organisationen har blivit alltmer toppstyrd och allt fler beslut fattas högre upp i företaget. Även rapporteringen har ökat med denna organisationsförändring.

4.1.2 Produktion

Alfa Laval har som tidigare nämnts huvudsakligen tre produktområden. Separation är företagets grundidé. Denna har utvecklats genom åren och är användbar inom flera branscher idag. Värmeväxling är till skillnad från separation en enkel princip menar Hermansson. Företaget har även idéer som bygger på enklare principer. Värmeväxling är till skillnad från separation en enkel princip, menar Hermansson. Det tredje produktområdet som ju är flödeshantering innefattar också en del enklare principer. "Det handlar alltså om smedgöra som småföretag kan göra mycket bättre", menar Hermansson. Trots detta är företaget inte rädd för konkurrensen. Flera av Alfa Laval's konkurrenter har de köpt upp. Alfa Laval har nämligen köpt upp flera av sina stora konkurrenter på senaste tiden. En utav dessa är Tranter som tidigare var en av företagets största konkurrenter på packningsförsedda värmeväxlare.

Alfa Laval arbetar idag nästan helt utifrån kundorderstyrning. Företaget arbetar mycket lite mot lager eftersom det kan bli kostsamt. Alfa Laval har tjugo olika produktionsenheter över hela världen.

4.1.3 Omvärld

Alfa Laval är verksam i en omdiskuterad och föränderlig bransch, nämligen oljeindustrin. Detta innebär risker men även stora möjligheter för företaget. Det gäller bara att vara uppmärksam och framåtblickande menar Hermansson. I och med att oljepriset har stigit mycket har det blivit intressant för Alfa Laval att göra investeringar för att utvinna mer olja. Då är det viktigt att blicka framåt och utveckla nya produkter som industrin kommer att efterfråga menar Hermansson. Eftersom utvecklingen av en helt ny produkt tar lång tid är det viktigt att uppmärksamma nya behov och trender. En produkt som Alfa Laval utvecklar nu är en separator som kommer att behövas vid utvinning av olja ur oljegrus. Denna kommer att bli framgångsrik om oljepriset stiger tillräckligt. Hermansson tror att det läget kommer förr eller senare därför så planeras det redan nu med tanke på att det tar ett antal år att utveckla produkterna.

4.1.4 Styrmedel

Koncernledningen har en vision som är kontinuerlig och förändras med tiden. Denna vision konkretiseras i en strategi som sedan bryts ner till en affärsstrategi för de olika affärsdivisionerna. Denna visar de långsiktiga ekonomiska målen och konkretiseras sedan till ett ettårsperspektiv, liknande en budget. De långsiktiga ekonomiska målen sammanställs för en treårsperiod och behöver inte rapporteras uppåt. Det är istället den ettåriga planen som rapporteras uppåt i koncernen.

”Budgeten är bannlyst” menar Hermansson. Alfa Laval använder sig idag utav två olika begrepp; costing update och rullande prognoser. Costing update görs endast för operationsenheterna. Den upprättas en gång om året och sträcker sig ett kalenderår framåt. Den är egentligen en helt traditionell budget och görs framförallt för att uppdatera priser i fabrikena. Detta görs för att få en så bra tillverkningskostnad som möjligt. Costing update följs upp löpande under året. Resten av verksamheten arbetar idag med rullande prognoser som sträcker sig 12 månader framåt och som görs kvartalsvis. Den största fördelen med rullande prognoser är att man hela tiden ser ett år framåt menar Hermansson. Förut kompletterades costing update med månadsvisa prognoser. Det nya sättet innebär mer arbete eftersom det numera görs en mer omfattande 12 månaders prognos varje kvartal. De rullande prognoserna är dock mindre detaljrik än den traditionella budgeten.

Costing update å andra sidan är fortfarande lika detaljrik för de tillverkande enheterna. Dessa har även rullande prognoser. Detta gör att det är mycket mer arbete än tidigare för de tillverkande enheterna. Hela organisationen är inblandad i arbetet med de rullande prognoserna. Hermansson kan inte exakt säga hur lång tid det tar men costing update tar cirka två månader. Den är dock mycket omfattande, menar han. Costing update följs noggrant inom Operations. Den stäms av månad för månad och jämförs med utfallet.

Hermansson menar att de rullande prognoserna har flera syften. Det är jätteviktigt att kunna anpassa verksamheten efter vad som sker i omvärlden så att företaget inte reagerar för sent. Detta innebär att de rullande prognoserna syftar mycket till planeringen. Eftersom Alfa Laval är ett börsnoterat företag är det stor fokus på innevarande kalenderår och närmaste kvartal menar Hermansson. Han tror att Alfa Laval har lärt sig mycket av att arbeta och tänka mer detaljerat tolv månader framåt. ”Vi får mindre överraskningar nu”, menar han.

4.2 Axis AB

Mikael Karlsson och Martin Gren grundade Axis 1984. Det är ett teknologiföretag och utvecklar produkter som tillför mervärde i nätverkslösningar. Den grundläggande idén var att erbjuda protokollkonverterare för skrivare till kunder, men redan i slutet av 1980-talet hade Axis uppnått positionen som en av tre ledande globala tillverkare. I början av 1990-talet utvecklades Axis produktportfölj till att även innehålla nätverksbaserade produkter. Några år senare, 1996, lanserade Axis nätverkskameran, som första företag någonsin. Idag är nätverkskameran Axis största produkt.

Axis affärsidé är att erbjuda marknaden intelligenta nätverksbaserade produkter och lösningar för professionella installationer. Företaget riktar huvudsakligen in sig på marknaden för nätverksbaserade videolösningar som växer väldigt snabbt. Utöver detta har Axis också en ledande position som leverantör av skrivarservrar.

Huvudkontoret finns i Lund och har 391 anställda. 2005 omsatte Axis Communications i Lund 895 milj. kr

4.2.1 Organisation

Axis organisation är funktionsindelad. De har en VD och fem stora enheter. Dessa är Finans, Marketing, Produkt Management, Operations och Research. Under olika projekt tas det bästa teamet ut från alla fem enheter som tillsammans framställer produkten i fråga. Organisationen är mycket platt. Detta för att Axis försöker fånga alla möjliga idéer som de anställda har för att bli så framgångsrika som möjligt. ”Vi har en väldigt avslappnad miljö”, säger Dahlroth. Detta understryks av det faktum att de inte har några särskilda klädetiketter, utan istället koncentrerar sig på att de anställda är kompetenta, gör sitt jobb och kommer med nya idéer som kan hjälpa företaget att bli ännu bättre.

Som nämndes ovan har Axis sitt huvudkontor i Lund, men är även representerat av 16 egna kontor runt om i världen. Dessa finns i tre regioner: USA, EMEA (Europe, Middle East & Africa), och i Asien.

4.2.2 Produktion

Basen i Axis produkter är ARTPEC och ETRAX, två chip som Axis har utvecklat själva. ARTPEC består av chip, som är speciellt utvecklade för nätverksvideoapplikationer. Dessa innehåller bland annat funktioner för bildbehandling och komprimering. ETRAX, å andra sidan, är kärnan i Axis produkter och är ett generellt chip för anslutning till fasta och trådlösa nätverk.

