

Ekonomistyrning inom den svenska konfektionsindustrin

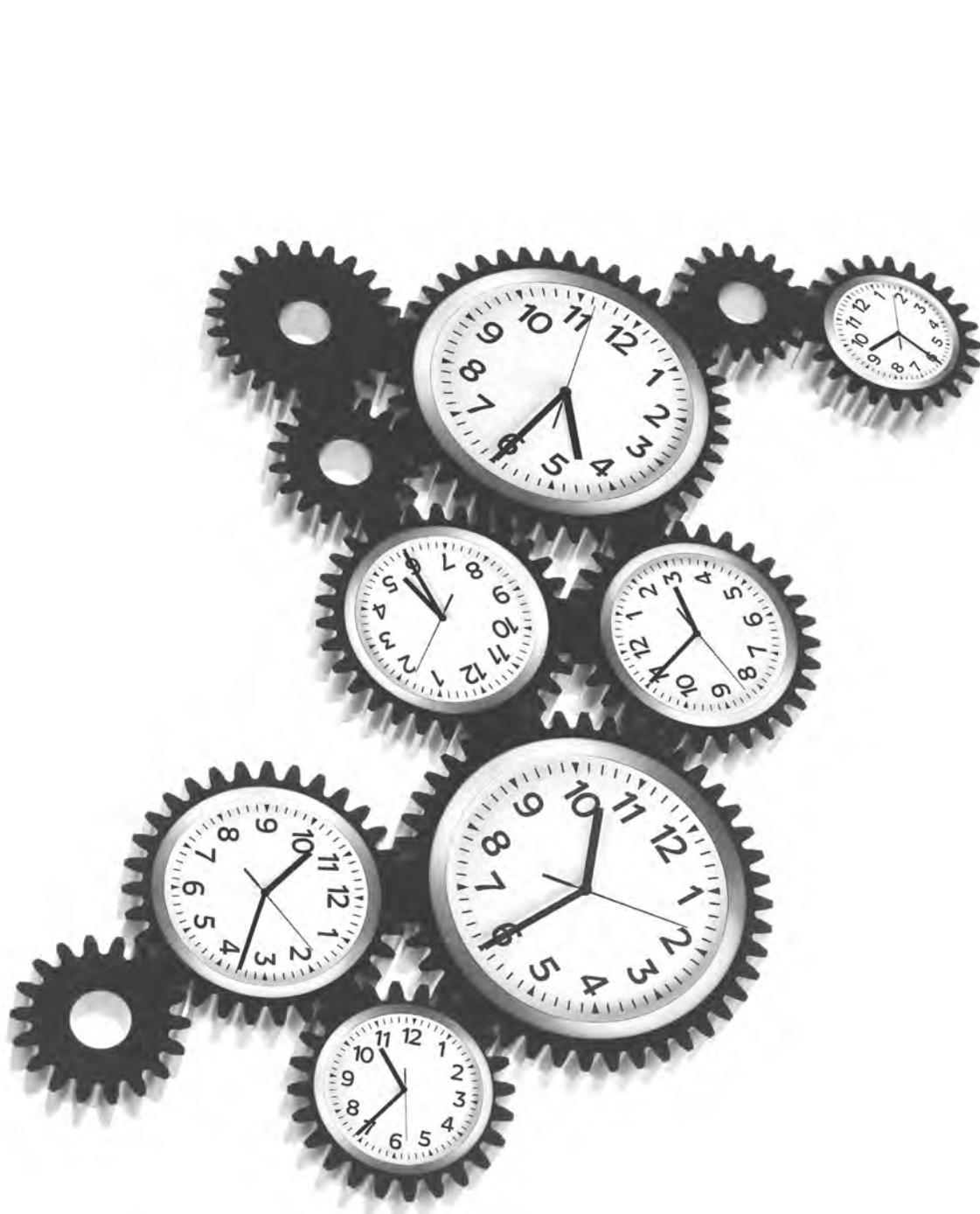
“Never confuse motion with action”

Benjamin Franklin



Innehåll

1	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund och syfte	4
2	Studiens metodik.....	5
3	Studiens resultat och analys	6
3.1	Övergripande frågor	6
3.2	Styrning och uppföljning av intäkter.....	8
3.3	Styrning och uppföljning av kostnader	11
3.4	Styrning av balansräkning/kapitalbindning	13
4	Cavendis erfarenheter och allmänna syn på ekonomistyrning	16
5	Om författarna	19



1 Inledning

I många fall görs en skillnad mellan verksamhetsstyrning och ekonomistyrning. Vi gör i studien ingen skillnad på de båda begreppen utan låter ekonomistyrning, eller mer kortfattat styrning, innefatta båda begreppen.

I grunden syftar ekonomistyrning till att bevaka organisationens genomförande av den beslutade strategin. Styrningen skall även löpande verifiera att företagets strategi stödjer ägarnas målbild och genererar förväntad avkastning.

Cavendis erfarenhet är att det krävs en både dynamisk och affärsorienterad ekonomifunktion för att implementera och upprätthålla en ändamålsenlig ekonomistyrning. Vår erfarenhet är även att en effektiv ekonomistyrning bör se olika ut beroende på företagets strategi, organisation, omvärld och branschtillhörighet.

1.1 Bakgrund och syfte

Efter att de senaste åren genomfört ett flertal styrningsprojekt inom konsumentvaruindustrin (inklusive konfektionsindustrin), väcktes vårt intresse för att genomföra en mer formaliserad jämförelse av hur just konfektionsindustrin väljer att följa upp och styra sin affär.

Till skillnad från den svenska konsumentvaruindustrin i stort så har få företag inom konfektionsindustrin egenägda produktionsfaciliteter men ofta egen design och produktutveckling, vilket medför ett antal intressanta fenomen ur ett styrningsperspektiv.

