



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

---

# BUDGETERING AV INDUSTRIDESIGN

---

- EN FALLSTUDIE PÅ SKF

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2008

Handledare: Inga-Lill Johansson

Författare: Maria Lindhe  
Ida Petersson

## FÖRORD

---

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de personer som hjälpt oss under vårt arbete med denna studie. Vi vill tacka vår handledare Inga- Lill Johansson för hennes intresse i vår studie. Vi vill också tacka Helen Saxlöv på SKF som varit till stor hjälp för oss i kontakterna med respondenterna. Hennes engagemang och hjälpsamhet har betytt mycket för oss. Vidare riktar vi ett stort tack till respondenterna för deras tid.

Göteborg, 2009-01-09

---

Maria Lindhe

---

Ida Petersson

## SAMMANFATTNING

---

**Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, HT 2008.**

**Författare:** Maria Lindhe och Ida Petersson

**Handledare:** Inga-Lill Johansson

**Titel:** Budgetering av industridesign – En fallstudie på SKF

**Bakgrund:** Budget har använts som planerings- och styrverktyg av svenska företag sedan 50-talet. Budgetens effektivitet har de senaste åren varit omdiskuterat. Industridesign är ett begrepp som använts sedan 40-talet, då en uppdelning gjordes mellan konstruktion och design. Det har i studier visats att industridesign leder till ett ökat ekonomiskt värde för företag, samtidigt visar budgetstudier att företag bör budgetera för aktiviteter som är värdeskapande. Detta till trots finns det lite forskning som behandlar budget och industridesign tillsammans. Teori visar vidare att ett företag som är innovativt och kvalitetsinriktat har en lösare budgetstyrning än företag som är kostnadsinriktat. SKF är ett företag som är inriktat på kvalitet vilket gör det intressant att se om de är löst styrda av budgeten i produktutvecklingsfasen.

**Syfte:** Studien avser identifiera vilka faktorer under budgetprocessen som påverkar om olika organisatoriska enheter på ett företag budgeterar för industridesign. Vidare ämnar studien beskriva hur de organisatoriska enheterna styrs av den budget som fastställs.

**Avgränsningar:** Vi ämnar inte i denna studie att ge något heltäckande generell bild, utan studien är baserad på förhållanden på ett utvalt företag.

**Metod:** Vi har genomfört en fallstudie på SKF. Där har fem intervjuer gjorts med sex olika respondenter, två produktutvecklingschefer, en produkt- och marknadschef, en produktionschef, en controller samt en projektledare. Intervjupersonerna jobbar i olika utsträckning med industridesign. Det insamlade empiriska materialet har sedan analyserats utifrån den valda teoretiska referensramen.

**Slutsatser:** Vi har identifierat följande faktorer som påverkar om det budgeteras för industridesign på SKF; företagets strategi, rådande marknadssituation, om budgetprocessen är iterativ, personliga intressen samt kostnaden för industridesign. Vidare har vi noterat att de olika avdelningarna på SKF har en relativt hård budgetstyrning, men viss skillnad kan noteras mellan de olika organisatoriska enheterna som studerats.

**Förslag till vidare forskning:** Ett förslag är att göra en studie liknande den gjorda men att involvera fler företag från olika branscher som arbetar med olika typer av design i olika stor utsträckning för att beskriva om det finns skillnader i hur budgeten används. Det vore även intressant att studera hur ”trender” i samhället påverkar vilka strategier företag har. Vidare finner vi det även intressant att studera informationsglapp mellan olika parter i en budgetprocess.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>Förord .....</b>	<b>II</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>III</b>
<b>Innehållsförteckning.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Bakgrundsbeskrivning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Budgetens utveckling.....	1
1.2 Industridesignens utveckling .....	1
1.3 Problemdiskussion .....	2
1.4 Frågeställning.....	4
1.5 Syfte .....	4
1.6 Avgränsningar.....	4
1.7 Uppsatsens disposition.....	5
<b>2. Metod .....</b>	<b>6</b>
2.1 Teoretisk referensram .....	6
2.2 Fallstudie.....	6
2.2.1 Val av företag.....	7
2.2.2 Insamling av empiriskt material.....	7
2.2.3 Intervjuer.....	8
2.2.4 Val av respondenter .....	8
2.3 Bearbetning och framställning av data .....	9
2.4 Tillförlitlighet.....	9
2.4.1 Källkritik .....	10
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>11</b>
3.1 Industridesign.....	11
3.1.1 Skillnaden mellan design, konst och produktutveckling .....	11
3.2 Budget.....	12
3.2.1 Budgetprocessen .....	13
3.2.2 Risker vid budgetering.....	14
3.3 Budget som styrverktyg .....	15
3.3.1 Hård eller lös styrning.....	15
3.4 Kritik mot budget.....	16
3.4.1 Alternativ till budget.....	17
3.5 Industridesign som värdeskapande aktivitet .....	19
<b>4. Empiri .....</b>	<b>21</b>
4.1 Presentation av SKF och respondenter .....	21
4.2 Industridesign på SKF.....	22
4.2.1 Design som värdeskapande aktivitet.....	23
4.3 Budgetprocessen .....	24

4.3.1 Beslutsprocessen .....	26
4.3.2 Forecast .....	27
4.3.3 Projektbudgetering .....	27
4.3.4 Budgetarbetets omfattning .....	28
4.3.5 Svårigheter vid budgetering .....	28
4.4 Resursfördelning .....	29
4.4.1 Resursfördelning för industridesign .....	30
4.4.2 Företagsstrategi .....	31
4.5 Budgetuppföljning .....	32
4.5.1 Hantering av budgetavvikelse .....	33
4.6 Budgetstyrning .....	34
4.7 Förslag till förändringar .....	35
<b>5. Analys .....</b>	<b>37</b>
5.1 Budgetprocessen .....	37
5.2 Resursfördelning .....	38
5.3 Budgetstyrning .....	38
5.4 Risker vid budgetering .....	40
5.5 Kritik mot budget .....	41
5.6 Utveckling från budget .....	42
5.7 Företagsstrategi .....	42
5.8 Värdet av industridesign .....	43
<b>6. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>45</b>
6.1 Faktorer som påverkar budgetering av industridesign .....	45
6.1.1 Företagsstrategi .....	45
6.1.2 Marknadssituation .....	45
6.1.3 Iterativ budgetprocess .....	46
6.1.4 Personligt intresse .....	46
6.1.5 Kostnaden för industridesign .....	47
6.2 Budgetstyrning .....	47
6.3 Slutsatser .....	48
6.4 Förslag på vidare studier .....	49
<b>7. Källförteckning .....</b>	<b>50</b>
<b>Bilaga 1: Intervjufrågor .....</b>	<b>53</b>

## 1. BAKGRUNDSBESKRIVNING

---

*I det inledande kapitlet ges en bakgrund till de två skilda ämnena som behandlas i uppsatsen. Först ges en bakgrund till budgetens utveckling och sedan hur industridesignen utvecklats. Efter det presenteras uppsatsens problem vilket leder fram till våra frågeställningar och vårt syfte. Slutligen ges en översikt över uppsatsen disposition.*

---

### 1.1 BUDGETENS UTVECKLING

---

Arwidi och Samuelsson (1991) beskriver i sin studie utvecklingen av budget i svenska företag från andra världskriget fram till nittioalet. Budget introducerades i liten skala i Sverige på 50-talet, det var ofta företagsledningar som tog initiativet till införandet av budgeten efter att ha influerats av idéer från USA. Planering, koordinering, och kontroll över företagets verksamhet var budgetens roller i det inledande skedet. På 60-talet började budget användas i större utsträckning och dess utformning liknade mer det som idag förknippas med budget. Till en början koordinerades budgetarbetet centralt, där olika budgetar analyserades och sammanställdes. Företagen började också fokusera mer på olika produktgrupper och budgeten fick en roll som analysinstrument för de olika produktgrupperna samt för att kalkylera de finansiella konsekvenserna av olika alternativ.

En kraftig förändring skedde under 70-talet och budgeten användes i större utsträckning för att delegera ansvar. Tidigare hade budgeten framförallt använts för att planera verksamheten centralt, nu bildades istället nya organisationsenheter som hade ett ansvar mot den centrala ledningen för att formulera budgeten. De tidigare funktionerna som budgeten fyllt fanns dock kvar i budgetprocessen och den svenska budgetkulturen. Utvecklingen på 80-talet var en fortsatt utveckling av ansvarsområden. Effektivitet blev viktigare och budgeten användes som ett verktyg av olika aktörer för att kontrollera företagets och avdelningars aktiviteter. Budgeten användes också i dialoger mellan olika aktörer inom företaget.

Ax och Johansson (2003) menar att budgeten sedan 90-talet förändrats och att budgetprocessen har blivit allt mindre komplicerad och att företag inte längre kopplar samman budget och utfall i lika stor utsträckning. Ekholm och Wallin (2000) pekar också på att budgeten i allt större utsträckning används tillsammans med andra styrverktyg så som prognoser och balanserade styrkort.

### 1.2 INDUSTRIDESIGNENS UTVECKLING

---

Tanken om att formen och utseendet på en fysisk produkt är viktigt kan spåras tillbaka till antiken. En romersk arkitekt vid namn Vitruvius, som var verksam kring år 0, skrev att en byggnad bör uppfylla tre kriterier, tålighet, funktionalitet och skönhet (Bürdek, 2005). Det stora genombrottet för industridesign kom med industrialiseringen. Industrialiseringen kännetecknades av en uppdelning av arbetsuppgifter vilket ledde till

att personer hade mer specifika arbetsuppgifter beroende på vad de hade för kunskaper. Det ledde i sin tur till att det inte var samma personer som bestämde hur produkter skulle se ut som tillverkade dem (Buchannan och Margolin, 1995).

När industrialiseringen kommit i gång på allvar under början av 1900-talet började olika företag på ett medvetet sätt särskilja sina produkter från konkurrenternas. Detta gjordes för att differentiera sig och skapa intresse för det egna företagets produkter (Johansson och Svengren Holm, 2008). Enligt Bürdek (2005) började termen industridesign användas först i slutet av 40-talet, anledningen till att termen industridesigner började användas var att begreppen design och konstruktion skildes åt. I svensk och skandinavisk produktion hade industridesignen sitt stora genombrott på 50- och 60-talet. Det mest tydliga kännetecknet var svensk och skandinavisk möbeldesign som blev känd för sin funktionalitet, kvalité och sitt utseende. Utbildningar inriktade på industridesign började förekomma på 70-talet i Skandinavien (Johansson och Svengren Holm, 2008).

Idag beaktar de flesta företag någon form av industridesign i sin produktutveckling (Bürdek, 2005). Hertenstein et al. (2005) beskriver industridesign som en process som ökar värdet, ökar nyttan, förbättrar utseendet och förbättrar eller förenklar tillverkningen av produkten.

### 1.3 PROBLEMDISKUSSION

---

Budget har under en längre tid varit en omdiskuterad företeelse inom företag och många skeptiker har uttryckt kritik mot budget. Den kritik som framkommit har varit likartad, Wallander (1995) menar att budgeten är arbetsam och tidskrävande, andra forskare pekar på att den inte kan förutse förändringar och att den därför är konserverande (Ax och Johansson, 2003). Trots detta använder sig majoriteten av svenska företag av budget (Ekholm och Wallin, 2000).

SKF följde under slutet av 90-talet den utveckling som enligt Ax och Samuelsson (2003) pågår i svenska företag där ledningen allt mer frångår att använda budget som styrverktyg i verksamheten eller använder sig av mindre komplicerade budgetprocesser. I slutet av 90-talet valde SKF att istället för budget använda sig av något de kallade affärsplan. Detta styrverktyg användes dock endast en kort tid innan företaget valde att återgå till att använda budget som sitt främsta styrverktyg (Lindoff och Montgomery, 2004).

SKF är ett företag som har kvalitet som ett viktigt ledord (SKF). Enligt Merchant och Van der Stede (2007) säger teorin att företag med kvalitet som fokus oftare har en lösare budgetstyrning för att uppmuntra kreativitet och innovation. Vidare menar de att det också kan skilja mellan avdelningar inom ett företag. Utvecklingsavdelningar har, enligt teorin en lösare budgetstyrning än till exempel produktionsavdelningar där innovation inte är lika viktigt.

Industridesign är ett område som har blivit allt mer uppmärksammat i samhället och inom forskningen. Industridesign har fått allt större betydelse för företag och det finns flera studier som tyder på att industridesign är viktigt för företag ur ett finansiellt perspektiv. Hertenstein, et al. (2005) visar i sin studie att företag med ett effektivt och välfungerade

industridesignarbete har bättre ekonomiska resultat än företag med mindre effektivt industridesignarbete. Diskussionen om industridesignens värdeskapande förmåga har intensifierats på senare år men industridesignens värde för företag som konkurrensmedel har varit ett ämne som intresserat forskare under lång tid. I boken *Design & designmanagement som konkurrensmedel* menade Lorenz redan 1986 att industridesign är viktigt ur ett lönsamhetsperspektiv. Han hävdar att det ger konkurrensfördelar och är värdeskapande och att det därför bör vara något som prioriteras hos företag. Han poängterade också att industridesign inte prioriteras av företagsledningarna och att det saknas en koppling mellan industridesign och finansiella resultat.

Neeley et al. (2003) menar att budgeten måste utvecklas för att vara effektiv, och att en önskad utveckling av budgeten är att den involverar processer som skapar värde för företaget samt att den stödjer företagets strategier. De menar att budgeten måste fokusera på att identifiera och styra de aktiviteter som skapar värde. Med utgångspunkt i artikeln av Hertenstein et al. (2005) torde det vara av betydelse för företaget att ha kontroll över hur det budgeteras för industridesign, eftersom detta kan vara värdeskapande för företaget.

Trots den ökade uppmärksamheten anser flera forskare att det finns alldeles för lite forskning kring hur och på vilket sätt industridesign påverkar den ekonomiska lönsamheten för ett företag (se exempelvis: Johansson och Svengren Holm, 2008; Gemser, Gerda och Leenders, 2000; Hertenstein et al. 2005). Med tanke på den påstådda ökade ekonomiska lönsamheten av industridesign vore det intressant med fler studier som sammankopplar ekonomistyrning och industridesign. Det skulle vara av intresse att försöka finna något ekonomiskt mått på hur investeringar i industridesign lönar sig (Hertenstein et al. 2005).

Ett samarbete mellan olika designskolor och Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan i Göteborg har lett till att flera uppsatser skrivits de senaste åren som sammankopplar design och företagsekonomi. Samarbetet mellan skolorna involverar också branschorganisationen Stiftelsen för Svensk Industri Design (SVID). SVID menade att det fanns ett intresse av att undersöka hur företag som arbetar med industridesign integrerar detta i sin budget.

Det finns forskning som påvisar värdet av industridesign för företag och forskning som visar att företag bör budgetera för de faktorer som är värdeskapande. Därför finner vi det intressant att identifiera vilka faktorer under budgetprocessen som påverkar om det budgeteras för industridesign. Med utgångspunkt i Merchants och Van der Stedes (2007) studie finner vi det även intressant att beskriva hur styrande den budget som fastställs är för en organisatorisk enhet.



## 1.4 FRÅGESTÄLLNING

---

- Vilka faktorer under budgetprocessen påverkar om en organisatorisk enhet på ett företag budgeterar för industridesign?
- Hur styrande är den budget som fastställs?

## 1.5 SYFTE

---

Vi avser identifiera vilka faktorer under budgetprocessen som påverkar om det budgeteras för industridesign i olika organisatoriska enheter på ett företag, där de organisatoriska enheterna arbetar med industridesign i olika stor utsträckning. Vi ämnar även beskriva hur de olika organisatoriska enheterna styrs av den budget som fastställs.

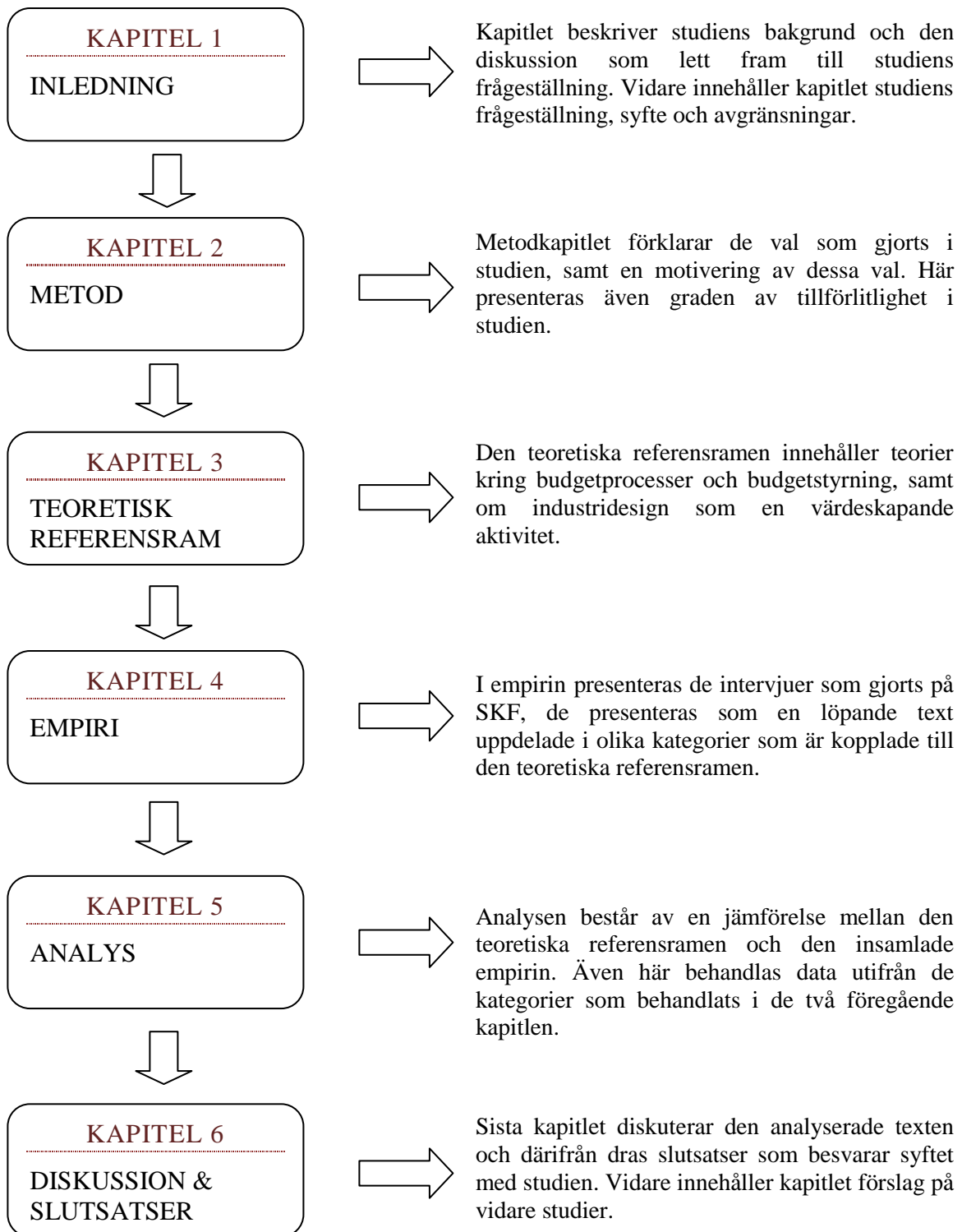
## 1.6 AVGRÄNSNINGAR

---

Vi har i följande studie valt att enbart studera budgetprocessen och budgetstyrningen på ett företag inom verkstadsindustrin. Eftersom vi endast studerat ett företag avser vi inte dra slutsatser som gäller generellt för alla företag.