Under ett år ställer Axis fram ett 20-tal produkter. Deras produktportfölj består av två produktområden, Video och Print. I Video ingår övervakningskameror med tillhörande mjukvara, medan Print består av skrivarservrar. Axis tillverkar all teknologi själva, dock tar de inte fram slutprodukter till försäljning, utan de tar istället fram ritningar och genom forskning utvecklar de sedan ny teknologi som deras produkter ska bestå av. Varje år avsätter Axis ca 15-20 % av omsättningen till forskning och utveckling av nya produkter, just av denna anledning. Eftersom det är ett innovativt företag, är det en viktig kärna till framgång.

Produkterna säljs globalt till ett sjuttioal länder runt om i världen. Produkterna går ut till marknaden genom ca 170 distributörer och 6000 systemintegratörer och återförsäljare. Förutom dessa agerar Axis även via ADP:er (Application Development Partners). ADP:erna använder sig utav Axis produkter för att utveckla mjukvara i samband med slutkunders önskemål. De största kunderna består av skolor, banker, industrier, stora köpcentrer, samt transportsektorn (bussar, taxi, tåg). Detta vill säga att Axis inte säljer till privatpersoner utan deras kunder består istället av professionella verksamheter.

Som nämndes ovan är nätverkskameran Axis största produkt. Denna kan distribuera video av hög kvalitet och bilderna kan enkelt ses via en vanlig webbläsare. Kameror från Axis kan anslutas fristående var som helst i ett nätverk, vilket get ökad effektivitet och flexibilitet i installationerna. Kamerorna kan delas in i fasta och rörliga kameror. Fasta kameror är lämpliga att installeras där ett specifikt område behöver övervakas. Rörliga kameror däremot, har funktioner som innebär att de kan övervaka ett område och zooma in där extra säkerhet behövs. Både fasta och rörliga kameror levererar både video och ljud av hög kvalitet och är lämpliga både för inomhus och utomhusbruk.

4.2.3 Omvärld

Axis är marknadsledande inom sitt område. Detta beror, enligt Dahlroth, på att de är pålästa om marknaden och vet hur den ser ut, samt vet vad kunderna vill ha. De tittar även mycket på sina konkurrenter och uppdaterar sig ständigt om utvecklingen. 95 % av Axis försäljning består av export. På grund av detta är de väldigt känsliga för valutakursändringar, samt politiska beslut i t ex vissa länder i Asien, där ett enda politiskt beslut kan förändra hela marknaden. Axis största konkurrenter är Sony och Panasonic. Dock ligger Axis före dem, enligt Dahlroth.

4.2.4 Styrmedel

Ett av Axis främsta mål är att bli så framgångsrika som möjligt. Informationen om marknaden samlar de regelbundet in och sätter upp mål utifrån den. Det gäller att hålla sig uppdaterad hela tiden. När de sätter upp mål, gör de det realistiskt så att folk inte tappar motivationen och strävar efter något som är omöjligt att uppnå på den utsatta tiden. Målen sätts högt nog för att säkerställa Axis framgång och tack vare personalens kompetens och engagemang har detta gått väldigt bra. Målet om fem år är att de ska bli fem gånger så stora. Mottot ändrade de från “make it happen” till “make it work”, enligt Dahlroth.

På Axis strävas det också efter att de anställda ska vara kompetenta och kunna det de gör bäst. Enligt Dahlroth, har de även ett bonussystem för varje år. Detta för att motivationen ska höjas bland de anställda. Denna är 10 % bonus om året beroende på hur det går för företaget. Går företaget jättebra får man mer i bonus. Företagets icke-finansiella mål är så kallade core values. Detta innebär att de går ut med enkäter och dylikt för att se vad de anställda tycker och hur de trivs.

Axis AB använder sig av rullande prognoser, som de benämner forecasts. Dessa började de med före ett år sedan. Utöver dessa ses försäljningen också på varje månad. För denna görs en speciell modell på artikelnivå, som skickas ut till alla i företaget, så att alla kan se hur försäljningen har utvecklats. Under ett år görs tre prognoser, 13 månader framåt. Den första är från, januari-december, den andra från, april-mars och den tredje från augusti-juli. Arbetet börjar en till två månader innan första prognosen ska vara färdig. Då ges instruktioner och man sätter upp en tidsplan. Denna skickas sedan upp i organisationen för feedback. Detta för

att så många som möjligt ska kunna sätta sig in i arbetet med de rullande prognoserna och ge sina synpunkter och åsikter, enligt Dahlroth. Prognosarbetet tar ca 1 månad.

Styrningen med prognoserna är både top down och bottom up. Prognoserna utvecklas genom att chefen för respektive enhet på Axis tar fram en prognoskiss för 13 månader framåt. Sedan ansvarar ett 30-tal personer för själva arbetet. Enligt Dahlroth är nästan alla inblandade i arbetet. Huvudsyftet med prognoser på Axis är att veta vart företaget är på väg, var de tror att de är på väg och vad de behöver för att komma dit. Prognoserna görs centralt, men distribueras till hela företaget när de är klara. Detta för att alla kan hålla sig informerade. Uppstår det avvikelser från prognosen så måste dessa kunna förklaras. De 30-tal personer som är prognosansvariga har begränsad frihet, det måste alltid finnas någon från en högre position på företaget som håller reda på vad man sysslar med, exempelvis enhetschefen. Detta för att spara tid och se till att alla vet vad de gör, så att ingen dyrbar tid behöver slösas bort.

Eftersom Axis har 16 kontor runt om i världen, har varje land där kontoret befinner sig, en så kallad landschef som ansvarar för deras prognos. Rullande prognoser används främst för produktion och försäljning på landschefsnivå. I prognoserna sias mer om kostnaderna än intäkterna. Detta för att kostnaderna kategoriseras i olika grupper, t ex administration, kontor, resor, marknadsföring mm. Hela organisationen är grupperad i olika kostnadsroller och alla anställda hör till ett kostnadsslag. Detta återspeglas i prognoserna.

Enligt Dahlroth är fördelen med rullande prognoser att personalen engageras i verksamheten och motiveras till att göra den bättre. Detta är särskilt viktigt på ett företag som Axis. En nackdel skulle vara om Axis tillverkade en produkt och går ut med den och så är verkligheten en helt annan.

4.3 Kockums AB

Kockums AB utvecklar, designar, konstruerar, tillverkar samt utför underhåll på örlogsmarina ytfartyg och ubåtar. Samtidigt sker utveckling och tillverkning av stirlingmotorer, ubåtsräddningssystem och minröjningssystem. Kockums AB är ett helägt dotterbolag och ägs av Howaldtswerke-Deutsche Werft GmbH (HDW). Koncernens moderbolag är

ThyssenKrupp AG. Under 2005 kom Kockums AB att ingå i en ny stor europeisk koncern, ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS).

Kockums AB finns i Malmö och Karlskrona. I Malmö sker utvecklingen och designen av ubåtar och stirlingmotorer. Utveckling och design av ytfartyg, samt all produktion och underhåll utförs däremot i Karlskrona. Kockums AB har 400 anställda i Malmö och 800 anställda i Karlskrona. De har en omsättning på 1100 miljoner kronor för 2004/2005. Under åren 2004/2005 har verksamheten i Malmö bland annat omfattat en förstudie avseende ubåtsprojektet A26.