Syftet med studien och efterföljande kunskapsutbyte var i huvudsak tvådelat:

- Skapa en nulägesbild över hur svensk konfektionsindustri (med egen design) arbetar med ekonomistyrning och uppföljning.
- Utifrån ett branshperspektiv, diskutera aktuella frågeställningar och dela erfarenheter rörande ekonomistyrning.

Urvalet av företag som kontaktades baserades på ett antal kriterier:

- De skulle styras operativt från Sverige (utan att nödvändigtvis vara svenskägda).
- De skulle ha en stor andel egen design i sitt sortiment och de skulle ha en relativt stor andel återförsäljning till detaljhandeln i förhållande till försäljningen ur egen butik.
- Vidare ställde vi även krav på att företagen skulle ha en viss nivå på sin omsättning.

Totalt svarade elva konfektionsföretag på den enkät vi skickade ut under oktober 2015. Åtta av de svarande företagen deltog också i det kunskapsutbyte som genomfördes i Stockholm i mitten av november samma år. Som en del i kunskapsutbytet presenterades utfallet från enkäterna.



2 Studiens metodik

Högsta beslutfattare inom ekonomifunktionen (vanligtvis CFO) på företag som uppfyllde de på förhand uppställda kriterierna kontaktades för att undersöka intresse av deltagande. Företagen erbjöds sedan att svara på en enkät med tjugotalet frågor som fokuserade på styrning och uppföljning rörande intäkter, kostnader och kapitalbindning/balansräkning. Företagen hade även möjlighet att i fritext komplettera eller utveckla sina svar på varje fråga. I syfte att säkerställa en viss grad av transparens på det planerade kunskapsutbytet kontaktades inte företag som bedömdes stå i direkt konkurrens till varandra

Följande företag deltog i studien:

- Acne Studios AB
- Didriksons Regnkläder AB
- Haglöfs AB
- J.Lindeberg Aktiebolag
- Pinewood Aktiebolag
- RNB Retail and Brands AB
- Röhnisch Sportswear AB
- Sail Racing International AB
- Silva Sweden AB
- Tiger of Sweden Aktiebolag
- Konfektionsföretag 1 (valt att vara anonymt)

Efter att svaren från enkäterna sammanställts analyserades de och ett antal hypoteser togs fram kring utfallets tänkbara underliggande orsaker. Syftet med hypoteserna var främst att initiera en diskussion kring studiens aggregerade utfall. Inget företag hade eller har fått insyn i hur ett annat företag svarat.

I samband med kunskapsutbytet presenterades utfallet och de framtagna hypoteserna. Företagen delade i många fall med sig av både svar och bakomliggande orsaker till svaren och vissa konklusioner kunde göras. Läs vidare i avsnitt ”3. Studiens resultat och analys”.

Cavendis projekterfarenheter, de aggregerade svaren från studiens frågeställningar (inkluderat företagens kommentarer i fritext) och utfallen från de diskussioner som fördes i samband med kunskapsutbytet ligger till grund för studiens analyserande avsnitt.



3 Studiens resultat och analys

Enkäten var uppdelad i fyra områden: Övergripande frågor, styrning och uppföljning av intäkter, styrning och uppföljning av kostnader samt styrning av balansräkning/kapitalbindning. I kommande kapitel kommer enkätens sammanställda resultat presenteras utifrån de fyra områdena tillsammans med analys och reflektion över resultatet.

3.1 Övergripande frågor

Syftet med de övergripande frågorna var att få en grundläggande uppfattning om de deltagande företagen använde sig av Key Performance Indicators (KPI:er) samt om rullande prognoser var vanligt förekommande.

De flesta företagen använde styrkort men på olika nivåer

Vi frågade företagen på vilken eller vilka nivåer de använder sig av KPI-baserade styrkort. Fyra av de elva deltagande företagen svarade att de inte alls använder KPI-baserade styrkort. Av resterande sju företag som använder KPI-baserade styrkort svarade fem att de använde styrkortet på koncernnivå men att tre av de fem även använde styrkortet på dotterbolagsnivå. Mindre vanligt var användandet av styrkort på process- och funktionsnivå, vilket endast gjordes av ett respektive två företag.

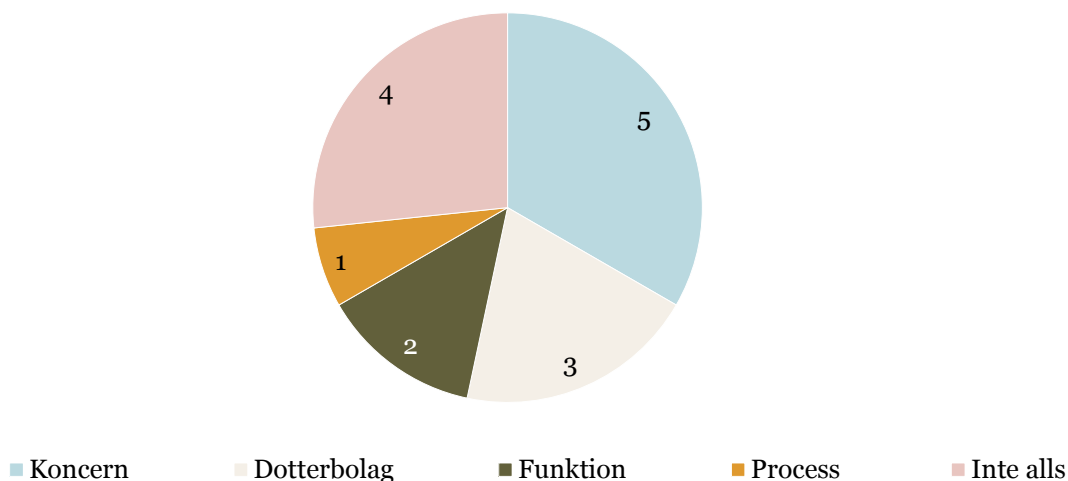


Diagram 1: På vilken/vilka nivåer använder ni er av KPI-baserade styrkort?