## 1.7 UPPSATSENS DISPOSITION

---



## 2. METOD

---

*I följande metodkapitel motiveras de val som ligger till grund för studiens utförande. Vi har medvetet undvikit att använda oss av litteraturens metodtermer, utan har istället konkret försökt förklara och motivera de val vi gjort. Då begrepp förklarats har relevant metodlitteratur använts. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens tillförlitlighet.*

---

### 2.1 TEORETISK REFERENSRAM

---

För att skapa oss en uppfattning om det valda ämnesområdet började vi vår studie med att läsa uppsatser, forskning och litteratur som berörde ämnesområdet industridesign och budgetering. Genom denna förstudie fick vi uppfattningen att forskningen inom området kan anses vara något knapp. Vi valde då att bredda vårt synfält och även studera litteratur och artiklar som behandlar budgetering och industridesign som två skilda ämnen.

Vår teoretiska referensram är baserad på litteratur och artiklar inom det valda området. I undantagsfall har även Internetkällor använts. Vid användning av Internetkällor har vi ansett att dessa har varit pålitliga då de är publicerade av företag eller branschorganisationer. Vi har även valt att, i den mån det har varit möjligt, använda oss av källor som presenterar olika perspektiv. Vi har under vår litteraturstudie inte funnit någon litteratur som motsätter sig sambandet mellan industridesign och ekonomisk lönsamhet fullt ut, dock har vi funnit artiklar som visar när industridesign möjligtvis är mindre lönsamt. Detta kan ses som en brist i vår framställning. Denna brist anser vi oss dock inte kunna göra något åt då flera av artiklarna och litteraturen vi studerat tydligt framställer bristen i forskning kring att industridesign inte skulle skapa värde för företaget.

### 2.2 FALLSTUDIE

---

Eriksson (2006) beskriver fallstudien som ett sätt att bland annat analysera processer i företag. Då vi avser beskriva hur budgetprocessen ser ut i ett företag ansåg vi att fallstudien är den bästa metoden att använda.

En fallstudie är en studie av en specifik företeelse, till exempel en händelse, en social grupp eller en institution. Genom att enbart fokusera på en enda situation, kan samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen eller situationen belysas (Merriam, 1994). Vi har valt att enbart fokusera på ett företag för att på detta sätt få en djupare insyn i företaget och en ökad förståelse för vad som kännetecknar samspelet mellan faktorerna och processerna i just det valda företaget.

Nackdelar med att välja fallstudien som metod är att det kanske inte finns tillräckligt med tid eller resurser för att samla in all den information som krävs för att ge en heltäckande beskrivning av den företeelse som studeras (Merriam, 1994). Detta är en nackdel som har påverkat vår studie då vi haft en begränsad tidsperiod till vårt förfogande. Detta har

påverkat vår möjlighet att ge en heltäckande bild av det område som studeras. Enligt Merriam (1994) finns det en risk att avgränsa sig till en liten del av helheten, risken blir att faktorer och samband överförenklas, samt att läsaren förleds att tro att det som analyseras är helheten och inte bara en specifik del av den. För att undvika detta har vi valt att lyfta fram i avgränsningarna att vi endast studerat en del av helheten och att våra resultat inte kan anses vara representativa för alla företag.

---

### 2.2.1 VAL AV FÖRETAG

---

För att utföra vår fallstudie valde vi att studera endast ett företag, detta val gjordes då vi ansåg att välja exempelvis ett eller två företag till hade minskat djupet på studien. Att välja fler företag hade ökat bredden, men vi ansåg att detta ändå inte hade lett till att en generalisering skulle vara möjlig och därför valde vi att enbart studera ett specifikt företag på djupet. I vår fallstudie valde vi att studera vilka faktorer som påverkar om det budgeteras för industridesign, samt hur respondenterna styrs av budgeten på vårt valda företag.

Våra kriterier vid valet av företag var att det skulle vara ett företag som på något sätt integrerade industridesign i sin produktutvecklingsprocess, samt att företaget använde sig av någon form av budget. Viktigt var även att industridesign inte var den primära aktiviteten i produktutvecklingsprocessen. Vi fann det intressant att hitta ett företag som inte direkt var sammankopplade med industridesign. Anledningen till detta var att se om det är svårt att i budgetprocessen hävda att det behövs pengar till industridesign då detta inte är bevisat värdeskapande för företaget.

Med dessa kriterier i åtanke valde vi att göra vår studie på SKF.

---

### 2.2.2 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL

---

För att samla in empiriskt material till vår fallstudie valde vi att använda oss av intervjuer. Anledningen till att vi valde intervjuer var att vi i vår studie vill beskriva hur ansvariga ser på budgetstyrning och budgetprocesser. För att göra en sådan studie ansåg vi det inte tillräckligt att göra enbart observationer, därför valdes detta bort. För att uppnå syftet med vår studie och få fram relevant information ansåg vi intervjuer var det mest lämpliga tillvägagångssättet.

Då syftet med vår studie var att beskriva hur ett antal personer på ett företag uppfattar en företeelse ansåg vi att delvis strukturerade intervjuer var den intervjutyp som passade bäst. Intervjuerna har bestått av samma frågor till alla respondenter, men har respondenten haft ytterligare information att tillägga har detta accepterats. Ordningsföljden samt vilka frågor som har prioriterats har således skiljt sig mellan olika intervjutillfällen och anpassats för att relevant information skulle erhållas. Att ha en delvis strukturerad intervjuform har gjort att vi under intervjuens gång kunnat ställa ytterligare frågor utöver de som vi ställt upp i intervjuguiden, samt att vi har kunnat be intervjupersonerna att utveckla sina svar. Detta för att få en så heltäckande bild som möjligt. Vi har således valt bort att göra en helt ostrukturerad intervju, samt en helt

strukturerad intervju. En strukturerad intervju upplevdes inte relevant, då de olika avdelningarna jobbar med olika aktiviteter. Vi ansåg att modifikationer av frågorna var nödvändiga. Att gå över till helt ostrukturerade intervjuer var inte heller ett alternativ. Detta för att vi var intresserade av att få ut likvärdig information från de olika respondenterna. Vi ansåg även att en helt ostrukturerad intervju gör det svårare att jämföra avdelningar mot varandra och skulle därför försvåra analysen av studien.

En nackdel med att använda intervjuer är att det kan vara svårt att förhålla sig neutral. Det har varit viktigt för oss att under intervjuerna försöka förhålla oss så neutrala som möjligt. Vi har även försökt att inte använda oss av frågor som är ledande.

---

### 2.2.3 INTERVJUER

---

Vi började vår studie med ett introduktionsmöte med en projektledare som jobbar med att utveckla en enhetlig industridesign på SKF: s produkter på avdelningen Group Communications. Vi beskrev då vår uppsatsidé samt la förslag på vilka positioner inom vilka avdelningar vi hade intresse av att intervjua. Detta resulterade i projektledaren kontaktade relevanta intervjupersoner för vår studie. Vi intervjuade totalt sex personer under fem intervjuer. Intervjuerna skedde under perioden 25/11 – 2/12 2008 och varade i genomsnitt 45-60 minuter. De första tre intervjuerna spelades in, de sista två spelades inte in på grund av tekniska problem. Den första intervjun gjordes på telefon och de resterande intervjuerna gjordes på SKF i Göteborg. Vid samtliga intervjuer var projektledaren närvarande.

Innan intervjuerna gjordes skickade vi ett e-mail till intervjupersonerna där vi kortfattat beskrev vår studie, samt vilka områden våra frågor skulle behandla. För att få svar på frågor efter de ordinarie intervjuerna gjordes en uppföljningsintervju per telefon med en respondent och övriga frågor skickades och besvarades via e-mail.

Intervjuerna var uppdelade i fem delar. Delarna behandlade; respondentens bakgrund på SKF, syn på industridesign, budgetprocessen, projektbaserad budgetering, samt uppföljning av budgeten. Vi uppfattade dessa fem delar som relevanta för att få svar på frågor som kan hänföras till vårt syfte med studien.

---

### 2.2.4 VAL AV RESPONDENTER

---

Vi har valt att i vår fallstudie studera fyra olika avdelningar på SKF. Av dessa avdelningar är tre produktutvecklingsavdelningar och en produktionsavdelning. Vi valde att studera tre olika produktutvecklingsavdelningar för att identifiera om det fanns några skillnader i hur budgeten styr dessa tre avdelningars arbete, samt om det fanns någon skillnad i vilka faktorer som påverkade om det budgeterades för industridesign.

Tre av intervjuerna genomfördes med personer som har en chefsposition på olika produktutvecklingsavdelningar. Dessa tre personer valdes för att de i olika utsträckning arbetar med industridesign i sina produktutvecklingsprocesser. De tre olika produktutvecklingsavdelningarna har olika potential för att integrera industridesign i avdelningens produktutveckling, vilket är intressant för vår studie. En avdelning har

industridesign integrerat i alla produktutvecklingsprojekt, en avdelning använder sig av industridesign då det finns specifika kundönskemål och en avdelning använder sig inte alls av industridesign.

En intervju gjordes även med en produktionschef. Detta ansågs relevant för att notera om det fanns skillnader i budgetprocesser och styrning på en avdelning som nästan uteslutande jobbar med hårda, mätbara värden. Vid denna intervju fanns även en controller från ekonomiavdelningen närvarande. Detta på grund av att produktionschefen ville ha stöttning i vissa frågor rörande budgetprocessen, då han inte är involverad i alla delar av budgetprocessen.

En intervju har även gjorts med en projektledare på Group Communications där de bland annat arbetar med att ta fram en enhetlig produktdesign på SKF: s produkter. Detta valde vi att göra för att få en bättre överblick över hur SKF jobbar med industridesign på en företagsstrategisk nivå.

---

### 2.3 BEARBETNING OCH FRAMSTÄLLNING AV DATA

---

Intervjuerna som spelades in har transkriberats i sin helhet. De två intervjuerna som inte spelades in har istället sammanfattats. I studien har intervjuerna presenteras i sammanfattning som empiriskt material. De personer som har intervjuats på SKF arbetar alla på olika avdelningar och olika dotterbolag inom koncernen, både dotterbolag och avdelningar kommer i texten att benämnas avdelningar för att underlätta för läsaren. Intervjupersonernas arbetsuppgifter och position på SKF kommer kortfattat att beskrivas i inledningen av empirin.

Intervjuerna har delats upp i olika kategorier istället för presentation av varje intervju för sig, detta för att underlätta flödet i texten. Om inget annat anges är informationen i empirin baserad på de intervjuer som genomförts. Det empiriska materialet har jämförts med den framtagna teoretiska referensramen och analyseras utifrån den. Analysen är även den uppdelad i kategorier som alla ämnar besvara någon del av syftet. Analysen kommer att vara separerad från det empiriska materialet. För att tydliggöra resultaten av vår studie kommer analysens viktigaste delar att diskuteras och sammanfattas i slutsatsen, som leder fram till studiens resultat.

---

### 2.4 TILLFÖRLITLIGHET

---

Då studien är en fallstudie som bygger på intervjuer finns en risk att våra förutfattade meningar och inställningar påverkar de frågor som ställs samt hur vi analyserar de svar som ges. Att vara medveten om detta är en viktig del av att förbättra studiens objektivitet och öka resultatens tillförlitlighet.

Ett annat problem med att använda sig av intervjuer kan vara att respondenterna är lojala mot det företag de är anställda av och att de därför svarar i linje med de tror företaget förväntar sig och inte uttrycker sina egna åsikter. Det är svårt att undvika detta men vi har försökt utforma en intervjuguide som får respondenterna att uttrycka sina egna åsikter

och tankar. Att ge respondenterna en möjlighet att uttrycka sina egna åsikter är också anledningen till att vi valt att använda oss av en delvis strukturerad intervjuform. För att öka relevansen i svaren från respondenterna skickades ett e-mail ut innan intervjuerna där studiens syfte förklarades och respondenterna informerades om de områden som skulle behandlas under intervjun.

För att öka tillförlitligheten i studiens resultat ytterligare valde vi att intervjua flera personer på ett företag. Vi valde att intervjua flera olika respondenter på liknande positioner inom företaget för att på det sättet få en mer nyanserad bild av företagets budgetprocess och budgeteringen av industridesign. För att få ytterligare en bild av budgetprocessen har också en respondent på produktionsavdelningen intervjuats. Detta för att se om det finns skillnader i budgetprocessen mellan avdelningar som arbetar med olika typer av verksamhet.

---

#### 2.4.1 KÄLLKRITIK

---

Vi har i studien i möjligaste mån försökt använda litteratur från erkända akademiska källor. Vi har valt att använda oss av akademiska sökmotorer då vi sökt efter information och undvikit Internetkällor i vår teoretiska referensram. Då vi använt Internet har det varit sidor som vi bedömt som tillförlitliga. Internetkällor har endast använts för företagsbeskrivningar samt upplysningar från branschorganisationer.

Det empiriska materialet är insamlat från muntliga källor som alla har en god insyn i företagets verksamhet. De har kunskap om de delar av verksamheten och den information som vårt syfte och våra frågeställningar behandlar. Informationen från respondenterna kan ha påverkats av att projektledaren var närvarande vid samtliga intervjuer. Att hon är projektledare för ett projekt inom industridesign kan påverka respondenternas svar om hur de ser på industridesign.

### 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

*I den teoretiska referensramen presenteras den teori som legat till grund för vår förståelse för ämnet. Den teoretiska referensramen är också grunden för den analys som leder fram till våra slutsatser. Först presenteras begreppet design och industridesign för att ge läsaren en ökad förståelse. Vidare presenteras budgetprocessen, budgeten som styrverktyg, hård och lös budgetstyrning samt delar av den kritik som finns mot användandet av budget. Avslutningsvis presenteras teori kring industridesign som en värdeskapande aktivitet och konkurrensfaktor.*

---

#### 3.1 INDUSTRIDESIGN

---

Design har inte någon specifik allmänt accepterad definition, vilket många andra kunskapsområden har (Trueman, 1998, samt Johansson och Svengren Holm, 2008). Många designforskare menar att om ett begrepp formas med ord och det ges en viss mening så begränsar det samtidigt begreppet (Johansson och Svengren Holm, 2008). Stiftelsen Svensk industridesign väljer att definiera design som;

*Design är en arbetsprocess för att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår med utgångspunkt från brukarens behov. Design tillämpas för utveckling av varor, tjänster, processer, budskap och miljöer.*

Stiftelsen Svensk Industridesign

Det finns inom design en mängd olika genrer, exempelvis möbeldesign, modedesign, grafisk design, industridesign etcetera (Johansson och Svengren Holm, 2008). Inom ramarna för denna studie är fokus enbart lagt på industridesign. Industridesign handlar om att utforma produkter som tilltalar brukaren. Detta kan göras på olika sätt, bland annat genom utveckling av funktionen, egenskaper eller utseende (Johansson och Svengren Holm, 2008). Det behöver inte enbart handla om formgivning och utseende, andra faktorer är också viktiga för en industridesigner, som att produkten ska vara miljövänlig, energibesparande, ergonomisk, återanvändningsmöjligheter etcetera (Bürdek, 2005).

---

#### 3.1.1 SKILLNADEN MELLAN DESIGN, KONST OCH PRODUKTUTVECKLING

---

Det är viktigt att notera skillnaden mellan design och konst, samt mellan design och produktutveckling, skillnader som inte alltid är självklara. Johansson och Svengren Holm (2008) ger en bra sammanfattning av dessa begrepps innebörd och skillnad från varandra. Detta kommer kortfattat att presenteras i följande stycken.

En förklaring till skillnaden mellan konst och design är de olika relationerna som konstnären och designern har till användaren eller produktionen. För konstnären är användaren av sekundär betydelse, det är skapandet som är det centrala. För designern däremot är användaren eller funktionen av primär betydelse. Designerns uppgift är att skapa en produkt som användaren är villig att köpa och designern ingår ofta i ett nätverk



av andra personer som är med under utvecklingsprocessen. Detta leder till att designers blir begränsade, vilket är förklaringen till varför det inte är konst de skapar, utan design. Dock hämtar designers ofta mycket inspiration från just konsten (Johansson och Svengren Holm, 2008).

