



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats**  
FEK 582  
Ekonomistyrning  
VT 2007

# BUDGET SOM STYRINSTRUMENT

## - EN FALLSTUDIE PÅ CEFAR MEDICAL AB

**Handledare:**  
Olof Arwidi  
Peter Jönsson

**Författare:**  
Olof Bergendal  
Håkan Olsson  
Christian Segerstein

**SAMMANFATTNING**

<b>UPPSATSENS TITEL</b>	Budget som styrinstrument – En fallstudie på Cefar Medical AB
<b>ANTAL SIDOR:</b>	62
<b>SEMINARIEDATUM:</b>	2007-06-05
<b>ÄMNE/KURS</b>	Kandidatuppsats i ekonomistyrning - FEK 582, 10 poäng
<b>FÖRFATTARE</b>	Olof Bergendal, Håkan Olsson och Christian Segerstein
<b>HANDLEDARE</b>	Olof Arwidi och Peter Jönsson
<b>NYCKELORD</b>	Ekonomistyrning, budget, prognoser, nyckeltal
<b>SYFTE</b>	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera ett företag som arbetar med årlig budget som styrelement. Genom detta vill vi skapa en större förståelse för styrningen och samtidigt finna de problem som finns och om möjligt hitta lösningar till dessa eller åtminstone komma med förslag till sådana.
<b>METOD</b>	Metoden som använts i uppsatsen är en kvalitativ fallstudie som utförts på företaget Cefar Medical AB. Ansatsen har varit av abduktiv karaktär där datainsamlingen främst består av primärdata som inhämtats genom personliga intervjuer med Cefar Medical ABs ekonomichef Mats Ekman.
<b>SLUTSATSER</b>	Budgetstyrningen på Cefar Medical AB är ändamålsenlig i den mån att företaget uppnår nästintill allt man efterfrågar med hjälp av sin budget, ur en styrningsmässig synvinkel. Med detta är det inte sagt att det inte finns andra lösningar som skulle kunna fungera och det finns många saker som skulle kunna förbättra och komplettera styrningen på Cefar Medical AB. Att utveckla prognosarbetet i samband med budgeten är något som skulle kunna gynna företaget men även att ta in mer från andra perspektiv än det finansiella i sin nyckeltalsstyrning hade kunnat säkerställa att företaget verkligen för verksamheten i en lönsam riktning.

**ABSTRACT**

<b>TITLE</b>	Budget as control system – A case study at Cefar Medical AB
<b>PAGES:</b>	62
<b>SEMINAR DATE:</b>	2007-06-05
<b>COURSE</b>	Bachelor thesis in business administration with emphasis in control systems - FEK 582, 10 credits
<b>AUTHORS</b>	Olof Bergendal, Håkan Olsson och Christian Segerstein
<b>ADVISORS</b>	Olof Arwidi och Peter Jönsson
<b>KEY WORDS</b>	Management control, budget, forecasts, key ratio
<b>PURPOSE</b>	The purpose of the thesis is to describe and analyze a company that works with an annual budget as control system. Through this we aim to create a larger understanding of the management control and at the same time find shortcomings, and finally if possible find solutions to these or at least come up with some suggestions for those.
<b>METHODOLOGY</b>	The methodology in the thesis is a qualitative case study which has been carried out at Cefar Medical AB. The approach has been abductive and the data gathering has primarily contained of primary data which has been collected through personal interviews with Cefar Medical AB's economic manager Mats Ekman.
<b>CONCLUSIONS</b>	The budget control system at Cefar Medical AB is suited to the purpose in the way that the company achieves almost everything that they demand with help of their budget, from a controlling point of view. With this it is not said that there is not other solutions that would work and there are many things that could be improved and complemented in Cefar Medical AB's control system. To develop the work with forecasting in relation to the budget is something that the company could benefit from, but also to bring in more from other perspectives than the financial in their key ratio control could secure that the company really managed their operations in a profitable direction.

**F Ö R O R D**

Denna kandidatuppsats har skrivits inom ekonomprogrammet vid Lunds Universitet. Uppsatsen har inriktats mot ekonomistyrning och är sista pusselbiten i vår kandidatexamen vid företagsekonomiska institutionen.

Vi skulle vilja tacka alla personer som bidragit och hjälpt oss under arbetets gång, vilket medfört att denna uppsats kunnat slutföras. Först och främst skulle vi vilja tacka våra handledare, Olof Arwidi och Peter Jönsson, som har guidat och inspirerat oss under arbetets gång. Därefter vill vi rikta ett stort tack till de personer vid Cefar Medical AB som medverkat, närmare bestämt Mats Ekman (ekonomichef) och Marianne Nilsson (supportansvarig), för att de avvarat sin värdefulla tid och bidragit med indata, kunskap och erfarenhet till denna uppsats.

Utan Er så hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Tack!

Ekonomihögskolan  
Lunds Universitet  
Företagsekonomiska Institutionen  
June 2007

---

Olof Bergendal

---

Håkan Olsson

---

Christian Segerstein

## DEFINITIONER AV VIKTIGA BEGREPP

**Avkastning:** Avkastning, eller räntabilitet, används ofta då man pratar om företags resultat. Enkelt uttryckt så vill investerare som satsar sina pengar i ett företag att dessa förökas med en viss procentsats det vill säga ger en viss avkastning. (Ax et al, 2002, s 31)

**Balanced Scorecard:** BSC – ett verktyg för att komplettera finansiella prestationsmål med icke-finansiella. BSC förmedlar hur företagets vision och strategi kan sammanlänkas med den kortsiktiga operativa verksamheten och kommuniceras. (Kaplan och Norton, 1996, s 8-10)

**Balanserat styrkort:** Vanligaste svenska termen för Balanced Scorecard (Olve et al, 1997, s 21). Då balanserat styrkort nämns i denna uppsats så har det samma innebörd som Balanced Scorecard.

**Balansräkning:** Balansräkningen är ett samlingskonto för företagets tillgångar och skulder (Thomasson et al, 2000, s 47).

**Benchmarking:** Innebär att företag, eller delar av, jämför sig på något vis med andra företag (extern benchmarking) eller inom det egna företaget (intern benchmarking) för att inspirera och kunna lära av andra som är framgångsrika för att förbättra den egna verksamheten (Lindvall, 2001, s 128-129).

**Budget:** Budget är ett instrument som företag använder för att styra sin verksamhet med genom att den uttrycker förväntningar och åtaganden för organisationen gällande ekonomiska konsekvenser för en kommande period (Ax et al, 2002, s 369).

**Kundfordring:** Kredit som lämnats till kund för såld produkt eller tjänst som förväntas bli betald inom en avtalad tid (Thomasson et al, 2000, s 73).

**Kapitalomsättningshastighet:** Kapitalomsättningshastigheten är ett mått på hur många gånger varje investerad krona omsätts (Ax et al, 2002, s 643).

**Leverantörsskuld:** Används vid kreditinköp och är en skuld till leverantör för inköp av produkt eller tjänst som ska betalas inom en avtalad tid (Thomasson et al, 2000, s 74).

**Nyckeltal:** Nyckeltal är främst ett sätt att snabbt ta pulsen på ett företag samt att kunna följa utvecklingen i företag. Kan delas i tre huvudsyften: att underlätta diagnosen av en situation, att kontrollera prestationer samt att främja en bättre planering. (Rock, 1995, s 5-7)

**Rullande Prognoser:** Innebär att prognoser utförs ett bestämt antal gånger per år för en bestämd tid framåt. Kan användas som komplement till, eller helt ersätta, den årliga budgeten. (Bergstrand, 2003, s 127-132)

**Resultaträkning:** Resultaträkningen är ett samlingskonto för kostnader och intäkter där skillnaden mellan intäkterna och kostnaderna visar resultatet (Thomasson et al, 2000, s 47).

**Strategi:** Ordet strategi kommer ursprungligen från militär krigskonst och syftar till den övergripande planen om hur kriget ska vinnas. Militärisk strategi har många likheter med affärsvärldens strategier, men generellt beskrivet så handlar strategi om hur en organisation eller en individ ska planera för att kunna nå sina långsiktiga mål. (Grant, 2005, s 14-18)

**Vinstmarginal:** Vinstmarginalen talar om hur stor vinst varje krona som omsätts i företaget ger (Ax et al, 2002, s 643).

#### F Ö R K Ö R T N I N G A R

<b>BSC :</b>	Balanced Scorecard
<b>CFO:</b>	Ekonomidirektör
<b>FoU:</b>	Forskning och Utveckling
<b>HR:</b>	Human Resources (mänskliga resurser, personal)
<b>Inc:</b>	Incorporated (Aktiebolag)
<b>IT:</b>	Informationsteknologi
<b>Ltd:</b>	Limited (Aktiebolag)
<b>ROI:</b>	Return on investment, avkastning på totalt kapital
<b>VD:</b>	Verkställande Direktör

**INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

Sammanfattning .....	i
Abstract .....	ii
Förord .....	iii
Definitioner av viktiga begrepp .....	iv
Förkortningar .....	v
Innehållsförteckning .....	vi
Figurförteckning .....	viii
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 PRESENTATION AV PROBLEMET .....	3
1.4 PROBLEMFÖRMULERING .....	3
1.5 SYFTE .....	4
1.6 RELEVANS .....	4
1.7 AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2. METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1 VAL AV ÄMNE OCH FALLFÖRETAG .....	5
2.2 INDUKTIV OCH DEDUKTIV METOD .....	6
2.3 KVALITATIV OCH KVANTITATIV ANSATS .....	6
2.4 DATAINSAMLING .....	7
2.4.1 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	8
2.4.2 INTERVJUMETOD .....	9
2.5 KÄLLKRITIK .....	10
2.6 TEORETISK ANSATS .....	11
<b>3. TEORI .....</b>	<b>12</b>
3.1 BUDGET .....	13
3.1.1 BAKGRUND OM BUDGET .....	13
3.1.2 BUDGETENS ROLLER OCH ANSVARSFÖRDELNING .....	14
3.1.3 BUDGET SOM STYRMEDEL .....	15
3.1.4 BUDGETMETODER .....	16
3.1.5 BUDGETTYPER .....	17
3.1.6 UPPFÖLJNING .....	18

3.2	PROGNOSER .....	20
3.2.1	BAKGRUND OM PROGNOSER.....	20
3.2.2	RULLANDE PROGNOSER.....	20
3.3	NYCKELTAL .....	22
3.3.1	BESKRIVANDE EGENSKAPER OCH UTVECKLING .....	22
3.3.2	PLANERINGSVERKTYG.....	23
3.3.3	FINANSIELLA NYCKELTAL .....	23
3.3.4	ICKE-FINANSIELLA NYCKELTAL .....	25
<b>4.</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>28</b>
4.1	ALLMÄNT OM CEFAR MEDICAL AB.....	28
4.2	PRODUKTER .....	29
4.3	ORGANISATION .....	30
4.4	KORT BESKRIVNING AV VÄRDEKEDJAN.....	31
4.5	MARKNADER OCH DISTRIBUTIONSKANALER .....	32
4.6	EKONOMISTYRNING PÅ CEFAR MEDICAL AB .....	32
4.6.1	BUDGET .....	34
4.6.2	PROGNOSER.....	38
4.6.3	NYCKELTAL .....	39
<b>5.</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>43</b>
5.1	BUDGET .....	43
5.1.1	BUDGETMETOD .....	43
5.1.2	BUDGETSTYRNING .....	44
5.1.3	BUDGETUPPFÖLJNING.....	44
5.1.4	FÖR- OCH NACKDELAR MED BUDGETEN PÅ CEFAR MEDICAL AB .....	45
5.1.5	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER.....	47
5.2	PROGNOSER .....	49
5.2.1	RULLANDE PROGNOSER MED BUDGET .....	50
5.2.2	RULLANDE PROGNOSER UTAN BUDGET .....	51
5.3	NYCKELTAL .....	52
5.3.1	FOKUS PÅ DET FINANSIELLA PERSPEKTIVET .....	53
5.3.2	BALANSERING AV NYCKELTAL.....	53
<b>6.</b>	<b>RESULTAT .....</b>	<b>56</b>



<b>7. SLUTSATSER .....</b>	<b>58</b>
7.1 DISKUSSION KRING PROBLEMET.....	58
7.2 REKOMMENDATIONER .....	59
7.3 KRITIK TILL EGET ARBETE.....	59
7.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA UNDERSÖKNINGAR .....	60
<b>REFERENSER .....</b>	<b>61</b>

## BILAGOR

BILAGA 1-ELEKTROSTIMULATOR.....	I
BILAGA 2-REHABPRODUKTER OCH PAINMATCHER .....	II
BILAGA3-VIBRATIONSPLATTA .....	III
BILAGA 4 – CEFAR MEDICAL ABS ORGANISATIONSSHEMA .....	IV

## FIGURFÖRTECKNING

<i>FIGUR 3.1 TEORETISKT RAMVERK. ....</i>	<i>12</i>
<i>FIGUR 3.2 OLIKA BUDGETTYPER. ....</i>	<i>18</i>
<i>FIGUR 3.3 RULLANDE PROGNOSEER .....</i>	<i>21</i>
<i>FIGUR 3.4 STYRINSTRUMENTSMATRIS.....</i>	<i>22</i>
<i>FIGUR 3.5 DUPONT- SCHEMA .....</i>	<i>24</i>
<i>FIGUR 3.6BALANSERAT STYRKORT.....</i>	<i>26</i>
<i>FIGUR 4.1KARTA ÖVER BUDGETPROCESSEN PÅ CEFAR MEDICAL AB. ....</i>	<i>33</i>
<i>FIGUR 4.2 PROGNOSUPPLÄGGET PÅ CEFAR MEDICAL AB. ....</i>	<i>39</i>
<i>FIGUR 5.1 SKIFTE AV STYRFOKUS PÅ CEFAR MEDICAL AB.....</i>	<i>50</i>
<i>FIGUR 5.2 BUDGET MED RULLANDE PROGNOSEER PÅ CEFAR MEDICAL AB.....</i>	<i>51</i>
<i>FIGUR 5.3 RULLANDE PROGNOSEER PÅ CEFAR MEDICAL AB.....</i>	<i>52</i>

## 1. INLEDNING

---

*Detta kapitel är upprättat för att ge läsaren en kort introduktion till uppsatsen. Här görs en beskrivning om bakgrunden och det problem som ska undersökas, vilket sedan leder till uppsatsens syfte. Även ämnets relevans presenteras samt de avgränsningar som gjorts för att begränsa och precisera uppsatsen.*

---

### 1.1 Bakgrund

I dagens tuffa konkurrens på globala marknader med snabba förändringar i produkt efterfrågan är ekonomisk styrning och kontroll av stor vikt för vinstdrivande organisationer. Ekonomistyrning är kritisk i många avseenden men framförallt då det gäller att uppnå organisatoriska mål samt att driva företag i enlighet med den uppsatta strategin (Siriya, 2007; Merchant och Van der Stede, 2003, s 3). Ämnet sträcker sig långt tillbaka i historien men har framförallt haft en stor utveckling de senaste decennierna då företag alltmer gått ifrån ett rent finansiellt fokus mot flerdimensionell styrning (Berger, 2000). Detta har skett genom att ta in aspekter som kunder, konkurrenter, miljö, lärande (personella aspekter) mm som komplement till den finansiella styrningen.

Under 70-talet så skrotade Handelsbankens VD, Jan Wallander, den interna budgeten och ersatte den genom att istället mäta resultaten baserat på jämförelse med konkurrenterna, så kallat "benchmarking" (Merchant och Van der Stede, 2003, s 312; Hope och Fraser, 1997). De flesta företag befinner sig dock inte i så pass homogena branscher att man kan jämföra sig löpande på detta vis och i de flesta fall så är det svårt att komma över tillförlitlig information (Merchant och Van der Stede, 2003, s 312).

Det finns emellertid andra svenska företag som legat i täten när det gäller övergivandet av budgeten exempelvis Volvo och IKEA (Hope och Fraser, 1997). Dessa företag befinner sig i branscher som inte är lika homogena som bankbranschen och därför har man använt sig av andra metoder som rullande prognoser och balanserade styrkort (Ibid).

## 1.2 Problemdiskussion

Den traditionella ekonomistyrningen, som bygger på att företag styr sin verksamhet genom att använda sig av årliga budgetar, har på senare tid blivit mycket hårt kritiserad. Hope och Fraser (1997) menar att budgetstyrning är förlegat och tillhörde industriåldern och att man inte genom traditionell styrning kan vara konkurrenskraftig i en ny tidsålder som kännetecknas av information, där man hela tiden måste vara förberedd på snabba förändringar. De främsta argumenten mot årliga budgetar är att de leder till låg flexibilitet (Libby and Murray, 2003), är tidskrävande (Leahy, 2006), leder till kortsiktigt fokus som inte överensstämmer med den övergripande strategin (Merchant och Van der Stede, 2003, s 311), samt att de är väldigt kostsamma (Bruno-Britz, 2005).

Det finns en rad komplement och substitut till den årliga budgeten som exempelvis olika typer av kalkylering, benchmarking, balanserat styrkort, rullande prognoser etc (Bergstrand, 2003, 127-129; Montgomery, 2002). På senare tid så är det främst balanserade styrkort och rullande prognoser som företag tagit till sig och allt fler företag säger sig vilja lämna sin årliga budgetplanering. I en undersökning som Accenture (ett management konsultföretag) utfört visade det sig att år 2000 så startade 25 procent av de undersökta företagen året utan budget (Hunt och Klein, 2003). Handelsbankens VD Jan Wallander uttalade sig som följande om budgeten:

*"Min slutsats blir att i bästa fall är budgetarbetet ett slöseri med resurser och i sämsta fall direkt farligt för företaget"*

(Wallander, 1994, s 63)

Trots all kritik som riktats mot den traditionella styrningen den senaste tiden så är det enligt Marginson och Ogden (2005) samt Ekholm och Wallin (2000) relativt få företag som helt övergivit budgeten och det finns på senare tid även många artiklar som försvarar budgeten eller åtminstone menar att företag inte bör överge sin budget utan att tänka igenom det väl först exempelvis *"Is your organization ready for beyond budgeting?"* (de Waal, 2005), *"Budgeting as a competitive advantage..."* (Siriyaama, 2007), *"Budgeting and innovation"* (Marginson och Ogden, 2005), *"A necessary evil – It's budget time"*

(Berger, 2000) och “*Is the annual budget really dead?*” (Ekholm och Wallin, 2000). Det är emellertid många företag som använder sig av kompletterande styrelement jämte eller integrerat i budgetarbetet, men som påpekas av Ekholm och Wallin (2000) så är de flesta organisationer inte helt villiga att ge upp sin budget.