KPI:er som används på de relativt höga nivåerna (exempelvis koncernnivå) är ofta baserade på ren finansiell information tagna ur affärs- eller konsolideringssystemet. Att arbeta med relevanta KPI:er på funktions- eller processnivå innebär många gånger en större arbetsinsats. Att översätta strategin ner i operationella nyckeltal kräver en stor insikt i underliggande affärsmodell och särskilda processer för att fastställa nyckeltalens mål. En orsak till att endast ett företag hade KPI:er kopplade till processer kan vara den begränsade tillämpningen av LEAN-baserade arbetssätt bland de deltagande företagen.

Vid införandet av LEAN eller liknande metodiker för ständiga förbättringar behöver ofta normallägen eller standarder definieras. Vid framtagandet av normallägen skapas i regel nyckeltal för processerna per automatik. LEAN-metodiken har historiskt sett sitt ursprung i produktionsmiljöer för att sedan sprida sig inom organisationen till de mer administrativa arbetsflödena. Då endast ett av de deltagande företagen hade egen produktionskapacitet (dock kopplat till andra affärsområden än konfektion) kan möjligen avsaknaden av intern produktion delvis förklara det begränsade användandet av LEAN och i förlängningen bristen på process-KPI:er. De flesta företagen såg ändå värdet i att påbörja ett mer formaliserat arbete kring processeffektivisering och ständiga förbättringar. Framförallt lyftes produktutvecklingsprocessen fram som ett område där det sannolikt finns förbättringspotential avseende kostnad, ledtid och samarbetet vid överlämningar mellan funktioner.

Knappt hälften använde sig av rullande prognoser

På frågan om deltagande företag använder sig av rullande prognoser och hur ofta prognoserna uppdateras svarade knappt hälften, fem av elva företag, att de använde sig av rullande prognoser. Med rullande prognoser menar vi att företaget med jämna intervall gör en uppskattning av det ekonomiska utfallet för kommande perioder med samma tidshorisont, oberoende av kalenderår.



Diagram 2: Använder ni er av rullande prognoser?

Användandet av rullande prognoser bedömer Cavendi vara något lägre i jämförelse med konsumentvaruindustrin i stort. Att en så stor andel av företagen inte använde sig av rullande prognoser kan ha flera orsaker. Många av de deltagande företagen hade haft en kraftig tillväxt de senaste åren vilket reducerat validiteten i de prognoser som tagits fram. Ett flertal av företagen upplevde att den organisatoriska mognaden och kvaliteten både rörande budget- och prognosarbete var relativt sett låg. Flera företag har således inte ansett att kostnaden för organisationens nedlagda tid på prognosarbete stått i relation till nyttan.

Oavsett om de deltagande företagen rullade sina prognoser eller inte, uppdaterade de dem oftast månadsvis och kvartalsvis. Enbart ett företag uppdaterade sina prognoser tertialvis.

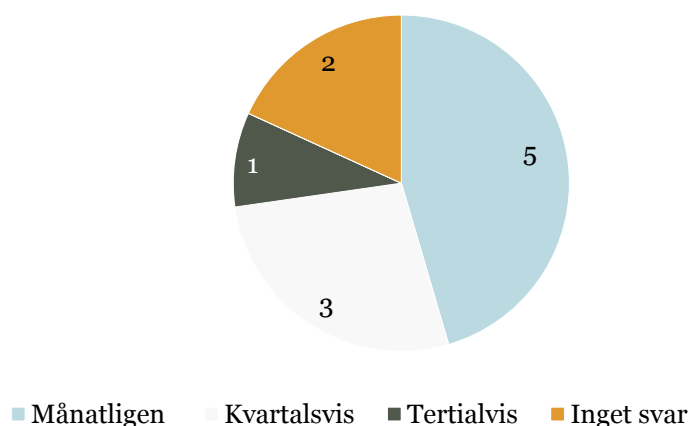


Diagram 3: Hur ofta uppdateras era prognoser?

3.2 Styrning och uppföljning av intäkter

Syftet med frågorna gällande styrning och uppföljning av intäkter var att få en uppfattning av hur de deltagande företagen följde upp sin försäljning samt hur nedskrivningar och valutakurser hanterades vid lönsamhetsanalyser.

Alla företag följde upp försäljning ur ett geografiskt perspektiv men färre försäljningen av en enskild produkt

På frågan ur vilka perspektiv deltagande företag följer upp sin försäljning svarade samtliga att de följde upp försäljningen ur flera olika perspektiv. Alla följde upp försäljningen ur ett geografiskt perspektiv men även kund och marknadsperspektivet var vanligt förekommande. Nästan hälften av företagen hade även uppföljning av enskilda produkter. Flera företag uttryckte att geografisk försäljning hade blivit mindre relevant att följa, då parallellimport i branschen blivit allt mer förekommande.