En skillnad finns också mellan vad som är design och vad som är produktutveckling eller ingengörskonst. Det finns en problematik i att se skillnaden, ett problem uppkommer språkligt, design betyder olika saker på svenska och engelska. På engelska betyder design både design (i svensk bemärkelse) och konstruktion, vilket skiljer sig från den svenska tolkningen av design, som enbart innebär just design. Det har dock visat sig svårt att förklara vad som skiljer produktutveckling från design, då båda skapar en produkt. Den relevanta skillnaden blir därför arbetsmetodmetoden snarare än den färdiga produkten. Skillnaden blir således ytterligare komplex då det talas om industridesign som ligger så pass nära ingenjörsarbetet (Johansson och Svengren Holm, 2008).

Det finns en ytterligare problematik i att särskilja design från produktutveckling. Problematiken ligger i att avgöra när i produktutvecklingen industridesign bör integreras. Den vanligaste uppfattningen enligt Trueman (1998) är att design enbart är något estetiskt och därför ofta enbart kommer in i slutet av produktutvecklingsfasen. Detta är dock bland forskare inom ämnet inte ett bra sätt att gå till väga. Buchanan och Margolin (1995) noterar bland annat vikten av att industridesigners bör få en större och mer integrerad roll under hela produktutvecklingsfasen, detta för att i viss mån ingenjörer och industridesigners ska kunna ”lära” sig av varandra. Även Johansson och Svengren Holm (2008) håller med om att en integrering av industridesign i hela produktutvecklingsfasen är nödvändig. De anser även att för att industridesignen ska vara väl integrerad är det viktigt att ledningen stödjer ett arbete med just industridesign.

### 3.2 BUDGET

---

Budget används traditionellt för att samordna, planera och kontrollera verksamheten i företag och organisationer. Hur budgetprocessen ser ut i ett företag påverkas av ett antal olika faktorer, bland annat företagets storlek, vilken bransch de verkar inom, samt vilken målsättning de har. Budgeten kan också fylla olika funktioner i olika företag (Andersson, 1997). Bergstrand och Olve (1996) menar att budgetering är ett av de mest kraftfulla sätten att påverka i de riktningar som anses viktiga i den strategiska analysen. Neeley et al. (2003) menar att för att budgeten ska vara effektiv så måste den vara i linje med företagets strategier samt involvera processer som skapar värde för företaget. De menar att budgeten måste fokusera på att identifiera och styra de aktiviteter som skapar värde.

Att planera och budgetera är ett sätt för företag att utveckla målsättningar och strategier, samt få en överblick över vilka resultat som förväntas. Processen att arbeta fram en budget kan skilja sig mellan olika typer av företag och avdelningar som arbetar med olika aktiviteter. Vanligt är att använda budget för att; planera för kommande händelser, för att motivera, för att styra eller för att minska informationsasymmetrin både mellan avdelningar och mellan ledning och avdelningar (Merchant och Van der Stede, 2007).

Budgetens roller kan delas upp i två större grupper. Den första gruppen består av roller så som planering, ansvarskontroll och påverkan av anställdas handlande. Dessa roller har gemensamt att det är de effekter som ledningen i ett företag vill uppnå när de använder budget för att styra verksamheten. Den andra gruppen av roller är sådana som skapas av anställda för att tillgodose deras egna intressen eller legitimera deras avdelningars aktiviteter (Arwidi och Samuelsson, 1991).

Ekholm och Wallin (2000) menar att den årliga budgeten fortfarande används i stor utsträckning och att den behövs för att uppehålla intern effektivitet. Budgeten har dock en mindre roll när det kommer till extern effektivitet eftersom den inte kan signalera förändringar i företagets omgivning. Extern effektivitet måste därför uppnås med andra verktyg, men det är svårt att uppnå extern effektivitet utan att först ha en intern effektivitet, detta gör att budgeten fortfarande fyller en viktig roll. Många företag ser idag balanserade styrkort och rullande prognoser som nödvändiga komplement till budgeten.

---

### 3.2.1 BUDGETPROCESSEN

---

Enligt Bergstrand och Olve (1996) finns det tre väletablerade styrfilosofier inom budgetarbetet. Direktstyrning innebär att ledningen fastställer utformningen av budgeten och kontrollerar att budgeten uppnås. Budgeten utformas centralt och är viktig som planeringsinstrument och uppföljningsunderlag. En budget som utformas centralt verkar dock inte motiverande på medarbetarna eftersom de inte har någon möjlighet att påverka. En annan styrfilosofi är programstyrning, då utformar ledningen anvisningar och instruktioner för hur budgeteringen ska gå till och vad som ska uppnås. Detta kan ofta leda till en komplicerad budgetprocess. Dock finns det, enligt Bergstrand och Olve (1996), i den här formen av budgetstyrning en möjlighet för anställda att till viss del påverka budgeten vilket kan ha en motiverande effekt. Den motiverande effekten kan dock förstöras av de riktlinjer och ändringar som kommer uppifrån ledningen under budgetprocessens gång. En tredje form av styrning är så kallad målstyrning. Målstyrning innebär att avdelningar får frihet att jobba efter eget huvud så länge de håller sig inom givna ramar. Ledningen klagör vilka mål som ska uppfyllas med budgeten så som försäljningsmål, resultatmål och andra nyckeltal.

Rasmussen och Eichorn (2000) beskriver två olika tillvägagångssätt vid budgetering. Top-down innebär att ledningen utformar en budget med mycket litet inflytande från chefer på lägre nivåer inom företaget. Det andra tillvägagångssättet kallas bottom-up och innebär att avdelningschefer utformar en budget som sedan granskas på divisionsnivå innan den går upp till högsta ledningen för ytterligare granskning. Rasmussen Eichorn (2000) menar att det också förekommer en kombination av de två tillvägagångssätten, så kallad top-down/bottom-up. Detta tillvägagångssätt innebär att både ledning och chefer på lägre nivå i ett företag kan påverka budgetens utformning.

I stora företag där företagsledningen har svårt att överblicka verksamheten förekommer ofta så kallad iterativ budgetering enligt Bergstrand och Olve (1996). Iterativ budgetering innebär att budgeten omarbetas i flera varv i samband med budgetuppställandet. Oftast överlåter företagsledningen initiativet för budgeteringen till ansvariga på en lägre nivå

och sedan yttrar sig företagsledningen om det lagda förslaget. Ledningens yttrande ligger sedan till grund för en omarbetning av budgeten. Många företag använder sig av två varv men betydligt fler varv kan förekomma.

---

### 3.2.2 RISKER VID BUDGETERING

---

Arwidi och Samuelsson (1991) har i sin studie observerat att budgetprocessen skiljer sig mellan olika företag beroende på skillnader i företagets omgivning samt skillnader i företagets utformning. Budgeten kan ha olika funktioner i olika företag och kan leda till olika beteenden. De önskade beteendena är att anställda blir motiverade att öka sina insatser för att förbättra finansiella prestationer. Förhoppningen är också att nivån på de uppställda målen influerar hur mycket anställda anstränger sig. Ett oönskat beteende som budgeten kan leda till är så kallat dysfunktionellt beteende. Det innebär bland annat att det är viktigare att uppnå de budgetmål som ställts upp än att sträva efter långsiktig lönsamhet. En del företag ser de negativa konsekvenserna som så stora att de upphör att använda sig av budget. Andra företag har inte gått så långt att de slutat använda budget men de har vidtagit åtgärder för att minimera de negativa effekterna av budget. Detta kan till exempel uppnås genom att en positiv atmosfär utvecklas vid budgetarbetet eller att den kultur som råder på företaget förändras. Ett annat sätt är att gå igenom rutiner och utformningen på budgeten för att eliminera mindre funktionella delar (Arwidi och Samuelsson, 1991).

Hirst och Yetton (1999) menar att om budgetmål ska underlätta koordinering inom ett företag krävs det att beteenden och prestationer kan förutsägas. Det är också viktigt att vara medveten om att budgeten har ett antal oönskade mekanismer, en sådan mekanism kan vara att anställda budgeterar för mer resurser än nödvändigt för att kunna hantera oväntade händelser, detta benämns ofta som skapande av slack. Studien visar att variationen i prestationer minskar om specifika mål fastställs. Detta visar, enligt Hirst och Yetton (1999), att de mål som sätts kan vara ett sätt att skapa de förutsättningar som är nödvändiga för att kunna använda budget för att koordinera verksamheten. Studien visar vidare att minskas svårigheten på målen kan variansen på prestationer minska men samtidigt förlorar målen den motivationskraft de hade. Det är därför viktigt för företagen att väga den förlorade motivationseffekten mot den ökade tillförlitligheten.

Även Merchant och Van Der Stede, 2007 ser att en risk då budget används som styrverktyg är att anställda kan använda den på ett sätt som passar deras intressen trots att detta inte är förenligt med företagets långsiktiga mål. Det finns ett antal olika sätt att manipulera budgeten, en risk är att chefer försöker få en större budget än de behöver för att på det sättet ha en marginal i verksamheten. En annan risk är att siffror förskönas för att avdelningar ska uppnå sina budgetmål utan att det ligger någon verklig prestation bakom siffrorna. Detta skadar företaget på lång sikt då ledningen har uppfattningen att avdelningar är mer lönsamma än de egentligen är.

Wallander (1995) menar att budgeten inte bara är ett planeringsinstrument utan också ett maktinstrument. Det används av ledningen för att påverka de anställda. Dock är det ett

maktinstrument som till stor del skapas av de anställda vilket innebär en risk då de anställda har möjlighet att utforma budgeten så att den tjänar deras syften.

---

### 3.3 BUDGET SOM STYRVERKTYG

---

Budget som styrverktyg är ett omdiskuterat ämne, vissa forskare hävdar att budget är nödvändigt och andra forskare anser att budgetering är tidskrävande och att det inte tillför något till organisationen. Forskning om budgetering tyder på att företag med en lågkostnadsstrategi tenderar att ha en striktare budgetstyrning där avsteg från budgeten inte accepteras. Företag som har en strategi med kvalitet i fokus har oftare en lösare budgetstyrning där avsteg från budgeten tillåts om de kan motiveras och anses tillföra värde till företaget. På samma sätt skiljer sig styrning och budget åt mellan materiella och immateriella funktioner inom företag där materiella resurser som är lättare att mäta och kontrollera tenderar att ha hårdare styrning och immateriella resurser har lösare styrning då detta enligt vissa forskare främjar initiativtagande och utveckling (Merchant och Van der Stede, 2007).

Ett av de viktigaste syftena med att använda budget som styrverktyg är att öka sannolikheten för att uppnå de finansiella målen. Traditionellt har det ansetts att detta uppnås ”den hårda” vägen, genom att fastställa finansiella mål och att ha en detaljerad uppföljning för att kontrollera att dessa mål uppnås. Måluppfyllelse kan också uppmuntras ytterligare genom belöningsystem. Det finns dock en risk att ”den hårda” vägen leder till ett dysfunktionellt beteende. Anställda strävar efter att uppfylla budgetmålen snarare än att betrakta de långvariga effekterna av sitt handlande. Ett välkänt sådant fenomen är att utvecklingskostnader skjuts upp vilket minskar kostnaderna på kort sikt men kan vara riskfyllt på lång sikt (Arwidi och Samuelsson, 1991).

Anthony och Govindarajan (2003) menar att en chefs ledarstil påverkar graden av hård eller lös styrning. De menar att hur hårt eller löst ett företag eller en avdelning styrs inte alltid avslöjas av de formella styrmedlen så som regler och procedurer. Det beror snarare på hur dessa styrmedel används. De anser vidare att styrningen tenderar att bli lösare högre upp i hierarkin då chefer på högre nivå lägger större vikt vid resultaten än vid detaljerna kring hur de uppnås. VD: ns ledarstil har stor inverkan och ett byte av VD kan också betyda att formen för att styra företaget förändras.

---

#### 3.3.1 HÅRD ELLER LÖS STYRNING

---

Enligt Van Der Stede (2001) tyder de studier som finns på att hård budgetstyrning kännetecknas av låg tolerans för avvikelser från budget, detaljerade uppföljningar av budgeten, intensiva diskussioner om budgetresultaten, begränsade möjligheter att omförhandla budgeten samt att stor vikt läggs vid att uppnå budgetens kortsiktiga mål. Det finns dock ingen enhetlig definition på vad som är hård budgetstyrning. I den studie som Van Der Stede (2001) själv genomförde fann han att hård budgetstyrning innefattar följande faktorer, rangordnat efter betydelse:

- Låg tolerans för budgetavvikelser
- Detaljerad budgetuppföljning
- Intensiva diskussioner om budgetresultat
- Stor vikt läggs vid att uppnå kortsiktiga budgetmål

Van Der Stede fann dock inget stöd för att möjligheterna att omförhandla budgeten under året skulle vara en av delarna som definierar hård budget styrning.

I hårda kontrollsystem mäts chefers prestationer utifrån deras förmåga att uppnå de budgetmål som sätts upp. Olika forskare har pekat på att olika delar av budgetprocessen är viktiga inom den hårda styrningen, saker som budgetprocessens egenskaper, vilken vikt som läggs vid att målen uppnås samt hur detaljerad budgeten är har lyfts fram som delar av den hårda budgetstyrningen. Andra forskare menar enligt Van der Stede (2001) att hård budgetstyrning framförallt innebär stora begränsningar i graden av frihet för den individ som kontrolleras. Det behöver dock inte nödvändigtvis innebära detaljerade månadsbudgetar och frekventa uppföljningar.

En aspekt av hård styrning som ofta nämns är att de mål som ställs upp är svåra att uppnå, det finns dock fler aspekter av hård budgetstyrning. Budgetmål som är svåra att nå behöver inte uppfattas som hårda om ledningen är relativt tolerant gentemot avvikelser i processen för att uppnå de allmänna budgetmålen (Van Der Stede, 2001). Ett företag som har en hård budgetstyrning betonar att budgeten är ett åtagande och belöningar eller bestraffningar ges i förhållande till budgetutfallet (Arwidi och Samuelsson, 1991).

Använder sig företaget av lös styrning läggs vikten vid att budgeten är ett planeringsinstrument och personligt ansvar utkrävs inte i samma omfattning. Vid lös budgetstyrning är att det framförallt den lokala ledningen som efterfrågar information och den centrala ledningen är endast involverad i vissa strategiska frågor. Den hårda styrningen ger ledningen en möjlighet till mer direkt påverkan men det ökar riskerna för kortsiktighet och det dysfunktionella beteende som nämnts tidigare. Lös styrning innebär istället att ledningens möjligheter att styra blir mer begränsad (Arwidi och Samuelsson, 1991).

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är en vedertagen uppfattning att företag har en lösare budgetstyrning om utveckling och innovation är viktigt. Lös budgetstyrning används då för att inte förhindra kreativiteten i branscher där innovationstakten är hög och det finns ett ständigt behov att utveckla sig och förnya sina produkter.

### 3.4 KRITIK MOT BUDGET

---

Handelsbankens tidigare VD Jan Wallander framför i boken *Budget- ett onödigt ont* (1995) sina invändningar mot budgetering i företag. Han menar att budgetering bygger på prognoser som i många fall är osäkra vilket gör att budgeten inte är användbar. Prognoser är oftast inte mer än en sifferlek då realistiska prognoser om framtiden är svåra att ta fram. Han menar vidare att ledning och ekonomer inte har förmågan att se förändringar i

utvecklingen vilket gör att budgeten inte kan anpassas efter framtida avvikelser från den väntade utvecklingen. Anledningen till att företag inte kan förutse förändringar i utvecklingen beror på att de modeller som görs för framtida utveckling helt och hållet bygger på de antaganden företaget själva utgår från i modellerna. Det gör att budgetering innebär en risk eftersom budgeten ger en föreställning om att företaget vet vart utvecklingen är på väg. Det skapar en falsk säkerhet för de inblandade parterna som hämmar utveckling genom att ge en falsk känsla av trygghet (Wallander, 1995).

Neeley et al. (2003) pekar i sin studie på att budgeten är alltför tidskonsumerande. Vidare menar de att den sällan stöder företagets strategi, att den kan vara motsägande och hindra kreativt tänkande. Budgeten kan också stärka hierarkiskt tänkande och öka barriärer mellan avdelningar istället för att uppmuntra delande av kunskap. Budgeten kan också få anställda att känna sig undervärderade.

Ax och Johansson (2001) menar att budgeten är konserverande eftersom förändrade förutsättningar för verksamheten inte innebär att verksamheten förändras. De nämner att ytterligare ett problem med användandet av budget är att det är viktigare för anställda att hålla sina egna budgetmål än att se till hela verksamhetens resultat. Budgetarbetet kan också vara tidskrävande och arbetsamt. Budgeten används ofta för att skapa en trygghet men eftersom framtiden är osäker så skapar den en falsk trygghet. Ytterligare en invändning mot budgetar är att de är gamla och inaktuella redan när de sammanställs. Slutligen anser de inte att budgetåret är ett bra tidsperspektiv eftersom det egentligen inte har någonting att göra med verksamheten.

---

### 3.4.1 ALTERNATIV TILL BUDGET

---

Wallander (1995) menar att det är svårt att ändra tillvägagångssättet från att jobba med budget till att använda ett helt annat system. Den största svårigheten ligger i att ändra anställdas och ansvarigas uppfattningar. De förutfattade meningarna måste ändras och de inblandade måste reflektera över vilken information som faktiskt behövs för att kunna driva ett företag så effektivt som möjligt. Han menar vidare att det är viktigt att uppfatta verksamheten som ett ständigt pågående flöde och att året är en överspelad avgränsning. Wallander (1995) förespråkar istället budgetlös styrning.