Det är tänkt att A26an inte bara ska kunna stoppa fiendens örlogsfartyg på hemmaplan, utan den ska också kunna bedriva spaning under vatten under lång tid. Den ska kunna användas under såväl internationella militära som civila uppdrag. Det skulle t ex kunna handla om att jaga knarksmugglare.

4.3.1 Organisation

Kockums AB:s organisationsstruktur är uppbyggd genom att enheterna, Teknik, Produktion och Marknad är egna avdelningar. Under var och en av dessa finns sedan t ex IT, Administration, Växel och Underhåll. Företaget är, enligt Jarnehammar, relativt decentraliserat, med ett visst inslag av centralisation eftersom många av besluten flyter uppåt. Ekonomiavdelningen består av 16 anställda, varav hälften är controllers. Dessa följer projekten.

Även om Kockums AB är en linjeorganisation, utförs arbetet som om det vore en projektorganisation. För varje ubåt de gör bildas det grupper från de olika avdelningarna. Där skiftar fokus från linjen till projekten, som kan ta upp till 10 år. Projektgruppen gör först en projektbudget. Därefter gör marknadsavdelningen en kalkyl. Det bildas en projektorganisation för att bygga båten med en projektledare. Projektledaren får fulla ansvaret för att genomföra detta. Det finns både ett projekt- och linjeansvar. Det är dock den linjeansvariga som är ytterst ansvarig för sin personal. De linjeansvariga gör också en budget, en linjebudget. Denna görs tillsammans med projektet. Det som är mest relevant är antalet timmar som uppskattningsvis behövs, t ex produktions- och tekniktimmarna.

4.3.2 Produktion

För nästkommande år vet Kockums AB oftast inte hur orderingången kommer att se ut. De har få order, men dessa sträcker sig under lång tid. Det är mycket svårt att uppskatta hur orderingången kommer att se ut 3-4 år längre fram. Kockums AB har också en viss kapacitetsbegränsning. De skulle t ex aldrig kunna ta fem order på A26:an, utan bara en i taget. Faktorer som utgör en kapacitetsbegränsning är t ex; att det finns plats i hamnen i Karlskrona och att dockan är ledig. Om Kockums AB t ex hade fått en beställning på A26:an hade det tagit fem, sex år innan den varit klar. Det är själva byggandet som idag skulle ta längst tid. Hittills har ett omfattande förstudiearbete gällande A26:an redan skett. Vidare så görs alla projekt utifrån riskhantering.

4.3.3 Omvärld

Svenska Marinen och FN är idag Kockums största kunder. Jarnehammar anser att det är viktigt att Sveriges försvar köper den nya ubåten A26:an eftersom det i sin tur kan locka utländska köpare. Det finns få aktörer inom Kockums område, men konkurrenterna som finns är starka, enligt Jarnehammar. Kockums AB konkurrerar internt med TKMS och HDV, som är ägare. Andra konkurrenter de har är varv i t ex Grekland, Tyskland och Italien. Kockums AB är hittills inte vana vid att ta jobb utanför FN, men verkar ha planer på att lära sig av TKMS. De har dock en restriktion som säger att de inte får sälja till länder i krig eller som befinner sig i konflikt. Detta innebär att de ubåtar som säljs idag säljs för spaningssyfte.

4.3.4 Styrmedel

På Kockums AB görs olika budgetar, exempelvis resultatbudget, personalbudget och investeringsbudget. Dessa följs sedan upp med månadsuppföljningar varje månad. Budgeten görs för att ägaren vill se hur Kockums AB:s verksamhet utvecklas. De vill veta vad resultatet kommer att bli, vilket de även redovisar för aktieägarna. Syftet med budgeten är alltså att se över verksamheten. Budgetprocessen startar med att varje budgetansvarig gör en budget. Sedan skickas denna till ägaren som tittar över den. Om han anser att den behöver ändras måste budgeten göras om. Det styrs alltså i slutändan uppifrån, top-down.

Varje år görs en vanlig ettårsbudget. Det görs också två stycken prognoser varje år. Efter det görs en femårsbudget. Ettårsbudgeten är egentligen mest en kostnadsbudget eftersom

Kockums AB oftast vet intäkterna ett år framåt. Ettårsbudgeten tar några månader att färdigställa. Detta arbete utförs av budgetansvariga. Totalt är cirka 50-60 personer inblandade i budgeten, alla som är ekonomiskt ansvariga är i stort sett inblandade. Budgeten följs även upp månadsvis internt. Varje kostnadsställningsansvarig får då en uppföljning på sin budget. Jarnehammar anser att det läggs ner för mycket tid på ettårsbudgeten. Han ser dock en fördel i att ettårsbudgeten gör att avdelningar som annars inte skulle ha haft så mycket kontakt med varandra nu får samarbeta.

Det svåra, enligt Jarnehammar, är att göra femårsbudgeten. Vid femårsbudgeten finns ett strategitänk bakom. Syftet med denna är också att se över verksamheten. Jarnehammar menar att deras femårsbudget motsvaras av den vanliga, traditionella budgeten. Femårsbudgeten bestämmer bland annat hur stora investeringar som ska göras. Den tar ca tre veckor att sammanställa. Det är dock inte lika många människor inblandade i denna som i ettårsbudgeten. Prognoserna tar ca tre veckor att ta fram och görs två gånger om året.

Kockums AB använder sig även utav Balance Scorecard. Inom produktion görs denna utifrån nyckeltal som exempelvis beläggning dvs. antalet arbetstimmar. Denna följs mycket noga. Även materialåtgång följs upp, hur mycket spill det blir osv.

Den främsta fördelen med budgeten, enligt Jarnehammar, är att det är ett uppföljningsverktyg som talar om var Kockums AB befinner sig. Den talar t ex om ifall de behöver anställa mer personal. Enligt Jarnehammar är budgetens nackdel att den tar för mycket plats och att den är som en lek med siffror. Det är mycket mallar som skickas runt och de har flera olika affärssystem på Kockums AB. Detta tillsammans gör, enligt Jarnehammar, att det är lätt att det blir fel. Han menar att om budgetprocessen blir för komplex som den är nu så finns det en risk att syftet med budgeten övergår till att bara bli ifyllande av en mängd mallar från år till år. Då finns en risk att de ansvariga inte hinner med att reflektera på grund av tidspress. Jarnehammar menar att budgeten som görs på de olika avdelningar och inte på ekonomiavdelningen ofta kan ses som jobbig att utföra och att verksamheten därmed kanske inte ses över som den ska. Femårsbudgeten däremot, anser han vara mera relevant. Han menar att det känns mer genuint att göra den än ettårsbudgeten. På Kockums AB finns det inga tankar på att överge budgeten. Budgeten måste de ha, anser Jarnehammar.

4.4 Procordia Food AB

Procordia Food AB är ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige. I företaget ingår kända varumärken, såsom Felix, BOB, Önos, Ekströms, Risifrutti, FUN Light och Grandiosa. Företaget omsätter cirka tre miljarder kronor och har 1450 anställda. Företaget ingår i den stora norska koncernen Orkla Foods A.S. som i sin tur är dotterbolag i Orkla ASA. Orkla är ett av de största börsnoterade företagen i Norge.

