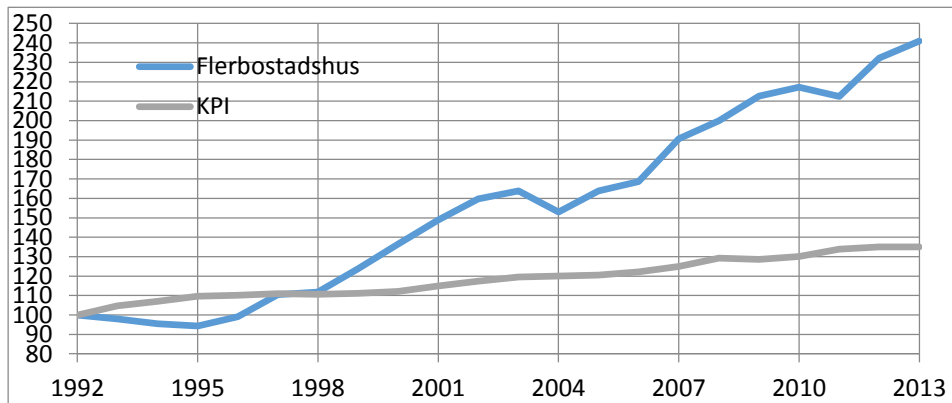


# Ekonomistyrning i mindre byggprojekt

## Bakgrund

Det har de senaste åren varit en livlig diskussion om att det är dyrt att bygga i Sverige. Detta kan illustreras med hjälp av en jämförelse mellan konsumentprisindex (KPI) och byggprisindex (BPI), se figur 1. Figuren visar hur KPI har ökat med ca 35 % sedan 1992 medan BPI har ökat med 140 % (SCB, 2014).



Figur 1, konsumentprisindex (KPI) och byggnadsprisindex (BPI) för flerbostadshus 1992 - 2013. (1992 = 100) (Källa: SCB, 2014)

Trots att det har blivit dyrare att producera flerbostadshus har inte vinstmarginalerna ökat i de svenska byggföretagen. Vinstmarginalen bland de större byggföretagen i Sverige ligger mellan 1 och 5 procent. I andra branscher hade detta sets som väldigt svaga resultat, men byggbranschen är väldigt konkurrensutsatt vilket har medfört att det har blivit en lågmarginalbransch.

Branschen är hårt pressad vilket medför att varje enskilt projekt och krona blir viktigare och i och med detta vikten av att ha en god ekonomistyrning. Det finns en del forskning kring ekonomistyrning i större byggprojekt vilket har lett till att det idag finns bra rutiner kring hur detta ska gå till. Anledningen till att det finns forskning kring ekonomistyrning i större byggprojekt att det finns mycket pengar inblandade vilket i sin tur har lett till att det har lönat sig att investera i bra system och rutiner för ekonomistyrning. Nu har branschen börjat intressera sig för att även se över sin ekonomistyrning i mindre byggprojekt i hopp om att kunna spara pengar även där.

## Studien

Denna studie kom till genom ett examensarbete om 30 högskolepoäng på Lunds Tekniska Högskola och i samarbete med Skanska Direkt. Syftet har varit att undersöka hur ekonomistyrning fungerar i mindre byggprojekt, vilka mjukvaror som används som hjälpmedel samt vilka för- och nackdelar dagens rutiner har. Studien har genomförts som en fallstudie på Skanska Direkt distrikt Skåne. Att Skanska Direkt valdes som fallföretag hänger ihop med att de genomför många mindre byggprojekt. Definitionen av mindre byggprojekt har satts till byggprojekt där kontraktssumman är mellan 1 och 10 miljoner kr. Denna definition har satts i samråd med Skanska Direkt samt avdelningen för byggproduktion på LTH. Det har genomförts

10 intervjuer på fyra olika kontor i distrikt Skåne. Därefter har resultaten från intervjuerna jämförts mellan kontoren för att få fram vilka för- och nackdelar de olika kontorens rutiner har.