Enligt Ax och Johansson (2001) finns det alternativ till den traditionella budgetprocessen där en budget läggs fast innan budgetperioden och sedan används som referenspunkt. Ett alternativ kan vara att ändra budgeten kontinuerligt. Fördelarna med ett sådant tillvägagångssätt är att budgeten hålls aktuell, att dess motiverade uppgift kan uppfyllas bättre samt att möjligheten till riktiga bedömningar av framtida perioder ökar. Nackdelarna är att det inte längre finns någon referenspunkt att mäta prestationer mot. Skillnaden när ett företag använder sig av rullande budgetar är att sluttidpunkten för budgeten hela tiden flyttas framåt. Fördelarna är att räkenskapsåret, som egentligen inte har något att göra med hur verksamheten bedrivs, slopas. Budgetarbetet hålls hela tiden aktuellt och kan uppdateras löpande detta främjar i sin tur långsiktigt tänkande. Det finns en risk att införandet medför merarbete om det uppfattas som att kompletta budgetar ska upprättas flera gånger per år. Ax och Johansson (2001) menar att det pågår en utveckling

i svenska företag där betydelsen av budgetuppföljning tonas ner, detaljeringsgraden i budgetarna minskar och budgeteringsprocesserna förenklas. Kopplingen mellan budget och utfall har tonats ner och i många fall slopats helt. Många företag idag pratar om att de gör prognoser istället för budgetar, dessa företag tycks enligt Johansson och Ax (2001) dock snarare mena att komplexiteten i den traditionella budgetprocessen har reducerats.

### 3.5 INDUSTRIDESIGN SOM VÄRDESKAPANDE AKTIVITET

---

Industridesigners själva har uppfattningen att design alltid skapar värde för en produkt, dock är denna relation, mellan industridesign och värde, inte alltid så självklar. Det saknas till viss del kunskap om hur, på vilket sätt och varför industridesign ökar värdet på produkter (Johansson och Svengren Holm, 2008).

Hertenstein et al. (2005) samt Gemser och Leenders (2000) har i sina artiklar försökt visa vilka samband det finns mellan industridesign och ökad lönsamhet i ett företag. Hertenstein et al. (2005) påvisar genom ett antal testföretag sambanden mellan industridesign och lönsamhet. De företag som aktivt jobbar med industridesign har en högre lönsamhet än de som jobbar med industridesign i mindre utsträckning. Det visade sig att kunderna lägger stor vikt vid designen och att det gick att relatera det direkt till den ekonomiska lönsamheten. En viktig upptäckt som Hertenstein et al. (2005) gjorde var att en effektiv design inte ledde till en ökning av försäljningsvolymen, utan att den ökade lönsamheten kom från andra källor så som effektivare produktion, mindre materialanvändning och att högre, eller ibland till och med lägre, priser kunde sättas.

Gemser och Leenders (2000) har i sin studie också funnit korrelation mellan industridesignaktiviteter och en ökad ekonomisk lönsamhet. Skillnaden mellan dem och Hertenstein et al. (2005) är att Gemser och Leenders (2000) kom fram till att industridesignens förmåga att skapa extra lönsamhet är beroende av i vilken bransch designinsatserna görs. Branscher med ett väl utvecklat designarbete, exempelvis möbelindustrin, ökar oftast inte sin lönsamhet med ökade designinsatser utan de har kommit till en gräns där mer design skulle kosta mer än vad det ger tillbaka. De branscher som har mest att vinna är branscher som tidigare inte har sysslat med någon form av design, men har behov av att differentiera sig. För att industridesignen ska öka den ekonomiska lönsamheten bör det aktuella företaget verka i en bransch där industridesign inte är vanligt förekommande.

Johansson och Svengren Holm (2008) sammanfattar en brittisk studie som även den påvisar värdet av industridesign. Studien baserades på ett flertal företag som inte hade någon designverksamhet före studien. De utvalda företagen fick ett bidrag för att starta upp designverksamhet. Resultatet blev en ökad ekonomisk lönsamhet i majoriteten av företagen som gjorde designsatsningar. En liknande studie har även gjorts i Sverige med samma resultat. Denna studie är sammanställd av Ulla Johansson (2006) i *Design som utvecklingskraft – En utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*.

Trueman (1998) ger också ett bidrag till varför en ökad ekonomisk lönsamhet kan uppnås med hjälp av industridesign. Han menar att det uppfattade värdet av en produkt är centralt för vad kunder är villiga att betala. En god industridesign som ger ett ökat värde för kunden leder således till att ett högre pris kan tas för produkten.

De ovan nämnda studierna visar alla att industridesign ökar den ekonomiska lönsamheten i företag. Några studier som motsäger detta är svåra att finna, om ens existerande (Johansson och Svengren Holm, 2008). Många företag finner att det största värdet av att



integrera industridesign i utvecklingsprocessen är att de med hjälp av industridesign kan bygga upp en företagsidentitet med en specifik företagsdesign. Det viktigaste är således inte själva produktdesignen utan hur kunder uppfattar företaget (Bürdek, 2005). Att skapa en identitet och stärka sitt varumärke är en viktig konkurrensfaktor i dagens globaliserade värld. Genom att skapa identitet på sina produkter och en enhetlig industridesign kan företaget utåt sätt visa vad de står för. Det viktiga är att utveckla en personlighet för företaget, som kan vara sedd både internt och externt (se exempelvis Bürdek, 2005, Johansson och Svengren Holm, 2008, samt Gemser och Leenders, 2000). Och som Bürdek sammanfattningsvis uttrycker det; ”Be what you are” (Bürdek, 2005, s.345).

## 4. EMPIRI

---

*I empiriavsnittet presenteras den insamlade empirin från intervjuerna på SKF. Vi har valt att presentera de olika intervjuerna tillsammans som en löpande text för att undvika upprepningar och göra texten mer intressant för läsaren. Inledningsvis ges en kort presentation av företaget och respondenterna. Därefter presenteras budgetprocessen på SKF och hur den styr verksamheten, avslutningsvis behandlas industridesignens roll på olika avdelningar inom företaget.*

---

### 4.1 PRESENTATION AV SKF OCH RESPONDENTER

---

SKF är en världsledande leverantör av lager och tätningar. Verksamheten startade i Göteborg 1907 och har i dagsläget 40 000 anställda i över 150 länder runt om i världen. SKF består av tre olika divisioner; Industrial, Automotive samt Service. Vidare är koncernen indelad i fem olika kunskaps- och teknikområden vilka är; lager och enheter, service, mekatronik, tätningar och smörjsystem. SKF: s, i dagsläget, viktigaste strategiska inriktning är hållbar utveckling (SKF).

Produkt- och marknadschefen för lagerhus på SKF Mekan i Katrineholm har jobbat med olika arbetsuppgifter på SKF Mekan i 25 år. I dagsläget är hon produkt- och marknadschef, men arbetar även med andra uppdrag inom SKF. Hon arbetar bland annat med att koordinera vissa aktiviteter med övriga produktchefer, hon sitter i ledningsgruppen och olika projektgrupper, samt leder vissa projekt. Hon har även varit med och skapat marknadsavdelningen på SKF Mekan. På SKF Mekan har industridesign integrerats i produktutvecklingen de senaste 13 åren i alla nya produktutvecklingsprojekt.



Bild 1. Lagerhus SNL (SKF)

Produktutvecklingschef 1 jobbar på System Product Development i Göteborg och har arbetat på SKF i 21 år och som produktutvecklingschef i två år. Han har ansvar för en grupp som arbetar med produktutvecklingen för self-aligning kullager. På avdelningen arbetar de främst i projekt. Industridesign har aldrig använts i produktutvecklingsprocessen.



Bild 2. Self-Aligning lager (SKF)

Produktutvecklingschef 2 jobbar på SKF Actuation System AB i Göteborg som arbetar med att ta fram elektromekaniska linjära och roterande ställdon. Han är ansvarig för hela avdelningen och har arbetat på SKF i 34 år och på den avdelning han är nu i 28 år. Det har inom avdelningen arbetats med industridesign när kunder specifikt har efterfrågat det, men inte på eget initiativ.



Bild 3. Linjärt ställdon (SKF)

Projektledaren på Group Communication i Göteborg arbetar med att ta fram en enhetlig produktdesign på SKF: s produkter, detta har hon jobbat med sedan februari 2008. Hon har tidigare arbetat med produktutveckling av kullager på SKF.

Produktionschefen arbetar på en produktionsavdelning kallad SRB Medium i Göteborg som tillverkar kullager. Hans arbetsuppgifter är att leda och fördela arbetet på avdelningen. Han har ansvar för kvalitet, personal och ekonomi. Han har arbetat som produktionschef på avdelningen han är på nu i ett år, han har sammanlagt varit produktionschef i två och ett halvt år och varit anställd på SKF i åtta år totalt. Vid intervjun med produktionschefen var även en controller från ekonomiavdelningen Medium Bearings i Göteborg närvarande som stöd.

## 4.2 INDUSTRIDESIGN PÅ SKF

---

Att integrera industridesign i produktutvecklingen är ett relativt nytt och utforskat arbetssätt på SKF. Första projektet som integrerade industridesign i produktutvecklingen

genomfördes 1995 på SKF Mekan, vid detta tillfälle anlätades en extern industridesigner. Projektet blev dock inte lyckat då industridesignern anlätades sent i produktutvecklingsutvecklingsfasen. Problemet var att det fanns ett synsätt hos teknikerna som utvecklat produkten att de kunde utforma en industridesign på egen hand. Trots att det första projektet inte lyckades fortsatte produkt- och marknadschefen på SKF Mekan kämpa för att integrera industridesign i hela produktutvecklingsfasen. Nästa projekt som utvecklade en helt ny generation produkter integrerade industridesign i hela produktutvecklingsfasen och resultatet blev bättre. Idag är mentaliteten kring industridesign förändrad på SKF Mekan.

*Idag är det helt och hållet inarbetat och det finns inga av våra tekniker som skulle drömma om att vi utvecklade en ny generation eller ny produkt utan att anlita en industridesigner.*

Produkt- och marknadschef, 2008-11-25

I dagsläget finns ingen anställd industridesigner på SKF Mekan, inte heller SKF-koncernen har någon anställd industridesigner. Produkt- och marknadschefen menar att det skulle innebära en allt för hög kostnad att anställa en industridesigner på SKF Mekan. En sådan tjänst hade inte heller varit önskvärd enligt produkt- och marknadschefen, hon anser att det är bättre att köpa in industridesign som en konsulttjänst på den öppna marknaden. Anledningen till det är inte att industridesignern skulle få för lite resurser eller känna sig begränsad av en budget. Problemet tror produkt- och marknadschefen snarare är att det kan hämma kreativiteten att ha en anställd industridesigner.

*Man blir hemmablind, man hänger inte med på vad som händer på den andra sidan.*

Produkt- och marknadschef, 2008-11-25

Då arbetet med industridesign påbörjades på SKF Mekan gjordes ytterligare en satsning inom området. SKF gjorde en undersökning om hur det inom företaget arbetades med industridesign. Undersökningen visade att det inte arbetades alls med industridesign, vilket i första steget ledde till ett beslut om att en designmanual skulle tas fram. I dagsläget är inriktningen på projektet att ta fram en enhetlig produktdesign för alla SKF:s produkter. Detta tycker samtliga produktutvecklingschefer är en satsning i rätt riktning.

---

#### 4.2.1 DESIGN SOM VÄRDESKAPANDE AKTIVITET

---

Samtliga respondenter inom produktutvecklingsområdet tror att ett aktivt arbete med industridesign kan öka värdet på produkterna som tillverkas. Att ha en enhetlig industridesign kan leda till att produkterna sammankopplas med attribut som SKF står för. Med en enhetlig industridesign hoppas SKF, enligt projektledaren, kunna stärka sitt varumärke och därigenom skapa en identitet som står för värden som de vill ska sammankopplas med SKF. De värdeskapande faktorer som SKF hoppas kunna uppnå med industridesign är ett ökat kundvärde, ökad uppmärksamhet samt en differentiering av produkterna.

Produkt- och marknadschefen, samt projektledaren, anser att industridesign kan stärka varumärket genom att en identitet skapas på produkterna. Produkt- och marknadschefen har i projekt där industridesign integrerats sett att värdet på produkterna ökat. Framförallt ser hon vikten av att kunna differentiera sig med hjälp av industridesign som ett sätt att attrahera nya kunder. Produkt- och marknadschefen anser vidare att det är lättare att differentiera sig med industridesign än med funktioner, då det är industridesignen som syns först. En uppföljning som har gjorts på ett projekt som genomfördes år 2000 visar en tredubbel ökning i försäljningsvolym. Detta anser produkt- och marknadschefen kunna härledas till industridesignen, hon påpekar dock att potentialen för produkten i allmänhet var bra och att de hade få konkurrenter på just det kundsegmentet. De båda andra produktutvecklingscheferna har även de uppfattningen att industridesign är ett sätt att öka värdet på produkterna, detta genom att stärka varumärket samt att det ger en möjlighet att differentiera sig.

Det är viktigt för produkt- och marknadschefen, samt för produktutvecklingschef 2 att kunderna får vara med och utveckla industridesignen på produkter, att de får komma med önskemål och förslag på hur produkten skall se ut. Detta tror de båda leder till ett ökat kundvärde och trognare kunder. Det finns dock en uppfattning bland produktutvecklingscheferna att det är svårt att visa vad industridesignen specifikt tillför för nytta. Industridesignarbetet på SKF Mekan kan användas som ett exempel på en lyckad användning av industridesign, men skillnaden mellan produkterna gör det svårt att dra några direkta paralleller. Båda produktutvecklingscheferna upplever att det är svårt att få pengar tilldelade industridesign i budgetprocessen då de inte kan visa hur detta specifikt kan skapa värde. De upplever också att det skulle vara svårt att få gehör för industridesignsatsningar då inte ledningen har med det i sin strategi.

### 4.3 BUDGETPROCESSEN

---

Samtliga respondenter, utom produkt- och marknadschefen, uppger att budgetprocessen påbörjas i augusti och att den slutgiltiga budgeten är helt klar en eller ett par månader in på följande år. Produkt- och marknadschefen påbörjar sin budgetering redan i juli då en väntad försäljningsvolym bestäms. Budgeten bygger på det ekonomistyrssystem som SKF använder som i sin tur bygger på kostnadsställe och typ av kostnad. Det finns i dagsläget ingen projektredovisning integrerad i bokföringssystemet. På grund av detta budgeteras det, enligt produktutvecklingschef 1, huvudsakligen på årsbasis.

*Jag var tvungen att bestämma att vi var tvungna att ha handräkning på projektbudgetarna och låta linjeperspektivet gälla, så vi har årlig budgetering skulle man väl kunna säga.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

För produktutvecklingsavdelningarna består budgetarbetet av två delar, dels en diskussion om innehållet i budgeten och dels en diskussion om kostnaden. Diskussionerna går ganska parallellt mellan de två delarna av budgeten men det finns en önskan om att innehållsdelen ska vara klar innan kostnadsdelen påbörjas. De budgetansvariga på varje avdelning lämnar in första förslaget på en kostnadsbudget i

augusti. Budgetförslaget skiljer sig något mellan produktutvecklingsavdelningarna och produktionsavdelningen. I budgeten för produktutvecklingsavdelningarna specificeras hur mycket resurser avdelningen anser sig behöva, vilket för produktutvecklingsavdelningarna framförallt består av resurser i form av personal. I det första kostnadsförslaget finns också de största projekten som ska genomföras med. Här finns dock ett problem eftersom det inte går att summera projektbudgetar och den årliga budgeten. Att det inte är möjligt beror på att i en projektbudget inkluderas alla kostnader för projektet, även de som ligger utanför avdelningen. Utöver personal budgeteras det på produktutvecklingsavdelningarna för resekostnader och representation samt interna och externa kostnader.

Budgetprocessen ser lite annorlunda ut för produktionsavdelningen eftersom de har fler värden och parametrar att ta hänsyn till då de är en resultatenheter som bygger sin budget både på kostnader och på intäkter. Produktionsavdelningens budgetarbete går igenom ett antal olika steg men det första som görs är att en tidsplan läggs upp där en produktionskalender fastställs. Arbetet påbörjas arbetet i augusti då ett bokningsmöte hålls där det diskuteras hur stor försäljningsvolymen kan väntas bli.

*Så länge jag har varit chef har det varit så att marknaden har kunnat köpa mer än vad vi har producerat /.../ Nu är vi i ett lite annat läge vi får väl se hur det slutar här, processen är inte riktigt färdig än kan vi säga.*

Produktionschef, 2008-11-27

Produktionschefen har, till skillnad från produktutvecklingscheferna, ett antal kostnader i sin budget som han inte kan påverka och många siffror han inte styr över. Han har en supporterfunktion som levererar och sorterar informationen åt honom, de förser honom med värden och det är ingenting han kan påverka. De kostnaderna som en produktionschef för en linje i kullagerfabriken har ansvar för är förbrukningsmaterial, som slipskivor, handskar och kläder. Han ansvarar även för kostnader för reparationer och underhåll samt utbildningar och andra planerade aktiviteter för operatörerna. Han har dessutom ansvar för att beräkna vad vissa delar av ett projekt kommer att kosta, där har han oftast en projektledare till sin hjälp.

Controllern förklarar att ekonomiavdelningen är en stödfunktion för produktionschefen vid arbetet med budgeteringen. De har också ansvar för att se till att allting stämmer på olika nivåer. Det första de gör är att slå ihop fabriken fem tillverkningskanaler;

*Och då gör vi en aggregerad bild av det hela /.../ för att se helheten, att det ser vettigt ut. Att det är något vi kan presentera och stå för.*

Controller, 2008-11-27

I år har det varit ett extremt scenario där de tvingats ändra den första budgetversionen som var klar i september tre eller fyra gånger och de tror att de tvingas ändra den två gånger till. Det är en avvägning eftersom chefer på lägre nivåer i organisationen inte vet vad som förändrats och kanske inte får veta det innan koncernen godkännt budgeten. Ekonomiavdelningen allokera också ut centrala kostnader som kommer från bolagsnivå

eller koncernnivå på de olika tillverkningskanalerna och målet är att varje kanal skall fungera som ett enskilt bolag.