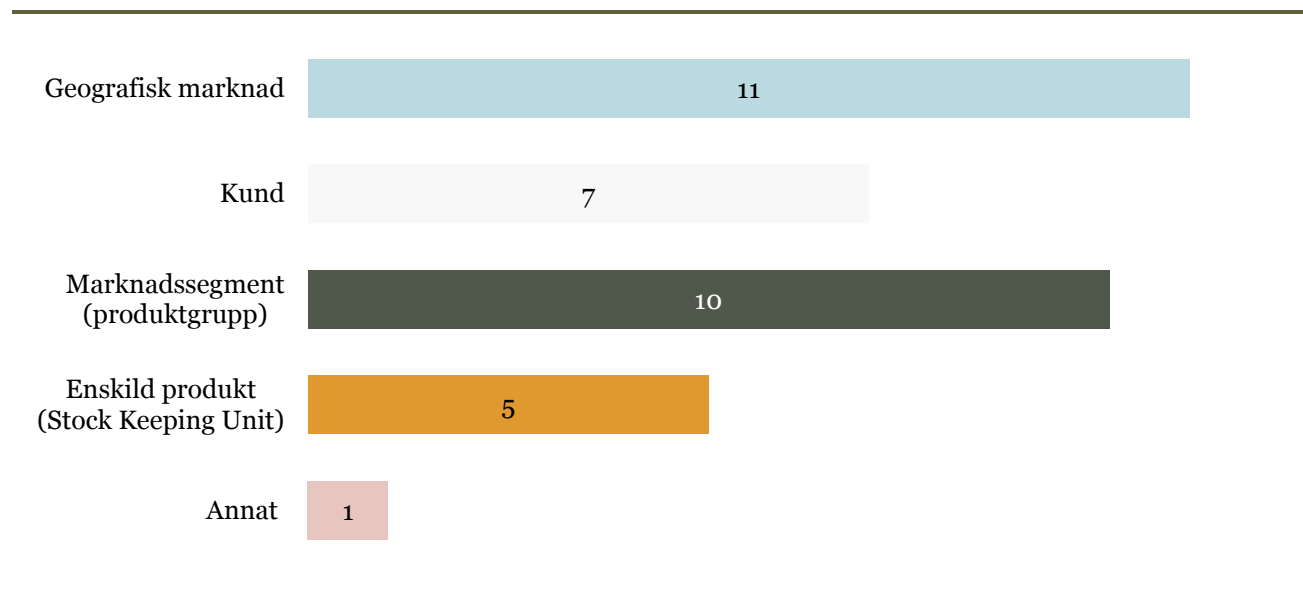


Diagram 4: Ur vilka perspektiv följer ni upp försäljning?

Orsakerna till att så få företag följde upp försäljning av enskilda produkter/Stock Keeping Units (SKU:er) berodde bland annat på att företagen upplevde att analysen på produktnivå var tidskrävande och att informationen inte efterfrågades av ägare eller ledning. Vidare saknades i vissa fall ett tillräckligt systemstöd för att kunna göra analysen inom grossistförsäljningen.

Antalet kollektioner per år korrelerade i stort med antalet införsäljningar

På frågorna rörande antalet kollektioner som tas fram per år och antalet införsäljningar som görs per år korrelerade till stor del svaren. Vanligt var att företagen hade två kollektioner, en för vår och en för höst. Införsäljningarna gjordes då också två gånger per år. Lika vanligt var att fler än fyra kollektioner togs fram, vilket i de flesta fall innebar två större kollektioner och ett antal mindre mellankollektioner. Införsäljningen gjordes i de fallen vid fyra tillfällen per år.

Flera av företagen önskade fler införsäljningstillfällen i syfte att öka kvaliteten i säljprognoserna och således reducera risken för inkurans. Då företagen själva inte styrde över införsäljningsprocessen inom grossistledet var det inte alltid möjligt. Vidare skilde sig möjligheten att få in försäljning på så kallade fasta order mellan företagen.

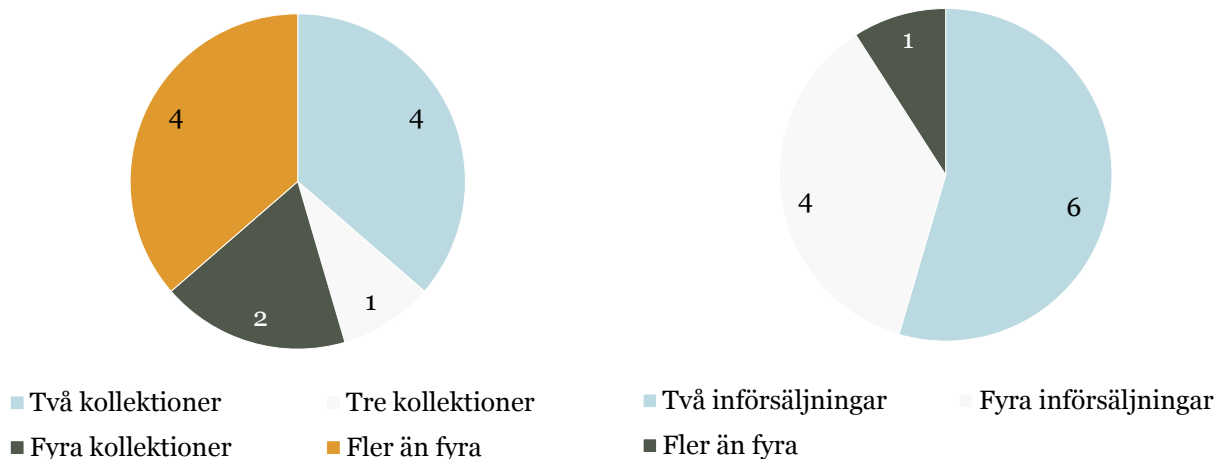


Diagram 5: Hur många kollektioner tas fram per år? Diagram 6: Hur många införsäljningar genomförs till era kunder varje år?

Närmare två tredjedelar av företagen tog fram separata lönsamhetsanalyser per kollektion/säsong.

Att göra separata lönsamhetsanalyser per säsong eller kollektion upplevdes av flertalet företag som relativt komplext. Vissa företag begränsades av sitt systemstöd (exempelvis att säsongsmärkning av produkter inte var möjlig) och av att returhanteringen genererade periodiseringseffekter som försvårade uppföljningen. Vidare var det svårt att härleda försäljning av så kallade carry-over produkter (produkter som säljs under efterliggande säsonger) till en specifik säsong.

Det fanns en svag korrelation mellan antalet kollektioner per år och genomförandet av separata lönsamhetsanalyser per säsong. Företag som tog fram fler än två kollektioner varje kalenderår analyserade oftare lönsamhet för isolerade säsonger.



Diagram 7: Görs separata lönsamhetsanalyser för respektive kollektion/säsong?

Det var ovanligt att låta nedskrivningar belasta produktlönsamheten

Det var högst ovanligt bland företagen att låta nedskrivningar av lager belasta enskilda produkter eller produktgrupper vid lönsamhetsanalys. Endast två av de deltagande företagen genomförde den typen av analyser.