4.4.1 Organisation

Procordia är en funktionsorganisation med olika områden såsom marknad, försäljning, information, IT, ekonomi, produktion och human recourse. Alla dessa områden har en direktör som har det yttersta ansvaret för var sitt område. Dessa områden är i sin tur uppdelade på olika avdelningar där varje avdelning har en ansvarig. Marknadsavdelningen är t ex indelad i olika produktområden, som t ex färdigmat och mellanmål. Försäljningsavdelningen är i sin tur indelad i olika kundteam såsom ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Produktionsavdelningen består av olika fabriker där varje fabrik har en ansvarig fabrikschef. Alla Orkla Foods bolagsstrukturer ser enligt Björk identiska ut.

4.4.2 Omvärld

Procordia satsar mycket på effektiviseringar och Björk menar att det är förklaringen till varför företaget klarar av konkurrensen så bra. År 2001 hade företaget 1500 årsarbetare medan de idag är nere på 1100. ”Vi är duktiga på att få ner våra fasta kostnader”, menar Björk. Men Sveriges medlemskap i EU har gett företaget en ökad konkurrens. När gränserna öppnades kom det nya utländska aktörer till marknaden, t ex Lidl och Netto. Även om det innebär en stor ökning av konkurrenter, påpekar Björk att det samtidigt är stimulerande för Procordia, som den senaste tiden har haft en hög innovationstakt och kommit ut med många nya produkter. En annan konkurrent till Procordia idag är företagens egna kunder. För ett antal år sedan har storhandeln, t ex ICA, börjat lansera sina egna varumärken. Deras mål är att deras sortiment ska till 25-50 % bestå utav deras egna varumärken och detta utsätter Procordias varor.

4.4.3 Produktion

Procordia är i konsumentbranschen där slutkundens behov och preferenser styr primärt. Dagligvaruverksamheten är svår att förutspå ett år framåt, menar Björk. Konsumentbranschen förändras mycket snabbt, då det är kundens preferenser som styr, så företag i denna bransch måste vara mycket flexibla, påpekar Björk. Det kommer nya trender hela tiden och det måste företaget känna av och följa för att lyckas. Den senaste trenden är att äta nyttigt och fiberrikt och den trenden följer även Procordia, med bland annat dess fullkornsprodukter. Produktionen av detta sker utspritt inom Sverige.

4.4.4 Styrmedel

Procordia säger sig sedan ett år tillbaka ha gått ifrån traditionell budgetstyrning. Det hela började år 2004 vid ett möte där en budgetgrupp, i vilken Björk också satt med i, utvärderade budgeten. Vid det laget var denna grupp mycket samspelta och budgeteringsprocessen och utvärderingen gick snabbt. Då började de fundera på om inte den traditionella budgeten var alldeles för rutinmässig och ålderdomlig. Även relevansen ifrågasattes i ettårsbudgeten som de menade planerades för långt fram i tiden. Gruppen började därmed diskutera fram ett nytt sätt. Medlemmarna samlade in information om för- och nackdelar med budgeten och presenterade ett nytt förslag för den nu avgående ekonomidirektören. Han i sin tur presenterade den i ett ekonomidirektörsforum i Orkla Foods och även här uppskattades idén. Koncernledningen införde därmed ett nytt styrmedel inom koncernen, nämligen en rullande tolv månaders-prognos som tas fram kvartalsvis. De bestämde dock att en enklare och mindre detaljerad budget skulle finnas kvar i koncernen och denna skulle rapporteras uppåt i organisationen. Koncernen, då det är ett publikt bolag, har fortfarande legala krav på sig att presentera en budget, menar Björk.

Den tidigare budgeteringsprocessen innebar en enorm rapportering uppåt, vilket medförde mycket arbete och stor resursåtgång. Större delen av organisationen var inblandad i den processen. Idag är denna budgetprocess förändrad. Nu är det en utsedd budgetgrupp på 5-6 personer som styr hela budgetprocessen, från planläggningen till slutdokumentet. Björk är med i denna grupp och menar att det numera bara är ekonomiavdelningen som har hand om budgetprocessen. På ekonomiavdelningen samlas det in mycket information om bland annat råvarupriser och bedömningar av löneökning och valutakurser. Gruppen får även in makroekonomiska tal från Orkla Foods om hur den privata konsumtionen, valutan och

inflationen ser ut. Den stora fördelen med den nya budgetprocessen, enligt Björk, är att den inte är så resurskrävande. Tidigare hade företaget en bottom-up budgetering där varje produktchef budgeterade sin produktgrupp, exempelvis vad de skulle sälja, vilket täckningsbidrag de skulle ha, samt vilka försäljningskanaler och rabatter de skulle använda sig av. Varje avdelningschef budgeterade sina fasta kostnader och kostnaden för sålda varor. Budgeten var tidigare mycket detaljerad där alla mellanchefer gjorde sin budget på kontonivå. I den nya budgeteringen görs inte längre så. Detta ger, förutom besparingen på resurser, även en annan fördel, enligt Björk. Han menar att en mellanchefer är benägen att budgetera mer än nödvändigt om kontoplanen följs, vilket kan resultera i större siffror.

Företaget får olika kvantitativa mål från sina ägare och budgetgruppen arbetar utifrån dessa. Det uppstår därefter en dialog mellan företaget och ägaren där de till slut kommer fram till en lämplig budget. Budgetprocessen startar i juni-juli då gruppen får direktiv om planläggningen ifrån ägaren. Vid detta stadium gör budgetgruppen en intern tidsplan. I september lägger ägarna fram de uppsatta målen, vilka implementeras i budgeten genom en dialog mellan ägarna och budgetgruppen. Det finns olika mål uppsatta, som t ex tillväxtmål, vad företaget får ha i fasta kostnader och investering i reklam.

Det finns även risker med det nya sättet att budgetera, menar Björk. En nackdel kan vara att det inte finns hängivenhet ute i organisationen för budgeten. Han menar att den som själv tar fram budgeten känner större ansvar att följa den, än den som endast får målen som ska följas, utan att ha varit deltagande i framtagningen av dessa mål. På grund av detta är det viktigt att målen är realistiska och går att uppnå. Annars kan medarbetarna tappa motivationen. Björk ser detta som en risk som måste tas, men han påpekar att det inte har inträffat på Procordia. Han har bara haft positiva reaktioner från övriga organisationen, berättar han, och menar att det är på grund av att det sparar mycket tid åt många.

Den stora förändringen, förutom förenklingen av budgeten, inom Procordia, innebar att man nu införde rullande tolv-månaders-prognoser. Prognoserna görs av kontrollingen som utgår ifrån historiken och med hjälp av den försöker se utvecklingen i framtiden. Ett antal kvalificerade bedömningar görs utifrån den befintliga informationen och med denna som underlag ställs en upp resultaträkning upp.

Företaget använder sig av flera källor och hjälpmedel för att hålla sig uppdaterade om marknaden och statistik. I det yttersta har företaget en försäljningsstatistik som de får varje dag. Den kallar de för blixten och den är indelad i artikelgrupp och kanal. ”Den har vi väldigt bra koll på, det är vårt mest lästa dokument”. säger Björk. Varje vecka rapporteras dessutom en sammanställning av denna till Orkla Foods.