Underlaget som avdelningarna på SKF använder för budgetarbetet är SKF: s ekonomisystem. Samtliga respondenter uppger att de i stort sett budgeterar på kontonivå. Produktutvecklingscheferna menar dock att det inte är meningsfullt att jobba med de allra minsta kontona utan det är mer relevant att slå ihop dem.

*Vi går nästan ner på konto men vi tar inte med alla småkonton och slaskar, man får ju ha någon slags praktisk approach till det.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktutvecklingschef 2 berättar att mindre konton där innehållet inte är bestämt buntas ihop till större konton. Andra konton som också kan redovisas tillsammans är sådant som patent och ”idéspruteri”. På produktionsavdelningen budgeteras det ner på kontonivå.

---

#### 4.3.1 BESLUTSPROCESSEN

---

Budgetarbetet går enligt samtliga respondenter till så att de utarbetar ett förslag som de sedan vidarebefordrar till ledningen. Efter att förslaget utvärderats av ledningen får avdelningschefen respons på det som föreslagits. Budgetförslaget kan gå ett antal vändor upp och ner mellan budgetansvarig på en avdelning och ledningen. Om en kraftig ökning eller någon annan uppseendeväckande åtgärd föreslås blir det fler vändor upp och ner. Produktutvecklingschef 1 säger dock att;

*om allt går bra så ser man inte till budgeten igen.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktionschefen förklarar att innan han startar budgetarbetet kommer industridivisionen som hans avdelning tillhör med att antal parametrar som de vill ska uppfyllas. Dessa parametrar behandlar lönsamhetskrav samt hur effektivt de ska köra sina flöden och vilken volym som ska tillverkas. Produktionschefen lägger sedan en budget och historiskt har det varit så att förslagen kommer tillbaka med kommentarer om att lönsamheten inte blir tillräckligt bra eller att kostnader måste ses över eller liknande.

*Vi skickar upp en önskan, ett önskat scenario, och sen så tittar de högsta cheferna på de önskade scenarierna, har vi bemanning, ekonomiska resurser, kassaflöde och så vidare. Och sen får man tillbaka att nej tyvärr, det får räcka med det här och så får vi arbeta om efter det.*

Produktionschef, 2008-11-27

Controllern menar att det finns en risk i den här processen:

*Utmaningen i den här processen är att man ska bygga processen nerifrån även om man först har input uppifrån så bygger man processen nerifrån och så ska man jobba fram något som man båda är överens om. Det är viktigt att man har en balanserad avvägning när*

*man har ett ägarskap från dem som har gjort planerna, här kanalchefen /.../ Det blir en balansgång.*

Controller, 2008-11-27

---

#### 4.3.2 FORECAST

---

Controllern förklarar att SKF förutom budgeten arbetar med en forecast.

*Vi lägger ju en forecast varje kvartal också, så när vi går in i nästa år här nu så börjar vi med att revidera budgeten tre månader framåt. Så det är ungefär så långt som vi kan se.*

Controller, 2008-11-27

Vid revideringen kontrolleras budgetsiffrorna och vad som har hänt, var avdelningen ligger och vad som har hänt med omvärlden. Sedan analyseras det som framkommer och så justeras budgeten uppåt eller nedåt. Detta ersätter dock inte budgeten utan de två verktygen används parallellt. Han berättar vidare om en period innan 2002 då SKF bytte ledning då det gjordes ett försök med att bara använda forecast som då kallades affärsplan. Detta användes dock bara under en kortare period och företaget gick sedan tillbaka till att använda budget men använder nu också forecast parallellt.

---

#### 4.3.3 PROJEKTBUGGETERING

---

Produkt- och marknadschefen förklarar att projektbudgeten är en del av den årliga budgeten. Det finns en utarbetad manual för hur ett projekt ska genomföras och i inledningsfasen läggs förslag till budget. I detta budgetförslag har produkt- och marknadschefen möjlighet att lägga in en kostnad för industridesign som då benämns konsultarvode.

Produktutvecklingschef 1 menar att projektorganisationen på SKF i princip icke är existerande. Det är så få anställda att det blir tungt för dem som jobbar där att genomföra någon form av projektekonomi på SKF. Han berättar vidare att den forne VD: n Peter Augustsson (1995-1998) som jobbat mycket med projekt inom Volvo innan han började jobba på SKF försökte förändra organisationen i slutet av 90-talet. Han försökte införa projektbudgetering och att projektets perspektiv skulle gälla. Satsningen höll dock bara ett par år och sedan höll företaget på att gå i konkurs. Sune Carlsson efterträdde som VD 1998 och han satsade enligt produktutvecklingschef 1 på linjeorganisationen med årliga budgetar.

Ytterligare ett problem är att det inte finns något projektperspektiv i bokföringssystemet.

*Så då har man fuskat med det där på en massa olika sätt men nu sista året har vi faktiskt fått röja upp.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Det uppstår ytterligare ett problem vid projektbudgeteringen eftersom projektbudgetarna innehåller alla kostnader för projektet oberoende av vilken avdelning som kostnaderna tillhör så är det svårt att integrerar projektbudgeteringen i den årliga linjebudgeteringen.



En tredje dimension i bokföringssystemet hade kunnat underlätta eller helt eliminera denna problematik enligt Produktutvecklingschef 1.

Produktionsavdelningen måste ibland beräkna vad deras del i ett projekt kommer att kosta men har då oftast stöd av en projektledare som har en ganska bra bild av kostnadsläget. Produktutvecklingschef 2 berättar att när han budgeterar för projekt delar han upp kostnaderna i två olika delar, dels en del som består av det som betalas av kunden och en del där pengar för att täcka kostnaderna måste tas ur den årliga budgeten. Alla projekt drivs så att en ungerfärlig kostnad för att genomföra projektet räknas ut, sedan går det ett förslag uppåt i organisationen på precis samma sätt som vid den årliga budgeten. Budgeten i ett projekt är viktig av flera olika orsaker, bland annat för att den ofta ligger till grund för den offert som skickas till kunden. En projektbudget är kortsiktigare än den årliga budgeten men även projektbudgeten följs upp per månad.

---

#### 4.3.4 BUDGETARBETETS OMFATTNING

---

Ingen av respondenterna på SKF i Göteborg upplever budgetarbetet som betungande. Produkt- och marknadschefen menar däremot att budgetarbetet är omfattande och att det blir betungande. Hon berättar att 4 ekonomer jobbar heltid med budgetarbetet under hösten. Produktutvecklingschef 1 menar vidare att hur betungande budgetarbetet blir också beror på hur detaljerat det är.

*Om man har en chef som tar det för vad det är och inte går alltför mycket i detalj så blir det inte så mycket tid faktiskt. Det är en rusch i augusti när den ska fram.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Budgetarbetet är en relativt lång process som inte är avslutad förrän ett par månader in på efterföljande år. Controllern förklarar att den långa handläggningstiden beror på att alla avdelningar och bolag världen över ska konsolideras och sedan ska omräkning av valutor och tillverkningskostnader ske. Budgetarbetet är med andra ord ganska omfattande och till det arbetet tillkommer ytterligare aktiviteter. De två största aktiviteterna som tillkommer är arbetet med årsbokslut och årsredovisningar som tar mycket tid, samt en förhandling om standardpriser inom bolaget. Att dessa aktiviteter löper parallellt med budgetarbetet förlänger budgetprocessen ytterligare.

---

#### 4.3.5 SVÅRIGHETER VID BUDGETERING

---

Samtliga respondenter uppger att de utgår från historiska värden när de budgeterar och sedan lägger på eller tar bort lite beroende på vad de vill göra följande år och vilket konto det är.

*Man tar fram stora backspegeln och lägger till lite.*

Produktutvecklingschef 2, 2008-12-02

Ett problem som kan vara svårt att förutse i budgeteringen är enligt produktutvecklingschef 1 om det kommer initiativ från koncernen som är dåligt

kommunicerade. Om exempelvis tillverkningen byter produktionsmetod utan att tänka på att det innebär att produktutvecklingen måste ändra specifikationen på det som tillverkas. Det innebär mycket mer jobb än vad som planerats och budgeterats för och de tvingas då ta in konsulter för att lösa problemet.

Produktutvecklingschef 2 påpekar att det är svårt att lägga en budget då han inte vet vilka kostnader som kommer att uppstå nästa år eftersom det är beroende av vilka kunder som efterfrågar avdelningens produkter. Eftersom han inte vet på förhand vilka kunder som kommer att tillkomma under nästa år blir planeringen problematisk. Han använder kontot för resor för att illustrera problematiken. Kontot för resor ligger fast efter att budgeten fastställts och kan i många fall göra att avdelningen inte kan skicka så många anställda som vore önskvärt på ett jobb. Han illustrerar problemet;

*Det är stor skillnad om man kan sätta sig i en bil och köra till Norge än om man måste köpa dyra flygbiljetter till Turkiet.*

Produktutvecklingschef 2, 2008-12-02

---

#### 4.4 RESURSFÖRDELNING

---

Generellt är det, enligt respondenterna, svårt att få ytterligare resurser efter att budgeten är fastställd även om det kan motiveras.

*Ska man hitta extra pengar måste man i princip gå upp till VD-nivå eller möjligtvis kan det finnas någon stabschef under honom som har lite slask någonstans. Vill man hitta pengar på något annat sätt handlar det om att hitta enskilda chefer som har luft i sin budget.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Luft uppstår oftast genom att det budgeteras för en viss plan och sedan slutar anställda eller så rekryteras det inte i den utsträckning som planerats. Om det uppstår ett sådant glapp i en budget kan det bli pengar över men det krävs då att hitta ansvariga som har pengar över i sin budget vilket kan vara mycket svårt enligt produktutvecklingschef 1. Produktutvecklingschef 2 berättar också att det är lättare att få loss pengar i slutet av året. Han menar dock att det inte betyder så mycket för honom eftersom han då inte hinner använda pengarna. Redan vid sommaren vet han ungefär hur mycket som kommer förbrukas under resterande delen av året eftersom de inte hinner påbörja några nya projekt efter sommaren.

Båda produktutvecklingscheferna menar att det är svårt att få mer pengar men att det som kan göras är att pengar flyttas inom den egna budgeten. Pengar som är avsatta för något annat kan flyttas runt inom budgeten för att på det sättet få tillgång till ytterligare pengar. Kostnadsramen är överenskommen men det finns ett visst handlingsutrymme inom den överenskomna ramen.

De två produktutvecklingscheferna menar således att de inte har något större förhandlingsutrymme när det gäller kostnaderna i budgeten men att det finns ett visst förhandlingsutrymme när det gäller innehållet.

*Man slutar på en kostnadsram och sedan får vi själva bestämma om vi ska göra det eller det, man kan välja vad man ska utföra för jobb där. Ungefär det förhandlingsutrymmet finns.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktionschefen säger att han måste förklara varje avsteg från kostnadsmassan. Han menar att eftersom det finns historiska data som löper långt tillbaka i tiden så vet han och ledningen hur mycket han har förbrukat tidigare. Ska ett stort avsteg från budgeten göras så måste det motiveras. På det sättet upplever han att det finns ett förhandlingsutrymme, så länge ett avsteg kan motiveras finns en möjlighet att få gehör för det.

Produktutvecklingschef 2 tror att det som i första hand avgör hur resurser fördelas mellan avdelningar är om avdelningen har en bra bas att stå på, att avdelningen har en röd tråd som sträcker sig längre än ett år. Det är viktigt för produktutvecklingsavdelningar att strategiskt sälja in sina idéer eftersom det oftast tar två år att ta fram en produkt. På det viset måste produktutvecklingen ha en mycket längre horisont än till exempel produktionsavdelningar. Han menar vidare att de inblandades förhandlingsförmåga påverkar hur resurser fördelas.

---

#### 4.4.1 RESURSFÖRDELNING FÖR INDUSTRIDESIGN

---

I produktutvecklingsfasen finns det i dagsläget inget tydligt direktiv på SKF att utvecklingsarbetet ska innefatta industridesign. Det är enbart på SKF Mekan som industridesign aktivt integreras i alla projekt. De två produktutvecklingscheferna säger att de inte i någon större utsträckning har integrerat industridesign i sina projekt. Produktutvecklingschef 2 har på begäran av specifika kunder vid tillfälle integrerat industridesign för att tillgodose kundernas behov. Han tror att anledningen till att det inte arbetas mer med industridesign på hans avdelning är att de är så trygga i att kunderna är kvar trots att produkterna inte är industridesignade. Skulle det däremot visa sig att en kund skulle välja en konkurrent på grund av att den vill ha mer estetiskt attraktiva produkter så tror han inte att det skulle vara några problem att få pengar för att anlita en industridesigner. Produkt- och marknadschefen menar att ett problem som hindrar satsningar inom industridesign är att den allmänna uppfattningen är att det är dyrt.

De två produktutvecklingscheferna anser att problemet med industridesignsatsningar är att få resurser till dem.

*Industridesign är en lätt kostnad att ta bort om pengarna inte räcker till.*

Produktutvecklingschef 2, 2008-12-02

Produkt- och marknadschefen som på sin avdelning har ett inarbetat tillvägagångssätt för integrering av industridesign i sina projekt, har inga problem att få pengar och resurser för satsningar på industridesign.

*Det finns helt enkelt inget motstånd.*

Produkt- och marknadschef, 2008-11-25

En av anledningarna till att de inte möter något motstånd är att kostnaden för industridesign i förhållande till andra kostnader i produktutvecklingsprocessen är liten. Det tror produkt- och marknadschefen är den största anledningen till att hon får pengar till industridesign, framförallt vid det första projektet då ingen trodde att industridesign tillförde produkten något värde. Hade kostnaden för industridesign varit högre tror hon att det hade varit mycket svårare att få igenom investeringar för industridesign. Just kostnader tror produkt- och marknadschefen är den största anledningen till att inte andra avdelningar inom SKF väljer att jobba med industridesign. Hon menar att andra avdelningar inom SKF kanske måste byta ut verktyg och delar av maskinparken för att kunna tillverka de nya produkterna vilket kan innebära stora kostnader.

Projektledaren menar att en stor anledning till att det gått så bra att genomföra industridesignsatsningar på SKF Mekan är att produkt- och marknadschefen är en eldsjäl. Hon förklarar att produkt- och marknadschefen är en stark person som är väldigt intresserad av industridesign och därför har hon lyckats driva igenom det på SKF Mekan. Hade det suttit en annan person på hennes position som inte varit lika intresserad av design så hade det kanske inte blivit någon satsning alls.

De olika avdelningarna inom SKF arbetar alla med produkter som har olika potential för att integrera industridesign i produktutvecklingsfasen. På SKF Mekan finns det förändringar som kan göras av produkterna och jämförs det med kullager krävs det mer fantasi och kreativitet för att göra någon förändring på de produkterna. Produkt- och marknadschefen samt produktutvecklingschef 1 tror därför att det är bättre att börja integrera industridesign vid utvecklingen av produkter som finns runt om kring själva kullagret. Produktutvecklingschef 1 menar att inom hans fält har industridesign inte slagit igenom på samma sätt som på SKF Mekan. Detta tror han beror på att det är svårare att motivera en satsning på industridesign för en produkt som inte syns. På frågan om hur det skulle mottas om han skulle föreslå en sådan industridesigninvestering i dagsläget svarar produktutvecklingschef 1;

*Då skulle jag få sitta i skamvrån.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktutvecklingschef 1 tror dock att satsningar på industridesign kommer öka inom en snar framtid, att det kommer integreras som en naturlig del i alla produktutvecklingsprojekt. Vidare menar han att även om det är svårare, är det viktigt att även produkter som inte syns ser bra ut, förr eller senare syns de flesta produkter, exempelvis när de installeras, rengörs eller byts ut. Produktutvecklingschef 1 tror inte att det är någon skillnad beroende på vilken bransch du verkar inom utan han menar att design alltid är relevant.

---

#### 4.4.2 FÖRETAGSSTRATEGI

---

Båda produktutvecklingscheferna, samt projektledaren pekar på att en viktig faktor i hur resurser fördelas mellan avdelningar är vilken strategi som företagsledningen stöder eller lägger fram. Om nuvarande VD: n, Tom Johnstone, bestämmer en strategi som sedan kommuniceras ner i divisionsledningarna så påverkar det verksamheten i relativt stor

utsträckning. Till exempel när en satsning på hållbarhet beslutades så tvingades företaget genomföra satsningar inom området. Då projekt genomförs inom hållbarhetsområdet finns det större tolerans för ökade kostnader. Alla aktiviteter som en produktutvecklingsavdelning vill genomföra har, enligt produktutvecklingschef 1, olika urvalskriterier och om satsningar görs på aktiviteter som kan anses vara strategiskt rätt då går det att argumentera för att få mer resurser. Till exempel är det nu strategiskt rätt att jobba med friktionsnedsättande kullager eftersom det är i linje med den miljövänliga strategi som VD: n Tom Johnstone och ledningen beslutat om.

#### 4.5 BUDGETUPPFÖLJNING

---

Budgetuppföljning görs månadsvis på SKF och det finns ingen uppföljning på årsbasis förutom att budgeten aggregerat över året ses över vid årsskiftet när den sista månatliga uppföljningen görs. Den viktigaste aggregerade uppföljningen görs dock vid det tredje kvartalet. Då görs forecast för resterande delen av året och det är viktigt att den stämmer eftersom budgeten bygger på de värden som där framkommer. Det är enligt Produktutvecklingschef 1 viktigt att allt stämmer och att det inte kommer några överraskningar.