Studien inledes med att en frågeställning togs fram. Den togs fram i samråd med Skanska Direkt och LTH, avdelningen för byggprodukten. Därefter genomfördes en litteraturstudie för att ta reda på vad som redan fanns skrivet om ämnet. Därefter genomfördes 10 intervjuer med olika personer på fyra olika kontor. Personerna valdes ut genom vilken befattning de hade samt hur mycket de arbetar med ekonomi i den dagliga driften. Därefter analyserades respondenternas svar och slutligen formulerades en slutsats utifrån respondenternas svar.

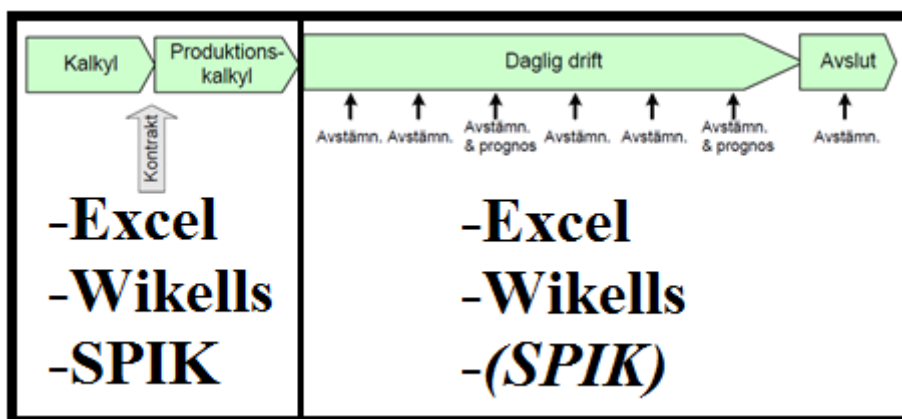
## Byggprocessen

Projekt delas ofta upp i fyra olika delar.

1. Initieringsfasen
2. Planeringsfasen
3. Genomförandefasen
4. Avslutningsfasen

På liknade sätt delas också byggprocessen upp men med ett undantag, avslutningsfasen är ofta inte med. I denna studie har det dock framkommit att ofta har man en avslutningsfas på sina byggprojekt. Under avslutningsfasen utvärderas resultatet och man jämför det ekonomiska utfallet med vad som var budgeterat från början.

I initieringsfasen skapas en första kalkyl, kallas ofta för en anbuds-kalkyl. Därefter, i planeringsfasen, skapas en produktionskalkyl. I genomförandefasen, under byggtiden, ska kontinuerliga avstämnings göras för att slutligen i avslutningsfasen göra en sista avstämning. Detta illustreras i Figur 2 tillsammans med vilka mjukvaror som används i de olika stegen.



Figur 2. Visar byggprocessens fyra delar samt vilka mjukvaror som används i de olika stegen.

## Mjukvaror

Det visade sig snabbt att studien skulle handla om vilka program, vilka mjukvaror, som användes på de olika kontoren för att underlätta ekonomistyrning. Vilka program som användes på de olika kontoren skiljer sig en del åt. I huvudsak finns fyra olika program som används. De fyra programmen är:

- OTS – ett program som hjälper fallföretaget att ha en övergripande kontroll på alla sina projekt.
- SPIK – ett ekonomihanteringssystem som Skanska själv har utvecklat, väldigt stort och med många funktioner.
- Wikells kalkylprogram – ett program som är specialiserat på att kalkylera ROT-projekt.
- Microsoft Excel – är ett kalkylprogram som ingår i programserien Microsoft Office från Microsoft.

De olika programmen används i olika skeden i byggprocessen. Detta visas i **Fel! Hittar inte referenskälla.** I kalkylarbetet används främst tre olika program, Excel, Wikells samt SPIK. Under den dagliga driften används två olika program, Excel och OTS. SPIK står också med på den dagliga driften men det används i stort sett inte inom fallföretaget, men programmet har funktioner som gör att det skulle finnas möjlighet att använda det. I avslutningsfasen används samma program som i den dagliga driften.