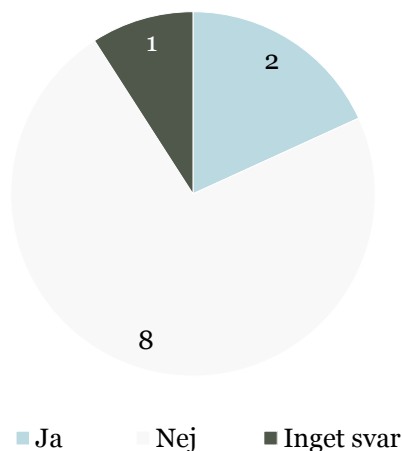


Diagram 8: Låter ni nedskrivningar av lager belasta enskilda produkter eller produktgrupper vid lönsamhetsanalys?

Flera företag tyckte att det skulle vara intressant att göra en sådan analys i syfte att få en mer rättvis bild av produkters bruttomarginal men gjorde av olika anledningar inte det. En del av företagen saknade även här systemstöd och processer för att kunna härleda nedskrivningar till en enskild produkt. Överköp kopplat till de miniminivåer som många leverantörer har för produktionsserier var en vanlig orsak till lagernedskrivningar. På flera av företagen var just ansvaret för överköp otydligt och bidrog möjligen till att värdet av att belasta produkter med nedskrivningskostnader begränsades ur ett ansvars- och styrningsperspektiv.

De flesta ansåg att valutakurser försvårar analyser

Vad gäller hantering av valutakurser så var nästan alla, tio av elva företag, överens om att valutakurshanteringen komplicerade lönsamhetsanalyserna.

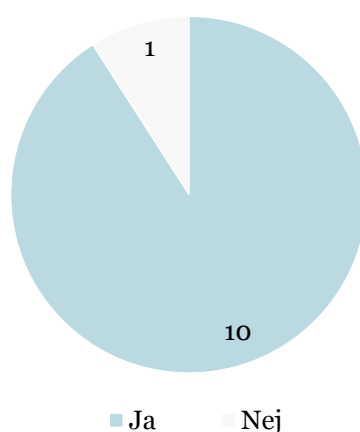


Diagram 9: Upplever ni att hantering av valutakurser försvårar lönsamhetsanalyser?

I vissa fall upplevdes valutaeffekten som en komplex post i resultaträkningen som var svår att härleda. Vidare ansåg företagen att det både i planering och i uppföljning användes för många olika kurser för samma valutapar.

Uppföljning av enskilda försäljare skilde sig

Ungefär hälften av företagen följde upp enskilda försäljares lönsamhet medan ett antal företag enbart följde upp försäljningsvolymen.

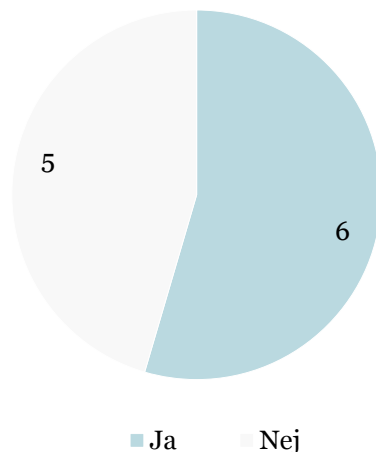


Diagram 10: Följs varje enskild försäljares lönsamhet upp?

Flera företag hade börjat styra rabattstrukturerna centralt och säljarnas utrymme att själva skapa kundspecifika typer av rabatter hade minskat. Vidare hade även flera av företagen börjat fokusera mer på att följa upp de betalningstider som säljarna ger. Vissa företag hade även börjat ge säljkåren tydligare direktiv rörande införsäljningens produktmix.

3.3 Styrning och uppföljning av kostnader

Syftet med frågorna gällande styrning och uppföljning av kostnader var att få en större förståelse för hur deltagande företag styrde sin kostnadsmassa.

Endast två företag delade upp sin Cost of goods sold vid analys

Enbart två av de deltagande företagen delade upp Cost of goods sold (COGS)/kostnad sålda varor (KSV) i förädlings- respektive materialkostnader. Resterande företag gjorde inte den uppdelningen.

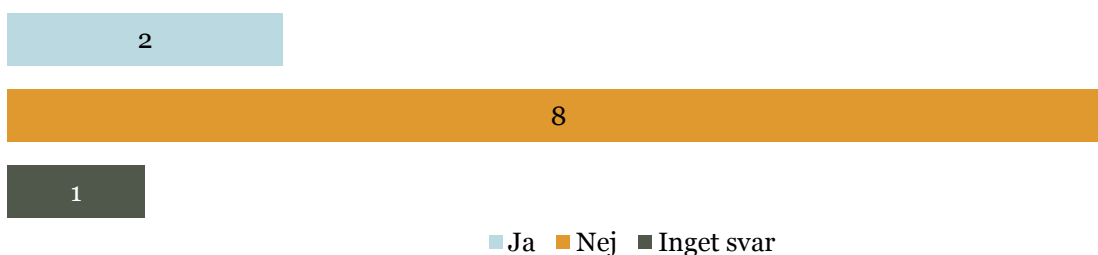


Diagram 11: Bryts COGS (KSV) upp i förädlings (produktions-) respektive materialkostnader vid analys?

Vissa av företagen gjorde emellertid trendanalyser över tid där de analyserade de olika kostnadskomponenternas utveckling. Flertalet företag såg ett värde i att analysera kostnadsmassan mer formaliserat och granulärt men analysen försvårades då de inte själva ägde produktionen. Leverantörernas fakturor var heller inte specificerade och i många fall köpte inte företagen själva det ingående materialet.

Analysen av produkters faktiska lönsamhet upplevdes som komplicerad

Fyra av elva företag upplevde problem med att analysera produktionskostnader för samma produkt från en säsong till en annan. Av de sex företag som inte tyckte det var ett problem uttryckte vissa att de sällan sålde samma produkter flera säsonger och därför inte har behov av en sådan analys.