*Det man har sabbat måste man ha sabbat innan.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktionschefen pekar på nyttan av månatlig uppföljning;

*Jag är väldigt tacksam över att vi sitter en gång i månaden så att man har ett hum om det, men absolut inte på detaljnivå utan jag brukar få en blänkare av controllern att de där kostnaderna bör du se över, och så går vi igenom de stora posterna.*

Produktionschef, 2008-11-27

Ett irritationsmoment som samtliga respondenter nämner vid uppföljning av budget är att det är svårt att ha ett jämt resultat varje månad. Ett problem för produktutvecklingsavdelningarna är till exempel konsultjobb och liknande där fakturerings tidpunkten kan skilja sig från tidpunkten då arbetet utfördes. Det kan då komma fakturor i slutet av året som försvårar den månatliga uppföljningen. Problemet med månadsuppföljning är enligt produktutvecklingschef 2;

*Månadsuppföljningen ligger i krock med hur företag fakturerar.*

Produktutvecklingschef 2, 2008-12-02

Ett annat problem är intern fakturering där avdelningar och bolag inom SKF medfinansierar projekt, då finns en risk att fakturor samlas till slutet av projektet. Nu görs ett försök att fakturera samma belopp varje månad för att på det sättet lättare följa månadsuppföljningen. Produktutvecklingschef 1 menar att det inte borde vara svårt att jobba så inom företaget eftersom alla avdelningar och dotterbolag inom företaget har månadsrapportering. Produktutvecklingschef 2 påpekar att månadsuppföljningen är ett problem eftersom de i perioder har mycket höga kostnader för sina utvecklingsprojekt.

Detta gör att det avviker vissa månader men kan fortfarande hålla sig inom kostnaden för hela projektet. För produktionsavdelningen är det andra kostnader som innebär fluktuationer i resultatet. Vid utbildningar eller större stillestånd i flödet för att underhålla eller renovera ökar kostnaderna en månad.

Problemet med månatliga uppföljningar blir större om högre chefer vill följa upp budgeten i detalj.

*Om man ska följa upp budgeten i detalj och förklara varför den avvek, då gör vi inget annat än följer upp och följer upp och följer upp på något som är helt meningslöst.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

---

#### 4.5.1 HANTERING AV BUDGETAVVIKELSER

---

Produkt- och marknadschefen menar att det inte blir några konsekvenser i första skedet om hon överskrider budgeten i projekt.

*Konsekvensen skulle bli att projektet blir dyrare och kanske risken finns att det stoppas i något skede.*

Produkt- och marknadschef, 2008-11-25

Anledningen till detta är enligt henne att avdelningens situation är lite speciell eftersom utvecklingskostnaderna för det kullagerhus de utvecklar är så låga i förhållande till omsättningen. Hon menar att eftersom de har en så hög omsättning så finns det ingen som ifrågasätter kostnaderna. Det blir mindre reaktioner på budgetöverskridande om utvecklingskostnaderna är en relativt liten kostnad i förhållande till den vinst de genererar.

Produktutvecklingschef 1 säger att det inte är så reglerat på projektsidan vad som blir följderna om budgeten överskrids. Han menar att det är väldigt personberoende utifrån vem som är chef. Är chefen någon som lägger stor vikt vid siffrorna behövs det ganska små avvikelser för att en förklaring ska krävas. Sune Carlsson, som var VD 1998-2003, hade en lista över avdelningar som gick med förlust.

*Sune hade en egen rapport över loss makers så han visste vilka enheter på affärnivå som gick med förlust /.../ Så även om han hade ansvar för 45 000 människor så hade han en sådan lista och visste vilka som gick med förlust och där var man inte två månader i rad.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Produktutvecklingschef 1 berättar vidare att finansavdelningen har något som kallas red flag report och om det avviker någonstans så kommer det en varning och det sker då en uppföljning.

Controllern kommenterar reaktionen på avvikelser och han menar att det beror på marknadssituationen.

*Det beror ju på vilken marknadssituation det är, vilket som är fokus från koncernen och från bolaget. Normalt sätt är det ju en process där vi analyserar vad det är som händer och vad vi kan göra åt det. /.../ Under en längre tid har det ju varit vårt fokus att tillverka volymer och då är toleransen mot att kostnader ökar större. Nu är det lite annorlunda för nu kommer det mer fokus på kostnader.*

Controller, 2008-11-27

---

#### 4.6 BUDGETSTYRNING

---

Det finns en uppfattning bland de flesta respondenterna att budgetprocessen på olika avdelningar inom SKF är utformad på liknande sätt oberoende om du arbetar med produktutveckling eller produktion.

*Den stora likheten ligger i att det mer eller mindre är samma tidsplan och mer eller mindre samma innehåll.*

Controller, 2008-11-27

Alla avdelningar har en årlig budget som är framtagen med kontoplanen som utgångspunkt. Produktutvecklingschef 2 upplever dock att hans budgetprocess skiljer sig från budgetprocessen för produktionsavdelningen. Han anser att produktionsavdelningen har lättare att beräkna en budget eftersom produktionen är lättare att mäta i monetära termer.

Vad som upplevs som en skillnad mellan avdelningarnas budgetering är hur budgeten används och hur detaljerat innehållet i budgeten är specificerat. Produktutvecklingschef 1 menar att det som skiljer sig är inte kostnadsramen, utan vilket innehåll som är tillåtet. Han upplever att han är relativt löst styrd av budgeten om han ser på dess innehåll, samtidigt tror han att det är specifikt för avdelningar som arbetar med mer immateriella värden, så som produktutveckling. Produktutvecklingschef 2 tror också att produktionsavdelningar är hårdare styrda eftersom de budgeterar både för kostnader och för intäkter.

Den allmänna uppfattningen bland respondenterna är att budget inte är ett effektivt sätt att styra verksamheten. Det finns olika uppfattningar om varför budget inte fungerar som ett bra styrverktyg på alla avdelningar. Produktutvecklingschef 1 upplever budgeten på hans avdelning, som den är utformad idag, som meningslös i vissa avseenden.

*Jag tror det är väsentligt att man har en uppfattning om vad det kommer att kosta så att man kan ta ett vettigt beslut. Men jag tycker att den här detaljnivån, som förekommer i och med att man använder bokföringssystemet också för budgetering, blir sjuk.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Vidare upplever produktutvecklingschef 1 att budgeten begränsar hans arbete till viss del, eftersom budgeten begränsar hans tillgångar vilket kan leda till att kreativitet och innovation hämmas.

Inte heller produktionschefen anser att budgeten är ett effektivt sätt att styra verksamheten. Problemet han finner är att det är svårt för honom att förmedla budgeten till sina medarbetare som inte har någon direkt kunskap om budget. Eftersom maskinoperatörerna har en del av lönen kopplad till produktionen finns en önskan om att ha ett styrverktyg som är lättare att förmedla till maskinoperatörerna.

*Sen finns det vissa delar i budgeten som går att kommunicera och förmedla, det går att förmedla att reparationsbudgeten motsvarar ett antal Volvobilar på ett år.*

Produktionschef, 2008-11-27

Det finns således en önskan om att ha ett system som är mer lättkommunicerat och som går att dela upp på månad eller till och med vecka för att operatörerna ska veta vad för krav som ställs på dem i form av produktivitet. Inte heller controllern ser budgeten som ett sätt att styra verksamheten.

*Det är mer ett kontrollverktyg än ett aktivt sätt att styra verksamheten.*

Controller, 2008-11-27

#### 4.7 FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

---

Den budgetprocess som idag finns på SKF har enligt samtliga respondenter brister. Det finns en vilja bland respondenterna att förändra vissa delar av budgetprocessen. En brist som samtliga respondenterna upplever är tidsaspekten på budgetarbetet. I dagsläget börjar budgetprocessen i augusti och pågår till början av följande år.

*Ett stort problem är att det är stor skillnad mellan situationen i augusti och hur det ser ut nu.*

Controller, 2008-11-27

Däriigenom blir det svårt för respondenterna att göra en budget som känns relevant för nästkommande år. Problemet som upplevs är att framtiden är svår att förutspå vilket leder till att budgeten till stor del utgörs av förra årets siffror modifierade uppåt eller nedåt. Produktutvecklingschef 1 uttrycker det som;

*Du är ju tvungen att fylla i siffror i blindo och det blir gärna att du fyller i exakt vad du hade förra året, avrundat eller upphöjt och då undrar man ju om det är någon vits med det.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

De två produktutvecklingscheferna tycker att själva utförandet av budgeten borde genomgå en förändring. Båda tycker att det vore relevant att budgetera mer på projektbasis men de har där olika uppfattning om hur detta skulle kunna gå till. Produktutvecklingschef 2 anser att det vore relevant att gå över till en enbart projektbaserad budget och då ha mycket verksamhet på konsultbasis för att ta in folk då det behövs. Han ser även problem med att ha en månatlig uppföljning då det arbetas mestadels i projekt. Kostnader behöver då tas i ett tidigt skede trots att kostnaderna kan



sträcka sig över flera år. Produktutvecklingschef 1 tycker att den årliga budgeten kan användas men att det bör föras in en tredje dimension i ekonomistyrsystemet som gör det möjligt att budgetera för enskilda projekt, men att kostnader fördelas mellan de avdelningar som är involverade i projektet i den årliga budgeten. Uppdelningen är nödvändig eftersom det i projektet ingår kostnader som hör till ett antal olika avdelningar men att det i den årliga budgeten endast ska finnas med kostnader som tillhör den budgeterade avdelningen.

Produktutvecklingschef 2 menar att budget är ett ineffektivt sätt att styra en produktutvecklingsavdelning, detta främst på grund av svårigheten att hålla sig inom ramarna för budget då kostnader som kan vara aktiva under flera år tas tidigt och följden blir att budgeten inte hålls. Han anser att det vore mer relevant att inte ha allt för långa planeringscykler utan att budgeten borde ha ett kortare tidsperspektiv och att det skulle finnas större möjligheter att förändra den.

Ytterligare ett problem som upplevs av flera av respondenterna är att de inte upplever att de får ett ordentligt avslut på budgetprocessen. Produktutvecklingschef 1 säger att han skulle vilja ha;

*Ett tydligt avslut för godkännandet från management.*

Produktutvecklingschef 1, 2008-11-26

Vidare nämner även produktionschefen att;

*jag vet egentligen inte om budgeten är godkänd.*

Produktionschef, 2008-11-27

Även projektledaren upplever problemet;

*Det är svårt att veta när budgeten är fastställd och vad som gick igenom och inte.*

Projektledare, 2008-12-02

## 5. ANALYS

---

*I analyskapitlet analyseras den presenterade empirin utifrån den teoretiska referensramen. Analysen kommer sedan att ligga till grund för diskussionen och de slutsatser som dras i det avslutande kapitlet.*

---

### 5.1 BUDGETPROCESSEN

---

Budgetprocessen på olika avdelningar skiljer sig enligt respondenterna åt beroende på om avdelningen har några intäkter eller om de endast budgeterar för de förväntade kostnaderna. Detta stämmer väl överens med Merchants och Van der Stedes (2007) syn på budgetprocessens utformning inom företag där de menar att budgetprocessen kan skilja mellan olika avdelningar om de arbetar på olika sätt.

Budget används enligt Andersson (1997) traditionellt för att samordna, planera och kontrollera verksamheten i företag och organisationer. Merchant och Van der Stede (2007) menar vidare att budgeten i de flesta företag används som ett verktyg för att utveckla målsättningar och strategier samt få en överblick över vilka resultat som förväntas. De pekar också på budgetens roll för att minska informationsasymmetrin både mellan avdelningar och mellan ledning och avdelningar. Controllern lyfter fram att det finns ett behov av att kontrollera verksamheten och att budgeten är ett bra kontrollverktyg för företagsledningen. Han menar också att budgeten är viktig för att ekonomiavdelningen ska få en överblick över verksamheten och kunna skapa en aggregerad bild. Vidare poängterar han att det är en avvägning hur mycket det går att ändra i budgeten på en aggregerad nivå utan att skapa den informationsasymmetri som Merchant och Van der Stede belyser mellan ekonomiavdelningen och chefer i verksamheten. Arwidi och Samuelsson (1991) pekar också på budgetens roll som planeringsverktyg vilket, enligt samtliga respondenter, är en av budgetens viktigaste funktioner inom SKF. Produktutvecklingschef 1 poängterar att det är väsentligt att företaget och avdelningen har en uppfattning om vilka resurser som kommer krävas.

Ekholm och Wallin (2000) menar att den årliga budgeten fortfarande används i stor utsträckning och att den behövs för att upprätthålla intern effektivitet. Enligt respondenterna kan budgetens roll för att uppnå intern effektivitet ifrågasättas, de menar att budgeten kan vara ett bra verktyg för att planera och kontrollera verksamheten men de ställer sig tveksamma till om det är ett effektivt sätt att styra den dagliga verksamheten.

Enligt Bergstrand och Olve (1996) finns det tre väletablerade styrfilosofier inom budgetarbetet. De nämner direktstyrning som en möjlig form av styrning där ledningen fastställer budgetens utformning, denna styrfilosofi används dock inte alls på SKF där samtliga respondenter uppger att det är de som lägger det första budgetförslaget till ledningen. En annan form av styrning som nämns av Bergstrand och Olve (1996) är programstyrning där ledningen formulerar anvisningar och instruktioner för hur budgeteringen ska gå till och vad som ska uppnås. Programstyrning ligger närmare den styrfilosofi som ligger till grund för SKF:s budgetprocess. Det är chefer på en lägre nivå

i organisationen som utformar ett budgetförslag även om produktionschefen och produkt- och marknadschefen först får ett antal parametrar av ledningen som de måste ta hänsyn till. Bergstrand och Olve (1996) menar vidare att programstyrning kan leda till en komplicerad budgetprocess vilket produkt- och marknadschefen lyfter fram som ett problem i budgetarbetet.

Rasmussen och Eichorn (2000) beskriver en budgeteringsprocess som de benämner bottom-up vilket innebär att avdelningschefer utformar en budget som sedan granskas på divisionsnivå innan den går upp till högsta ledningen för ytterligare granskning. Granskningen på högre nivåer inom företaget leder enligt samtliga respondenter oftast till att det budgetförslag som lagts kommer tillbaka med kommentarer om vad som måste förändras. Denna process där förslaget går upp och ner genom organisationen ett antal gånger kallas iterativ budgetering enligt Bergstrand och Olve (1996). Det används ofta i stora företag som har svårt att överblicka verksamheten, SKF är ett sådant företag med en verksamhet inom ett antal olika tillverkningsområden samt i stora delar av världen. Controllern nämner att budgeten är ett bra verktyg för företaget för att kontrollera och planera verksamheten eftersom den är svår att överblicka. Han menar vidare att budgeten kanske inte i första hand är menad att styra den dagliga verksamheten på varje avdelning, utan istället ska ses som ett verktyg för ledningen för att ha kontroll på verksamhetens olika delar. Iterativ budgetering innebär att budgeten omarbetas i flera varv i samband med budgetuppställandet. Produktchef 1 menar att om allt ser bra ut så kanske inte budgeten kommer tillbaka men om det föreslås några uppseendeväckande förändringar så kan det gå upp och ner flera gånger vilket stämmer överens med den beskrivning av iterativ budgetering som Bergstrand och Olve (1996) ger.

---

## 5.2 RESURSFÖRDELNING

---

Det finns en viss skillnad mellan hur resurser fördelas och kan användas på de olika avdelningarna som har studerats. Som Merchant och Van der Stede påpekar kan budgeten användas på olika sätt inom ett och samma företag beroende på avdelningens karaktär. SKF budgeterar som nämnts både för innehåll och kostnader och det är de två olika delarna som skiljer sig mellan olika typer av avdelningar. Produktionsavdelningen har en budget som beskriver de resurser som behövs i både innehåll och kostnad, produktutvecklingsavdelningarna däremot har ett något mindre specificerat innehåll och regleras mer av kostnadsramen. Genom att det inte på produktutvecklingsavdelningarna budgeteras för innehåll i samma utsträckning som produktionsavdelningen kan pengar flyttas inom budgeten under året. Hirst och Yetton (1999) ser en risk i att ha en budget som inte till innehållet är helt bestämd, de menar att detta kan leda till att chefer budgeterar för mer än vad de behöver för att ha resurser över om det skulle behövas. Även Merchant och Van der Stede (2007) ser liknande risker med budgetering.

---

## 5.3 BUDGETSTYRNING

---

Van Der Stede (2001) fann i en studie att hård budgetstyrning innefattar fyra olika faktorer. Den viktigaste faktorn var att ledningen har en låg tolerans mot

budgetavvikelser. Enligt respondenterna stämmer detta till viss del in på SKF: s budgetstyrning. Avvikelser tolereras i grunden inte men samtliga respondenter menar att avvikelser kan tolereras om de kan motiveras och ledningen anser att de tillför värde till företaget. En annan viktig faktor inom den hårda budgetstyrningen är enligt Van Der Stede att företaget har en detaljerad budgetuppföljning. Budgetuppföljningen är en viktig del av SKF: s budgetprocess där månatliga uppföljningar görs på samtliga respondenters avdelningar. Respondenterna har en något delad uppfattning om värdet av uppföljningarna. Produktionschefen anser att de är bra för att det ger honom en uppfattning om han ligger inom budgetramarna eller om han måste förändra något. Respondenterna på produktutvecklingsavdelningarna upplever att den månatliga uppföljningen ger en skev bild då deras kostnader kan vara mycket höga vissa månader, framförallt i inledningen av projekt.