Trygve Moe, den ny tillsatta ekonomidirektören menar att ett viktigt syfte med budgeten är att formellt kommunicera med ägarna, medan prognoser utgör en stor del av Procordias målsättningsarbete. Björk menar även att Procordia skulle kunna målstyra med endast rullande tolv-månaders-prognoser, dvs. att företaget skulle kunna klara sig utan budget internt. Det har även diskuterats att ta bort budgeten helt, berättar Björk, men eftersom det är ett publikt bolag och en stor koncern så ställs det vissa krav även externt vilket gör att det är svårt att lämna budgeten helt.

4.5 Sammanfattning

Fallföretagen använder sig av olika styrmedel. Tre av dessa har enligt egen utsago gått ifrån den traditionella budgeteringen, utom Kockums som fortfarande har budget som sitt styrverktyg. Kockums är annorlunda från de andra företagen vad gäller prognoser. Kockums har fasta sex-månaders-prognoser, medan de övriga företagen använder sig av rullande prognoser.

Fallföretagens användning av styrmedel kan sammanfattas och jämföras i en matris på följande sätt:

	Alfa Laval	AXIS	Kockums	Procordia
Har gått ifrån budget enligt egen utsago	Ja	Ja	Nej	Ja, delvis
Huvudsakligt styrverktyg	Rullande 12 månaders prognoser i alla enheter samt även Costing update i de tillverkande enheterna	Rullande 13 månaders prognoser	1årsbudget och 5årsbudget samt fasta 6 månaders prognoser	Rullande 12 månaders prognoser Samt förenklad budget
Prognosens framtagning	3 gånger/år	3 gånger/år	2 gånger/år	3 gånger/år
Metod för framtagningen av styrmedlet	Bottom-up	Iterativ	Top-down	Top-down

Figur 4. Sammanfattningstabell över fallföretagens användning av sina styrmedel.

5. Analys

Vi ska i detta kapitel studera våra fallföretag och deras styrmedel utifrån förutsättningar såsom organisationsstruktur, produktion och omvärld.

5.1 Organisation

Våra fallföretags organisationsstrukturer har påverkats av marknaden som de verkar i. En gemensam faktor för våra fallföretag är att organisationerna har formats så att företagen ska kunna vara nära kunden. På Alfa Laval ser vi det genom att företaget har delat upp sin verksamhet efter sina produkter. Företaget har numera en matrisorganisation som dels är organiserad efter produkterna och dels efter områden. På detta sätt kommer expertisen för varje produkt närmare kunden genom att hela processen, från utveckling till försäljning, finns under en linje. På Procordia ser organisationen ut på liknande sätt som hos Alfa Laval angående produktuppdelningen. Men till skillnad från Alfa Laval har Procordia en uppdelning efter kunder. På så sätt styr kunden till stor del Procordias organisationsuppbyggnad. Kockums har förutom sin linjeorganisation även en projektorganisation. Detta för att förenkla organiseringen av de stora projekten som styrs av kunden. På så sätt kan vi säga att även Kockums har en organisationsstruktur som har stor fokus på kunden. Samma struktur återfinns på Axis. De har också en linjeorganisation men arbetet sker oftast i projekt. Här fokuseras också på produkten och marknaden där produktutvecklingen är mycket känslig för kundens snabbt föränderliga efterfrågan.

Organisationsstrukturens utformning speglar också ledningens attityd på respektive företag. Denna har varit varierande på våra fallföretag. Det mest centraliserade företaget är Kockums. Här finns en stark styrning uppifrån som också visar sig på koncernnivån där moderbolaget har stark kontroll över Kockums. Att den traditionella budgetprocessen här är kvar, förstärker denna vilja att ha kontroll. Procordia har en liknande organisationsstruktur som Kockums, men med skillnaden att de inte har lika hög grad av centralisering. Här ser vi en större delegering inom företaget genom att mellanchefer får större utrymme att bestämma om produktionen. Moderbolaget i denna koncern är också noga med att ha kontrollen kvar i och med den kvarvarande budgeteringen. Här har man dock varit mer öppen till förändringar då hela koncernen i övrigt har gått över till rullande prognoser. Koncernen har implementerat

idén snabbt, vilket tyder på god samordning och flexibilitet. Enligt Lewin⁸⁴ är organisationer mycket tröga och svåra att förändra. Förändring innebär en lång process. Men denna syn är föråldrad, anser vi, och stöds inte av förändringsexemplet på Procordia. Detta tror vi beror på att omgivningen idag är mycket mer komplex och krävande, vilket enligt Aldrich och Mindlin⁸⁵ också formar organisationer så att de ska kunna överleva. Det innebär att organisationer som verkar i en sådan föränderlig miljö är organiska enligt modernistiska organisationsteorier. Förändringen som skedde på Procordia pekar på att man har förtroende för sina medarbetare, men också att man troligtvis inte var helt nöjd med de gamla styrverktygen, anser vi. Missnöjet kan bero på den allt snabbare föränderliga marknaden i denna bransch som speglas i bland annat den ökade konkurrensen i Norden i och med Sveriges medlemskap i EU och den allmänna globaliseringen. Även kundernas allt större medvetenhet om och krav på livsmedelsprodukter kan ha varit en påverkande faktor.

Alfa Lavals organisation är uppdelad i divisioner. Organisationsstrukturen på Alfa Laval pekar på decentralisering. Organisationen är indelad i divisioner vilka sköts helt av dess tillsatta chefer. Detta tyder på en viss ansvarsdelegering men dessa divisioner är i sig ganska centraliserade. Alfa Lavals organisation har gått igenom flera omstruktureringar av olika orsaker. Förändringen av strukturen till den nuvarande kundorienterade strukturen är ett mycket bra exempel på Lawrence och Lorsch's contingency theory⁸⁶ som menar att det är de organisationsexterna faktorerna som styr organisationens beteende. Denna nya struktur på Alfa Laval passar mycket bättre de samhällskrav som finns idag. En annan organisationsförändring på Alfa Laval innebar en större centralisering vilket medförde att styrverktygen blev hårdare styrda uppifrån med mindre ansvarsdelegering till de lägre nivåerna. Trots det kan vi säga att Alfa Laval har en bottom-up metod på sin planering med mycket starka iterativa inslag. Det innebär att trots stark kontroll uppifrån så utnyttjar ledningen kompetensen även på de lägre nivåerna som är närmare kunden och marknaden. Det är bra, tycker vi, då det kan öka motivationen och känslan att man kan påverka bland medarbetarna.

Axis är den mest decentraliserade organisationen av våra fallföretag. Här råder en öppen attityd med delegering. Detta kan delvis bero på att Axis är det minsta företaget till antalet

⁸⁴ Lewin, (1951)

⁸⁵ Aldrich och Mindlin, (1978)

⁸⁶ Lawrence och Lorsch, (1967)

anställda av våra fallföretag. Vi ser dock att kontrollen av planeringen fortfarande finns kvar i stor utsträckning och att de ansvariga besitter en begränsad frihet. Axis kan beskrivas som en organisk organisation vilket innebär att de är mycket mindre formaliserade och specialiserar sig mindre på rutinaktiviteter. Detta understryks av det faktum att Axis är mycket liberala när det kommer till formaliteter, enligt vår uppfattning. De strävar i första hand efter kompetens bland medarbetarna. Att Axis är en organisk organisation innebär att de har mycket lättare att anpassa sig till omgivningen. Detta är en nödvändighet för Axis, då företaget verkar i en bransch som utvecklas mycket snabbt.