### Ekonomistyrning i praktiken

En fråga som jag ställde till mig själv flera gånger under studiens gång var: Vad är egentligen ekonomistyrning? Svaret till frågan har jag funnit i ett par definitioner:

*Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål (Ax, Johansson och Kullvén, 2009).*

Ekonomistyrning omfattar planering och uppföljning av verksamheten mot ekonomiska mål. Det grundläggande mät- och registreringsinstrument för den ekonomiska styrningen i ett företag är redovisningen med uppföljningen och rapporteringen (Frenckner, 1984).

Från den första definitionen av ekonomistyrning får man fram att ekonomistyrning handlar om att påverka någon för att nå de ekonomiska målen. Och hur gör man för att påverka någon för att nå de ekonomiska målen? Svaret på den frågan kan man hämta från den andra definitionen. Det handlar om att planera och att följa upp resultaten. Detta medförde att det var just planering och uppföljning som blev nyckelorden i studien. Hur gick planering och uppföljning till i praktiken?

I mindre byggprojekt har studien visat att man använder man sig av diverse kalkyler för att planera sina projekt såsom anbuds- och produktionskalkyler. Verktøygen som används för att producera dessa kalkyler skiljer sig mellan de olika enheterna och detta leder till att rapportering och uppföljning försvåras. Det används olika verktyg för att producera kalkyler och detta kan leda till att det finns rapporter på flera ställen och ingen gemensam rapportering. Ett projektstyrningsprogram, OTS, används på samtliga enheter i studien men programmet har sina brister då det saknar två viktiga funktioner, ÄTA-hantering och resursavstämning. Det används en mängd olika verktyg i planeringsfasen och även om de skiljer sig mellan de olika enheterna finns där hög fokus på planering, vilket förespråkas av teoretikerna.

Uppföljning som också spelar en viktig roll i ekonomistyrning får mindre uppmärksamhet då det både saknas verktyg och tid till detta hos fallföretaget. Teoretikerna förklarar detta med att många företag lägger större vikt vid sin kärnverksamhet snarare än på stödfunktioner som

ekonomistyrning. Dock skulle en uppföljning på exempelvis resursnivå ha en betydande skillnad för lönsamheten hos fallföretaget.

Studien visar att fallföretaget idag har rutiner som fungerar bra men att det samtidigt finns utrymme för förbättringar. Fallföretaget är framförallt i behov av ett gemensamt sätt att arbeta. Det gäller inte bara att alla enheter ska använda samma program och verktyg, utan verktygen ska användas på samma sätt av alla enheter. Detta skulle medföra att rapportering och uppföljning skulle underlättas och på så sätt bidra till en mer effektiv ekonomistyrning.

Som tidigare nämnds fokuserar många företag inte tillräckligt på sin ekonomistyrning som, då de lägger mer tid och investering på sin kärnverksamhet. Teorin förespråkar att trots företag är små är ekonomistyrning av stor vikt för att öka sin lönsamhet. Därtill är detta väldigt viktigt för företag som verkar i byggbranschen då det är en lågmarginalsbransch.

## Referenser

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., 2009. *Den nya ekonomistyrningen*. 4., omarb. uppl. red. Malmö: Liber.

Frenckner, T. P., 1984. *Begrepp inom ekonomistyrning : en översikt*. Lund: Studentlitteratur.

SCB, 2014. *Byggnadsprisindex med avdrag för bidrag\* samt KPI*. [Online] Available at: [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Priser-och-konsumtion/Byggnadsprisindex-samt-faktorprisindex-for-byggnader/Byggnadsprisindex-BPI/12486/12493/26943/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Priser-och-konsumtion/Byggnadsprisindex-samt-faktorprisindex-for-byggnader/Byggnadsprisindex-BPI/12486/12493/26943/) [Använd 15 april 2015].