Den tredje faktorn är enligt Van Der Stede (2001) att intensiva diskussioner förs om budgetresultat. Denna faktor är enligt respondenterna inte särskilt överensstämmande med SKF: s budgetprocess, det görs månatliga uppföljningar och avvikelser diskuteras men det är inga omfattande diskussioner som förs om budgetresultatet. Den fjärde faktorn som Van der Stede (2001) identifierar är att stor vikt läggs vid att uppnå kortsiktiga budgetmål. Respondenterna menar att det är svårt att göra långsiktiga satsningar eftersom de måste hålla sig inom budgeten. Produktutvecklingschef 2 pekar till exempel på att han kan tvingas skära ner på en sådan sak som kompetensutveckling för att uppnå budgetmålen. Arwidi och Samuelsson (1991) menar att det finns en risk att till exempel utvecklingskostnader skjuts upp för att uppnå budgetmålen men att det kan vara riskfyllt på lång sikt. Kompetensutveckling är en del av utvecklingsarbetet på SKF och det finns en risk att den långsiktiga lönsamheten blir lidande om chefer anser sig tvingade att dra ner på kompetensutvecklingen för att uppnå de fastställda målen. Andra forskare menar enligt Van der Stede (2001) att även möjligheterna att omförhandla budgeten under året skulle vara en av delarna som definierar hård budget, Van der Stede (2001) fann dock inget stöd för detta i sin studie. Möjligheten att omförhandla budgeten under året är enligt samtliga respondenter mycket begränsad vilket kan tyda på en hård styrning enligt andra forskare.

Merchant och Van der Stede (2007) menar att styrning och budgetering skiljer sig mellan olika funktioner inom ett företag. De menar att materiella resurser som är lättare att mäta och kontrollera tenderar att ha en hårdare styrning. Detta stämmer väl överens med produktutvecklingschefernas uppfattning som är att produktionsavdelningars budgetprocess skiljer något från produktutvecklingsavdelningars eftersom deras värden är lättare att mäta och att det går att ställa mer specifika krav på dem om innehållet i budgeten.

Hur hårt eller löst en verksamhet styrs beror enligt Anthony och Govindarajan (2003) inte bara på de formella styrmedlen utan till stor del på ledarstilen hos chefer inom företaget. Detta bekräftar också av produktutvecklingschef 1 som berättar att han tidigare haft en chef som la stor vikt vid att allting i budgeten stämde vilket gör att individen upplever sig som hårdare styrd. Det är upp till chefen hur mycket värden och avvikelser följs upp och detta gör också att underordnade upplever sig olika hårt styrda trots att organisationen

använder samma formella styrmedel för att styra hela organisationen. Van der Stede (2001) menar att stora begränsningar i graden av frihet för den som kontrolleras innebär en hård budgetstyrning, detta bekräftas av produktutvecklingscheferna som inte anser sig vara alltför hårt styrda eftersom de har en viss frihet vad det gäller innehållet i budgeten.

Merchant och Van der Stede (2007) menar vidare att det är en vedertagen uppfattning att företag har en lösare budgetstyrning om utveckling och innovation är viktigt. De menar att en lösare styrning används för att uppmuntra kreativitet, framför allt i branscher där det finns ett ständigt behov av att förnya sina produkter och utveckla sig. Produktutvecklingscheferna menar på samma sätt att eftersom de krävs en viss frihet för dem för att kunna utveckla produkter så har de en lite lösare styrning vad det gäller innehållet i budgeten även om de inte har en lösare styrning utifrån de kostnader de budgeterar för. Produktutvecklingschef 1 säger dock att det finns en möjlighet att budgetera för kostnader som han inte vet exakt vad de kommer att innehålla även om det är svårare att argumentera för en sådan budgetpost.

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) tyder forskning på att budgeten i ett företag med en strategi med kvalitet i fokus tenderar att ha en mindre strikt uppföljning och avvikelser tolereras om de kan motiveras. Detta beror på att budgeten inte ska vara en hämmande faktor då det kommer till kreativitet. SKF har en strategi som riktar sig mot kvalitet och deras budgetuppföljning torde då vara i linje med vad Merchant och Van der Stede (2007) nämner. Enligt informationen från samtliga respondenter stämmer detta i viss utsträckning. Trots att det finns en månatlig uppföljning så finns det möjlighet att ha avvikelser så länge de kan motiveras. Enligt respondenterna är det dock så att budgetprocesserna inte skiljer sig mycket mellan produktutvecklingsavdelningar och andra avdelningar inom företaget. De har en något lösare styrning när det kommer till innehållet i budgeten men uppföljning och hantering av avvikelser skiljer sig inte från produktionsavdelningen.

#### 5.4 RISKER VID BUDGETERING

---

De negativa effekter som kan uppkomma av att produktutvecklingsavdelningarna har en något mindre specificerad budget vad det gäller innehåll är att de kan budgetera för mer resurser än nödvändigt. Hirst and Yetton (1999) lyfter fram detta problem som de benämner som skapande av slack. Chefer bygger in slack i sina budgetar för att kunna hantera oväntade händelser. Risken för ett sådant beteende ökar troligtvis på avdelningar där innehållet i budgeten är något friare än på andra avdelningar.

Att ha en stark person med ett tydligt mål på en position kan leda till att verksamheten styrs åt det håll personen önskar. Detta fenomen påpekar Merchant och Van der Stede (2007) som en risk då budget används som styrverktyg. De menar att anställda kan använda budgeten på ett sätt som gynnar deras intressen men inte företagets långsiktiga planer. Vidare menar Merchant och Van der Stede (2007) att det går att manipulera budgeten åt det håll som är önskvärt genom att skapa en marginal i budgeten som går att använda till de aktiviteter som det finns intresse för. Även Arwidi och Samuelsson (1991) påpekar att budgeten kan manipuleras av de anställda för att tillgodose deras intressen,

samt att legitimera deras avdelnings aktiviteter. Produktutvecklingscheferna nämner att ett sådant beteende skulle kunna göra det möjligt att integrera industridesign utan att budgetera för det. Det skulle därmed, genom skapande av slack, vara möjligt att göra satsningar på industridesign utan ledningens vetskap genom att flytta pengar i budgeten. Det är dock viktigt att poängtera att produktutvecklingscheferna endast berättade att detta kunde vara en möjlighet och att det inte är något någon av dem gör.

---

## 5.5 KRITIK MOT BUDGET

---

Respondenterna i studien nämner flera saker i budgetprocessen som de tycker fungerar mindre bra. Mycket av det de nämner som negativt stämmer överens med den kritik som finns mot budgeten i litteraturen. Respondenternas främsta invändning mot budgeten är att den månatliga uppföljningen inte stämmer överens med avdelningarnas verksamhet. Respondenterna uppger att det är mycket svårt att ha samma resultat varje månad då kostnader för till exempel utvecklingsprojekt kanske måste tas i början av ett projekt eller att underhåll av maskiner inom produktionen kan ge ett dåligt resultat en månad. Produktutvecklingscheferna menar vidare att även året kan vara en begränsning eftersom flera av deras utvecklingsprojekt sträcker sig över flera år. Denna kritik delas också av Wallander (1995) som menar att året inte är en relevant avgränsning. Ax och Johansson (2001) påpekar också att det är mer relevant att se verksamheten som ett ständigt pågående flöde.

Neeley et al. (2003) pekar i sin studie på att ett annat problem med budgeten är att den ofta är tidskonsumerande. Produktionschefen och produktutvecklingschefen tycker dock inte att processen är tidskonsumerande för dem personligen men att hela processen är en alltför utdragen process och att det skulle vara önskvärt att få ett snabbare avslut. Ax och Johansson (2001) anser också att arbetet med budget ofta är tidskrävande och arbetsamt. Dock anser endast respondenterna på högre nivå inom företaget att budgetarbetet blir betungande. Ekonomiavdelningar lägger mycket tid på budgetarbetet och även produkt- och marknadschefen upplever att det blir betungande.

Ett annat problem med budgetering som Wallander (1995) identifierar är att prognoser ligger till grund för budgeten och att prognoser i många fall är mycket osäkra. Han menar vidare att realistiska prognoser om framtiden är svåra att göra eftersom de som planerar verksamheten inte har förmågan att förutse förändringar i utvecklingen. Den problematik som Wallander (1995) pekar på upplevs också tydligt av framförallt produktutvecklingscheferna på SKF som menar att budgeten begränsar avdelningarnas verksamhet. Framförallt om förändringar inträffar som inte varit planerade. Som ett exempel nämns de problem som uppkommer om förändringar inom produktionen är dåligt kommunicerade och de tvingas ta in konsulter för att hantera den oväntade förändringen.

## 5.6 UTVECKLING FRÅN BUDGET

---

Ax och Johansson (2001) pekar på att det finns en utveckling i svenska företag där budgetarnas detaljeringsgrad minskar, budgetuppföljningens betydelse tonas ner samt att budgetprocesserna förenklas. På SKF har utvecklingen enligt respondenterna varit den motsatta, det gjordes ett försök att gå ifrån den omfattande årliga budgeten i slutet på 90-talet. Utvecklingen har istället gått mot att återgå till en budget som är detaljerad och har en lång och relativt komplicerad budgetprocess. Ax och Johansson menar vidare att kopplingen mellan budget och utfall har tonats ner och i många fall slopats helt. Inte heller denna utveckling finns på SKF där uppföljning av budgeten och de faktiska utfallen är en viktig del i budgetprocessen. Ekholm och Wallin (2000) pekar på att balanserade styrkort och rullande prognoser används i många företag och att de då ses som nödvändiga komplement till budgeten. Att använda prognoser som ett komplement till budgeten är däremot ett arbetssätt som används på SKF. Controllern påpekar dock att det är viktigt att se prognosen som ett komplement som löper parallellt med budgeten och att den inte ersätter budgeten. Han menar vidare att de budgeterade värdena inte ändras och att de månatliga uppföljningarna fortfarande görs utifrån de budgeterade värdena. Prognosen vid det tredje kvartalet är dock viktig då den utgör grunden för nästa års budget.

Ax och Johansson (2001) menar att ett alternativ till den årliga budgeten kan vara att ändra budgeten kontinuerligt, att ha en så kallad rullande budget. De menar att en sådan budgetprocess innebär att bedömningar om framtiden blir lättare att göra, budgetarna blir mer aktuella och de har en bättre motiverande effekt. Detta alternativ ligger närmare de önskemål som framförallt produktutvecklingscheferna men även produktionschefen uttrycker om förändringar i budgetprocessen. Ax och Johansson (2001) menar vidare att det i svenska företag pågår en utveckling där betydelsen av budgetuppföljning tonas ner. En budgetprocess som är mer aktuell och flexibel efterlyses av respondenterna där mindre vikt läggs vid de månatliga uppföljningarna. De delar därmed Ax och Johanssons uppfattning men någon utveckling mot minskade budgetuppföljningar finns enligt respondenterna inte på SKF i dagsläget. Produktutvecklingschef 2 efterlyser att SKF följer den utveckling som skett i många andra företag där det budgeteras för projekt i större utsträckning och att den årliga budgeten får en mindre roll i verksamheten.

## 5.7 FÖRETAGSSTRATEGI

---

Framförallt respondenterna som jobbar med produktutveckling lyfter fram att en viktig faktor för hur resurser fördelas i budgeten beror på den strategi som företagsledningen stöder. Neeley et al. (2003) menar att det är viktigt att budgetera i riktlinje med företagets strategier och att budgetera för värdeskapande aktiviteter. Hållbarhet är den för tillfället starkast kommunicerade strategin från ledningens sida. Respondenterna menar att detta är ett tydligt exempel på att den strategi som formulerats av ledningen är viktig i budgetarbetet. I dagsläget budgeteras det i stor utsträckning för satsningar på hållbarhet och det är också möjligt att få ökade resurser för satsningar inom hållbarhet.

Respondenterna inom produktutveckling menar därför att om industridesign var en del av företagets strategi skulle det få en naturlig roll i budgetprocessen.

Med tanke på att alla respondenter anser att det finns ett värde i användande av industridesign, borde det enligt Neeley et al. (2003) vara relevant att budgetera för detta ändamål. De torde också vara relevant, enligt respondenterna, att ta in industridesign som en värdeskapande aktivitet i SKF: s affärsstrategi. Det är dock bara produkt- och marknadschefen som kan visa att satsningar på industridesign faktiskt har skapat värde för företaget.

Hur budgeten reglerar verksamheten kan också vara beroende på vem som är ansvarig. Anthony och Govindarajan (2003) menar att hur ett företag styrs inte alltid beror på de formella styrmedlen utan att chefers ledarstil har stor påverkan på hur den faktiska styrningen ser ut. Det är tydligt på SKF att valet av VD har betydelse över hur företaget styrs och hur hård kontroll som utövas. Enligt respondenterna påverkas även de formella styrmedlen av vilken ledningen företaget har. När SKF bytte ledning valde den nya ledningen att ta tillbaka budgeten som den tidigare ledningen valt att avskaffa till förmån för det de kallade affärsplan. Produktutvecklingschef 1 nämner att även chefers bakgrund och inställning spelar in i hur budgeten används. När han hade en controller som chef var budgetuppföljningen hårdare och mer noggrann.

## 5.8 VÄRDET AV INDUSTRIDESIGN

---

Enligt gjorda studier är det svårt att tillskriva specifika värdeökningar till industridesign. De studier som behandlar faktorer som påverkar hur värdet av industridesign skapas försöker reda ut det ur ett ekonomiskt perspektiv, genom lönsamhetsökning. Hertenstein et al. (2005) menar att den ekonomiska lönsamheten som kommer från industridesign kan tillskrivas olika faktorer, bland annat finner de att vinstmarginalen av olika anledningar ökar. Vinstmarginalen ökar på grund av att industridesignarbetet kan leda till effektivare produktionssätt samt att det går att ta ut högre priser för produkterna. Även Trueman (1998) menar att industridesign ökar värdet för kunder vilket i sin tur leder till att ett högre pris kan tas ut. Samtliga respondenter på SKF som besvarat frågor om industridesign menar att det är värdeskapande för företaget på olika sätt. De två produktutvecklingscheferna menar att industridesign är värdeskapande ur ett differentieringsperspektiv och ett kundperspektiv. Eftersom de inte har arbetat med industridesign i så stor utsträckning kan de dock inte påvisa den ekonomiska lönsamheten från industridesign.

Produkt- och marknadschefen har i flertalet projekt sedan 1995 aktivt arbetat med industridesign och kan visa på värdet av detta. Det främsta värdet som hon ser är kundnöjdhet, men hon menar även att en uppföljning som gjordes år 2000 visar på att industridesignsatsningen ledde till en ökad försäljningsvolym. Enligt studien av Hertenstein et al. (2005) kan inte en ökad försäljningsvolym tillskrivas industridesign. Och i detta fall nämner även produkt- och marknadschefen att den ökade försäljningsvolymen kanske skulle kunna bero på att produkten var eftertraktad på marknaden och det inte fanns många konkurrenter.



Vidare menar Gemser och Leenders (2001) att ökat värde av industridesign kan skapas i branscher som inte har ett utvecklat industridesignarbete i dagsläget. Detta kan kopplas samman med SKF: s situation. De är verksamma i en bransch där industridesign inte är ett naturligt inslag. Det finns således enligt Gemser och Leenders (2001) en möjlighet för SKF att genom industridesign skapa ökat värde.

Samtliga respondenters svar är överensstämmande med Bürdek (2005), Johansson och Svengren Holm (2008), samt Gemser och Leenders (2001) som alla anser att det i dagens globaliserade värld är en viktig konkurrensfaktor att skapa en enhetlig företagsidentitet som är kopplad till specifika värden. Denna skapade personlighet ska vara synbar både internt och externt för att vara effektiv. I dagsläget finns ingen tydlig enhetlig design på SKF: s produkter, men projektledaren arbetar med att utveckla en.

Produktutvecklingschef 1 som nämner att han skulle få sitta i skamvrån om han föreslog att avdelningen skulle budgetera för industridesign, samt produktutvecklingschef 2 som enbart får pengar till industridesign om det ligger direkta kundkrav bakom, har en annorlunda utgångspunkt än produkt- och marknadschefen i förhandlingar om resurser till industridesign. Som Neeley et al. (2003) påpekar bör budgetens innehåll ligga i linje med företagets strategier för att vara effektiv och den bör innehålla aktiviteter som är värdeskapande. Eftersom de båda produktutvecklingscheferna, till skillnad från produkt- och marknadschefen, inte har några konkreta exempel som påvisar värdet av industridesign är det mycket svårare för dem att hävda att de bör få resurser till industridesign i sin budget. Detta har dock produkt- och marknadschefen kunnat påvisa vilket hon tror leder till att det inte ifrågasätts då hon budgeterar för satsningar på industridesign.

---

## 6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

---

*I detta kapitel diskuteras de slutsatser vi kommit fram till utifrån vårt syfte och våra frågeställningar. Analysen från föregående kapitel ligger till grund för de slutsatser som dragits. Slutsatserna presenteras utan inbördes ordning. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier.*

---

---

### 6.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR BUDGETERING AV INDUSTRIDESIGN

---

---

#### 6.1.1 FÖRETAGSTRATEGI

---

Utifrån vår analys har det framkommit att en viktig faktor då resurser fördelas är vilken strategi företaget har. Då respondenterna förhandlar om resurser är det viktigt att dessa resurser går till aktiviteter som är i linje med företagets strategi. I den strategi som SKF idag har är en viktig del hållbarhet, detta leder till att projekt som på något sätt involverar hållbarhet har lättare att få resurser än ett projekt som innehåller delar som inte är i linje med företagets strategi. Utifrån detta kan slutsatser dras om vikten av de strategiska målen i fördelningen av resurser.

