



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Budgetens nytta i små företag

- En studie i svensk modeindustri

Kandidatuppsats, FEG 313, 15 Hp
Ekonomistyrning
Vårterminen 2013

Handledare: Krister Bredmar

Författare: Camilla Gimskog & Ylva Thoreson

TACK

Först och främst vill vi tacka våra respondenter:

Eric Cardell

Malena Ostwald

Malte Ramberg

Therese Zetterberg

Per Åhman

Tack för att ni tog er tid att delta i vår studie. Intervjuerna har varit otroligt givande och tillfört ett ovärderligt underlag till denna uppsats.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Krister Bredmar, universitetslektor vid Handelshögskolan i Göteborg för stöttning och värdefulla råd.

Handelshögskolan i Göteborg
maj 2013

Camilla Gimskog

Ylva Thoreson

SAMMANFATTNING

Titel: Budgetens nytta i små företag – En studie i svensk modeindustri

Författare: Camilla Gimskog & Ylva Thoreson

Handledare: Krister Bredmar

Nyckelord: Budgetering, små företag, styrning, anpassning, nytta, modebranschen

Bakgrund

I den omvärld vi ser idag, präglad av ekonomisk oro, krävs en effektiv och funktionell styrning för att små företag i allmänhet och de inom modebranschen i synnerhet ska överleva. Detta då små företag generellt inte har lika mycket kapital att ta av i sämre tider och modebranschen drabbas särskilt hårt då mode är det första hushållen sparar in på i en lågkonjunktur. Trots detta är majoriteten av de modeller för ekonomistyrning vi ser idag utformade med hänseende på större företag. Budgeteringen är en av dessa modeller vilken också är en av de äldsta och mest omtalade modellerna för ekonomistyrning.

Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är att utreda budgeteringens anpassningsförmåga till små företag i västsvensk modeindustri samt att utforska dess nytta med utgångspunkt i ett ledningsperspektiv.

Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att behandla företag inom västsvensk modeindustri. Dessutom kommer uppsatsen endast att behandla små företag, dessa definieras utifrån antal anställda, vilka inte får överstiga 49 stycken.

Metod

Föreliggande uppsats grundar sig i ett hermeneutiskt förhållningssätt med ett kombinerat deskriptivt och explorativt undersökningssyfte samt en kvalitativ undersökningsmetod. Det utfördes fem semistrukturerade intervjuer med företagsledare för små företag inom modebranschen i Västsverige.

Analys & slutsatser

Såväl teori som empiri redogör för budgeten som en finansiell plan för kommande verksamhetsår. Samtliga respondenter säger sig finna en stor nytta med budgetering av olika anledningar, varav kontroll nämns som det främsta syftet genom dess förmåga att inbringa ett personligt lugn till ledarna. Budgetens anpassningsbarhet till små företag stöds då samtliga respondenter, trots dess skillnader i karaktäristika, använder sig av samt ansetts sig finna en nytta med modellen. Att ingen av respondenterna ser något alternativ till budgeteringen skulle även kunna indikerar på att budgeten inte är på väg ur tiden, utan än idag är en fullt ut levande ekonomistyrningsmodell. Om detta grundar sig i budgetens funktionalitet eller långa tradition lämnas dock obesvarat.