### 1.3 Presentation av problemet

Som beskrivits ovan så är ekonomistyrning en kritisk faktor för organisationers framgång. Många kritiker menar att årlig budgetering är förlegad och att företag idag måste ta hänsyn till andra icke-finansiella faktorer för att snabbt kunna svara mot en föränderlig global marknad som präglas av hög konkurrens. Har Handelsbankens före detta VD Jan Wallander rätt i sitt uttalande om att budgetarbetet i bästa fall är ett slöseri med resurser? Hur kan det då komma sig att inte fler företag överger sin budget?

Det tycks råda delade meningar om budgetens vara eller icke vara och det har de senaste åren presenterats en rad lösningar som ska ersätta den årliga budgeten, men alla har haft sina brister.

### 1.4 Problemformulering

Genom föregående bakgrundsfaktorer och problemdiskussion så formuleras problemet i denna undersökning som följande:

- ✓ Är styrning med hjälp av årlig budget ändamålsenligt för Cefar Medical AB och finns det andra lösningar som skulle gynna företaget?

### 1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera ett företag som arbetar med årlig budget som styrelement. Genom detta vill vi skapa en större förståelse för styrningen och samtidigt finna de problem som finns och om möjligt hitta lösningar till dessa eller åtminstone komma med förslag till sådana.

### 1.6 Relevans

Relevansen i denna undersökning grundar sig i att ämnet som undersöks på senare tid varit väldigt omdiskuterat och det har skrivits en hel del litteratur de senaste åren. Vidare så finns det även en praktisk relevans i den fallstudie som utförts.

### 1.7 Avgränsningar

För att undersökningen skulle kunna genomföras och ge en rättvisande bild samtidigt som hög kvalitet eftersträvades så var det nödvändigt att göra en del avgränsningar. De avgränsningar som gjorts i denna uppsats är presenterade nedan:

- ✓ Undersökningen har begränsats till att bara fokusera på ett företag som använder sig av årlig budget som huvudinstrument i sin ekonomistyrning.
- ✓ Uppsatsens fokus inom ekonomistyrning har avgränsats främst till de styrningsinstrument som fallföretaget Cefar Medical AB tillämpar.
- ✓ Teorierna som knutits till uppsatsen har avgränsats så att endast de som direkt passar undersökningen har presenterats.

## 2. METOD

---

*Andra kapitlet i uppsatsen är ett rent metodkapitel som beskriver vägen från problem till slutsatser med fokus på olika angrepps- och tillvägagångssätt. Mer ingående diskuteras datainsamling, validitet och reliabilitet för att ge läsaren bästa möjliga förståelse för de val som gjorts under vägen.*

---

### 2.1 Val av ämne och fallföretag

Vid början av vårt uppsatsskrivande visste vi bara att vi ville skriva om styrning av företag men inte vilken inriktning vi skulle ha. Efter vår kontakt med fallföretaget Cefar Medical AB föll vårt val så småningom på budget som styrmedel och hur man genom kopplingen mellan budget och strategi implementerar strategin i alla delar av företaget. Framförallt ville vi se hur budgetprocessen ser ut och hur den fungerar inom det valda företaget. Att se hur en budget fungerar och används i praktiken kändes extra intressant med tanke på den kritik som kommit mot budget som styrmedel.

Valet av Cefar Medical AB som företag kom sig av personliga kontakter samt att det är ett framgångsrikt och intressant företag i utveckling. De blev nyligen uppköpta av det amerikanska företaget Reable Therapeutics Inc. och är ett av Europas ledande företag inom elektrostimulatorer och elektroterapi (<http://www.cefar.se/about.asp> , 2007-05-12).

I vår studie av företaget har vi framförallt varit i kontakt med ekonomichefen Mats Ekman som är ansvarig för budgeteringsarbetet. Vi har vid två tillfällen gjort intervjuer med honom för att få inblick i hur arbetet med budgeten bedrivs. Vi har fått ingående information om hur det fungerar på Cefar Medical AB och även fått ta del av hans erfarenheter från anställningar på andra företag och därmed fått reda på en del skillnader. Förutom intervjuerna har vi fått ta del av resultaträkningar, balansräkningar och scheman för hur organisationen ser ut. Intervjuerna vi gjort har varit personliga och vi har vid båda tillfällena skickat frågorna i förväg för att få effektiva intervjuer med så utförliga svar som möjligt. Valet av intervjuerson har varit självklart då Mats Ekman är ekonomichef på företaget och är den som sköter budgetarbetet.

## 2.2 Induktiv och deduktiv metod

Man kan säga att det i en vetenskaplig studie finns två huvudsakliga sätt att gå till väga. Dessa två är induktion och deduktion. I induktion utgår man från observationer som man sedan bygger lagar och teorier av. I en deduktiv ansats utgår man istället från en teori eller hypotes som man sedan verifierar eller falsifierar genom observationer (Chalmers, 1996, s 22 och s 26; Patel och Davidson, 2003, s 23-24). Det finns förstås kritik mot båda angreppssätten. De flesta anser att en forskare ska vara så objektiv som möjligt och med en deduktiv ansats är man inte objektiv i och med att man redan bestämt vad det är man ska leta efter. Å andra sidan anser många att det knappast går att gå ut helt objektivt och bara observera en företeelse (Jacobsen, 2002, s 43). Först måste någon typ av avgränsning göras och man måste bestämma vad det är för något som ska undersökas.

Idag talar man mer sällan om rent induktiva eller deduktiva ansatser och talar istället om mer eller mindre öppna ansatser, vilket kan sägas vara ett mellanting (kallas även abduktion). Det handlar om vilka avgränsningar som man medvetet sätter innan man gör sin datainsamling (Jacobsen, 2002, s 43). I vårt fall är det snarast detta man kan säga att vi har gjort. Vi började med att kontakta Cefar för att ta reda på vilka styrsystem de använder. I den meningen utgick vi från ett induktivt synsätt utan några färdiga hypoteser som skulle provas. Men när detta väl var gjort ställde vi själva upp frågor och bestämde vilken typ av information som vi behövde ta reda på, vilket mer liknar ett deduktivt synsätt. Sammanfattningsvis kan man säga att vi alltså använt oss av ett mellanting, abduktion, där vi till en början hade en öppen ansats för att få grundinformation om företaget. När vi sedan gick vidare har vi haft en mindre öppen ansats där vi ställt upp frågor och samlat in empiri som vi tyckt var viktig för informationen om budgetarbetet.

## 2.3 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Man kan välja en kvalitativ eller kvantitativ ansats i sin metod. En typisk kvantitativ metod är när man gör en stor undersökning som går ut till många objekt, t ex genom enkäter. Då använder man sig av standardiserade tydliga frågor med korta och mer

lättolkade svar. Kvalitativ metod passar bättre vid en djupgående undersökning på ett eller ett fåtal objekt där man använder sig av större och mer öppna frågor som ger mer flexibel information. Om det som nu beskrivits är tydliga ytterligheter som vi kan kalla rent kvalitativ och rent kvantitativ metod, så ska man vara medveten om att det sällan är så tydligt när man väljer vilken man ska använda exempelvis används kanske både flervalsfrågor och mer öppna frågor som ger mer beskrivande svar i samma undersökning. Därför kan man med fördel se de två ovannämnda exemplen som ytterligheter på en skala där de flesta befinner sig någonstans mittemellan. I mitten finns en blandad metod som alltså kan innehålla båda typer av frågor (Jacobsen, 2002, s 139).

I vårt fall har vi haft öppna frågor och därmed använt en mer kvalitativ metod. Detta eftersom vi utgått från ett företag som vi vill undersöka på djupet. Den kvalitativa ansatsen kan också kopplas till syftet med uppsatsen, nämligen att skapa en större förståelse för budgeteringen och styrningen på Cefar Medical AB för att sen kunna behandla och analysera den insamlade informationen. De större och öppnare frågorna har även hjälpt oss att få mer uttömmande svar som kanske innehåller information som vi från början inte skulle ha tänkt på att fråga om.

## **2.4 Datainsamling**

Man kan dela in data i primär- och sekundärdata. Primär data är t ex intervjuer, enkäter och observationer. Alltså sådant som forskaren samlar in själv i första led. Sekundär data är sådant som samlats in tidigare av andra, t ex räkenskaper och böcker (Jacobsen, 2002, s 152-153). Tillförlitligheten hos dessa går vi in på ytterligare under kapitlet om källkritik.

Uppsatsen kommer till stor del att bygga på primärdata som samlas in under arbetets gång. Dessa primärdata består av kvalitativa intervjuer med ekonomichefen Mats Ekman. I övrigt kommer även en hel del sekundära data att användas. Dessa består av materiel från företaget i form av budget, balansräkningar och resultaträkningar. I övrigt är även alla böcker om budget, teori, metod mm att anse som sekundära data.



### 2.4.1 Validitet och reliabilitet

När man samlar in data så är det två saker som är viktiga att tänka på. Man bör sträva efter hög validitet och reliabilitet. Validitet handlar om att man måste se till att man verkligen undersöker det man vill undersöka det vill säga ställer rätt frågor och undersöker rätt saker. Om detta inte är fallet så får man svar på helt andra saker än de man är ute efter. Reliabilitet handlar om tillförlitligheten hos den information man får och det som undersöks. Man ska helst komma fram till samma, eller i alla fall liknande, resultat om man själv eller någon annan genomför undersökningen igen (Patel och Davidson, 2003, s 99-101).

I vårt fall handlar validiteten alltså om ifall vi lyckats undersöka budget och budgetprocessen hos Cefar Medical AB eller inte. Eftersom budget är ett tydligt och begränsat ämne så borde risken vara liten att vi undersökt fel saker. Däremot kan man tänka sig att olika personer och företag kan inkludera olika saker i det de menar tillhör budgetarbetet. I och med att vi undersökt *ett* företag och dess budgetprocess uppstår dock inte detta problem. Det som ska vara med är helt enkelt det som Cefar Medical AB inkluderar i budgetarbetet. Vi började vårt arbete med att läsa litteratur och sätta oss in i ämnet och utifrån det ställde vi vad vi ansåg vara relevanta frågor. Sedan har vi dessutom frågat den ansvarige för budgetarbetet om det utöver detta är något som han anser att vi borde veta eller fråga om för att få en bra bild av budgetarbetet på Cefar Medical AB. Detta tillvägagångssätt och dessa åtgärder har bland annat varit till för att få så hög validitet som möjligt.

När det gäller reliabiliteten så måste man hela tiden vara kritiskt inställd till den data och information man får. Vi har inte varit ute efter någon för företaget känslig information vilket ökar tillförlitligheten. Mycket av den information vi tagit del av har inte heller varit speciellt framtagen bara för oss utan är sådan som företaget självt använder, t ex resultaträkning, balansräkning, kostnadskonton mm. För att ytterligare se till att hög reliabilitet uppnås har vi efter varje intervjutillfälle direkt sammanställt respondentens svar och sedan i efterhand vid ett flertal tillfällen stämt av så att den tolkade informationen stämt överens med vad respondenten menat under intervjun.

### 2.4.2 Intervjumetod

Vid intervjuer finns ett flertal olika sätt att gå till väga och ett antal olika intervjutekniker. Intervjuerna kan ha olika grad av standardisering och strukturering. Standardisering av frågor handlar om hur mycket ansvar intervjuaren har när det gäller utformning av frågor samt deras ordningsföljd. Strukturering handlar om hur fria frågorna är för intervjupersonen att tolka fritt. En hög grad av strukturering och standardisering är t ex flervalsfrågor. En helt ostandardiserad intervju är när man formulerar frågorna först under själva intervjun. Vid öppna frågor är graden av strukturering inte lika tydlig. Där handlar det om hur man formulerat frågorna (Patel och Davidson, 2003, s 71-72).

Vid intervjuer är det förstås viktigt att utforma frågorna så att inga förutfattade meningar, egna uppfattningar eller förväntade svar framgår. Man ska vidare undgå ledande frågor samt formulera frågorna så tydligt som möjligt för att undvika all form av missförstånd (Patel och Davidson, 2003, s74-75).

I vårt fall har vi använt oss av kvalitativa intervjuer med låg grad av standardisering. Detta för att syftet varit att undersöka egenskaper och beskaffenheten hos budgetarbetet hos Cefar Medical AB och då är denna form av intervju mest lämplig (Patel och Davidson, 2003, s 78). Intervjuerna har gått till på det sättet att vi skickat öppna stora frågor till ekonomichef Mats Ekman i förväg via e-post. Frågorna har varit formulerade så att vi skulle få stora och uttömmande svar på det vi ansåg relevant för vår uppsats. Vi har även framhållit att vi är intresserade av all annan information utöver dessa frågor som han anser är relevant för vår undersökning. Intervjuerna har skett ansikte mot ansikte i en individuell öppen intervju. Dock har givetvis även mindre följdfrågor gjorts då något svar varit oklart eller vi har velat få ett djupare svar än vi fått. Dessa följdfrågor har gjorts direkt under intervjuens gång. Intervjuerna har skett vid två tillfällen och båda gånger varat drygt tre timmar. Utöver dessa intervjutillfällen har vi haft möjlighet att följa upp med frågor som kommit upp i efterhand när det gällt oklarheter. Dessa frågor har främst tagits upp via e-post men även vid det andra intervjutillfället. Vi har dessutom hela tiden fått feedback av Mats Ekman på det vi skrivit för att undvika att vi missförstått någon information under intervjuerna.

Vi har även haft kontakt med Marianne Nilsson som är supportansvarig på Cefar Medical AB och genom henne har vi fått allmän information om företaget och deras produkter. Denna kontakt har skett genom presentation om företaget och informella samtal som främst består av kortare mindre frågor, vilket har skett ansikte mot ansikte.

## 2.5 Källkritik

Vid all typ av forskning är det viktigt att vara källkritisk. Som regel kan man säga att förstahandskällor (primära) är bättre än andrahandskällor (sekundära). Vidare finns det vissa viktiga kriterier som man bör vara medveten om. Dessa är äkthetskriteriet, tidskriteriet, beroendekriteriet och tendenskriteriet. Äkthetskriteriet betyder helt enkelt att en källa ska vara äkta. Detta är inte alltid så lätt att avgöra som det kan verka. Det kan i många fall vara olika grader av äkthet. Viktigt är dock att veta att källan är den som den utger sig för att vara och att eventuella resultat inte friserats för att se bättre ut. Tidskriteriet handlar om att källor i princip är mer säkra ju närmare i tid de ligger. Ett enkelt exempel är t ex en återgivning av ett ögonvittne i en rättegång. Här är det tydligt hur närhet i tid (till den aktuella händelsen) är viktig för minnet och därmed återgivningen. Beroendekriteriet innebär att en källa är mer trovärdig om den är oberoende exempelvis är två oberoende ögonvittnen (som ej känner till varandra) mer trovärdiga än om det är flera som diskuterat händelsen eller kanske rent av fått den återberättad för sig. I det senare fallet är det sekundära källor.

Tendenskriteriet handlar om partiskhet. Om en person ska berätta om sig själv är det viktigt att vara medveten om att denna källa troligtvis inte skildrar sin inblandning helt objektivt. Antingen kan man försköna sin egen insats om den är positiv, eller helt enkelt dölja sin egen inblandning om den är negativ (Thurén, 1997, s 11 samt kap 2-6).

Att vi tagit upp alla dessa kriterier här beror i första hand på att visa att vi är väl medvetna om dem och att man inte alltid kan lita på den information man får helt utan vidare. I ett vetenskapligt arbete är det viktigt att alltid ha en kritisk hållning till den information man får (och även den man inte får). I vårt fall är det främst tendenskriteriet som är viktigt att tänka på. Detta eftersom vår intervjuperson berättar om stora delar av sitt eget arbete.

Vidare har vi varit noggranna med tidskriteriet genom att under intervjuerna anteckna så mycket som möjligt och efter intervjuerna sammanställa dessa direkt för att se till att inget glöms bort eller förvrängs.