Eftersom budgeten enligt teorin bör innehålla aktiviteter som är värdeskapande för företaget krävs det bevis för att industridesign är en sådan för att det ska vara med som en naturlig del i budgeten. Det har ännu inte kunnat visas att industridesign är värdeskapande i alla processer på SKF. Produkt- och marknadschefen har kunnat påvisa värdet av industridesign för hennes produkter, men eftersom det finns stora skillnader mellan SKF:s produkter så är det inte applicerbart på dem. För att industridesign ska bli en aktivitet som det budgeteras för så krävs det att det går att påvisa att det är värdeskapande och att det därmed integreras i företagets strategi.

---

#### 6.1.2 MARKNADSSITUATION

---

Den strategiska inriktningen på SKF är i viss utsträckning beroende av det rådande marknadsläget. Vid en lågkonjunktur finns, enligt två av respondenterna, ett större kostnadsfokus som gör att företaget blir mer kortsiktigt orienterat. Detta leder till att aktiviteter som ledningen inte anser viktiga slopas i budgetprocessen. Det blir således svårare för respondenterna att förhandla sig till resurser för aktiviteter som inte är prioriterade. Den i dagsläget rådande lågkonjunkturen kan därför ses som en faktor som påverkar i vilken utsträckning det budgeteras för industridesign. Detta är mest gällande då man initierar nya idéer. Produkt- och marknadschefen har integrerat industridesign i alla produktutvecklingsprocesser så det ifrågasätts inte trots att marknadssituationen ser ut som den gör. Marknadssituationen påverkar således i första hand initiering av nya initiativ och idéer snarare än inarbetade arbetsprocesser.

---

### 6.1.3 ITERATIV BUDGETPROCESS

---

Budgetprocessen på SKF är i stort uppbyggt underifrån, det finns dock riktlinjer som företaget har satt upp för hur budgeten ska se ut formellt samt hur processen skall gå till. SKF har en budget som är baserad på ekonomistyrsystemet och budgeten utformas utifrån kontoklasser. Detta leder till att budgeten som utformas på SKF är detaljerad. Att ha en detaljerad budget gör att det måste budgeteras för design i inledningen av processen för att få resurser till det.

SKF har som nämnt en budget som byggs underifrån vilket kan leda till att de anställda som sammanställer budgeten kan påverka mer än om budgeten fastställs central. Detta leder till att initiativ kan tas om aktiviteter eller projekt som den anställde finner viktigt eller intressant. När budgeten utformas hålls en diskussion mellan de berörda parterna, det är en iterativ process där budgetförslaget går upp och ner mellan avdelning och ledning. Det är i denna iterativa process som möjligheter finns att få in industridesign som en del i budgeten. Denna process består av förhandlande om vilka resurser som enligt den budgetansvarige bör tilldelas avdelningen. Vid en eventuell förhandling om en post anser båda produktutvecklingscheferna att det är bra att ha en bra bas att stå på och en röd tråd för det som vill genomföras. Vidare menar de även att det är bra att kunna visa upp tidigare vinningar som gjorts på liknande satsningar. De två produktutvecklingscheferna har således en annorlunda förhandlingssituation än produkt- och marknadschefen som kan visa på vinningen av industridesign som gjorts på SKF Mekan.

---

### 6.1.4 PERSONLIGT INTRESSE

---

Att vid budgetprocessen hävda att du behöver resurser till industridesign är som ovan nämnt lättare om du har tydliga exempel som kan visa på värdet av industridesignen. Det är enbart de senaste tio åren som det har funnits någon typ av industridesign på SKF och denna har främst varit kopplad till SKF Mekans arbete. De projekt som involverat industridesign på produktutvecklingschef 2: s avdelning har varit initierade av specifika kunder och där med även betalats av kunder. Det intressanta blir således att notera varför det på SKF Mekan har integrerats industridesign i produktutvecklingsprocessen och varför det inte har gjorts på de andra två produktutvecklingsavdelningarna.

Vid det första projektet som involverade industridesign, på SKF Mekan, fanns det inte något bevisat värde av industridesign på de aktuella produkterna. Det kan då noteras två orsaker till att det i detta projekt budgeterades för industridesign. Den första orsaken var att produkt- och marknadschefen hade ett intresse för industridesign och hon hade även en stark tro på att det kunde skapa ett extra värde för företagets produkter. Hon menade vidare att det var en skillnad mellan konstruktionen som görs av ingenjörer och designen som görs av en industridesigner. Detta tankesätt fick hon i första projektet inte medhåll om, utan ingenjörerna menade att de kunde göra industridesign arbetet själva. Trots detta motstånd gav sig inte produkt- och marknadschefen utan fick ändå resurser för att integrera industridesign. Den andra orsaken till att det budgeterades för industridesign,

som också gynnade produkt- och marknadschefen, var att det var en så liten kostnad i jämförelse med resten av produktutvecklingsprocessens kostnader.

Båda orsakerna skiljer sig mellan produkt- och marknadschefen och de två produktutvecklingscheferna. De två produktutvecklingscheferna tycker båda att industridesign är viktigt ur ett värdeskapande perspektiv, men de har inte ett lika stark personligt intresse i detta som produkt- och marknadschefen har.

---

### 6.1.5 KOSTNADEN FÖR INDUSTRIDESIGN

---

Det har av samtliga respondenter påpekats att kostnaden för att integrera industridesign i produktutvecklingsfasen är mycket olika för de olika avdelningarna. För produkt- och marknadschefen är i princip den enda kostnaden konsultarvodet för industridesignern. Detta är en mycket liten del av de totala utvecklingskostnaderna för en produkt. Dessutom är de totala produktutvecklingskostnaderna för ett kullagerhus låga i förhållande till produktens omsättning. För produktutvecklingscheferna kan integrering av industridesign i produktutvecklingsarbetet innebära fler ökade kostnader än kostnaden för arvodet för en industridesigner. Kostnader som kan uppstå kan till exempel vara att nya maskiner och verktyg måste användas. En annan faktor som kan påverka investeringar och i vilken utsträckning det budgeteras för industridesign kan vara att många inom företaget uppfattar att kostnaden är högre än vad den egentligen är. Produkt- och marknadschefen lyfter fram detta som ett problem i diskussionen om industridesign. De två produktutvecklingscheferna har båda uppfattningen att industridesign kan leda till höga kostnader trots att de inte vet vilka kostnader som en satsning skulle innebära. Uppfattningen om att det kommer att bli dyrt leder till att inga satsningar görs och att möjligheterna inte undersöks.

---

### 6.2 BUDGETSTYRNING

---

Budgeten som fastställs på SKF kan av olika anledningar anses vara mer eller mindre hård. Som diskuterades i analysen fastställer Van der Stede (2001) att det finns fyra olika faktorer som definierar hård styrning. Då empirin relaterades till den teoretiska referensramen visade det i analysen att några av faktorerna uppfylldes. Det som framkommer vid intervjuerna och i analysen är att respondenterna upplever att de månatliga uppföljningarna gör att de känner sig hårt styrda. Eftersom SKF har en månatlig uppföljning av sin budget kan det upplevas att det finns en låg tolerans mot avvikelser. Det som samtliga respondenter dock pekar på är att det finns utrymme till avvikelser så länge de går att motivera och förklara dem. Produktutvecklingscheferna som har vissa möjligheter att göra avsteg från det som budgeterats genom att flytta pengar inom budgeten upplever på grund av detta att de är lite lösare styrda än produktionsavdelningar. En tredje faktor som enligt Van der Stede (2001) påverkar om en budgetstyrning är hård eller lös är om stor vikt läggs vid kortsiktiga budgetmål. På SKF är det enligt respondenterna så att det är mycket viktigt att uppnå de kortsiktiga budgetmål som ställs upp. Detta är en ytterligare en faktor som pekar på att de anställda på SKF styrs relativt hårt av den budget som fastställs. Det som avviker från Van der

Stedes (2001) studie är att det inte hålls intensiva diskussioner om budgetresultat samt att avvikelser kan accepteras om de kan förklaras.

Sammanfattningsvis uppfattar vi SKF: s budgetstyrning, enligt Van der Stedes definition, som förhållandevis hård. Budgetstyrningen avviker inom vissa områden från den hårda styrningen som Van der Stede beskriver, men likheterna är ganska stora vilket leder till att vi gör tolkningen att budgeten är hårt styrande för SKF.

Det är värt att påpeka att det finns andra faktorer som påverkar hur hård styrningen är eller uppfattas vara. Det skiljer sig något mellan de olika avdelningarna som har studerats. Det har visat sig att produktutvecklingsavdelningarna har något lösare styrning när det kommer till innehåll. Men detta är en liten skillnad i jämförelse med likheterna som finns mellan avdelningarna. De har alla samma uppföljning och måste förklara om kostnader ”sticker iväg”. Produktutvecklingsavdelningarna som arbetar med mer immateriella värden borde enligt teorier vara lösare styrda än produktionsavdelningar. Detta är dock ej applicerbart på SKF, mer än i ytterst liten utsträckning. Ytterligare en faktor som påverkar om budgeten är styrande eller ej är vem som är chef. Vissa chefer lägger mer tid på budgeten än andra och effekten blir således att trots att företaget har ett centralt sätt att styra på så blir det skillnader beroende på vem som gör uppföljningen varje månad.

Det är även viktigt att notera att den rådande marknadssituationen påverkar hur hårt styrd man känner sig av budgeten. I dåliga tider är det mer fokus på kostnader och budget än i goda tider då det finns mer utrymme för ”övriga” kostnader så som till exempel industridesign och kompetensutveckling.

---

### 6.3 SLUTSATSER

---

Vi har identifierat fem olika faktorer under budgetprocessen som påverkar om organisatoriska enheter på ett företag budgeterar för industridesign. De faktorer vi identifierat är, utan inbördes ordning;

- ✓ Företagets strategi
- ✓ Rådande marknadssituation
- ✓ Iterativ budgetprocess
- ✓ Personligt intresse
- ✓ Kostnaden för industridesign

SKF har en budgetstyrning som är relativt hård. Det finns dock utrymme för viss förhandling och hur hårt styrd individen känner sig beror till stor del på närmaste chefens och ledningens inställning till budgetering och budgetuppföljning. Marknadssituationen

är ytterligare en faktor som påverkar hur hård styrningen upplevs vara. Det är inte heller någon stor skillnad mellan olika avdelningar med olika verksamhet inom företaget.

#### 6.4 FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER

---

Att integrera design och företagsekonomi är ett relativt outforskat område och det finns mycket som skulle kunna studeras. Efter att vi genomfört vår studie har tankar om vidare studier vuxit fram, till exempel att göra en liknande studie som vår fast bredda den till att innehålla fler branscher som arbetar med design i olika utsträckning. Detta för att se om det finns någon skillnad i hur budget används och styr designinvesteringar och designsatsningar i olika branscher. Vidare har vi i vår studie funnit att företagets strategi är en viktig faktor som påverkar hur resurser fördelas i budgetprocessen. Det vore därför intressant att se vilka faktorer som påverkar vad som egentligen finns med i ett företags strategi, att studera om exempelvis olika ”trender” i samhället påverkar hur företagsstrategier ser ut. Ytterligare ett förslag på vidare studier uppkom under en av intervjuerna som gjordes på SKF, där vi och respondenterna noterade att det finns ett tydlig informationsglapp i hur budgetprocessen och budgetstyrningen uppfattas av olika parter budgetprocessen. Det vore därför intressant att göra en studie som beskriver hur alla involverade parter i en budgetprocess upplever budgeten. För att sedan jämföra dessa upplevelser och identifiera om de påverkar vilken roll budgeten får i företaget och hur budgeten upplevs.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

- Andersson, Kenneth (1997) *Budgetering - en introduktion*, Tredje upplagan, Liber ekonomi, Malmö
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) *Management control systems*, McGraw- Hill, New York
- Arwidi, Olof & Samuelsson, Lars (1991) *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, Mekanförbundets förlag, Stockholm
- Arwidi, Olof & Samuelsson, Lars (1993) The development of budgetary control in Sweden - a research note. *Management Accounting Research* 1993:4 ss. 93-107
- Ax, Christian & Johansson, Christer (2001) Att styra budgetlöst eller med lös budget, *Ekonomi och styrning* 2001:5 ss.12-15
- Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (1996) *Styr bättre med bättre budget*, Liber-Hermods AB, Malmö
- Buchanan, Richard & Margolin, Victor (1995) *Discovering design – explorations in design studies*, The University of Chicago Press, USA
- Bürdek, Bernhard E. (2005) *Design – History, theory and practice of product design*, Publishers for Architecture, Basel
- Eichorn, Christopher J. & Rasmussen, Nils (2000) *Budgeting*, John Wiley & Sons. Inc. New York
- Ekholm, Bo-Göran & Wallin, Jan (2000) Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review* 2000:9:4, ss. 519-539
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, Åttonde upplagan, Liber AB, Malmö
- Gemser, Gerda & Leenders, Mark A. A. M. (2001) How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 2001:18, ss. 28-38
- Hertenstein, Julie H. Platt, Marjorie B. & Veryzer Robert W. (2005) The impact of Industrial design effectiveness on Corporate Financial Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 2005:22, ss. 3-21
- Hirst, Mark K. & Yetton, Philip W. (1999) The effect of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note, *Accounting Organisation and Society*, 1999:24, ss. 205-216

Johansson, Ulla (2006) *Design som utvecklingskraft – En utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*, Växjö University Press, Växjö

Johanson, Ulla & Svengren Holm, Lisbeth (2008) *Möten kring design - Om relationer mellan design, teknik och marknadsföring*, Studentlitteratur, Lund

Lindoff, Emma & Montgomery, Johanna (2004) *Budgetens utveckling i tre västsvenska företag –SKF, Stena line, Volvo*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg

Lorenz, Christopher (1986) *Design & Design Management som konkurrensmedel*, Svenska Dagbladets Förlag AB, Kristianstad

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management Control Systems- Performance measurement, Evaluation and Incentives*, Andra upplagan, Pearson Education Limited, Essex

Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Neely, Andy. Bourne, Mike & Adams, Chris (2003) Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 2003:7:3, ss. 22-28

Trueman, Myfanwy (1998) Managing innovation by design – how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage, *European Journal of Innovation Management*, 1998:1:1 ss. 44-56

Van der Stede, Wim A. (2001) Measuring tight budgetary control, *Management Accounting Research*, 2001:12, ss.119-137

Wallander, Jan (1995) *Budgeten - ett onödigt ont*, Andra upplagan, SNS Förlag, Stockholm

## **Intervjuer**

Controller, Ekonomiavdelningen Medium Bearings (2008-11-27)

Projektledare, Group Communication (2008-12-02)

Produktionschef, SRB Medium (2008-11-27)

Produkt- och marknadschef, marknadsavdelningen SKF Mekan (2008-11-25) och (2008-12-08)

Produktutvecklingschef 1, System Product Development (2008-11-26)

Produktutvecklingschef 2, SKF Actuation System AB (2008-12-02)



## **Internet**

Stiftelsen Svensk Industridesign, [www.svid.se](http://www.svid.se), hämtad 2008-11-10

SKF, *Företagsfakta*, [www.skf.com](http://www.skf.com), sökord: Om SKF, hämtad 2008-12-15

## **Bildkällor**

SKF, *Lagerhus*,

[http://www.skf.com/portal/skf\\_se/home/omskf?contentId=511350&lang=sv#](http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=511350&lang=sv#)

hämtad 2009-01-07

SKF, *Self-Aligninglager*,

<http://www.skf.com/skf/productcatalogue/jsp/viewers/imageViewerJs.jsp?image=0300f0>

[1.gif&file=1\\_2\\_1&maincatalogue=1&lang=en](http://www.skf.com/skf/productcatalogue/jsp/viewers/imageViewerJs.jsp?image=0300f01.gif&file=1_2_1&maincatalogue=1&lang=en)

hämtad 2009-01-07

SKF, *Ställdon*, [http://www.linearmotion.skf.com/en/5/cat-cat1992-Linear\\_actuators.html](http://www.linearmotion.skf.com/en/5/cat-cat1992-Linear_actuators.html)

hämtad 2009-01-07

## BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR

---

### **Intervjuguide**

#### **Bakgrund:**

- Berätta lite om vad du gör på SKF
- Vilken avdelning jobbar du på och vad gör ni där?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du jobbat på SKF? Vad har du gjort tidigare?

#### **Industridesign:**

- Tycker du det finns någon skillnad mellan industridesign och produktutveckling?
- Tror du att industridesign kan skapa värde för SKF?

#### **Budgetprocess:**

- Använder ni er av en årlig budget på din avdelning?
- Kan du kortfattat beskriva budgetprocessen?
- Hur detaljerad är budgeten?
- När på året börjar ni budgetarbetet?
- Vem har budgetansvar på din avdelning?
- Läger ni ett budgetförslag till ekonomiavdelningen eller får ni ett budgetförslag?
- Vilka är inblandade i budgetprocessen?
- Har ni stort förhandlingsutrymme?
- Vad tror du påverkar hur resurser fördelas?
- Hur skiljer sig de inblandades förhandlingsförmåga?
- Upplever du att din budgetprocess skiljer sig från andra avdelningars? (Exempel)
- Har budgeten stor inverkan på din avdelnings arbete? (Exempel)
- Finns det något i budgetprocessen som du skulle vilja förändra? (Exempel)

**Projekt:**

- Jobbar ni mycket i projekt?
- Budgeterar ni för ett verksamhetsår eller för ett specifikt projekt?
- Hur går du tillväga för att få pengar till ”din del” i ett projekt?
- Hur beslutas fördelningen av resurser i ett projekt?
- Upplever du att du får de resurser som du anser nödvändiga? (Prioriterad?)

**Budgetuppföljning:**

- Hur ofta görs uppföljning av budget?
- Kan budgeten omförhandlas/omarbetas under året? Eller fast?
- Vad händer om du överskrider din budget?
- Upplever du att budgeten begränsar ditt arbete? Hur?
- Anser du att budget är ett effektivt sätt att styra och kontrollera verksamheten?  
Alternativ?

Har du något du skulle vilja tillägga?