Vi tycker oss urskönja ett samband mellan organisationsstrukturen och användandet av styrverktygen. Att ju mer centraliserat ett företag är desto större utrymme får den traditionella budgeten. De företag som har en plattare organisation förlitar sig mer på prognoser. Komplexiteten av organisationen har också betydelse för styrverktygen. Vi ser på våra fallföretag att de organisationer som är mer komplexa, dvs. har en mer sammansatt struktur, i högre grad använder sig av prognoser. Alfa Laval som har en mycket komplex matrisorganisation, förlitar sig mycket på prognoser. Detta tror vi kan bero på att de mer komplexa organisationerna är mer decentraliserade och därmed också mindre strikt styrda. Detta i sin tur ger organisationen större flexibilitet och mer utrymmer för förändringar.

Alla fallföretagen, förutom Kockums, har enligt egen utsago gått ifrån budgeten. Trots detta finns det inslag av den traditionella budgeteringen i de övriga fallföretagens styrmedel. På Procordia har de en förenklad budget som rapporteras till koncernledningen. På Alfa Laval ser vi mycket stora likheter med budgeten i costing update. Detta är endast en omdöpnings av samma metod. Liknande gäller Axis, vars process vid framtagningen av sina rullande prognoser starkt påminner oss av den traditionella budgeteringen. Vi anser att dessa fallföretag, som enligt utsago har gått ifrån budgeten, har svårt att i praktiken leva upp till detta påstående. Företagen har svårt att helt bryta sig loss från de inbyggda processerna. Scott⁸⁷ menar att en process där aktiviteter upprepas och ges liknande innebörd av olika personer, kan bli till institutioner. På det sättet kan budgeteringen betraktas som en institution. Powell, et al menar vidare att om en organisation anpassar sig efter institutionella krav så får den socialt stöd och säkerställer organisationens överlevnad. Vi tror att budgeten en gång i tiden har haft en sådan roll och gett en sorts social legitimitet åt företag. Denna roll, eller detta

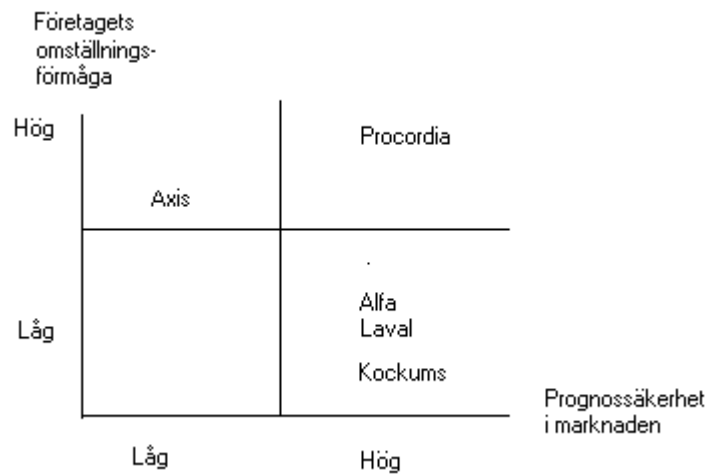
⁸⁷ Scott, (1987)

institutionella krav, har däremot minskat med tiden och ger idag bevis på flexibilitet inom organisationernas större legitimitet, tror vi. Därför vill företag ofta visa att de har gått ifrån den traditionella budgeteringen till modernare styrverktyg. Detta trots att de i själva verket inte har gjort större förändringar i sin styrning, då den redan institutionaliserade aktiviteten är svår att bryta upp.

5.2 Omvärld och produktion

Enligt Bergstrands modell, se fig. 2, påverkar prognossäkerheten i marknaden vilket styrmedel företaget bör välja. Vi anser att Alfa Laval verkar ha en mycket bra insyn i den förväntade efterfrågan på marknaden. Detta vill säga att de har hög prognossäkerhet. Bergstrands modell säger att prognossäkerheten är eventuellt låg när företaget sysslar med vissa typer av datatjänster. Detta anser vi stämmer bra in på Axis eftersom teknologin hela tiden går framåt och att en produkt som idag är efterfrågad snabbt kan vara ute imorgon. Troligtvis är det därför som Axis strävar efter att ha stor kontroll och därför använder sig så mycket av forecasts. Kockums AB verkar ha hög prognossäkerhet eftersom de visste efterfrågan det närmaste året, medan efterfrågan på ett femårsperspektiv är osäkert. Å andra sidan är det nog så för de flesta företag som finns idag. På Procordia kan efterfrågan ändras snabbt beroende på förändringar i kunders preferenser. Procordia blir dagligen uppdaterad om förändringar i konsumenternas efterfrågan så vi bedömer prognossäkerheten i marknaden som ganska hög.

Den andra variabeln som påverkar vilket styrmedel företag borde välja enligt Bergstrands modell är företagets omställningsförmåga. Alfa Laval finns i olika branscher men det är högteknologi som är nyckelordet i varje bransch. Detta innebär en hög förändringstakt på marknaden som kräver en ständig utveckling av produkter. Alfa Laval lägger stora resurser på sin utveckling men deras produkter tar ofta lång tid att utveckla. Vi skulle därför säga att Alfa Laval har en ganska låg omställningsförmåga. Utifrån att Axis hela tiden utvecklar teknologin och verkar mycket konkurrenskraftigt tror vi att de har en hög omställningsförmåga. Eftersom det på Kockums AB tar flera år att utföra förstudiearbetet samt ytterligare år för att producera en enhet så antar vi att företagets omställningsförmåga är ganska låg. På Procordia däremot, om vi jämför med Kockums, så är produkterna inte så komplexa och förändringar i sortimentet kan ske snabbt. Detta tror vi medför att företagets omställningsförmåga är mycket hög på Procordia.



*Figur 5. Fallföretagen placerade i Jan Bergstrands modell,
I Ekonomisk styrning (1997) s 131*

Slutsatsen vi drar utifrån detta är att företagens val av styrmedel beror på deras omställningsförmåga vilket i sin tur beror på produktionsprocessen. Detta vill säga huruvida företaget har lång produktionsprocess (Kockums) eller kort produktionsprocess (Procordia,). Alfa Laval har en ganska lång produktionsprocess dock inte lika lång som Kockums, medan Axis har ganska kort men inte lika kort produktionsprocess som Procordia. Vi anser därmed att detta pekar på ett mönster som visar att ju längre produktionsprocesser ett företag har desto mer långsiktig planering behöver de och de använder sig därför i större utsträckning av den traditionella budgeten. Ju kortare processen är desto kortare sikt har företaget i sin planering och då använder man sig mer av prognoser.