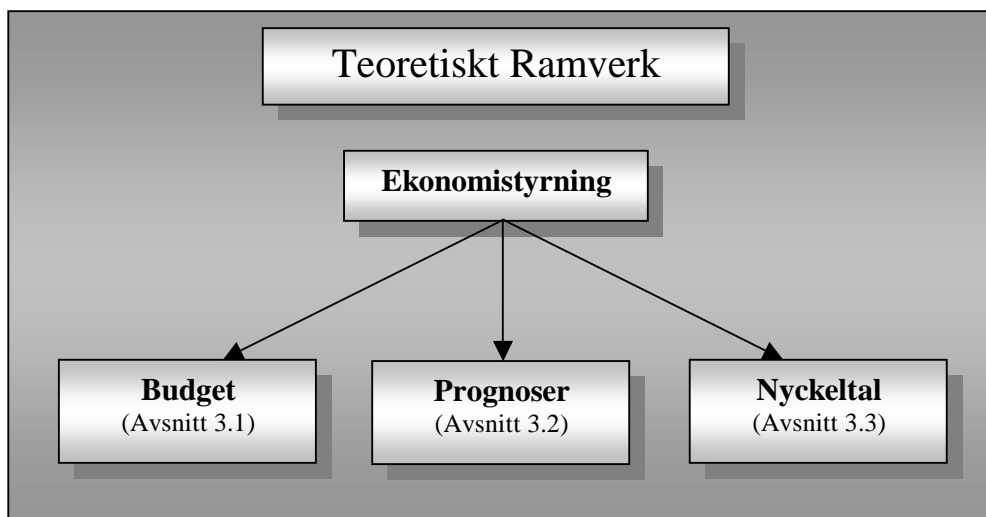
## 2.6 Teoretisk ansats

Efter att inledningsvis ha kontaktat fallföretaget började vi söka efter artiklar och böcker för att få en teoretisk grund att utgå ifrån i vår undersökning. Detta gjorde vi genom att på Lunds universitetsbiblioteks hemsidor söka i deras databaser för artiklar, uppsatser och böcker. De sökord vi använt har varit "budget", "budgeting", "forecast", "management", "management control", "management control system", "business control", "key ratio" m fl. Under arbetets gång har vi kontinuerligt sökt mer litteratur när nya frågetecken uppkommit eller ytterligare förtydliganden eller teorier behövts. Som alltid vid uppsatsskrivande så har vi inte använt alla källor vi hittat utan gjort ett urval efter vad som ansetts vara mest relevant, pålitligt och intressant för arbetet. Från början har vi dock försökt ha en så öppen inställning som möjligt till litteraturen för att sedan efter hand bli mer kritiska. Detta för att inte från början utesluta källor som kanske senare visar sig vara intressanta. Förutom den litteratur som vi framförallt använt oss av och hänvisat till har vi därför även läst annan litteratur. Detta för att sätta oss in i ämnet och först därefter försöka avgöra vad som är relevant och vilka källor som är mest aktuella och pålitliga. Teorierna som valts ut och presenterats i kapitel 3 i uppsatsen är anpassade så att de ska ge så bra underlag och skapa så stor förståelse som möjligt för undersökningen som utförts på Cefar Medical AB, samtidigt som teorierna har begränsats efter tillämpning.

### 3. TEORI

I detta kapitel presenteras alla relevanta teorier och modeller som används i undersökningen. Detta för att läsaren snabbt ska kunna få en uppfattning om ämnet samt att förbereda läsaren inför den kommande analysen. Ett teoretiskt ramverk presenteras i början av kapitlet för att visa och förklara relevansen och sambandet mellan de utvalda teorierna.

För att skapa en större förståelse över hur teorierna som valts ut för uppsatsen hänger ihop så har ett teoretiskt ramverk arbetats fram, se figur 3.1. Ekonomistyrning är det överhängande och sammanbindande ämnet. Ekonomistyrningen bryts sedan ned i tre delar: budget, prognoser och nyckeltal.



Figur 3.1 Teoretiskt ramverk.

Som tidigare nämnts i avgränsningarna (avsnitt 1.7) så har de utvalda delarna (budget, prognoser och nyckeltal) inom ekonomistyrningen valts ut för att på bästa sätt uppfylla syftet med uppsatsen. De tre delavsnitten har alla olika underindelningar och anledningen till att dela in teorikapitlet på detta vis är att göra det mer överskådligt och underlätta för läsaren att veta inom vilken del man befinner sig. Vidare så inleds varje avsnitt med att

försöka ge läsaren en insyn i ämnet för att sedan mer precist beskriva teorierna som senare tillämpas i uppsatsens analyskapitel.

### **3.1 Budget**

Budget är ett instrument som företag använder för att planera sin verksamhet för en bestämd period. Detta görs genom att man försöker förutse intäkter och kostnader som företaget kommer att ha under den kommande budgetperioden, vanligtvis ett år. Nedan beskrivs budgeten mer i detalj samt vilka tillämpningsområden och effekter som budgeten har och medför. Vidare så beskrivs även ett antal metoder som kan användas för att upprätta en budget och till sist beskrivs budgetuppföljningen.

#### **3.1.1 Bakgrund om budget**

Budgetering är ett instrument för styrning, planering och kontroll i en organisation. Vanligtvis gör man budgetar som täcker ett år, där intäkter och kostnader som planeras att ske under det aktuella budgetåret tas upp. Enligt Anthony och Govindarajan (2004, s 409) har en budget följande attribut:

- ✓ En budget uppskattar den potentiella vinsten i företaget
- ✓ Den är framförallt uttryckt i finansiella mått men kan även mätas på andra sätt (t ex antal producerade eller sålda enheter)
- ✓ Grundar sig vanligtvis på ett år men kan även vara säsongvis
- ✓ Är ett åtagande där chefer på olika avdelningar och/eller nivåer tar på sig ett ansvar för att uppnå de budgeterade målen
- ✓ Budgetförslaget granskas och godkänns av någon högre upp i organisationen än den som gjort budgeten (t ex ägarna)
- ✓ Om budgeten har godkänts kan den endast ändras under speciella omständigheter
- ✓ Periodvis jämförs det uppnådda resultatet med budget och avvikelser analyseras och förklaras

### 3.1.2 Budgetens roller och ansvarsfördelning

Dagens affärsklimat karaktäriseras av en föränderlig omvärld och det är svårt för företagsledningen att ha en hundra procentig kontroll över den operativa verksamheten. Ett sätt att decentralisera beslutsfattandet och samtidigt behålla kontrollen via ansvarsfördelning är att man anger i budgeten vilka ekonomiska mål som enhetscheferna ska uppnå, eftersom de har den direkta kontakten med den operativa verksamheten. (Greve, 1996, s 12) Budgeten involverar alla olika avdelningar i företaget och alla som har idéer kring denna process kan presentera sina idéer och få dem hörsammade. Av denna anledning har budgeten en viktig kommunikationsroll. Budgeten presenterar ett överskådligt och enkelt sätt för att få insikt och information om de olika avdelningarna i ett företag. (Ax et al, 2002, s 325)

Företag använder sig av budgetering för att förmedla ut sina strategier i sin verksamhet (Ax et al, 2002, s 322), därför spelar budgeten en viktig roll när det gäller verksamhetsplanering för funktioner i företag såsom tillverkning, försäljning, inköp och lagerhållning (Greve, 1996, s 69). Att internt fördela resurser (resursallokering) är en annan viktig roll som budgeten har genom att den samordnar mellan olika funktioner i företaget (Greve, 1996, s 71). Med samordning menar Ax et al (2002, s 375) att alla företagets olika enheter jobbar synkroniserat för att uppnå samma mål. Till exempel se till att antalet planerade enheter blir tillverkade och därmed generera de planerade intäkterna till företaget.

Budgeten fyller även en viktig roll när det gäller att sätta standarder genom att standarden fungerar som ett kontrollsystem mot utfallet. Dessutom så kan man se om den ansvarige följt sitt budgetåtagande och kontrollsystemet kan identifiera om en avvikelse uppstått. Detta betyder inte att man jagar efter en syndabock utan systemet reagerar på att en förändring uppstått och därefter kan man analysera avvikelsen för att hitta orsaken till den. (Greve, 1996, s 71)

Budgeten brukar göras för ett år och därefter delas den in i tolv månader för att man ska kunna göra månadsvis uppföljning för att se om man håller sig till budgeten och om man

eventuellt behöver göra korrigeringar i den. Det är väldigt viktigt att man gör en jämn fördelning av årsbudgeten på de tolv månaderna annars blir det svårt att jämföra de olika månaderna med varandra. (Ax et al, 2002, s 324)

En annan viktig roll som budgeten har är att den motiverar medarbetarna genom att de varit delaktiga i budgetprocessen och då vill göra sitt yttersta för att hålla budgeten. Därför är det viktigt att budgeten utformas så att det finns klara mål att sträva efter för medarbetarna. (Ax et al, 2002, s 326)

### **3.1.3 Budget som styrmedel**

Syftet med en budget är att fördela ansvar, resurser och förväntningar, att koordinera de olika delarna i en organisation och få dem att dra åt samma håll, att implementera och finjustera den strategiska planen, samt att skapa förpliktelser som används för att bedöma de ansvariga chefernas prestationer. (Anthony och Govindarajan, 2004, s 411)

Ansvarsfördelningen bör tydligt visa vilka kostnader chefen för respektive ansvarscenter får ha samt vad han/hon är ansvarig för, vilka resurser man har tillgång till och vilka förväntningar som ska uppfyllas. Koordinationen av företagets olika delar skapas genom att alla chefer för respektive ansvarsområde deltar i budgetplaneringen och de olika delarna vid sammanställningen måste stämma överens med varandra. Exempelvis så att den tillverkande avdelningen inte planerar att tillverka fler eller färre enheter än försäljningsavdelningen ska sälja. Budgeten använder den senast tillgängliga informationen inom företaget som tillhandahållits av de olika cheferna och man kan därigenom upptäcka om något behöver ändras för att den strategiska planen ska uppfyllas eller möjligtvis om denna i sig behöver justeras. Genom att jämföra med den uppsatta budgeten kan man efter budgetperioden bedöma de ansvarigas och företagets olika delars prestationer. Till detta kan man sedan koppla ett belöningssystem t ex i form av bonus. (Anthony och Govindarajan, 2004, s 411)



### 3.1.4 Budgetmetoder

Det finns olika tillvägagångssätt för att upprätta en budget i ett företag och olika metoder lämpar sig olika bra i olika företag. Nedan beskrivs tre vanliga grundläggande metoder, det bör dock nämnas att man ofta använder sig av olika kombinationer av dessa.

#### Nedbrytningsmetoden

Med nedbrytningsmetoden så utgår man från huvudbudgetar för hela företaget som fastställs av företagsledningen. Kraven i huvudbudgetarna förs sedan vidare ner i hierarkin som restriktioner som ställer krav på nivå efter nivå. Med detta angreppssätt så hoppas ledningen kunna bryta ner sina mål och få hela företaget att arbeta i enlighet med den strategiska inriktning man valt. På lägsta nivå med budgetansvar börjar man sedan arbeta fram delbudgetar som överlämnas till nivån över. Där godkänns eller omarbetas budgeten innan den lämnas vidare upp i systemet för att slutligen fastställas av ledningen. (Ax et al, 2002, s 440; Bergstrand, 2003, s 111-113)

Nedbrytningsmetoden svarar direkt mot företagsledningens ambitioner eftersom man utgår ifrån helheten innan man fastställer delbudgetar. Den fungerar bäst i mindre organisationer där ledningen tillhandahåller mycket information och relativt enkelt kan överblicka verksamheten. Vidare så är nedbrytningsmetoden ofta lyckosam då företag befinner sig i kris eller i en mycket ansträngd period. En negativ aspekt med nedbrytningsmetoden är att det lämnas lite utrymme för medbestämmande för budgetengagerad personal, vilket i sin tur leder till låg motivationsnivå. Budgetansvariga tar inte tillräckligt ansvar för sin budget och budgeten kan komma att bli en "motståndare". (Ax et al, 2002, s 440-441; Bergstrand, 2003, s 111-113)

#### Uppbyggnadsmetoden

Uppbyggnadsmetoden skiljer sig från nedbrytningsmetoden (se ovan) på så vis att budgeten istället byggs upp underifrån i företaget av olika delbudgetar för att sedan slås ihop till huvudbudgetar. Detta tillvägagångssätt är vanligare i större företag och fungerar

på så vis att företagsledningen börjar med att sätta upp diverse förutsättningar för budgetarbetet. Dessa förutsättningar är grunden för budgeten och ska därför stämma överens med företagets övergripande strategi samt mot företagets analys av framtid och omvärld. Med riktlinjer från företagsledningen börjar budgetansvariga alltså sätta ihop delbudgetar som sedan lämnas vidare uppåt i hierarkin för godkännande. Detta sker sedan från nivå till nivå med olika modifieringar och budgeten fastställs slutligen av ledningen. (Ax et al, 2002, s 438-439)

Uppbyggnadsmetoden är en metod som ofta uppskattas av anställda eftersom de får ett visst inflytande och en känsla av att de kan påverka, vilket i sin tur skapar engagemang och leder till att motivationen höjs. Metoden kan lätt uppfattas som "trög" eftersom det krävs mycket tid och det finns även en viss risk att den framkomna budgeten inte stämmer mot vad ledningen tänkt sig från början. Det krävs ofta många överläggningar och det kan i slutändan vara svårt att enas om en budget. Det är viktigt att alla kan känna del i slutresultatet och att inte någon blivit "överkörd" eftersom syftet med denna typ av budgetupplägg då försvinner. (Ax et al, 2002, s 438-439; Bergstrand, 2003, s 111-112)

### **Iterativa Metoden**

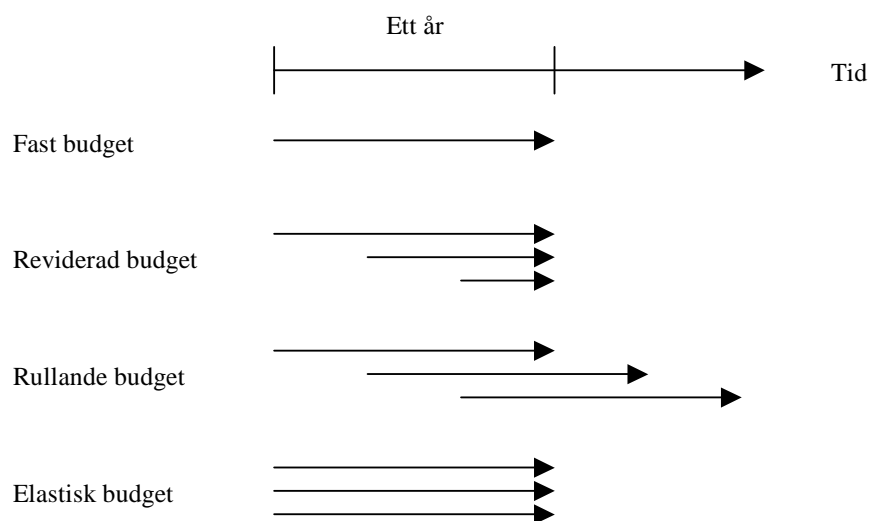
Den iterativa metoden bygger på, liksom namnet antyder, att ledningens mål möts av förutsättningar i de underordnade enheterna och sedan omarbetar man budgeten ett flertal gånger tills önskat resultat nås. Mål och förändringar diskuteras i omgångar mellan de olika nivåerna. Som nämnts tidigare så är det oftast så att företag använder sig av en kombination av de två ovannämnda metoderna och den iterativa metoden kan till en viss del ses som en sammanslagning av dessa. (Ax et al, 2002, s 441; Bergstrand, 2003, s 113)

### **3.1.5 Budgettyper**

Budgeten i ett företag kan vara av många olika karaktärer. De vanligaste typen i svenska företag är fast budget men det finns även reviderad budget, rullande budget och elastisk

budget (Bergstrand, 2003, s 108-111). De olika budgettyperna presenteras kort nedan (se även figur 3.2):

- ✓ *Fast budget* – Budgeten planeras och fastställs en gång om året. Vanligt att man kompletterar med kvartals- eller tertialsprognoser.
- ✓ *Reviderad budget* – Innebär att man med planerade mellanrum omarbetar budgeten för den återstående tiden av året.
- ✓ *Rullande budget* – Skiljer sig från reviderad budget ur den aspekten att man vid varje omarbetning gör en budget för 12 månader framåt.
- ✓ *Elastisk budget* – Budgeten anpassas efter hand till någon variabel. Kan exempelvis användas i organisationer där anställda inte har något ansvar för volymer.



Figur 3.2 Olika budgettyper. (Bergstrand, 2003, s 107)

### 3.1.6 Uppföljning

En viktig del i styrning med budget är själva uppföljningen. Det är visserligen möjligt att arbeta med budget utan att följa upp men man går då miste om mycket värdefull kunskap. Budgetuppföljningen bör ske löpande över året, månadsvis eller veckovis, där utfallet

hela tiden jämförs med de budgeterade värdena. Uppföljningen ska bestå av schemalagda möten där alla som är inblandade ska ha fått ta del av underlag och utfall innan mötet så att inte mötet blir en vilse diskussion om hur det hela ska tolkas. Dessa möten fyller ett viktigt syfte då budgetansvariga får stå till svars för utfallet inför överordnad chef, vilket innebär att man vill undvika negativa avvikelser. (Ax et al, 2002, s 449-454)

Uppföljningen kan som sagt göras av olika noggrannhetsgrad beroende på budgetens roll och funktion i företaget. Utöver att hålla de anställda ansvariga för företagets utfall så nämner Ax et al (2002, s 450-451) och Bergstrand (2003, s 134) följande syften med budgetuppföljningen:

- ✓ *Skapa underlag för kommande budget* – Denna aspekt syftar till att man genom uppföljningen lär sig av sina misstag och att budgeten på så vis bör bli mer träffsäker vid nästa tillfälle. För att detta ska uppnås fordras att man resonerar kring avvikelserna och vad man ska göra annorlunda i framtiden för att undvika dessa.
- ✓ *Stoppa ogynnsam utveckling* – Genom att löpande följa upp budgeten kan man i ett tidigt stadium upptäcka problem och rätta till dessa innan det gått för lång tid och problemen växt alltför mycket.
- ✓ *Analys av avvikelser* – Både positiva och negativa avvikelser bör analyseras för att kunna bättra på resultatet. Detta leder i sin tur till en kontinuerlig jakt efter att minska kostnaderna och öka intäkterna.
- ✓ *Information och diskussionsunderlag* – Eftersom uppföljningsmötena bygger på fakta och inte spekulationer så finns det goda möjligheter att få igång relevanta diskussioner om vad som bör göras i verksamheten.

För att budgetuppföljningsmötena ska bli så betydelsefulla som möjligt är det viktigt att de är välplanerade och att det material som skickas ut som underlag till budgetansvariga och medarbetare är lättbegripligt och inte består av facktermer som leder till förvirring. Vidare ska informationen vara relevant, aktuell och i god tid. (Ax et al, 2002, s 453-454)

### 3.2 Prognoser

Prognoser används för att försöka förutse vad som väntar företaget i framtiden. Först beskrivs prognoser i allmänhet och sedan som styrinstrument, då i form av så kallade rullande prognoser.