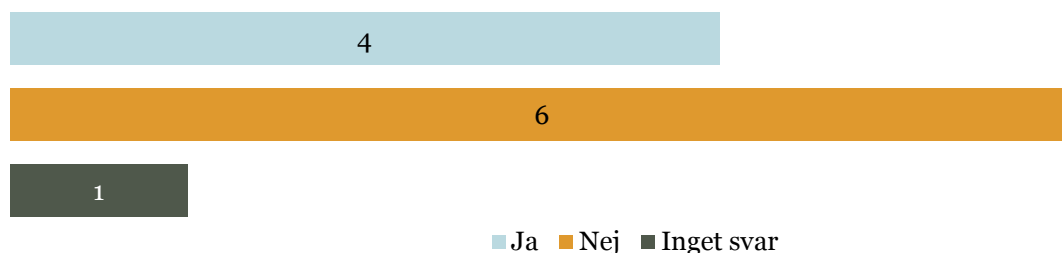


Diagram 12: *Upplever ni problem med att analysera produktionskostnader för samma produkt från en säsong till en annan?*

Generellt upplevde flera av företagen att det var svårt att analysera produkters faktiska lönsamhet. I de flesta fallen hade design och inköp en fastställd marginal att ta hänsyn till vid produktutvecklingen men det var svårt att jämföra den ursprungliga planen gentemot utfallet.

De flesta företagen hade möjlighet att justera bort valutaeffekten

Valutaeffektens påverkan på kostnadsmassan hade de flesta företagen möjlighet att justera bort. Många uttryckte emellertid att komplexiteten ökat och ofta var justeringen baserad på antaganden och uppskattningar.



Diagram 13: *Har ni möjlighet att justera bort valutakurseffekten vid analys av produktlönsamhet mellan år?*

Företagen menade att valutajusteringen blev svårare ju längre ner i produkthierarkin analysen genomfördes. Just möjligheten att snabbt kunna rensa bort valutaeffekten per produktgrupp för att bättre kunna analysera prestationen i den underliggande verksamheten var något som efterfrågades.

Kostnadsallokering vid resultatanalys

Ungefär hälften av företagen lät eventuella dotterbolag och produktionsgruppers resultat belastas med allokerade kostnader vid resultatanalys.



Diagram 14: Låter ni eventuella dotterbolag eller produktionsgruppers resultat belastas med allokerade kostnader vid resultatanalys?

Värdet i att allokera kostnader ner på resultatenheter ligger oftast i att kostnaderna visualiseras för användarna. Det skapas sällan något större värde av att allokera kostnader (ur ett styrningsperspektiv) om den belastade enheten inte själva kan påverka kostnadsmassan. Ett antal av de deltagande företagen efterfrågade bättre möjligheter att belasta produkter och produktgrupper med mer rättvisande utvecklingskostnader.

3.4 Styrning av balansräkning/kapitalbindning

Syftet med frågorna gällande styrning av balansräkning/kapitalbindning var att kartlägga vem som ansvarade för lagernivåer/lagervärden och hur kapitalbindningskostnaden hanterades vid lagerhållningskostnader samt i vilken utsträckning valutakurser säkrades.

Ansvar för lagervärdet skiljde sig mellan företagen och få tog hänsyn till kostnaden för kapitalbindning

På frågan vem i företagets ledning som hölls ansvarig för lagernivåer/lagervärde skilde sig svaren åt mellan de deltagande företagen. För sex av de elva företagen var ansvaret fördelat på två personer, oftast mellan logistikchefen och ytterligare en ledningsgruppsmedlem. Av de företag som inte hade delat ansvar var det tre som svarade att ansvaret låg hos försäljningschefen medan ansvaret inom de två resterande företagen låg hos ekonomichefen.

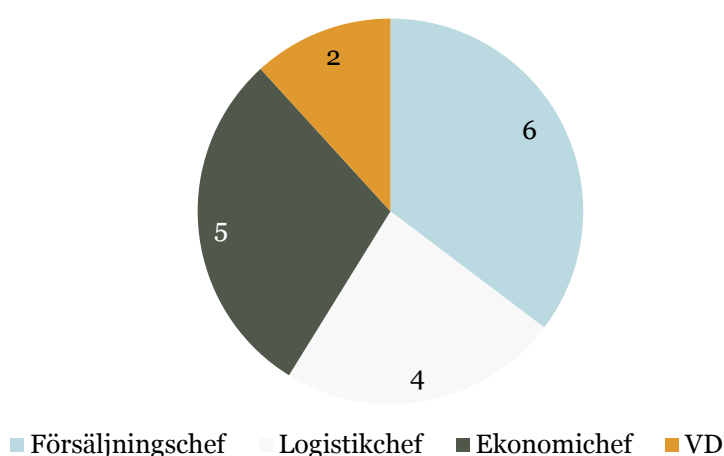


Diagram 15: Vem i företagets ledning hålls ansvarig för lagernivåer/lagervärde?

Hos de företag som själva upplevde att ansvaret är eller har varit otydligt hade ofta CFO:n varit tvungen att ta ansvar då ekonomifunktionen ägde rapporteringen kring lagernivåer och värde. Cavendis grundsyn är att säljfunktionen bör ansvara för lagervärdet, dels för att lagervärdet oftast är en konsekvens av säljfunktionens prognoser men också för att säljfunktionen har störst möjlighet att påverka nivåerna. Det finns förstås fall där den ansvarsfördelningen inte är applicerbar, exempelvis om inköpsfunktionen har mandat att köpa de volymer de vill och snarare ser säljprognoserna som en av flera informationskällor.

Flera av de deltagande företagen hade framgångsrikt satt samman mindre grupperingar, oftast bestående av sälj-, logistik- och ekonomifunktionen, som regelbundet träffades och uteslutande fokuserade på hur lagernivåerna skulle hanteras.