1. INLEDNING.....	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.3 SYFTE.....	5
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.5 DISPOSITION.....	6
2. TEORETISK REFERENS RAM.....	7
2.1 SMÅ FÖRETAG.....	7
2.1.1 Karaktäristika.....	7
2.1.2 Organisationsstruktur.....	7
2.1.3 Styrning av små företag.....	8
2.2 BUDGET OCH BUDGETERINGSPROCESSEN.....	9
2.2.1 Budgetens bakgrund.....	9
2.2.2 Budgetens syfte.....	9
2.2.3 Kunskapen bakom budgeten.....	10
2.2.4 Budgetens uppbyggnad och sammansättning.....	11
2.2.5 Budgetuppföljning.....	12
2.2.6 Budgetens baksida.....	13
2.2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	13
3. METOD.....	14
3.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH UNDERSÖKNINGSMETOD.....	14
3.2 URVAL.....	15
3.2.1 Bransch.....	15
3.2.2 Företag.....	15
3.2.3 Respondenter.....	16
3.3 DATAINSAMLING.....	16
3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	17
4. EMPIRI.....	19
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	19
4.2 SYFTEN BAKOM BUDGETERING.....	20
4.3 BUDGETERINGSPROCESSEN.....	21
4.3.1 Budgetens uppbyggnad.....	21
4.3.2 Budgetens innehåll.....	21
4.3.3 Budgetens användning och uppföljning.....	23
4.3.4 Budgetens baksida.....	24
4.3.5 Nyttan med budgetering.....	24
5. ANALYS.....	26
5.1 BUDGETERINGENS SYFTE.....	26
5.2 BUDGETENS UPPBYGGNAD OCH SAMMANSÄTTNING.....	28
5.3 BUDGETUPPFÖLJNING.....	30
5.4 BUDGETENS BAKSIDA.....	30
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	32
6.1 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	32
6.2 BEGRÄNSNINGAR I UNDERSÖKNINGEN.....	33
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	33
7. REFERENSLISTA.....	35
7.1 BÖCKER.....	35
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	35
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	37
BILAGA 1.....	38
BILAGA 2.....	40

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel redogörs för den bakgrund i vilken denna uppsats tagit sin utgångspunkt. Denna syftar till att skapa en förståelse för den problemdiskussion som följer och för de frågeställningar och syfte som den mynnar ut i. Till sist redogörs för de avgränsningar som gjorts samt uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

Mitt ute på det hav som utgörs av vår världsekonomi har det nu varit oroligt under en längre tid. Stormar så som finanskrisen, en långdragen lågkonjunktur och ekonomiska oroligheter i omvärlden har avlöst varandra. Mitt uppe i detta finns en mängd företag som med alla medel försöker styra sitt företag mellan höga vågor ut i säkerhet för att slippa slås i bitar mot klippor av likviditetsbrist och konkurs. Trots att små ljusglimtar av återhämtning kan ses ligger Konjunkturinstitutets barometerindikator fortfarande en bit under det historiska genomsnittet. Det vill säga att tillväxten i svensk ekonomi fortfarande är svagare än normalt (Konjunkturinstitutet, 2013).

De som är mest utsatta för denna omvälvande omvärld är små företag. Detta grundar sig till stor del på att de, generellt sett, har en mycket mer begränsad kapitalstock och därmed finns det inte utrymme för uteblivna intäkter eller sviktande kapitalflöden (d'Amboise & Muldowney, 1988). I Sverige utgörs så mycket som 99,4 procent utav näringslivet av små företag med mindre än 50 anställda (SCB:s företagsdatabas). Trots denna fördelning är den största delen av akademiska studier och modeller, kopplade till styrning, utformade med hänseende på stora företag (Jennings & Beaver, 1997). Fördelar med att forska och skapa teori kring beteenden hos små företag är att variablerna generellt sett är observerbara och kan testas och mätas. Åtminstone i samma utsträckning som i studier av andra samhällsvetenskapliga områden (d'Amboise & Muldowney, 1988).