#### 3.2.1 Bakgrund om prognoser

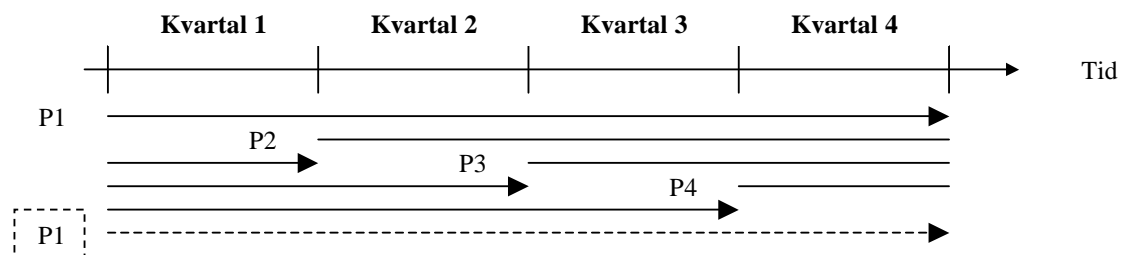
Prognoser används för att uppskatta vad man sannolikt tror ska hända inom en viss framtid och hjälper företagets ledning med planering. Man gör inte prognoser för att påverka ett skeende, t ex anställda att uppnå specifika mål, utan de används mer passivt för att se vad som troligtvis kommer att hända den närmaste tiden med hänsyn till olika faktorer. En prognos kan avse vilken tidsperiod som helst och behöver inte vara i finansiella mått. Den fördelar heller inget ansvar och behöver inte godkännas eller analyseras formellt. Uppdatering av prognoser sker så snart man upptäcker en förändring. (Anthony och Govindarajan, 2004, s 410)

Även Johansson (1999, s 385-387) påtalar att prognoser är passiva bedömningar av framtiden. Att de är passiva innebär att de inte påverkar själva skeendet men man kan ändå göra aktiva handlingar genom att vara förberedd och anpassa sig till det man tror ska ske. Johansson skiljer t ex på definitionen av prognos och den praktiska användningen av densamma. I praktiken kan man alltså använda prognoserna för att försöka påverka utfallet av det man tror ska hända. Som med så mycket annat så är gränsdragningen mellan prognoser, budget och planering inte helt tydlig utan övergången mellan dessa är gradvis och skillnaderna inte absoluta.

#### 3.2.2 Rullande prognoser

Rullande prognoser är ett alternativ eller komplement till den årliga budgeten. Konceptet går ut på att ett visst antal gånger per år, ofta kvartalsvis, upprätta prognoser som sträcker sig en konstant period framåt i tiden, vanligtvis 12 månader, oavsett vid vilken tidpunkt prognoserna görs (se figur 3.3). Rullande prognoser har växt fram till följd av att många

företag ansett att deras budgetarbete varit alltför tidskrävande men framförallt för att flexibiliteten har fått en allt större betydelse på de föränderliga marknaderna som idag existerar. (Lindvall, 2001, s 148-152)



Figur 3.3 Rullande prognoser som utförs 12 månader framåt i tiden med kvartalsintervall (P står för prognos och den streckade pilen längst ner i figuren avser första prognosen för andra året).

Rullande prognoser är ett tillvägagångssätt som företag metodiskt kan få sin verksamhet att gå från reaktiv till proaktiv styrning. De största skillnaderna mot den årliga budgeten är frekvensen, planeringshorisonten samt detaljnivån. Medan budgeten upprättas en gång per år så utförs prognoserna vid ett flertal tillfällen och hur ofta beror på vad som är lämpligt för verksamheten. Prognoserna sträcker sig ofta 12 månader framåt, på det vis som illustrerats i figur 3.3, vilket innebär att oavsett när de utförs under året (förutom vid första tillfället) så har företaget en förutsägelse om framtiden som sträcker sig längre fram än budgeten, vilket i sin tur innebär att man kan förutspå förändringar i marknaden i ett tidigare stadium. Prognoserna är vanligtvis inte lika detaljerade som budgeten vilket i sin tur ska medföra att planeringstiden minskas ned. (Bergstrand, 2003, s 127-129; Lindvall, 2001, s 185-189)

Rullande prognoser kan som nämnts tidigare användas både självständigt och som ett komplement till budgeten. Vilket som passar bäst i olika företag beror lite på företagets beskaffenhet och marknadsstrukturen. Figur 3.4 visar en grundläggande matris som kan vara ett hjälpmedel då företag funderar över vilka styrelement som är lämpliga för verksamheten (Bergstrand, 2003, s 130-132).

		Företagets handlingsfrihet	
		Hög	Låg
Hög	Resultatansvar och rullande prognoser	Planering genom årsbudget och prognoser	Prognossäkerhet i marknaden
	Låg	?	
		Låg	Hög

Figur 3.4 Fyrfältsmatris som visar vilka styrinstrument som bör användas i olika situationer med avseende på företagets handlingsfrihet och prognossäkerheten i marknaden. (Bergstrand, 2003, s 131)

### 3.3 Nyckeltal

Enkelt beskrivet så är nyckeltal ett sätt att snabbdiagnostisera ett företags effektivitet och se hur väl det fungerar, vilket kan göras både internt och externt. I detta avsnitt så beskrivs nyckeltal först i allmänhet och hur de fungerar och sedan delas de till slut ner i finansiella och icke-finansiella nyckeltal.

#### 3.3.1 Beskrivande egenskaper och utveckling

Att använda eller läsa av nyckeltal i ett företag är ett snabbt sätt att ta pulsen på företaget och för att se hur väl företaget egentligen fungerar (Rock, 1995, s 5). Ett enkelt exempel hämtat från MM Publikationer (1996, s 33) beskriver detta på ett bra sätt: Om man ser till två olika företags resultat i kronor och det ena företags resultat är flera gånger större än det andra så behöver det inte innebära att företaget med bättre resultat är effektivare än det andra. För att kunna avgöra detta måste man först veta hur mycket kapital som satsas i vardera företag och sedan jämföra kvoterna mellan resultat och satsat kapital. Först då

man har dessa värden kan man avgöra vilket av företagen som är mest effektivt, eller med andra ord har störst avkastning på eget kapital.

Nyckeltal handlar emellertid inte enbart om att jämföra olika företag utan används framförallt internt i den egna ekonomistyrningen för att kunna följa utvecklingen i företaget. På samma sätt som i exemplet ovan så är det inte givet att ett företag som presenterar ett bättre resultat än föregående år har varit effektivare under året som gått utan det beror helt och hållet på hur mycket kapital som satsats de olika åren. Avkastning på eget kapital är dock bara ett av många nyckeltal som kan användas och det varierar stort vilka nyckeltal som används i olika företag och olika branscher beroende på företagets storlek, ägarstruktur, verksamhetsinriktning med mera. (BAS-kontogruppen, 2001, s 15)

Det man generellt kan säga om nyckeltal är att de beskriver utvecklingen i företag och företagsledningen kan därför på ett snabbt och enkelt vis kontrollera och styra verksamheten. Det bör dock understrykas att nyckeltalen inte är intressanta i sig själva utan först då de jämförs på något vis. (Rock, 1995, s 2)

### **3.3.2 Planeringsverktyg**

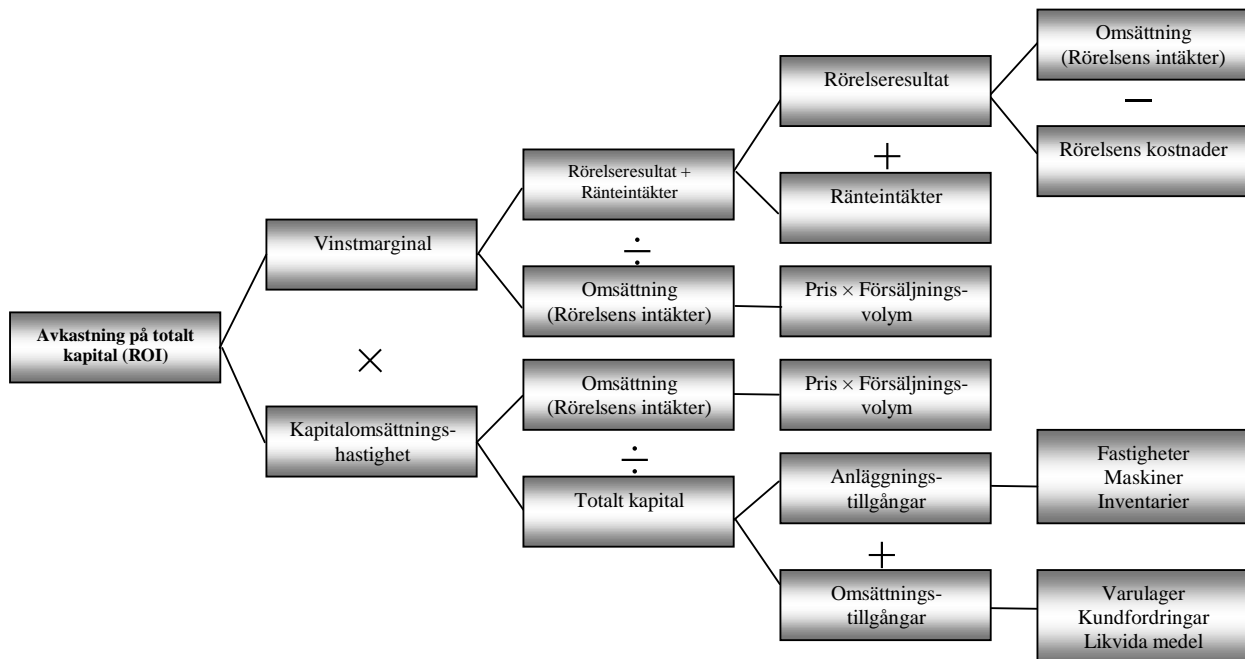
Ett annat användningsområde än själva företagsanalysen och effektivitetsmätningen är i samband med planeringen och budgetarbetet. Många företag använder sig av vissa nyckeltal både som grund för budgeten men också för att göra trovärdighetsbedömningar över de framräknade budgetsiffrorna exempelvis genom att ställa rörelsekostnaderna i förhållande till omsättningen. I större företag så anger ägarna ofta de ekonomiska målen i form av nyckeltal, då vanligtvis i form av soliditet, lönsamhet och tillväxt. (Rock, 1995, s 45-46)

### **3.3.3 Finansiella nyckeltal**

I ett företags resultat och balansräkning finns en mängd poster som genom olika kombinationer kan bilda ett stort antal nyckeltal. Ett vanligt nyckeltal är avkastning på



totalt kapital (ROI, return on investment) som kan härledas via den så kallade Dupont-modellen som presenteras nedan i figur 3.5. (Bergstrand, 2003, s 152; Merchant och Van der Stede, 2003 s 417)



Figur 3.5 Figuren visar ett exempel på hur ett Dupont- schema kan se ut. (Ax et al, 2002, s 644)

Vinstmarginalen talar om hur stor vinst varje krona som omsätts i företaget ger och kapitalomsättningshastigheten visar hur många gånger varje investerad krona omsätts. Genom att sedan multiplicera vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten så erhålls avkastning på det totala kapitalet (Ax et al, 2002, s 643). Dupont-modellen är väldigt grundläggande men en bra utgångspunkt för företag som vill effektivisera sin styrning, eftersom den åskådliggör ett flertal faktorer som kan förbättras för att i slutändan höja lönsamheten. Det finns emellertid brister med att enbart styra sin verksamhet efter ROI eftersom det är relativt enkelt att manipulera exempelvis genom att minska kapitalet och på så vis höja ROI-talet utan att företaget gjort någon resultatförbättring i rena pengar. (Bergstrand 2003, s 154-155)

Det är viktigt att komma ihåg att nyckeltal som speglar lönsamheten är de absolut viktigaste, eftersom inga företag överlever på lång sikt om de inte är lönsamma (BAS-

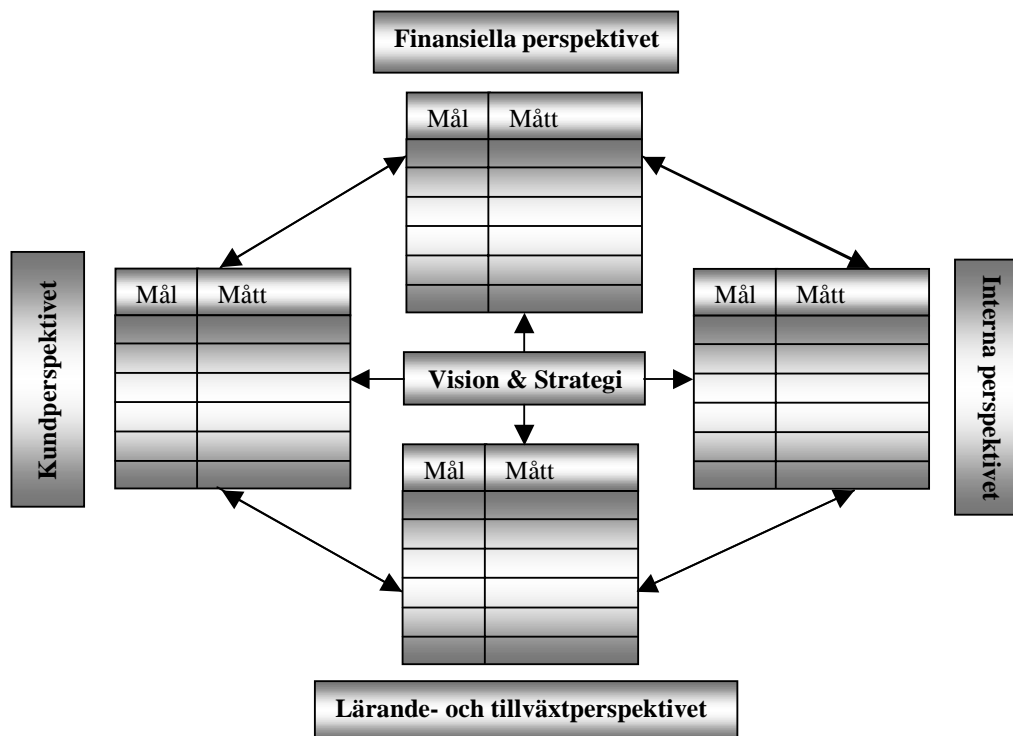
kontogruppen, 2001, s 32). Trots detta faktum så finns det en risk att de finansiella nyckeltalen inte klarar av att spegla företagets framgångar fullt ut i och med att man inte tar hänsyn till faktorer som kunder, personal, produkter etc. (Bergstrand, 2003, s 170-171)

### 3.3.4 Icke-finansiella nyckeltal

Som nämndes i avsnitt 3.3.3 så är det inte alltid tillräckligt att bara se till det finansiella perspektivet eftersom dagens affärsklimat är väldigt komplext. Därför är en full förståelse av organisationens mål och vad som krävs för att uppnå dem av största vikt för företagets överlevnad (Kaplan och Norton, 1996, s 2). I de icke-finansiella nyckeltalen ingår bl a kunder, interna processer, och lärande och tillväxt. Förmågan att mobilisera och utnyttja sina immateriella tillgångar har blivit mycket viktigare än att bara investera och bemästra sina materiella tillgångar. Immateriella tillgångar kan medföra att en organisation:

- ✓ Utvecklar lojalitet bland sina befintliga kunder och hittar nya kundsegment och marknader.
- ✓ Introducerar innovativa produkter och tjänster.
- ✓ Producerar och skräddarsyr högkvalitativa produkter och service till låga kostnader och med korta ledtider.
- ✓ Mobiliserar de anställdas kunskap och motivation för att kontinuerligt kunna förbättra processer, kvalitet och ledtider.
- ✓ Sprider information om teknologi, databaser och system.

Med Balanced Scorecard (BSC), se figur 3.6, får chefer ett redskap för att kommunicera en organisations vision och strategi genom att mäta viktiga prestationsindikatorer som identifierats för företagets konkurrensförmåga. BSC mäter fyra viktiga aktiviteter i ett företag, nämligen finansiella, kundorienterade, samt interna affärsprocesser och lärande och tillväxt. (Kaplan och Norton, 1996, s 2-3)



Figur 3.6 Det balanserade styrkortet med centrala perspektiv (Ax et al, 2002, s 672).

Det finansiella perspektivet ska alltid vara knutet till de tre övriga perspektiven. Det balanserade styrkortet ska förmedla strategin och utgångspunkten ska tas i det långsiktiga finansiella målet (Kaplan och Norton, 1996, s 47). I detta perspektiv har Kaplan och Norton (1996, s 47) tagit fram en klassificering utifrån olika finansiella teman som vinsttillväxt, produktivitetsförbättring och kostnadsreducering, utnyttjande av tillgångarna och riskmanagement.

I kundperspektivet bör man ta hänsyn till vilka kunder som är målgruppen och vilket affärssegment man verkar i. Till det bör en uppsättning viktiga prestationsindikatorer följa, såsom andel av marknaden, kvarhållande av kunder, förvärvande av nya kunder, kundtillfredsställelse och vinst för det eller de segment man valt att verka i. (Kaplan och Norton, 1996, s 85)

Innovationsprocessen är en väldigt central del i det interna processperspektivet då den belyser vikten av att identifiera egenskaperna hos olika marknadssegment som företaget vill tillfredsställa med sina framtida produkter och tjänster. Därefter följer processen som ska designa och utveckla de produkter och tjänster som ska tillfredsställa sina respektive marknadssegment. (Kaplan och Norton, 1996 s 115)

Om de mål som sätts upp i tillväxtperspektivet uppnås så ligger de som en grundplåt för att kunna nå målen i de tre första perspektiven (Kaplan et al, 1996 s 126). Motorn för lärande och tillväxtperspektivet ligger i de anställda, i systemen och i organisationens möjlighet att skapa förmågor (Kaplan och Norton, 1996, s 146).