Åtta av elva företag svarade att de inte tar hänsyn till kapitalbindning vid beräkning och analys av lagerhållningskostnad. Några företag ansåg att detta möjligen berodde på att kostnaden som sådan inte är tillräckligt konkret och synlig.



Diagram 16: Tar ni hänsyn till kapitalbindning vid beräkning och analys av lagerhållningskostnad?

Det var vanligare att följa upp Days Sales Outstanding än Days Payable Outstanding

Gällande måtten Days Sales Outstanding (DSO) och Days Payable Outstanding (DPO) var det betydligt vanligare att följa upp kassaflödet i kundreskontra jämfört med leverantörssidan. För DSO var det närmare hälften, fem av elva företag, som gjorde uppföljningar medan det enbart var tre företag som gjorde uppföljning för DPO. Vissa företag påpekade att de istället använde sig av andra liknande mått.



Diagram 17: Följer ni upp DSO (Days Sales Outstanding) månadsvis?

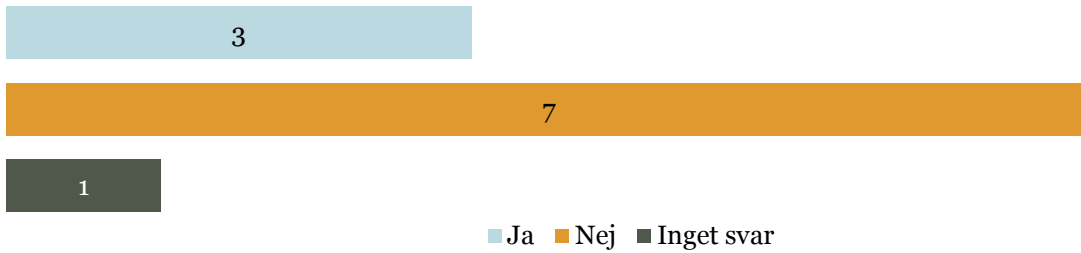


Diagram 18: Följer ni upp DPO (Days Payable Outstanding) månadsvis?

En av orsakerna skulle kunna vara att måttet DPO behöver någon form av branschspecifik jämförelsedata för att nå sin fulla potential. Vidare skapar olika typer av förskottsbetalningar till leverantörer brister i datavaliditeten för DPO-måttet.

Nästan alla företagen valutasäkrade

Nästan alla deltagande företag använde sig av någon form av valutasäkring då leverantörerna ofta betalades i USD. Hos de företag som hade möjlighet användes även så kallade naturliga hedgar.

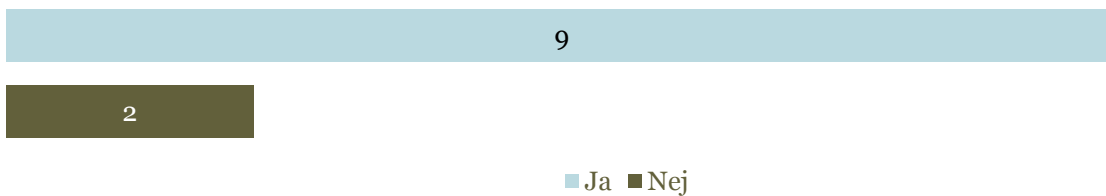


Diagram 19: Använder ni er av valutasäkring?



4 Cavendis erfarenheter och allmänna syn på ekonomistyrning

Finns inget facit

Precis som vi nämnde i rapportens inledning anser vi att det inte finns något facit för hur företag skall arbeta med den ekonomiska styrningen. Företaget ska, utifrån sina egna förutsättningar och omvärld, hitta en fungerande modell för att mäta organisationens strategiska efterlevnad (inom akademien brukar det benämnas som att den ekonomiska styrningen har en hög strategisk kongruens). Det finns enligt vår mening alltså inget som per automatik säger att ett fullt implementerat balanserat styrkort med integrerat systemstöd är bättre än ett antal KPI:er i ett Excel blad. Det viktiga är vad måtten skapar för incitament och beteende samt hur de länkas in i företagets operationella styrning i övrigt.

Vad krävs?

Att skapa en effektiv ekonomistyrning kräver en god förståelse för företagets nuvarande affärsmodell samt hur den egna organisationen och omvärlden bedöms påverka modellen på sikt. Vidare är det kritiskt att förstå vilka drivare och aktiviteter i företaget som skapar ett reellt aktieägarvärde. Vi upplever ibland att företag inte är helt säkra på vilka intäkter olika försäljningsflöden verkligen genererar och vilka kostnader som de facto är störst eller mest påverkbara. Om ett företag inte har de grundinsikterna är det svårt och ibland rent kontraproduktivt att börja implementera en ny eller förändrad form av styrning. Ofta räcker heller inte traditionella redovisningsmått för att göra den typen av analyser utan en mer omfattande känslighetsanalys utifrån påverkbarhet och ekonomisk konsekvens krävs för den enskilda värdedrivaren.

Vid framtagande av en ny (eller materiellt förändrad styrmodell) är vår erfarenhet att de finns ett värde i att genomföra en mer genomarbetad värdedrivaranalys. En sådan analys genererar en djupare insikt i företagets affärsmodell vilket ofta leder till att gamla sanningar och antaganden kring värdeskapande revideras. Analysen bidrar även till att bättre tydliggöra ansvarsfördelningen för värdeskapandet mellan organisationens funktioner.

Val och utformning av styrtal

Styrtalen behöver vara utformade på ett sådant sätt att de täcker de aktiviteter och processflöden som har störst påverkan på företagets värdeskapande, då det i regel är de flödena som ligger till grund för strategin. De medarbetare som ansvarar för processernas resultat behöver ha stort eller fullt inflytande över måttens utfall.

Olika organisatoriska nivåer inom företaget behöver normalt sett ha olika styrtal. På koncernnivå bör måtten i högre grad baseras på ekonomiska utfall från den finansiella redovisningen (exempelvis avkastning på eget kapital eller total omsättning) medan det på den operativa nivån i större grad behövs icke-finansiella mått (exempelvis en bokslutsprocess ledtid eller antal fulla containrar/totalt skeppade containrar).