Enligt Bergstrands modell borde Axis ha resultatansvar och rullande prognoser. Vi anser som tidigare sagts att Axis forecasts liknar en budget och rullande prognoser. Dock så framgår det från intervjun att Axis forecasts också är förenat med resultatansvar eftersom den ansvarige ska ansvara för att uppnå det planerade resultatet. Därför verkar det som att Axis gjort sitt bästa möjliga val. Procordia borde enligt modellen ha planering genom årsbudget och prognoser. Som det är idag har de både rullande prognoser och budget så detta verkar stämma. Kockums borde enligt modellen ha planering i långtidsplan samt budget. Detta stämmer alldeles utmärkt då de har både en femårs- och en ettårsbudget. Alfa Laval borde enligt modellen ha detsamma som Kockums. Men Alfa Laval har istället antingen budget eller

rullande prognoser beroende på vilket område affärsområdet gäller. De borde således ta bort de rullande prognoserna och komplettera den vanliga budgeten med en långtidsplan.

5.3 Styrmedel

Tre av våra fallföretag utger sig för att använda sig av rullande prognoser. Dessa företag är Alfa Laval, Axis och Procordia. Anledningen till att de använder sig av prognoser är framför allt företagets åsikter om att budgeten är föråldrad och egentligen bara en lek med siffror, precis som Hope och Fraser⁸⁸ och Wallander⁸⁹ anser. Tre av våra företag gick alltså över till rullande prognoser enligt egen utsago. Vi har dock märkt att oavsett hur mycket Alfa Laval, Axis och Procordia menar på att de inte använder sig av budget längre, så finns den ändå kvar i deras verksamhet.

Anthony och Govindarajan⁹⁰ tar upp en del punkter som karaktäriserar prognoser men vi anser att de flesta av dessa inte stämmer. För det första mäts alla våra fallföretags prognoser i monetära termer och alla avvikelser måste kunna förklaras. Samtidigt ska prognoser godkännas på en högre nivå i företaget. Detta har vi märkt bland annat på Axis. En annan aspekt som kan tas upp är tiden det tar att sammanställa prognoserna. Enligt Hope et al⁹¹ är en fördel med prognoserna att de tar mindre tid att göra än budgeten, de kan till exempel göras på bara en dag. I fallföretagen framkom det dock att arbetet med prognoserna tar ungefär lika lång tid som en vanlig budget, i alla fall om vi jämför med Kockums som är det enda av våra fallföretag som fortfarande använder sig utav den traditionella budgeten som sitt styrmedel.

Enligt Bergstrand⁹² är en nackdel med prognoser att det kan bli svårt att mäta medarbetarnas prestation och utveckla ett rättvist bonussystem. Så är dock inte fallet för något av våra fallföretag. Alfa Laval, Axis och Procordia använder sig av belöningsystem i deras verksamhet bland annat för att motivera medarbetarna. På Alfa Laval framkom det att den vanliga budgeten finns kvar på vissa avdelningar medan prognoserna har konkurrerat ut budgeten i andra. Axis använder sig bara av rullande prognoser enligt egen utsago trots att

⁸⁸ Hope och Fraser, (2004)

⁸⁹ Wallander, (1995)

⁹⁰ Anthony och Govindarajan, (2003)

⁹¹ Hope et al., (2004)

⁹² Bergstrand, (1999)

dessa i själva verket har en hel del likheter med den traditionella budgeten, både när det handlar om karaktäristiken, rollen och arbetet med denna. Procordia har också enligt egen utsago helt gått ifrån budgeten. Men de använder den ändå för att rapportera uppåt i koncernen. Det framkom att rollen som budgeten spelar är att ha kontroll över verksamheten och marknaden, speciellt på Axis och Procordia, som ständigt måste hålla sig uppdaterade om vad som händer utanför företaget. Detta för att det kan vara stor efterfrågan på deras produkter en dag och ingen efterfrågan nästkommande dag. En sak som dessa två företag har gemensamt är att de båda är innovativa och prioriterar effektivitet både internt och externt.

Alfa Laval och Axis har döpt om sina styrmedel till costing update respektive forecasts. Vi anser trots detta att det huvudsakliga styrmedlet på Alfa Laval, Axis och Procordia inte är rullande prognoser utan i själva verket traditionell budget med rullande prognoser som komplement. Huvudsakligen beror detta på att dessa företag vill hålla sig uppdaterade om framtiden, vilket är speciellt viktigt för Axis och Procordia. Dock är budgeten döpt till något annat, för att företagen vill följa med utvecklingen, där budgeten inte är ett lämpligt styrmedel längre, samtidigt som de inte kan befria sig från den fullt och fast. Vi anser att detta beror på att budgeten är inrotad i människornas och företagens tankesätt och på detta sätt ger en viss säkerhet. Vi håller därmed med Arwidi och Samuelssons⁹³ och Ekholm och Wallins⁹⁴ syn på att prognoserna i själva verket är ett komplement till budgeten och inte en konkurrent som Hope och Fraser⁹⁵ anser.

Som vår undersökning har visat är de interna och externa förhållandena mycket viktiga parametrar för hur våra fallföretag styrs. Dessa påverkar vilka styrverktyg fallföretagen använder sig av. En extern faktor är marknaden. Dess förändringstakt påverkar prognossäkerheten vilket i sin tur påverkar styrningen och valet av styrmedel. En intern faktor kan vara produktionen. Företagens produkter samt tiden för utvecklingen och produktionen av dessa, påverkar också styrningen och därmed valet av styrverktyg. Dessa faktorer kan tillsammans illustreras i Bergstrands modell, se fig. 6. Alla våra fallföretags användning av styrverktyg överrensstämmer med vad Bergstrand anser är lämpligt beroende på deras interna och externa förutsättningar.

⁹³ Arwidi och Samuelsson, (1993)

⁹⁴ Ekholm och Wallin, (2000)

⁹⁵ Hope och Fraser, (2004)

Företagets handlingsfrihet		Hög	Axis/ Resultatansvar och rullande prognoser	Procordia/ Planering genom årsbudget och prognoser
		Låg		Alfa Laval + Kockums/ Planering i långtidsplan + budget
			Låg	Hög

Prognossäkerhet i marknaden

Figur 6. Fallföretagen med dess styrverktyg placerade i Jan Bergstrands modell, i Ekonomisk styrning (1997) s. 131.

6. Slutdiskussion

Här presenterar vi våra slutsatser som vi har kommit fram till under arbetet samt förslag till vidare forskning.

En fråga som vi har ställt i vår problemdiskussion är huruvida prognoser är komplement eller konkurrent till budgeten i praktiken. Vi ser ingen tendens på att prognosen skulle konkurrera ut budgeten. Prognoser används på alla våra fallföretag, men de är endast ett komplement till en befintlig budget eller annat liknande styrmedel.

Alla fallföretag har tidigare använt sig av budget men de flesta har den senaste tiden kompletterat denna med rullande prognoser. Flera av våra fallföretag har enligt egen utsago gått ifrån den traditionella budgeten men vi ser inte att dessa styrmedel har gått igenom stora förändringar jämfört med den traditionella budgeten. Vi tror att budgeten har blivit en institution som en gång i tiden gett en sorts social legitimitet åt företag. Detta gör att budgeten och tankesättet man har med budgeten är så fastrotad i organisationer att dessa är svåra att ändra.