De fyra perspektiven i BSC skapar en balans mellan; långsiktiga och kortsiktiga mål, det slutgiltiga resultatet och mellan prestationsindikatorerna som ska guida företaget till det slutgiltiga målet, finansiella mått och mer mjuka och subjektiva mått som kundrelationer (Kaplan och Norton, 1996, s 25). Det är viktigt att bygga ett balanserat styrkort som förmedlar ett företags strategi eftersom det balanserade styrkortet beskriver organisationens vision för hela organisationen och skapar en gemensam förståelse för den. Styrkortet skapar en modell av strategin som visar hur de anställda bidrar till företagets framgång genom att uppnå de mål som sätts upp i det balanserade styrkortet (Kaplan och Norton, 1996, s 147-148).

#### 4. EMPIRI

---

*Uppsatsens empiriska data är hämtat från företaget Cefar Medical AB och som redan nämnts i metodkapitlet så har information hämtats genom studiebesök, möten samt regelbunden kontakt via e-post och telefon. Detta kapitel syftar till att ge en beskrivande bild av Cefar Medical AB samt hur företaget idag arbetar med sin styrning.*

---

##### 4.1 Allmänt om Cefar Medical AB

Cefar Medical AB grundades 1975 i Lund men flyttade under 2006 till Malmö, på grund av att företaget växte och behövde nya lokaler, där huvudkontoret ligger idag. Cefar har sedan företaget startades varit verksamma inom den medicintekniska branschen och fokuserat på innovativa lösningar inom främst elektroterapi. Detta har man lyckats med genom att omsätta forskningen som fanns i företagets tidiga stadium till produkter som idag klarar av tre olika områden:

- ✓ Smärtlindring
- ✓ Massage
- ✓ Träning/Rehabilitering

Till en början så sågs elektroterapi som en alternativ behandlingsmetod men idag är den accepterad av läkare, sjuksköterskor och sjukgymnaster. Detta har uppnåtts genom att företaget har lyckats visa att elektroterapi är en relativt billig behandlingsmetod men framförallt att det fungerar och är helt biverkningsfritt.

Cefarkoncernen (i Cefarkoncernen ingår Cefar Medical AB som ett av sex bolag) har sitt huvudkontor i Sverige men bedriver också verksamhet i Spanien, Frankrike och Norge. Koncernen har 105 anställda varav 40 i Sverige och år 2006 var omsättningen omkring 180 miljoner kronor. Förutom de ovan nämnda länderna så säljer Cefar Medical AB sina produkter till ytterligare cirka 30 länder fast då i en form som man kallar export. Med detta menas att man genom distributörer når marknader i dessa länder men man säljer också sina produkter till så kallade OEM-kunder (Original Equipment Manufacturer) i

stora volymer, och dessa kunder (OEM) säljer sedan produkterna via sina egna distributions-kanaler och i sitt eget varumärke.

I december 2006 blev Cefarkoncernen uppköpt av Reable Therapeutics Inc. som också äger Compex (en tidigare konkurrent till Cefar Medical AB). Detta har medfört stora förändringar i företaget eftersom man nu försöker få dessa två bolag att arbeta med gemensamma kundsystem, leverantörer, forskning och utveckling mm för att kunna pressa ner sina kostnader.

#### 4.2 Produkter

Cefar Medical ABs huvudsakliga produktinriktning är alltså mot elektroterapi men de har på senare tid utökat sin produktportfölj som idag innehåller fyra olika produktområden:

- ✓ Elektrostimulatorer
- ✓ Rehabiliteringsprodukter
- ✓ Vibrationsplattor
- ✓ Painmatcher

Elektrostimulatorerna finns i en rad olika utföranden och i olika prisklasser beroende på ändamål (smärtlindring, massage eller träning/rehabilitering), där varje produkt är unik i form av programvara och design (se bilaga 1). Oavsett vilket ändamål man är ute efter så fungerar produkterna, grovt beskrivet, genom att man applicerar elektroder mot huden och sedan sänder elektriska impulser mellan dessa. På så vis så kan man uppnå flera olika saker som exempelvis att man påverkar kroppens nervsystem och därmed lindrar smärtan, ökar blodcirkulationen och därmed snabbar på läkningsprocess eller återhämtning, uppnår muskelkontraktion i tränings- eller rehabiliteringssyfte.

Stimulatorerna säljs i paket som innehåller stimulator, kablar, batterier, elektroder, instruktionsbok samt väska och för att kunna använda sin stimulator, som är ett

engångsköp, så behöver man upprepade gånger köpa nya elektroder eftersom dessa bara kan användas ungefär 40 gånger innan de måste bytas ut.

Rehabiliteringsprodukterna är produkter som Cefar Medical AB köper in som färdiga produkter från återförsäljare och sedan säljer vidare direkt till kund (sjukgymnast eller slutanvändare) utan någon förädling. Denna produktgrupp består av en mängd olika produkter och som namnet antyder så används de i rehabiliteringssyfte och kan vara allt från balansbrädor till pilatesbollar (se bilaga 2). Dessa produkter bär inte företagets logotyp.

Vibrationsplattor (se bilaga 2) är något som företaget på senare tid börjat sälja. Dessa säljs på samma vis som rehabiliteringsprodukterna (alltså som återförsäljare) och kunderna är gym och sjukgymnaster.

Painmatcher (se bilaga 4) är en produkt som Cefar Medical AB tagit fram för att hjälpa läkare och sjukgymnaster att diagnostisera patienters smärta. Detta åstadkoms genom att sända en strömimpuls genom tummen och pekfingeret och på så vis kan läkare och sjukgymnaster få en uppfattning om på vilken nivå patienterna känner smärta och genom det kunna få en bättre bild av exempelvis vilken medicin som ska skrivas ut.

### 4.3 Organisation

Cefar Medical AB är ett ganska litet företag med en relativt decentraliserad organisationsstruktur (se bilaga 5). Under VD, personalchef och ekonomichef så är företaget indelat i tio olika enheter, som antingen syftar till att skapa efterfrågan och sälja eller till arbete relaterat direkt till produkterna. Enheterna är indelade på följande vis:

Skapa efterfrågan och sälja:

- ✓ Marknadsföring och Försäljning
- ✓ Skandinavien
- ✓ Norge

- ✓ Spanien
- ✓ Frankrike
- ✓ Internationellt (alla länder som går under export)

Skapa produkterbjudande:

- ✓ Logistik och Kundsupport
- ✓ Product Management
- ✓ Forskning och Utveckling
- ✓ Kvalitet och Processer

#### 4.4 Kort beskrivning av värdekedjan

Cefar Medical AB är involverade, med varierande grad beroende på produkt och kund, från produktutveckling till försäljning till slutkund. De bitar i värdekedjan som företaget inte sköter själva är tillverkningen, som fördelas på tre olika leverantörer, samt viss design av produkterna.

När det gäller forskning och utveckling så har företaget en avdelning där man själv tar fram nya produkter, vilket sker i projektform. Det är Cefar Medical AB som äger och leder projekten men för att få tillgång till specialkompetens inom områden som design av displayer och styrsystem tar man hjälp av utomstående konsulter. Product management-avdelningen förvaltar produktportföljen och beställer forskningsprojekt av forskning och utvecklingsavdelningen utifrån vad som efterfrågas på marknaden.

Tillverkningen förläggs alltså på tre olika leverantörer där den största FUJI Electronics CO Ltd ligger i Kina. Detta innebär långa leveranstider samt stor kapitalbindning i och med att man beställer i stora volymer, vilket i sin tur gör att det är väldigt viktigt att inköpsprognoserna är träffsäkra. Andra länder där Cefar Medical ABs produkter tillverkas är Sverige och Danmark, och genom att själva äga tillverkningsverktygen så skyddar Cefar Medical AB sina produkter mot kopiering. När produkterna sedan ankommer från leverantörerna så kvalitetstestas de för att sedan läggas på lager.



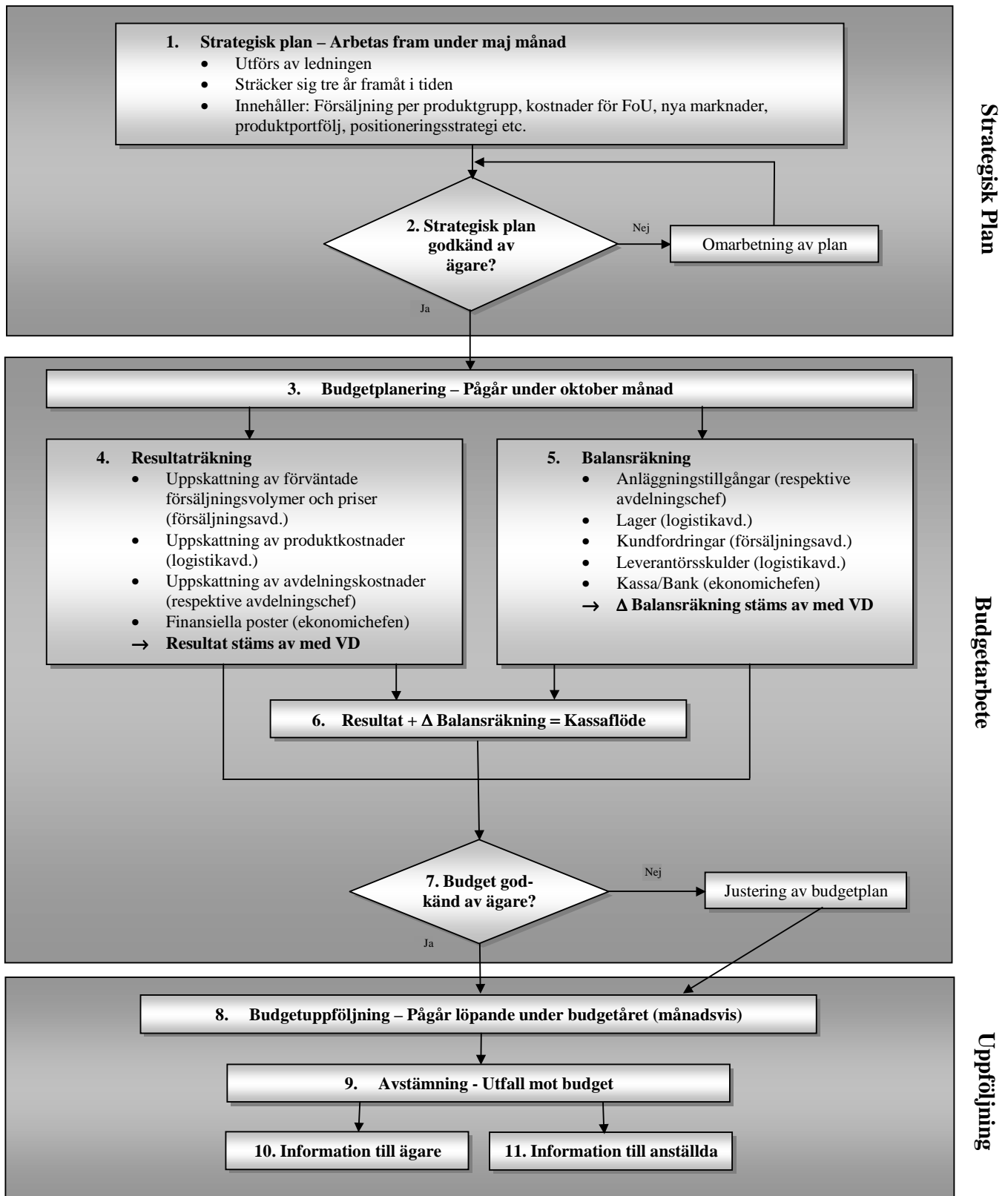
Försäljningen sker på lite olika vis beroende på kund och produkt. I Sverige, Norge, Spanien och Frankrike så har Cefar Medical AB utbildad försäljningspersonal (ofta utbildade sjukgymnaster) som säljer produkter till sjukgymnaster, sjukhus etc. En del av sortimentet kan man även hitta direkt i butik och för att denna typ av försäljning ska fungera så krävs det att man ständigt utbildar butikspersonalen så att de kan ge kunderna den service och information som är nödvändig. Man kan också köpa Cefar Medical ABs produkter genom deras web-shop som finns på hemsidan samt genom telefonorder och i mindre skala så bedriver Cefar Medical AB även uthyrningsverksamhet av stimulatorer månadsvis.

#### **4.5 Marknader och distributionskanaler**

Sverige, Norge, Spanien och Frankrike är de länder som Cefar Medical AB är verksamma i och de skiljer sig åt på det vis att man har förlagt lagerhållning, kvalitetssäkring och produktutveckling till Sverige. Spanien och Frankrike är de största marknaderna med en sammanlagd omsättning på ca 110 miljoner kronor. Förutom dessa marknader så har Cefar Medical AB även en annan distributionskanal som man kallar export och genom denna kanal når man ungefär 30 andra länder över hela världen. Som nämndes i avsnitt 4.1 så ingår OEM-kunderna också i export. Sverige, Norge och export står för resterande delen av omsättningen dvs. cirka 70 miljoner kronor 2006.

#### **4.6 Ekonomistyrning på Cefar Medical AB**

Cefar Medical AB styr sin verksamhet på ett traditionellt sätt med hjälp av en årsbudget (se figur 4.1 för budgetprocesskarta). Utöver denna så använder man sig även av prognoser som presenteras tre gånger om året och en rad nyckeltal som är av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Prognoserna är till för att underlätta för företaget att uppfylla budgeten som dock står fast året ut oavsett vad prognoserna visar. Nyckeltalen använder man för att både månadsvis och dagligen kontrollera olika faktorer som är avgörande för företagets framgång och möjlighet att klara sin budget.



Figur 4.1 Karta över budgetprocessen på Cefar Medical AB.

#### **4.6.1 Budget**

Budgetprocessen på Cefar följer kalenderåret och börjar vanligtvis på våren på ledningsnivå med att arbeta fram en strategisk plan. På budgetansvarsnivå så börjar arbetet med att ställa prognoser och göra olika uppskattningar i början av oktober månad för att sedan spika budgeten för kommande år innan årsskiftet. Sedan följs budgeten upp löpande under året med rapportering till både ägare och anställda.

#### **Strategisk plan och godkännande från ägarna**

Budgetprocessen för kommande års budget startar i maj då ledningen börjar arbeta fram en strategisk plan som avser de nästkommande tre åren. I den strategiska planen behandlas en mängd aspekter som exempelvis förväntad försäljning per produktgrupp, kostnader för forskning och utveckling, etablering på nya marknader, nyinvesteringar, positionering av produkter, vilka produkter man ska satsa på respektive avveckla etc. När ledningen kommit fram till en färdig strategisk plan så vänder man sig till ägarna för att få den godkänd. Detta är sedan grunden för själva budgeten och när planen blivit godkänd så börjar budgetarbetet i oktober samma år efter de riktlinjer och restriktioner som planen förmedlar.

#### **Resultaträkning**

Själva budgetarbetet börjar alltså i oktober och för att säkerställa vilka intäkter som man ska räkna med i budgeten så gör försäljarna upp försäljningsprognoser över hur många produkter av olika slag som de förväntas kunna sälja kommande år. För att detta ska vara möjligt så måste de först och främst veta vilka produkter som företaget ska tillhandahålla, vilket de får besked om via ”product management” samt avdelningen för forskning och utveckling. Dessa avdelningar baserar i sin tur dessa uppgifter på fakta och krav ifrån den strategiska planen som ledningen fått godkänd av ägarna. Dessa avdelningar tillsammans med försäljningscheferna gör upp grova prognoser över förväntad försäljning som överlämnas till försäljarna som då senare i sin tur arbetar fram sina egna försäljningsbudgetar.

När försäljarna färdigställt sina försäljningsbudgetar så lämnar de dem vidare till överordnad försäljningschef som då godkänner eller talar om vad som behöver ändras och förbättras. Denna process försiggår genom en rad möten tills man når en slutgiltig försäljningsbudget. Försäljningscheferna tar sedan med sig budgetarna för genomgång med VDn och ekonomichefen i företaget för att därigenom få försäljningsbudgeten godkänd.

Något som påverkar budgeten väldigt mycket är materialkostnader för tillverkningen av produkter. Detta är starkt knutet till efterfrågad volym och därför krävs det ett bra samarbete mellan inköp och försäljning när man ska planera dessa kostnader och priser. Inköpschefen stämmer av med ansvariga försäljningschefer om vilka kvantiteter som är tänkta och lämpliga för att företaget ska kunna hitta rätt prisnivå på produkt för att kunna matcha kostnaderna för material.

Det kan ofta vara stor skillnad i materialkostnader vilket dels kan bero på faktorer som Cefar Medical AB inte kan påverka som t ex fluktuationer i priset på plast eller andra material. Andra faktorer som påverkar priset är kontrakten med leverantörerna och vilka kvantiteter som beställs.