En bransch som är uppbyggd av många mindre företag är modebranschen. År 2011 omsatte den svenska modebranschen 206 miljarder kronor och en generell minskning av lönsamhet samt försäljning upplevdes av flera företag (Portnoff, Nielsén, Padoan & Sternö, 2013). Det är en industri som drabbas hårt av lågkonjunkturen. *“Mode är bland det första man drar in på i en lågkonjunktur. Det påverkar kassaflödet och det är förstas finansierarna medvetna om. Många små modeföretag lever redan på gränsen”* säger Sara Jonsson, som forskar om finansiering av små tillväxtbolag i modebranschen vid Kungliga Tekniska Högskolan i en intervju med Svenska Dagbladet (Lomberg, 2009, 6 februari). Samtidigt har omsättningshastigheten inom industrin ökat, den blir mer och mer snabbbrörlig på grund av den snabba informationsspridning som vi ser idag. Fler kollektioner än bara höst- och vårkollektioner blir ett måste för att kunna hålla sig ajour och företagen måste ha kontroll på sin produktionskedja och logistiken där emellan (Edström, 2013, 15 januari). Nyckeln till en god lönsamhet är starkt kopplad till kollektionernas träffsäkerhet och trots att uppkomsten av företagen inom modeindustrin generellt sett präglas av grundarens passion för produkten snarare än ett “businessstänk” så tas ingen speciell hänsyn utan dessa företag spelar på samma villkor som övriga (Portnoff et al., 2013). Det finns i svåra tider inget utrymme för effektivitetsförluster och ekonomistyrningen blir en viktig del för att säkra företagets överlevnad.

En av de äldsta och mest omtalade ekonomistyrningsmodellerna är budgeteringen. Enligt anglosaxisk tradition är det engelsmännens stora frihetsbrev, Magna Charta, från år 1215 som

ger oss budgeteringens ursprung. Budgeteringen kom att växa fram under den kamp som utspelades mellan parlamentet och kungamakten i medeltidens England. Budgeten blev till en del av parlamentets kontroll över kungamakten. Sedan budgeteringens födelse har det nu gått nästan 800 år och mycket har hänt. Budgeteringen har krupit ur sin vagga, utvecklats kraftigt och spridits till flera olika användningsområden (Widebäck, 1973). Budgetering som styrningsmodell har en lång tradition och är en självklar del av ekonomistyrningen i de flesta företag. Trots att budgeten har många möjliga fördelar som att effektivisera genom till exempel planering och koordinering så är det en resurskrävande process vars kostnader inte är lätta att mäta (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 1988).

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Uppsatsen tar sin början i en föränderlig omvärld med stor ekonomisk oro där små företag är de som är mest utsatta. Trots detta så är de flesta ekonomistyrningsmodeller som nämnt i stor utsträckning anpassade efter större företag. I sämre tider ökar behovet av kostnadsmedvetenhet och en effektiv styrning för alla företag, inte minst inom modebranschen. Då detta som tidigare sagt är en av de mest utsatta branscherna samtidigt som det är en bransch bestående av många mindre företag där passionen för kärnverksamheten ofta prioriteras framför ekonomistyrningen. Därför blir det ännu viktigare att de styrningsverktyg som faktiskt används också fungerar på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Budgeteringen är en ekonomistyrningsmodell med en gedigen historia vilket såväl kan tala för dess funktionalitet som för att den endast används av tradition. Vi finner alltså två ytterligheter i problematiken i form av budgetering som den vanligaste ekonomistyrningsmodellen och små företag i modebranschen som de mest utsatta företagen.

Med detta i åtanke väljer vi att lämna det stora perspektiv som inledningen av uppsatsen behandlar för att kunna göra en skarp analys av budgetens nytta hos små företag inom modebranschen. I föreliggande uppsats ämnar vi att besvara följande frågeställningar:

- Hur anpassningsbar är budgeteringen som ekonomistyrningsmodell till mindre företag i svensk modeindustri?
- Vilken nytta med budgeteringen finner små företag i svensk modeindustri?

Utredningen utav budgeteringens faktiska anpassningsförmåga kommer att göras via användningen av budgeteringen hos små företag inom modebranschen. Det vill säga, anpassningsförmågan kommer utredas som en funktion utav användningen. Därigenom kommer även den subjektiva nyttan av budgeteringen att utredas.