Vi ser däremot en trend i att företag vill förnya sitt styrverktyg. Detta på grund av att företag verkar i en alltmer föränderlig omgivning. Med bakgrund av detta har vi kommit fram till att företag gärna döper om sin budget men utan att egentligen ha förändrat den så mycket.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Enligt vår undersökning har prognoser stor betydelse för företagens styrning. Vi har i denna uppsats bland annat undersökt i vilken utsträckning företag använder sig av detta styrmedel och hur processen ser ut från framtagning av information till ett slutdokument. Vi har däremot inte undersökt vilken information som ligger till underlag för dessa prognoser samt hur denna information används. Eftersom företag förlitar sig mycket på sina framtagna prognoser hade det varit intressant med en studie om hur information som ligger till underlag för prognoser väljs och hanteras. Samtidigt kan man studera hur stor betydelse mänskliga faktorer som känslor och intuition har vid prognosernas framtagande. En sådan undersökning hade kunnat visa hur rationella prognoser är och hur pass pålitliga dessa är.

Källförteckning

Litteratur

Allwood, C.M. (Red.) (2004) *Perspektiv på kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, (2003) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Anthony, A., Govindarajan, V., (2003) *Management control systems*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a uppl. Liber Ekonomi, Malmö

Bergstrand, J., (1997) *Ekonomisk styrning*, 2:a uppl. Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, J., (2003) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund

Dahmström, K., (1996) *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund

Drury, C., (2000) *Management & cost accounting* Business Press, London

Ekholm, B-G., Wallin, J., (2000) *Is the annual budget really dead?*, The European Accounting Review

Eriksson, L., (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Greve, J., (1996) *Budget*, Studentlitteratur, Lund

Gustavsson, B., (red) (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 3:e uppl. Studentlitteratur, Lund

-
- Halvorsen, K., (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hatch, M.J., (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Hope, J., Fraser, R., (2003) *Beyond budgeting – How managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business School Publishing Corporation
- Hope, J., Fraser, R., (2004) *Istället för budget- Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Lawrence, P., Lorsch, J. W., (1967) *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard University Press, Cambridge
- Lewin, K., (1951) *Field theory in social science*, Harper & Row, New York
- Scott, W. R., (1992) *Organizations: Rational, natural and open systems*, 3:e uppl. Englewood Prentice Hall, Cliffs, NJ
- Starrin, B., (1996) *Grounded Theory – En modell för kvalitativ analys*, I Svensson, P-G, och Starrin, B., *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Starrin, B., (Red.) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Taylor, F. W., (1911) *The principles of scientific management*, Harper, New York
- Wallander, J., (1995) *Budgeten- ett onödigt ont*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Woodward, J., (1965) *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, London

Artiklar

Arwidi, O., (2005) *Budgetens utveckling – evolution eller revolution?*, I ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling, ed Lind, J. & Nilsson, G., Stockholm

Arwidi, O., & Samuelsson L.A. (1993) The development of budgetary control in Sweden a research not. *Management Accounting Research*, 4:93-107

Ekholm, B-G., Wallin, J., (2000) *Is the annual budget really dead?*, The European Accounting Review 9:4 519-539

Johansson, C., (1998/1999) *Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?*, Ekonomistyrning & Informatik, 14:381 -405

Intervjuer

Björk, Leif, controller, Procordia Food AB, Eslöv 2006-12-13

Dahlroth, Rickard, koncerncontroller, Axis AB, Lund 2006-12-15

Hermansson, Arne, ekonomichef, Alfa Laval, Lund 2006-12-21

Jarnehammar, Carl-Johan, Head of Finance, Kockums AB, Malmö 2006-12-07

Moe, Trygve, ekonomidirektör, Procordia Food AB, Eslöv 2006-12-13

Internet

Alfa Laval, www.alfalaval.com, 2006-12-22

Axis, www.axis.com, 2006-12-18

Procordia, www.procordia.com, 2006-12-14

Övriga källor

Andersson, L och Kis, D., (2006), *Informationshantering – kärnan i ekonomistyrningen*, Uppsats, Kalmar

Kockums årsredovisning 2004/2005

Procordia Food AB, *Vår syn på mat*, Informationsblad 2006

Bilaga 1 Frågor till företag

Organisationsstruktur

- Hur ser organisationsstrukturen ut? (Centraliserad/decentraliserad)
- Har det skett förändringar av organisationsstrukturen de senaste åren?

Produktion

- Hur ser produktionsprocessen ut?

Omgivning/marknadssituation

- Hur ser företagets omvärld ut? Stabilitet/osäkerhet, Konkurrens/marknad, Omvärldsförändringar, jämfört med tidigare?
- Snabbt föränderlig omvärld? Skillnad från tidigare år?

Styrmedel

- Vilket styrmedel använder ni? (ex budget, prognoser, BSC)
- Vad är syftet med styrmedlet? Ex: planering, kontroll, prestationsmätning, ansvar...?
- Mål, strategi, process, uppföljning (hur sker uppföljningen, vilka är inblandade?)
- Vad är fördelarna och nackdelarna med ert styrmedel?
- Hur stor roll har ert styrmedel för verksamheten? Tidsmässigt? För styrningen?

Bilaga 2 Underlag till intervjuerna

Till budgetföretag

- Använder ni budget idag?
- Vilka syften har ni med budgeten?
- Ex: planering, kontroll, prestationsmätning, ansvar...?
- Hur stor frihet har budgeteraren?
- Hur återspeglar budgeten företaget strategier?
- Hur stor roll har budgeten i verksamheten? -tidsmässigt? -för styrningen?
- Vem bestämmer hur budgeten ska se ut? Top down/bottom up?
- Vilka utför budgeteringen?
- Hur sker uppföljningen? Vilka är inblandade?
- Överrensstämmer nyttan av budgeten med förväntningarna?
- Ser ni några nackdelar med budgeten?
- Kompletterar ni budgeten med andra verktyg? (Prognoser, BSC, ABC, Benchmarking)
Varför har ni dessa? Vad har påverkat valet? I vilken omfattning används dessa?
- Har ni funderat på att gå ifrån budgeteringen?
- Hur ser företagets omgivning ut? Marknad/konkurrens
- Snabbt föränderlig omvärld? Skillnad från tidigare år?
- Hur ser organisationsstrukturen ut? (Centralisera/decentraliserad)
- Har det skett förändringar av organisationsstrukturen de senaste åren? Kommer det att ske?

Till företag som har lämnat budgeten

- Använder ni budget idag?
- Vad använder ni istället? Hur ser det ut?
- Varför bytte ni? När? Vilka faktorer har varit pådrivande för ett sådant beslut? Inifrån och utifrån? Vilka har varit pådrivande inom företaget? Vilka har varit motståndare?
- Vilka syften har ni med det nya verktyget? Hur skiljer sig dessa från syften ni hade med budgeten?
- Vilka fördelar för verksamheten har det nya verktyget?
- Vilka nackdelar ser ni?
- På vilket sätt stödjer detta nya verktyg företagets strategi bättre än budgeten?
- Hur har bytet påverkat verksamhetsstyrningen?
- Hur har det påverkat organisationen i övrigt? (struktur...)
- Hur lång tid tog övergången?
- Hur ser företagets omvärld ut? (Stabilitet/osäkerhet, Konkurrens/marknad, Omvärldsförändringar, jämfört med tidigare?)
- Har ni vissa saker kvar från det gamla systemet med budgeten?
- Har det varit svårt att genomföra ändringen?
- Är ni nöjda med ert verktyg idag?