För att veta vilka kostnader man kan förväntas ha kommande år så gör man en så kallad kostnadsställebudget, vilket innebär att man tar reda på vilka kostnader som olika kostnadsställen i företaget kommer att ha. Först av allt så får varje kostnadsställe besked om vilka kostnader man budgeterat med förra året, utfall så långt det är möjligt av pågående år samt en prognos för resterande del av året. Med detta som beslutsunderlag gör man en analys över antal anställda som behövs i varje kostnadsställe. Behöver man anställa fler eller måste man reducera personalstyrkan? Detta godkänns sedan direkt av VD. När man fastställt hur många anställda som behövs under varje kostnadsställe så kalkylerar man den löneutveckling som ska ske under det kommande året. Slutligen så beräknar man de kostnader som varje kostnadsställe har och som direkt kan knytas dit. På Cefar Medical AB använder man följande kostnadsställen:

- ✓ *VD* – Resekostnader, konsultkostnader, projektkostnader mm.
- ✓ *Marknad* – All typ av marknadsföring och kommunikation hamnar under detta kostnadsställe som exempelvis reklam, annonsering, mässor, kurser etc.
- ✓ *Försäljning* – Under detta kostnadsställe placeras alla kostnader som direkt kan kopplas till försäljning som t ex resekostnader, telefon mm.
- ✓ *Logistik* – Till detta kostnadsställe räknar man in lagerhållning, frakt, kundsupport, orderhantering mm.
- ✓ *Kvalitet* – Här hamnar alla kostnader som kan relateras till kvalitetssäkringen som exempelvis testverktyg, resekostnader, kvalitetssystem, ISO-certifiering mm.
- ✓ *IT* – Här placeras kostnader för nätverk, servrar, datorer etc.
- ✓ *HR* – Kostnader för personal som utbildning, lönesystem, försäkringar konsulter etc. placeras i detta kostnadsställe.
- ✓ *Ekonomi* – Detta kostnadsställe tar upp kostnader för revisorer, ekonomisystem mm.
- ✓ *FoU* – Under detta kostnadsställe räknas allt som har med utveckling av nya produkter t ex konsultkostnader.
- ✓ *Gemensamma kostnader* – Här placerar man alla övriga kostnader som inte direkt kan kopplas till något av ovanstående kostnadsställen exempelvis hyra, städning, kontorsmaterial osv.

När alla kostnadsställena gått igenom ovan nämnda process så godkänner (eller kräver nedskärningar eller andra förändringar) ekonomichef och VD dem.

Sista steget i resultaträkningen är att beräkna de finansiella posterna, det vill säga skatt och ränteintäkter/räntekostnader. Detta utförs av ekonomichefen som sedan räknar fram det förväntade resultatet och går igenom hela resultaträkningen med VD.

### **Balansräkning**

I balansräkningen kontrolleras alla skillnader som kommer att ske för det kommande året i anläggningstillgångar. Man ser då till exempel till vilka större investeringar som

företaget behöver göra det kommande året. Detta kan vara verktyg, maskiner, datorer etc. Dessa investeringar behandlas separat från de andra kostnaderna i resultaträkningen på grund av att de inte sker årligen och inte medför någon direkt kostnad för året mer än i form av avskrivningar för en period framöver.

Inför varje år måste man också stämma av skillnader i omsättningstillgångar (lager, kundfordringar och likvida medel) samt skillnaderna i företagets skulder (leverantörsskulder, skulder och eget kapital). Lagerskillnaderna och leverantörsskulderna kontrolleras av logistikavdelningen medan försäljningsavdelningen stämmer av kundfordringarna och ekonomichefen stämmer av de rent ekonomiska differenserna. Lagernivåer och kundfordringar stäms även av mot förväntad försäljning för att identifiera lämpliga nivåer. Här är det viktigt för företaget att se till så att man exempelvis inte binder upp för mycket kapital vid en ökning av försäljningen. När alla balanser är färdiga så stäms de slutligen av med VDn.

### **Kassaflöde**

En aspekt som är väldigt viktig för företaget är naturligtvis företagets förväntade kassaflöde (likviditet) det kommande året. Kassaflödet beräknas grovt som resultatet före avskrivningar plus/minus förändringar i omsättningstillgångar plus investeringar under året. Kassaflödet är en viktig faktor för ägarna eftersom det visar om man genererar eller förbrukar likvida medel och på Cefar Medical AB använder man vanligtvis positiva kassaflöden till att amortera långfristiga skulder. Ägarna är inte intresserade av att finansiera ökning av kundfordringar eller lager och därför följer man dessa faktorer noggrant (se även nyckeltal avsnitt 4.6.3). Kassaflödet är det sista som sker i framarbetandet av budget-förslaget som sedan ska presenteras för ägarna.

### **Godkännande från ägare**

När samtliga intäkter och kostnader är sammanställda så ska uppgifterna presenteras för ägarna. Uppgifterna som presenteras består då av resultaträkning, balansräkning och

kassaflöde. Presentationen utförs av VD och CFO och detta steg kan liknas vid alla andra förhandlingar som ägt rum under budgetprocessens gång men med den skillnaden att ägarnas krav på förändringar ofta är slutgiltiga och VD och CFO får då återvända till sin organisation för att försöka pussla ihop de förändringar som ägarna krävt. Detta innebär att man oftast måste skära ner på många olika ställen men eftersom man vid det här laget har relativt ont om tid så löser man detta genom att införa så kallade budgetjusteringsposter. När budgeten väl är godkänd så periodiserar man den och sprider ut siffrorna över årets månader.

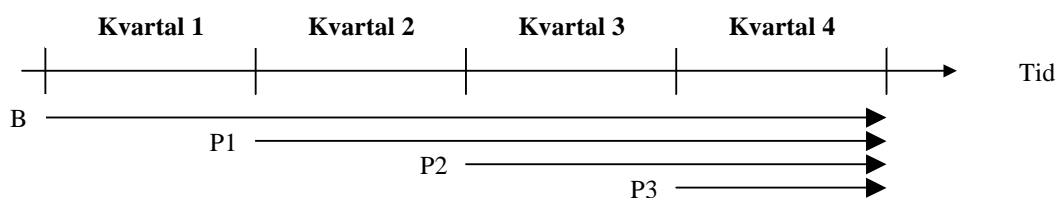
### **Uppföljning**

Budgetuppföljningen sker löpande över året vanligen månadsvis och extra noggrant vid de olika prognostillfällena. Det man gör då är att man jämför budgeten mot det verkliga utfallet inom exempelvis försäljningsvolym, försäljningspris och inköpspris. För att alla i organisationen ska känna att budgeten är meningsfull, och inte något man gör en gång om året och sedan stämmer av i slutet, så lägger man mycket tid på att informera sina anställda om hur det går för företaget och hur man ligger till enligt de budgeterade siffrorna. Detta hoppas man sen i sin tur leder till att anställda känner större ansvar och vill prestera bättre. Ett annat sätt man använder för att få de anställda att prestera bättre är en viss resultatstyrning med hjälp av budgeten, vilket görs genom att bonusar betalas ut i mån av hur väl man lyckas uppfylla budgeten. Förutom budgetuppföljning med de anställda så har man också uppföljningsmöten varje kvartal med ägarna (vid dessa möten diskuteras även de nyckeltal som beskrivs senare i avsnitt 4.6.3). Ägarna får också månadsvis rapportering i form av månadsbokslut (och skriftliga kommentarer från VD och CFO) från ekonomiavdelningen samt information om de nyckeltal som de kräver rapportering om.

#### **4.6.2 Prognoser**

Som nämnts tidigare så använder sig Cefar Medical AB av prognoser som framställs tre gånger om året för att se till att man klarar av att uppfylla sin årsbudget. Budgeten är av

fast karaktär och prognoserna kan snarare ses som uppdatering av budgeten och används som stöd för att nå budgeterat resultat. Prognoserna är dock inte lika detaljerade som budgeten och det är även färre personer inblandade i framtagningen av prognoser än under budgetplaneringen. De som är involverade i prognosarbetet är avdelningschefer, ekonomichef och VD. Prognoserna skiljer sig från budgeten på det viset att de utförs över en kortare tidsperiod, eftersom prognoserna upprättas när en del av det budgeterade året redan passerat. Detta innebär i sin tur att prognoserna är mer trovärdiga ju längre in på året de utförs, vilket förklaras bättre med hjälp av figur 4.2 nedan.



Figur 4.2 Prognosupplägget på Cefar Medical AB.

Som nu tydligt kan ses så spänner prognos tre exempelvis över kortare tid än prognos två, vilket innebär att prognos tre bör vara mer träffsäker än prognos två och definitivt mer träffsäker än budgeten som sträcker sig över hela året.

Det bör dock nämnas att i och med det faktum att Reable Therapeutics Inc (som äger Cefar Medical AB) är börsnoterat så är det inte självvalt av Cefar Medical AB att använda sig av prognoser utan ett krav från ägarna som i sin tur måste rapportera enligt lag.

#### 4.6.3 Nyckeltal

Nyckeltalen som används på Cefar Medical AB plockas fram maskinellt dels genom affärssystemet Navision och dels genom hemsidan och banken. I detta avsnitt beskrivs vilka nyckeltal som används i företaget samt vilka nyckeltal som ägarna kräver rapport om.



### Nyckeltal på Cefar Medical AB

Cefar Medical AB arbetar med löpande uppföljning av nyckeltal i sin styrning, vilka kan vara av både finansiell och icke-finansiell natur. Detta gör företaget i flesta fall månadsvis eller veckovis men vissa nyckeltal har man daglig uppföljning på. På Cefar Medical AB använder man sig av följande nyckeltal (om inte något tidsspektrum nämns så sker uppföljning månadsvis):

- ✓ *Förändring personal* – Varje månad kontrolleras och rapporteras antalet anställda inom olika kategorier inom företaget till ägarna.
- ✓ *Kundfordringar* – Här mäter man hur många dagar det tar att få in betalning från kunderna efter försäljning, vilket sedan jämförs med de egna leverantörsskuldena (också räknat i dagar).
- ✓ *Leverantörsskulder* – Mäter hur många dagar det tar innan man betalar sina skulder till leverantörerna.
- ✓ *Lageromsättningshastighet* – Mäter hur många gånger varje produkt omsätts per år samt antal lagerdagar.
- ✓ *Kassa* – Företagets kassa och banktillgodohavanden rapporteras dagligen till ägarna.
- ✓ *Kvalitetsavvikelse* – Detta nyckeltal mäts dels med avseende på leverantörerna men även med avseende på kunderna. Med andra ord hur många reklamationer Cefar får från kund samt hur många felaktiga stimulatorer som mottages från leverantörerna.
- ✓ *Backlog* – Med ”backlog” menas hur mycket som kunder har beställt men Cefar Medical AB ännu inte levererat, mäts i värde och volym.
- ✓ *Leveransprecision* – Här mäter man hur väl företaget klarar av att leverera sina produkter gentemot kundorder.
- ✓ *Försäljningsmarginal* – Alla produkter har olika marginaler när det gäller försäljningspris och produktkostnad. Detta medför att det är viktigt för Cefar Medical AB att hålla koll på de olika produkternas försäljningsvolym och inköpspris, samt att försäljning pågår för alla produktgrupper (mäts veckovis och månadsvis).

- ✓ *Distributör OEM* – Mäter hur stor volym samt marginal som genereras via OEM-kunderna.
- ✓ *Web-försäljning* – Kontrollerar hur många produkter som köps från hemsidan samt till vilket värde.
- ✓ *Antal besökare på hemsidan* – Man mäter även hur många besökare som är inne på hemsidan varje dag.

### **Ägarkrav**

Då det gäller nyckeltalen som Cefar Medical AB använder sig av så kan de delas in i två olika grupper. Nyckeltal som används på grund av ägarkrav (från Reable Therapeutics Inc.) och som skall rapporteras löpande, samt nyckeltal som företaget själva valt ut för att underlätta sin kontroll och styrning. Nyckeltal Cefar Medical AB använder på grund av ägarkrav (med detta är det inte sagt att dessa inte skulle ha använts om det inte fanns krav från ägarna) är:

- ✓ Förändring personal
- ✓ Kundfordringar
- ✓ Leverantörsskulder
- ✓ Lageromsättningshastighet
- ✓ Kassa
- ✓ Försäljningsmarginal

#### **4.6.4 Upplevda problem med ekonomistyrningen**

De största problemen som upplevs med ekonomistyrningen på Cefar Medical AB är kopplade till budgetarbetet. Detta beror främst på att prognosarbetet är likt budgetarbetet i de flesta avseenden förutom att de är mindre detaljerade och ett mindre antal personer är delaktiga. När det gäller nyckeltalen så upplever man inga specifika problem mer än att man skulle dock vilja utöka antalet nyckeltal som bevakas. Det bör också nämnas att

styrning genom årlig budget är ett krav från ägare och att Cefar därmed inte själva kan besluta om att avskaffa budgeten.

De största problemen med budgetarbetet som man upplever på Cefar Medical AB idag kan i många fall länkas till allmänna problem med budgeten och sådant som budgeten i sig ofta får kritik för:

- ✓ *Tidskrävande* – Det krävs att alla med budgetansvar lägger ner mycket tid på att ställa prognoser och sedan mycket tid för de olika förhandlingarna med överordnade chefer. Även uppföljningen är en aspekt som tar mycket tid.
- ✓ *Kostsamt* – Detta kan relateras till ovannämnda problem i den mån att tiden som alla involverade lägger på att upprätta och följa upp budgeten är dyr för företaget.
- ✓ *Marginaler* – Det är oerhört viktigt för Cefar Medical AB att försäljningsprognoserna är träffsäkra, eftersom marginalen mellan inköpspris och försäljningspris påverkas starkt av försäljningsvolymen. Detta medför att företaget i vissa fall är ganska oflexibelt mot externa förändringar som exempelvis stigande råvarukostnader.
- ✓ *Tidsnöd* – Ägarna ändrar budgeten i slutet så att man måste införa justeringsposter, vilket i sin tur leder till att man måste överträffa det ursprungliga budgetförslaget för att klara av det nya.
- ✓ *Uppföljning* – Då Cefar Medical AB befinner sig i en fas då de håller på att kopplas ihop med Compex så går mycket energi åt till detta och företaget har fått åsidosätta vissa saker. Budgetuppföljningen är en aspekt som man för tillfället inte lyckas hinna med fullt ut.

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel analyseras ekonomistyrningen på Cefar Medical AB metodiskt del för del med hjälp av den presenterade teorin och modellerna från kapitel tre. För- och nackdelar med de olika styrinstrumenten och dess implementering lyfts fram och alternativa lösningar analyseras.*

---

### 5.1 Budget

Innan styrningen på Cefar Medical AB analyseras är det av stor vikt att ytterliggare en gång poängtera att bolagets ägare har en del krav på vad som ska tillämpas och rapporteras. Detta innebär att Cefar Medical AB måste tillämpa årsbudget samt göra löpande rapporteringar när det gäller månads-, kvartals- och årsbokslut.

#### 5.1.1 Budgetmetod

Cefar Medical ABs val av budgetmetod kan beskrivas som en mix mellan nedbrytningsmetoden, uppbyggnadsmetoden och den iterativa metoden. Tillvägagångssättet kan i första hand lätt tolkas som att uppbyggnadsmetoden tillämpas men då man följer arbetet närmare så syns det starka mönster som talar även för nedbrytningsmetoden och att ett "top-down" angreppssätt används. Detta kan urskiljas till exempel genom att se till budgetprocessens begynnelse där den strategiska planen arbetas fram. Ledningen arbetar fram en plan som sedan granskas kritiskt av ägarna och korrigeras så att den ligger i linje med ägarnas intressen och framtidsvisioner. Den strategiska planen är informationsrik och sätter sedan en stark prägel på det efterföljande budgetarbetet. Samtidigt så måste det fortfarande påpekas att anställda med budgetansvar har tämligen goda chanser att genom förhandlingarna med överordnade påverka utgången av den kommande budgetplanen. Detta borde leda till ökad motivation och ökat engagemang bland de anställda eftersom de själva på detta vis kan påverka sin arbetssituation.

De upprepade förhandlingarna kan kopplas till den iterativa metoden med ett flertal omarbetningar av budgeten på varje nivå i företaget, vilket ger stöd för att ett "bottom-up" angreppssätt tillämpas. Dock så måste det komma ihåg att vid varje budget-

godkännande så är det först överordnade som fattar beslut och till sist ägarna som fastställer budgeten vare sig de har de anställdas samtycke eller ej.

### **5.1.2 Budgetstyrning**

Genom sin budget styr Cefar Medical AB verksamheten i tydlig riktning efter ägarnas krav. Budgeten skapar en övergripande kontroll samtidigt som den ”pushar på” och utmanar de anställda till att hela tiden göra sitt yttersta för att sträva efter företagets bästa. Man lyckas decentralisera sin organisation genom budgeten och fördela ansvar nedåt i hierarkin så att alla vet vilka saker de får eller inte får besluta om. Budgeten på Cefar Medical AB verkar även som ett redskap för att samordna arbetet mellan de olika enheterna. Ett bra exempel på detta är i början av budgetarbetet då försäljningsvolymerna och priserna respektive kostnaderna för produkterna ska synkroniseras då försäljningsavdelningen arbetar i nära samarbete med logistikavdelningen. Denna marginal är viktig för företaget och kan på många sätt vara kritisk för slutresultatet om det planerade utfallet ligger långt ifrån verkligheten. På det viset fyller budgeten en viktig funktion eftersom den tvingar fram koordination och samordning i företaget.

Budgeten används, som tidigare nämnts i kapitel 4, som underlag för belöningsystemet på Cefar Medical AB. Ur detta perspektiv fungerar budgeten på ytterliggare ett sätt som ett motivations- och engagemangsinstrument, och det är enkelt att vid årsskiftet jämföra det verkliga utfallet med det budgeterade utfallet för att sedan betala ut diverse bonusar och belöningar efter utförda prestationer.

### **5.1.3 Budgetuppföljning**

På Cefar Medical AB använder man också budgeten som ett informationssystem i det avseendet att när uppföljningarna utförs så informeras de anställda samtidigt som de ställs till svars för sina tillkortakommanden eller beröms för sina goda prestationer. Detta informationsutbyte genom budgetuppföljning bidrar till att företaget med konkreta metoder kan få de anställda att säkerställa att verksamheten drivs i rätt riktning. Det är

även ett sätt att hålla de anställda informerade om vad som försiggår i företaget. Detta är något som under senare tid, i och med organisationsförändringarna, har lagts åt sidan och fokus har istället riktats mot att koppla samman företaget med Compex och få båda bolagen att arbeta med gemensamma leverantörer mm.

Det är viktigt för företaget att man så snabbt som möjligt tar tag i uppföljningen igen för att säkerställa att företaget verkligen lyckas följa den planerade budgeten. Uppföljningen är en kritisk del av budgeten för att kunna stoppa ogynnsam utveckling så tidigt som möjligt. Även inför kommande budgetplan så är det viktigt att ta lärdom av det gångna året så att man inte gör samma misstag igen.