1.3 SYFTE

Syftet med föreliggande uppsats är att utreda budgeteringens anpassningsförmåga till små företag i västsvensk modeindustri samt att utforska dess nytta med utgångspunkt i ett ledningsperspektiv.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Utfallet kan variera med flertalet faktorer såsom geografiskt område, bransch och respondenter. Därför begränsas denna uppsats till att behandla företag inom modebranschen som verkar inom Västsverige och där ägare/företagsledare utgör gruppen av respondenter. Utöver detta kommer uppsatsen endast att behandla små företag, dessa definieras utifrån antal anställda, vilka inte får överstiga 49 stycken. Dessa avgränsningar görs då kvaliteten hos

studien inte kunnat säkerställas på samma sätt vid en bredare infallsvinkel utifrån den tid som funnits tillgänglig.

1.5 DISPOSITION

Inledning

I detta inledande kapitel redogörs för den bakgrund vilken föreliggande uppsats tar sin utgångspunkt. Denna leder fram till två problemfrågor och uppsatsens syfte. Även uppsatsen avgränsningar presenteras.

Teoretisk referensram

Här redogörs för den teori och de modeller som utgör uppsatsens teoretiska bas. Teorin utgörs av två huvuddelar: små företag och deras styrning samt budgeten och dess process.

Metod

Följande kapitel beskriver det tillvägagångssätt utifrån vilket studien genomförts. De urval som gjorts och studiens trovärdighet presenteras även här.

Empiri

Empirin inleds med korta företagsbeskrivningar därefter följer en redogörelse för det material som samlats in under intervjuerna.

Analys

I analysen sker en jämförelse mellan empiriskt utfall och den teoretiska basen.

Diskussion och Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras de svar på problemfrågor och syfte som studien lett fram till. Här redogörs även för studiens begränsningar och ges förslag till framtida forskning.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel redogörs för den teoretiska referensram utifrån vilken föreliggande studie grundas i. Kapitlet är indelat i två avsnitt där den första behandlar utvald litteratur kring små företag och styrning av dessa och den andra delen behandlar budgeten och dess process. Kapitlet avslutas i en sammanfattning där delar från varje avsnitt lyfts fram och länkas samman.

2.1 SMÅ FÖRETAG

2.1.1 Karaktäristika

Små företag karaktäriseras generellt av ett centraliserat beslutsfattande samt en ickeformaliserad organisationsstruktur. Då företagen är små så finns det inte alltid en anställd till varje syssla som behöver utföras. Istället sker en mer personlig och flexibel kommunikation och arbetsfördelning med avseende på vad som ska göras och vem som ska göra det (d'Amboise & Muldowney, 1988). Små företags förmåga att konkurrera med stora företag har i flera fall grundat sig i deras förmåga att upprätthålla en flexibel organisation som snabbt kan reagera på förändringar inom teknologi eller bransch. Historiskt har det visat sig att små företag har en snabbare åtstrammingsförmåga vid lågkonjunktur samt snabbare expansionstakt vid högkonjunktur (Richardson & Singer, 1985). Det ska dock poängteras att alla små bolag är, och styrs, olika vilket leder till att de kan skilja sig i ledningsstil, rådande utvecklingsfas, prestation etc. (Bracker, Keats & Pearson, 1988).