Det är viktigt att se till både det framåtriktade perspektivet så väl som det historiska ("leading och lagging indicators"). De reaktiva eller eftersläpande styrtalen beskriver vad som redan hänt, medan de mer framåtblickande eller proaktiva styrtalen synliggör tendenser som på sikt kommer att påverka företagets resultat. Ett enkelt exempel på ett reaktivt styrtal är förra månadens försäljning medan ett proaktivt styrtal kan vara antalet inbokade försäljningsmöten. Sålunda uppnås också en viktig balans mellan den finansiella dimensionen och övriga dimensioner, såsom exempelvis process- och produktutveckling. Balansen mellan dimensionerna är exempelvis något som metodiken för balanserade styrkort betonar vikten av.

En annan aspekt att beakta vid framtagandet av styrmodell är antalet mått. Vår erfarenhet är att alltför många styrtalet gör modellen oöverskådlig för mottagaren vilket ofta leder till att den tänkta incitamentsstyrande effekten eroderar. Ibland kan dessutom användandet av för många mått utan tillräcklig analys medföra att måtten hamnar i direkt motsatsförhållande till varandra. Just måttens totala sammansättning och hur de förhåller sig till varandra är vital då de tillsammans skall spegla hela företagets värdeskapande och i förlängningen företagets strategi. Vi rekommenderar därför att investera tid i att, utifrån strategisk relevans och datavaliditet, säkerställa en hög kvalitet i ett begränsat antal styrtalet snarare än att utveckla många mått. Ibland kan dessutom flera värdeskapande aktiviteter rymmas under samma styrtalet och på så sätt öka styrkortets överskådlighet och förmåga att kommuniceras.

Det är även centralt att hitta rätt frekvens för styrtalets uppföljning. Vissa mått lämpar sig bättre att följa upp per försäljningssäsong, kvartal eller år snarare än månad. Orsakerna kan vara flera, såsom begränsad datavaliditet eller periodicitet i företagets försäljningsprocess och lagerupbyggnad.

Vikten av dynamik

Då ett företags affärsmodell och organisation i regel är under ständig utveckling behöver också ekonomistyrningen förändras. Ansvar flyttas mellan organisatoriska enheter och intäktströmmar respektive kostnadsmassors materialitet förändras över tid. Det är därför kritiskt att styrningen är dynamisk och att styrtalet tas bort, adderas eller ändrar ansvarstillhörighet löpande. Det kan vara nyttigt att minst årligen se över modellen.

Ekonomistyrningens roll inom koncernens och funktionens ledningsgrupp

En kritisk framgångsfaktor för en effektiv ekonomistyrning är sättet den integreras i företagets ledningsprocesser. Om ekonomistyrningen reduceras till att vara en månatlig KPI-rapport som distribueras från controllerfunktionen utan formaliserad uppföljning, reduceras den ofta till att bli en uddlös och administrativ kostnadspost.

Varje styrtalet ska ha ett tydligt mål som korrelerar med företagets strategi. Det är därför viktigt att processen kring sättande av mål är integrerad med affärsplaneringen. Ett styrtalet kan vara relevant ur ett strategiskt perspektiv men med ett felaktigt mål kan måttet (strategiskt sett) skapa motverkande incitament.

Styrningsprocessen behöver därför vara formaliserad både ur ett uppföljnings- respektive målformuleringsperspektiv. Exempelvis bör de KPI:er som styr respektive funktion eller avdelning distribueras till den ansvarige innan ledningsgruppen går igenom styrtalet. På så sätt kan respektive funktions- eller avdelningschef hinna analysera underliggande orsaker till utfallet och diskussionerna i ledningsgruppen bli mer produktiva.

Idag har många controllerfunktioner ambitionen att arbeta närmare affären och mer proaktivt bidra till affärens utveckling. Ett första steg i en sådan process brukar vara att försöka öka efterfrågan på och synligheten av funktionens tjänster internt. En väl implementerad ekonomistyrning skapar (åtminstone initialt) ofta ett större informations- och analysbehov hos övriga funktioner i företaget. Controllerfunktionen får således en mer central roll då ny information behöver tas fram och tolkas.

Vidare kan en controllerfunktion som är hårt belastad av standardiserad (och ibland slentrianmässig) rapportering avlastas då uppföljningen revideras och i större utsträckning behovsprövas utifrån företagets strategiska inriktning.



5 Om författarna



Niklas Eriksson är Senior Manager och ansvarig för Cavendis erbjudanden till konsumentvaruindustrin. Niklas har som managementkonsult en bred erfarenhet av att arbeta med projekt som berör styrning, affärsutveckling och processer, både i Sverige och internationellt. Innan Niklas började arbeta som konsult var han under ett flertal år verksam som Business Controller inom konsumentvaruindustrin.

Niklas har en magisterexamen i företagsekonomi från det Matematikekonomiska programmet vid Karlstads Universitet men har även läst nationalekonomi och logistik vid Warsaw School of Economics.



Josefin Sundström är Senior Consultant på Cavendi och har bred erfarenhet av arbete med förändringsledning och processutveckling i ett flertal nationella och internationella uppdrag, oftast i rollen som projektledare.

Senaste tiden har Josefin framför allt arbetat med förändringsprojekt inom ekonomifunktionen där verksamhetsutveckling och implementering av nya arbetssätt stått i fokus. Tidigare var Josefin involverad i ett flertal Lean-projekt med fokus på processkartläggning och verksamhetseffektivisering.

Josefin är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan där hon har studerat Industriell ekonomi.

Cavendi

MANAGEMENT CONSULTING

Telefon 08-410 829 50
info@cavendi.se
www.cavendi.se

Besöksadress:
Birger Jarlsgatan 32b,
114 29 Stockholm