#### **5.1.4 För- och Nackdelar med budgeten på Cefar Medical AB**

Budgetstyrningen på Cefar Medical AB har både sina för- och nackdelar. Med hjälp av budgeten så uppnår företaget många positiva saker som:

- ✓ *Decentralisering och ansvarsfördelning* – Budgetarbetet medför att alla anställda är väl förtrodda med vilka saker de kan besluta om utan att först rådgöra med överordnad chef, vilket i sin tur innebär att organisationen blir snabbare i fråga om agerande och beslutsfattande.
- ✓ *Kopplar verksamheten till strategin* – Genom att den strategiska planen, som arbetas fram under våren, ligger som grund för budgeten säkerställer man att verksamheten, som styrs med hjälp av budgeten, följer den övergripande strategin.
- ✓ *Koordination och samordning* – Budgeten spelar en viktig roll i företaget då det kommer till att samordna de olika avdelningarna, eftersom dessa tvingas till att samarbeta och diskutera många olika saker för att man i slutändan ska kunna presentera en budget som passar företagets mål. Budgeten får alla avdelningarna genom samarbete att dra åt samma håll.
- ✓ *Fungerande belöningsystem* – Belöningsystemet är uppbyggt kring budgeten och efter avslutat budgetår stäms det verkliga utfallet av med det budgeterade. Det

är sedan enkelt att betala ut bonusar efter hur väl de anställda presterat mot de uppsatta målen.

- ✓ *Engagemang och motivation* – När anställda i företaget får vara med och planera och påverka arbetet som ska utföras nästkommande år så ökar det deras engagemang och motivation på det viset att man vill nå de mål som man själv varit med och satt upp. Då budgeten sedan kopplas till belöningsystemet så blir detta ytterligare en morot.
- ✓ *Välinformerade anställda* – Genom uppföljning av budgeten får företaget ut information till anställda automatiskt varje månad då resultatet diskuteras mellan budgetansvariga och överordnade. Detta innebär att anställda på Cefar Medical AB vet vad som försgår i verksamheten.

De negativa aspekter som identifierats med Cefar Medical ABs budgetstyrning är att den är:

- ✓ *Tidskrävande* – Planeringsarbetet med budgeten är tidskrävande och sysselsätter stora delar av företaget. Detta är ett av de största problemen med budgetarbete och får därför ses som en nackdel (även om den nedlagda tiden leder till många positiva saker, se ovan).
- ✓ *Kostsam* – All tid som företaget spenderar på att planera och följa upp budgeten är tid som skulle kunna utnyttjas till andra uppgifter som skapar värde för företaget. På det vis får budgeten även ses som en kostsam process.
- ✓ *Medför låg flexibilitet* – När Cefar Medical AB låser planeringen för ett år framåt så innebär det samtidigt att företaget blir oflexibelt mot externa förändringar. Detta gäller särskilt förändringar i försäljningsvolymerna som sedan påverkar företaget genom felaktiga materialinköp och försäljningspris. Även belönings-systemet som är knutet till budgeten kan tas ur funktion om det exempelvis skulle inträffa något i början av året som gör det omöjligt för företaget att nå budgeten. Detta kan i sin tur sänka motivationen hos de anställda för resterande del av året och därmed hela företagens resultat.

- ✓ *Skapar tidsnöd mot slutet* – När det är dags för att lämna budgetförslaget till ägarna så börjar året närma sig slutet. Detta innebär att om ägarna inte samtycker med förslaget så finns det lite tid att gå igenom budgeten en gång till med hela organisationen.
- ✓ *Riskerar att "köra över" anställda* – Kopplat till sistnämnda nackdel på det viset att då tidsnöd uppstår mot slutet av året på grund av att ägarna kräver stora justeringar i budgetförslaget så hinner man inte omarbete budgeten utan får istället göra nedskärningar på olika ställen utan de anställdas konsultation. Det ska också nämnas att under hela budgetprocessen så är det alltid överordnad som har sista ordet, vilket kan innebära att situationer uppstår då de anställda inte känner att de kan påverka sin arbetssituation och därmed finns risk för att engagemanget och motivationen sjunker.

### **5.1.5 Förbättringsmöjligheter**

Om man ser till de nackdelar som identifierades i föregående avsnitt så kan förbättringar utav dessa göras på många vis. Detta avsnitt fokuserar på förbättringsförslag som bygger på ändringar i budgetprocessen.

#### **Reducera detaljnivån**

Budgetarbetet på Cefar Medical AB är en tidskrävande process vilket medför att företaget spenderar mycket tid på planeringen och framtagandet av budgeten. Denna tid skulle kunna användas till andra mer värdeskapande ändamål som skulle gynna företags lönsamhet bättre. Dock så är det viktigt att komma ihåg att budgeten är en stor del i Cefar Medical ABs styrning och därmed en viktig faktor. Det skulle vara positivt för företaget om man kunde korta ner tiden som läggs på budgetarbetet. Lindvall (2001, s 185-189) diskuterar olika lösningar som relaterar till just tidsaspekten och nämner framförallt själva detaljnivån i arbetet. Han menar att företag idag inte behöver budgetera så noggrant utan skulle kunna minska ner på antalet konton. Detta är en intressant synpunkt



som man på Cefar Medical AB skulle kunna överväga med tanke på den detaljnivån man använder i sin budgetering.

### **Byte av budgettyp**

Som bekant så använder sig Cefar Medical AB av en årlig fast budget som stöds av tre prognoser som alla sträcker sig till årets slut. Detta medför att företaget inte är särskilt flexibelt när det kommer till externa förändringar. Det faktum att ett av de största problemen med budgeteringen är uppskattningen av marginalen mellan försäljningspris och produktkostnad, som avgörs direkt av försäljningsvolym, gör att budgettypen som används kanske skulle begrundas. En möjlighet för Cefar Medial AB att öka sin flexibilitet mot sådana faktorer och förändringar som man inte direkt kan påverka vore att använda sig av en budget som inte nödvändigtvis stod fast året ut. Man skulle kunna använda sig av exempelvis reviderad eller rullande budget. Detta skulle öka företagets flexibilitet men förmodligen medföra ett än mer tidskrävande budgetarbete samt att belöningssystemet hade behövts omarbetas eftersom det annars hade varit svårt att veta efter vilken budget som bonusar skulle betalas ut. Detta skulle möjligen ändå vara genomförbart om man, som presenterades ovan, reducerade detaljnivån i sin budget och såg över belöningssystemet.

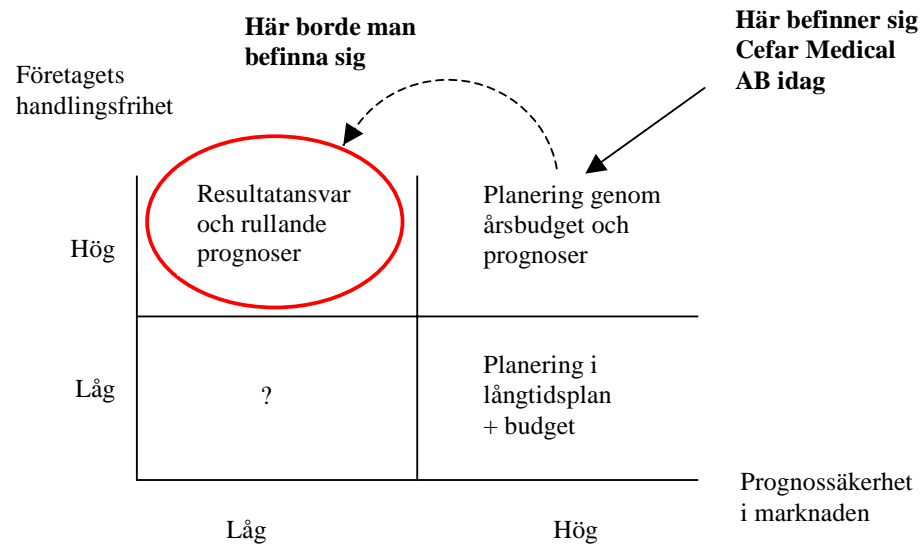
### **Ändra i tidsplaneringen**

Ett stort problem med budgeteringen på Cefar Medical AB uppstår i det moment då ägarna ska godkänna det framarbetade budgetförslaget. Om budgetförslaget inte lever upp till ägarnas krav så innebär det att de inte kommer att godkänna planen utan lämna besked om vad som ska vara annorlunda. Då det inte finns tid att gå igenom budgetförslaget med alla anställda som har budgetansvar så gör då VD och CFO diverse ändringar efter dessa direktiv i budgetförslaget så att man klarar av att möta ägarnas krav. Detta innebär att man antingen kommer att "köra över" sina anställda när man kommer tillbaka efter ägarbesöket med en budget som de inte fått vara med och påverka, eller att man måste lägga in budgetjusteringsposter. Det sistnämnda innebär att för att man ska

uppnå budgeten som är godkänd av ägarna måste man överträffa det ursprungliga budgetförslaget. I vilket fall så kommer det att leda till att man kommer sänka engagemanget och motivationen hos de anställda. För att lösa denna situation föreslås en mindre ändring i tidsschemat så att det efter godkännandet finns tid och möjlighet att gå igenom de förändringar som krävs med resterande delen av organisationen.

## 5.2 Prognoser

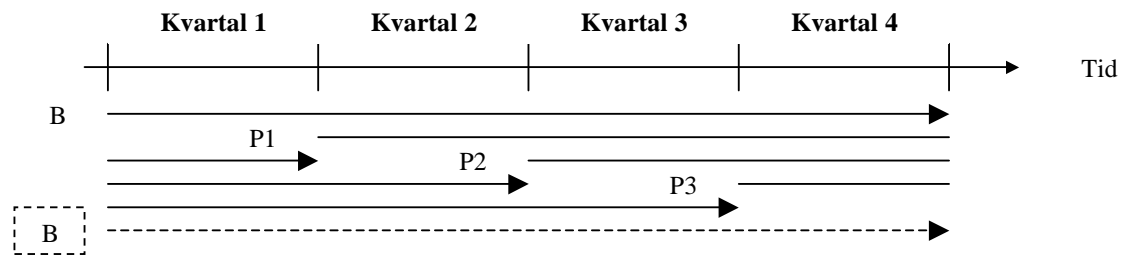
Cefar Medical AB använder sig som bekant av årsbudget som de sedan stödjer med hjälp av prognoser en gång i kvartalet (förutom vid årsskiftet). Enligt Bergstrand (2003, s 131) så innebär det att företaget har placerat sig i fältet längst upp till höger i figur 5.1. Detta kan i sin tur tolkas som att Cefar Medical AB skulle vara ett företag med stor handlingsfrihet som arbetar på en marknad som är förutsägbar. När det gäller handlingsfriheten så är den begränsad av företagets ägare (Reable Therapeutic Inc.) i den mån att de kräver att Cefar Medical AB använder sig av årsbudget samt rapporterar löpande. Prognossäkerheten på de marknader som Cefar Medical AB verkar kan diskuteras och det finns många argument som talar för att prognossäkerheten är låg som exempelvis att försäljningsvolymerna är svåra att uppskatta, man är marknadsledare inom elektroterapisegmentet, företaget expanderar i många olika länder samtidigt, produkterna är än så länge relativt okända för allmänheten och produktkostnader som plastpris mm kan förändras snabbt. Dessa argument föreslår att Cefar Medical AB skulle kunna placeras i fältet uppe till vänster i figur 5.1 och med detta som stöd kommer två möjliga lösningar att presenteras och analyseras.



Figur 5.1 Figuren visar hur Cefar Medical AB skulle kunna flytta sitt styrningsfokus och dra större nytta av styrinstrument som passar bättre på de marknader och i de förhållanden som företaget verkar i.

### 5.2.1 Rullande prognoser med budget

Då det i dagsläget finns ett ägarkrav på att budget ska upprättas så är det givetvis svårt att helt avskaffa budgeten. En möjlighet är dock att behålla budgeten och istället utveckla prognosarbetet för att göra verksamheten mer flexibel mot förändringar. Detta skulle innebära att man inte fullt ut tog steget som visas i figur 5.1 utan hamnar lite mittemellan de två översta rutorna. Genom att vid varje prognostillfälle ställa prognoser som sträcker sig 12 månader framåt istället för enbart till årets slut, så kommer företaget hela tiden ha en uppfattning om verksamhetens möjligheter och begränsningar ett år framåt i tiden. Denna förändring av prognosarbetet, som kan ses i figur 5.2, är relativt liten i och med att man vid varje kvartal redan arbetar fram prognoser.

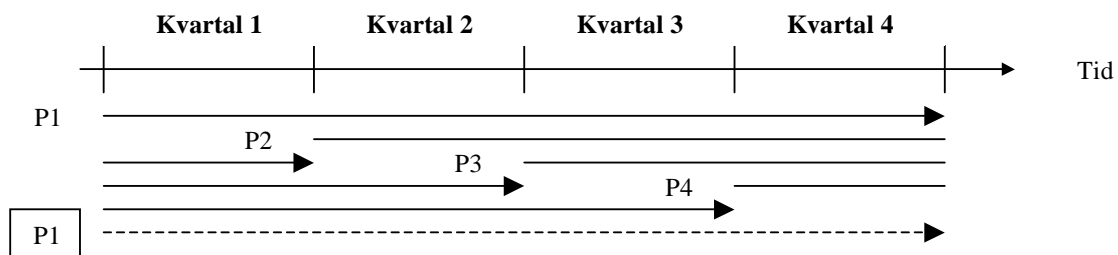


Figur 5.2 Figuren visar hur Cefar Medical AB skulle kunna behålla sin årsbudget men ändå arbeta med rullande prognoser.

De små förändringarna av prognosarbetet skulle kunna medföra stora förändringar på företagets ekonomistyrning. De positiva sakerna som förändringen skulle medföra är främst att företaget skulle kunna anpassa sig bättre mot förändringar samt att få bättre framförhållning när kalenderåret börjar närma sig slutet. Detta innebär i varje fall att en viktig aspekt som i dagens styrning kan uppfattas som en nackdel skulle kunna omvändas till en fördel. Det faktum att man fortfarande har kvar sin årliga budget medför att det inte skulle uppstå några förändringar när det gäller belöningssystem eller bland de andra identifierade fördelarna (se avsnitt 5.1.3), men å andra sidan så minskas inte den tidskrävande planeringsprocessen ner utan det kommer snarare spenderas mer tid på planering och prognosarbete.

### 5.2.2 Rullande prognoser utan budget

Att helt avskaffa budgeten och istället förlita sig på rullande prognoser är det andra förslaget som också skulle kunna lösa Cefar Medical ABs styrningsproblem. Detta skulle innebära att man först och främst måste lyckas övertala ägarna om att istället för budgeten godta en mindre detaljerad planering i form av prognoser. Prognos 1 som sträcker sig från kalenderårets början till kalenderårets slut skulle kunna fungera som underlag för ägarnas krav på det kommande året och resterande del av året skulle företaget kunna arbeta enligt figur 5.3. Möjligen kunde man börja denna övergång genom att ha kvar budgeten, som föreslogs i avsnitt 5.2.1, för att sedan när man kan uppvisa att den inte längre är nödvändig övergå helt till rullande prognoser.



Figur 5.3 Figuren visar hur Cefar Medical AB skulle kunna arbeta med rullande prognoser.

Genom att avveckla budgeten och istället implementera rullande prognoser skulle Cefar Medical AB kunna minska ner tiden som idag spenderas på budgetplaneringen. Företaget skulle också öka sin flexibilitet och kunna svara snabbare mot förändringar i omvärlden. Styrningen kommer att ligga mycket närmre verkligheten, eftersom man löpande förändrar planeringen och därmed arbetar med den senaste informationen som finns tillgänglig. Enligt Bergstrand (2003, s 129) så kommer planeringsarbetet att påverka organisationen positivt eftersom det sprids ut över året samtidigt som låsningarna mellan budgeten och organisationen kommer att brytas upp.

Det är viktigt att komma ihåg att samtidigt som nackdelarna med dagens budget vänds till fördelar så kommer man att gå miste om många av de fördelar som budgeten medför. Samordningen och koordinationen kommer att bli svårare och ansvarsfördelningen kommer att bli mindre tydlig. Vidare menar Bergstrand (2003, s 130) att uppföljningen kommer att kompliceras eftersom det nu löpande kommer nya prognoser som gäller och kalenderåret kommer därmed att raderas ut ur ett styrningsmässigt perspektiv, vilket innebär att det blir svårt att bestämma vad och hur planeringarna ska följas upp. Enligt Lindvall (2001, s 187-189) kommer detta också att bidra till att det blir svårare att hålla chefer ansvariga och att belöningsystemet blir mer problematiskt att tillämpa.

### 5.3 Nyckeltal

Nyckeltalen som Cefar Medical AB använder sig av fungerar som indikatorer på hur verksamheten fungerar. De är lätta att stämma av eftersom de flesta kontinuerligt räknas fram med hjälp av deras affärssystem medan de andra stäms av via hemsidan och banken.

Som presenterades i kapitel fyra så använder man sig av tolv olika nyckeltal och sex utav dessa har uppkommit genom ägarkrav.

### **5.3.1 Fokus på det finansiella perspektivet**

Genom att granska de olika nyckeltalen som används på Cefar Medical AB så kan man se vissa samband med Dupont-modellen. Företaget har inget nyckeltal som direkt avser ROI (avkastning på totalt kapital) men när man bryter ner Dupont-modellen så finner man många utav faktorerna som används för att beräkna ROI bland Cefar Medical ABs nyckeltal. Genom att se till de nyckeltal som ägarna kräver kontinuerlig rapportering om så kan man se sambandet ännu tydligare och det verkar ganska troligt att beräkning av ROI sedan utförs av ägarna.

De nyckeltal som kan anses som finansiella nyckeltal är: förändring personal, kundfordringar, leverantörsskulder, lageromsättningshastighet, kassa, försäljningsmarginal, distributör OEM samt till viss del Backlog. Med dessa fakta kan det konstateras att man på Cefar Medical AB använder sig av övervägande finansiella nyckeltal. Kassaflödet är en viktig aspekt i nyckeltalsstyrningen, vilket direkt kan utläsas genom att se till de nyckeltal som har ägarkrav eftersom alla dessa är finansiella men framförallt för att de visar hur företagets resurser används.

### **5.3.2 Balansering av nyckeltal**

Det finansiella perspektivet är kritiskt för företag eftersom de existerar för att generera avkastning och lönsamhet. Genom de finansiella nyckeltalen kontrollerar och säkerställer Cefar Medical AB att företaget drivs framåt och är lönsamt. Då man i dagsläget har väldigt stort fokus på just de finansiella nyckeltalen så finns det risk att man missar viktig information inom andra områden. I ett långsiktigt perspektiv så skulle företaget kunna gynnas av att balansera upp sina finansiella nyckeltal med en del icke-finansiella aspekter såsom nyckeltal med fokus på kunder, interna processer och tillväxt. Detta skulle även bidra till att man fick in ett lite mer långsiktigt tänkande än vad budgetstyrningen

erbjuder och "BSC-tänket" skulle gynna hela organisationen då man förmedlar Cefar Medical ABs vision, som givetvis sträcker sig längre än ett år, ner till den operativa verksamheten och då till gemene man på företaget.

Cefar Medical AB säljer till tre olika kategorier av kunder: sjukgymnaster, sjukhus och privatpersoner. De två första kunderna har företaget relativt bra koll med avseende på vad deras produkter används till i och med att personalen på Cefar Medical AB utbildar sjukgymnaster och sjukhuspersonal i vad deras produkter ska användas till. När det kommer till försäljning till privatpersoner har Cefar Medical AB sämre uppfattning om vem det är som köper deras produkter. Detta gör att det är svårt för företaget att definiera målgrupp och vad privatpersoner använder produkterna till.

Mer specifikt skulle man kunna lägga resurser på att lära känna sina kunder bättre genom att utforma olika enkäter som man skulle kunna få tillgång till på Cefar Medical ABs hemsida och som följer med i förpackningen vid produktköp. Företagets kunder skulle kunna fylla i dessa enkäter under en viss tidsperiod för att Cefar Medical AB ska kunna få relevant feedback och en slags nöjdhetsindex. Här skulle kunderna även kunna berätta vad de använder produkten till för slags åkomma. Kundernas recensioner av produkterna skulle kunna läggas upp på hemsidan och eventuellt också i nyhetsutskick som i ett led att också värva nya kunder.

Om Cefar Medical AB haft en bättre uppfattning om sina kunder och vad de använder produkterna till, skulle innovationsprocessen bli mycket mer ändamålsenlig eftersom företaget då skulle kunna utveckla och designa produkter och tjänster som direkt är efterfrågade av de olika kundgrupperna på ett mer målinriktat sätt. På detta vis skulle man kunna öka kundnöjdheten och sin tur försäljningen. Detta hänger i allra högsta grad ihop med det interna processperspektivet som just handlar om att utveckla produkter och tjänster efter de olika marknadssegmentens efterfrågade egenskaper på produkter. Saker som Cefar Medical AB skulle kunna tänka mer på är till exempel att man jobbar med att ständigt försöka förbättra processer, kvalitet och ledtider.

Det tredje perspektivet i det balanserade styrkortet handlar om lärande och tillväxt och om att få de tre övriga perspektiven att fungera tillsammans på ett tillfredställande sätt och det säkerställs genom att man ser till att de fyra perspektiven jobbar tillsammans och mot samma mål. Det är först då som företaget kan dra fördel av de fyra delarna i BSC och skapa förmågor. Som man kan utläsa från analysen så glider perspektiven ofta in i varandra och det är sällan som de jobbar oberoende av varandra.



## 6. RESULTAT

---

*I detta kapitel presenteras resultatet av uppsatsens undersökning.*

---

Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera ett företag som arbetar med årlig budget som styrelement. Detta har uppfyllts genom den utförda fallstudien på Cefar Medical AB, där budgetstyrningen och de olika stödinstrumenten (prognoser och nyckeltal) har först beskrivits i ett empiriskt förklarande kapitel och sedan analyserats i jakt på förbättringar. Det beskrivande resultatet presenteras i sin helhet i uppsatsens empiriska kapitel där en detaljerad presentation av Cefar Medical ABs olika styrinstrument är utförd. Denna syftar främst till att skapa en större förståelse för hur styrningen fungerar på företaget. Med hjälp av den empiriska informationen har företagets styrning analyserats enligt denna utvalda teori och följande har framkommit:

- ✓ *Mix av de olika budgetmetoderna* – Cefar Medical AB använder sig av inslag från de olika budgetmetoderna: nedbrytnings-, uppbyggnads- och iterativa metoden. Den valda budgetmetoden ligger något närmare en top-down utgångspunkt där kraven uppifrån är tydliga.
- ✓ *Fördelar med budgeten* – Följande fördelar med budgeten har identifierats: decentralisering och ansvarsfördelning, kopplar strategin till verksamheten, koordination och samordning, fungerande belöningssystem, engagemang och motivation samt välinformerade anställda.
- ✓ *Nackdelar med budgeten* – Följande nackdelar med budgeten har urskiljts: tidskrävande, kostsam, medför låg flexibilitet, skapar tidsnöd mot slutet av planeringen samt riskerar att ”köra över” anställda.

- ✓ *Tre förbättringsförslag till budgeten* – Tre förbättringsmöjligheter har identifierats som direkt kan svara till de presenterade fördelarna, nämligen:
  - *Reducera detaljnivån som idag används* – Svarar främst mot att korta ner planeringstiden.
  - *Byte av budgettyp* – Detta skulle öka företagets flexibilitet men förmodligen kräva ytterligare tid för budgetarbete.
  - *Förändra tidsplaneringen* – Skulle innebära att man skapar mer tid att omarbeta budgeten efter att ägarna krävt förändringar.
  
- ✓ *Skifte mot rullande prognoser* – Med utgångspunkt i Bergstrands modell så tyder framförallt prognososäkerheten i Cefar Medical ABs verksamhet på att företaget hade gynnats av en övergång mot arbete med rullande prognoser.
  
- ✓ *Fokus på finansiella nyckeltal* – Cefar Medical AB använder sig övervägande av finansiella nyckeltal. Genom att balansera upp det finansiella perspektivet en del genom att mäta faktorer som kunder, interna processer och lärande och tillväxt skulle företaget kunna få ytterligare hävstång på sina resurser.

## 7. SLUTSATSER

---

*Detta är det sista kapitlet i uppsatsen och det är här som problemformuleringen besvaras samt att rekommendationer ges till fallföretaget. Efter det avslutas uppsatsen genom kritik och saker som kunde ha gjort uppsatsen bättre, samt presenteras till sist några förslag till framtida undersökningar.*

---

### 7.1 Diskussion kring problemet

Budgetens vara eller icke vara har länge diskuterats av olika kritiker och förespråkare och som presenterades i inledningskapitlet så har det inte ännu kommit fram någon unik lösning på detta problem. Denna uppsats har inte syftat till att finna denna lösning utan snarare att analysera kring huruvida budgetstyrning lämpar sig för Cefar Medical AB. I dagsläget så fungerar styrningen med budget bra för företaget fränsett att den främst upplevs som tidkrävande, kostsam och att arbetet med marginalen mellan försäljningspris och produktkostnad är problematiskt. Med utgångspunkt i dessa problem så analyserades olika lösningar för företagets ekonomistyrning och många olika varianter har presenterats med sina för- och nackdelar.

De två främsta lösningarna har fokuserat kring att utveckla arbetet med prognoser som idag redan är etablerat. Det krävs inte några större ansträngningar för att införa rullande prognoser i företaget som utförs kvartalsvis eftersom det endast kräver att man ställer prognoser som sträcker sig lite längre fram i tiden. Så länge man arbetar med fast budget så kommer man dock inte att komma ifrån problemet med marginalerna och svårigheterna att uppskatta försäljningsvolymerna. Det är dock viktigt att komma ihåg att styrningen med årlig fast budget som används idag också medför en hel del fördelar och att långtifrån allt är negativt med budgetstyrning. Decentraliseringen av företaget där man skapar ansvar genom budgeten är en viktig aspekt för företagets styrning, vilket resulterar i en tidskrävande process. Även om man ser tiden som läggs på budgetarbete som negativ så är det ett pris för att uppnå många av fördelarna. Det handlar helt enkelt om en avvägning för företaget där man får ställa sig frågan om vilka olika faktorer bland de olika möjligheter som finns som är viktigast.

Mer konkret kan det konstateras att budgetstyrningen på Cefar Medical AB är ändamålsenlig i den mån att företaget uppnår nästintill allt man efterfrågar med hjälp av sin budget, ur en styrningsmässig synvinkel. Med detta är det inte sagt att det inte finns andra lösningar som skulle kunna fungera och det finns många saker som skulle kunna förbättra och komplettera styrningen på Cefar Medical AB. Att utveckla prognosarbetet i samband med budgeten är något som skulle kunna gynna företaget men även att ta in mer från andra perspektiv än det finansiella i sin nyckeltalsstyrning hade kunnat säkerställa att företaget verkligen för verksamheten i en lönsam riktning.

## 7.2 Rekommendationer

Genom undersökningen i denna uppsats har det kommit fram en del intressanta saker och med utgångspunkt i dessa så skulle författarna vilja ge Cefar Medical AB följande rekommendationer eller tips till förbättringar:

- ✓ Vi skulle vilja ge Cefar Medical AB den rekommendation att se över möjligheten att utveckla sitt budget- och prognosarbete för att som organisation och företag bli mer flexibelt, effektivt samt för att snabba upp beslutsfattandet.
- ✓ Se över de nyckeltal som används och försöka balansera upp det finansiella fokus man har idag genom att införa fler nyckeltal som riktar sig mot kunderna och det interna processperspektivet. Vi är övertygade om att Cefar Medical ABs FoU avdelning gör ett kompetent jobb men det gäller för dem att göra rätt saker och inte bara att göra saker rätt. Det är en ganska stor skillnad och vi menar att det handlar mycket om att man identifierar sina kunders olika behov.

## 7.3 Kritik till eget arbete

Det finns alltid saker som kan förbättras eller hade kunnat göras på ett bättre sätt och denna uppsats skiljer sig inte i detta avseende från någon annan. Efter hand som arbete med uppsatsen fortskridit, och kanske framförallt på slutet, kommer man på saker som

man kunde ha gjort bättre eller annorlunda och därför kommer detta avsnitt att ägnas åt att kort diskutera dessa saker.

- ✓ *Inblandning av fler anställda* – Informationen om fallföretaget har kommit från personliga möten med ekonomichefen, vilket med all sannolikhet gör att uppgifterna speglar uppfattningen från dennes position. Genom att blanda in fler anställda så hade man kunnat radera tendenskriteriet (som diskuterades i metodkapitlet), nå djupare med undersökningen och dessutom kunnat skapa en bättre bild om hur budgeten i företaget upplevs från andra positioner.
- ✓ *Misstag* – I denna uppsats så har det med all säkerhet gjorts ett antal misstag. Det är väldigt lätt hänt när man arbetar med ett projekt att man ser saker från sitt eget perspektiv. Detta har säkerligen skett även under arbetet med denna uppsats men det bör påpekas att författarna av uppsatsen har försökt att vara så objektiva som möjligt.
- ✓ *Tolkningar* – Denna uppsats har syftat till att skapa en större förståelse om budgetarbetet på Cefar Medical AB och därför valdes datainsamling genom ostrukturerade intervjuer. Denna undersökningsmetod medför att det finns en risk för att vissa saker tolkats på ett sätt som kanske inte hade tolkats likadant om undersökningen hade utförts av någon annan.

#### **7.4 Förslag till framtida undersökningar**

Efter denna undersökning så anser vi att vissa saker gjorts rätt och att vissa saker kunde ha gjorts annorlunda. Ansatsen med fallstudie känns fortfarande som en bra väg men däremot hade det varit intressant att, som tidigare nämnts, blanda in fler anställda och få fler synvinklar på budgeten i företaget. Vidare så hade det även varit tänkvärt att utföra denna undersökning med ett eller flera företag, att jämföra med exempelvis företag som liknar Cefar Medical AB i organisation och struktur och som tillämpar liknande styrning men även att jämföra med företag som avskaffat budgeten.

## REFERENSER

## Litteratur

Anthony, R. N. och Govindarajan, V., 2004, *Management Control Systems*, (McGraw-Hill)

Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H., 2002, *Den nya Ekonomistyrningen*, (Liber AB)

BAS-kontogruppen, 2001, *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, (Industrilitteratur AB, Stockholm)

Berger, J.T., 2000, *A necessary evil - It's Budget Time Again*, *Office Solutions* 17(12), 22

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

Bruno-Britz, M., 2005, *Organizing the Budgeting Revolution*, *Bank Systems and Technology* 42(8), 21

Chalmers, A. F., 1996, *Vad är vetenskap egentligen?*, (Bokförlaget Nya Doxa)

de Waal, A. A., 2005, *Is your organization ready for beyond budgeting?*, *Measuring Business Excellence* 9(2), 56-67

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

Grant, R.M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis Fifth Edition*, (Blackwell Publishing)

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

Hope, J. och Fraser, R., 1997, *Beyond Budgeting...breaking through the barrier to 'the third wave'*, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* 75(11), 20-24

Hunt, S. och Klein, P., 2003, *Budgets roll with the times*, *Optimize*, 85-90

Jacobsen, D. I., 2002 *Vad hur och varför?*, (Studentlitteratur)

Kaplan, R.S. och Norton, D.P., 1996, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, (Harvard Business School Press, cop)

Leahy, T., 2006, *Can the Budgeting Competency Gap Be Narrowed?*, *Business Finance* 12(2), 39

Libby, T. and Murray L. R., 2003, *Budgeting - an unnecessary evil*, CMA Management 77(1), 30-33

Lindvall, J., 2001, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (Studentlitteratur, Lund)

Marginson, D. och Ogden, S., 2005, *Budgeting and Innovation*, Financial Management, 29-31

Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A., 2003, *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, (Pearson Education Limited)

MM Publikationer AB, 1996, *Nyckeltalshandboken – en vägledning till bättre affärer*, (MM Publikationer AB)

Montgomery, P., 2002, *Effective Rolling Forecasts*, Strategic Finance 83(8), 41-44

Olve, N-G., Roy, J. och Wetter, M., 1997, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, (Liber AB)

Patel, R. och Davidson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, (Studentlitteratur)

Rock, B., 1995, *Nyckeltalns ABC*, (Printgraf, Stockholm)

Siriyama, K. H., 2007, *Budgeting as a Competitive Advantage: Evidence from Sri Lanka*, Journal of American Academy of Business, Cambridge 11(1), 79-91

Thomasson, J., Arvidson, P., Lindquist, H., Larson, O. och Rohlin, L., 2000, *Den nya affärsredovisningen*, (Liber AB)

Thurén, Torsten, 1997, *Källkritik*, (Liber)

Wallander, J., 1994, *Budgeten – ett onödigt ont*, (Studieförbund Näringsliv och Samhälle, Stockholm)

### **Intervjuer**

Personliga intervjuer:

Mats Ekman, ekonomichef, Cefar Medical AB, 2007-04-25

Mats Ekman, ekonomichef, Cefar Medical AB, 2007-05-09

### **Internet**

Cefars hemsida, 2007-05-12

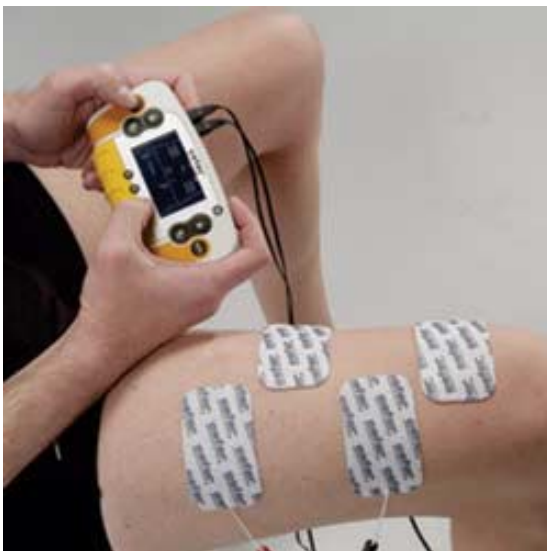
<http://www.cefar.se/about.asp>

## BILAGOR

## Bilaga 1-Elektrostimulator



Elektrostimulator av modell Cefar Activ XT.



Elektrostimulator i användning. Elektrodena kopplas till den kroppsdel som ska behandlas (i fallet ovan framsidan av låret) och sedan ställs önskat program in liksom önskad amplitud (strömstyrka). Stimulatorn sänder då strömimpulser mellan elektrodena. På detta vis kan man lindra smärta, massera eller träna valfri kroppsdel.



**Bilaga 2-Rehabprodukter och Painmatcher**

Ovan visas pilatesbollar som ingår i Cefars rehabiliteringssortiment och nedan presenteras Cefars painmatcher. Painmatchern används som hjälpmedel för att indikera hur olika personer upplever smärta. Detta görs genom att man sätter tummen på den svarta knappen och pekfingret på motsvarande knapp på baksidan av apparaten och sedan pressar samman. Apparaten sänder då ström mellan tummen och pekfingret av ökande grad.



### Bilaga3-Vibrationsplatta



Vibrationsplatta, fungerar på så vis att man ställer sig på den och ställer sedan in program och dylikt och sedan börjar vibrationsplattan kraftigt vibrera. På vibrationsplattan kan man sedan göra olika övningar för att träna olika kroppsdelar.

**Bilaga 4 – Cefar Medical ABs Organisationsschema**