2.1.2 Organisationsstruktur

Standarden inom teorin för corporate finance grundar sig i åtskillnaden mellan företagsledare och ägare. I det fall då dessa är åtskilda blir ledningen bara en bland många andra produktionsfaktorer i företaget. Även då denna situation kan sägas vara generell bland större företag är detta sällan fallet i mindre företag, där ledningen ofta är dominerad av en enda individ som också är företagets ägare och största finansiär (Richardson & Singer, 1985). J.W. Carland, Hoy, Boulton och J.A.C Carland (1984) anser att det är centralt att särskilja entreprenörer från småföretagare och gör det via distinktionen att en entreprenör präglas av strategiskt och innovativt ledarskap och skapar ett företag med fokus på tillväxt och vinst. Småföretagaren är istället en individ vars karaktär präglas av att uppnå självuppfyllande och personliga mål där företaget ofta tar upp all ens tid och även är den primära inkomstkällan. Företaget blir en förlängning av småföretagarens personlighet (J.W. Carland, Hoy, Boulton & J.A.C. Carland, 1984). Tyvärr utgår många forskare och yrkesverksamma från att en entreprenör är en term vilken beskriver en specifik typ av människa (Bracker et al., 1988). Enligt Smith (1967, refererad i Bracker et al., 1988) uppvisar entreprenörskap en kombination av olika karaktärsdrag och beteenden vilka varierar på individnivå. En del litteratur förespråkar behovet av att reflektera över de unika aspekterna på, och påverkbarheten av, ägarens karaktäristika på förhållandet mellan sofistikerad planering och prestation inom ett litet företag. Ju högre nivå av entreprenöriell och opportunistisk intensitet, desto mer troligt är det att individen förstår och är villig att implementera strategisk styrning i praktiken (Jeffrey, Keats & Pearson, 1988). Robinson & Pearce (1984) ansåg att skäl till varför små företag inte använder sig utav strategisk planering i samma utsträckning som stora grundar sig i ett antal olika faktorer. Det kan exempelvis röra sig om tidsbrist, luckor i kunskap vad gäller planeringsprocessen samt att småföretagaren inte fullt ut litar på andras förmåga att driva företaget i önskad riktning och är därför rädd att själv släppa på kontrollen.

2.1.3 Styrning av små företag

Många akademiska studier och modeller kopplade till styrning är utformade med hänseende till stora företag. Styrningen av små företag är unik och skiljer sig ofta kraftigt från styrningen av stora företag där konkurrensfördelar vanligen uppnås medvetet via kostnadsminimering eller differentiering. Den strategiska styrningen är alltså i första hand en förutsägande process av tydliggörande och kommunicering utav långsiktiga mål, upprättande av handlingsplaner samt uppföljning av de satta målen (Faulkner & Johnson, 1992, refererad i Jennings & Beaver, 1997). I små företag är den strategiska styrningen snarare en adaptiv process med manipulering utav en begränsad mängd resurser, oftast i syfte att uppnå maximala omedelbara och kortsiktiga fördelar. Små företag satsar sina resurser på att vara så anpassningsbara som möjligt istället för att försöka kontrollera och förutspå omgivningen och dess förändringar (Jennings & Beaver, 1997). Enligt Jennings & Beaver (1997) så kan man inte isolerat se till styrningsprocessen i små företag, utan hänsyn måste också tas till de kompetenser och erfarenheter som nyckelpersonerna inom verksamheten besitter. Närheten mellan dessa nyckelpersoner och den operativa verksamheten genererar unika möjligheter för direkt påverkan från nyckelpersonerna, vilket är ett karaktärsdrag för styrningsprocessen inom små företag. Styrningsprocessen präglas också ofta av informella relationer med otydlig ansvarsfördelning (Jennings & Beaver, 1997).

Ett företags framgångsrika överlevnad är tätt kopplad till ledningens förmåga att hantera nuvarande situation samt att förutspå framtida förändringar och att utifrån detta utveckla förmågor, både strategiska och operationella, för att hantera dessa situationer. Det har gjorts flera studier som undersökt framgångsrika och icke framgångsrika små företag vars resultat påvisar att välutvecklade och kontrollerade planeringsprocesser som är implementerade på rätt sätt bidrar till ett företags framgång (Bracker et al., 1988). Tidigare forskning visar på att företag med kortare erfarenhet av planering blir utkonkurrerade av de företag som använt sig av planering under längre tid (Bracker & Pearson, 1986; Orpen, 1985). Antalet planeringscykler som krävs för att uppnå denna fördel kan dock vara större i dynamiska industrier, vilket kan konkretiseras i att förmågan att förstå och på lämpligt sätt använda sig utav strategisk styrning är en funktion av företagets erfarenhet (Bracker and Pearson, 1986). I ett försök att kategorisera strategisk planering utvecklade Rhyne (1981, 1985, refererad i Bracker et al., 1988) ett flöde i företags planeringssystem baserat på dess öppenhet och planeringens tidshorisont. Han identifierade fem punkter inom planeringsflödet: 1. Kortsiktiga prognoser, 2. Budgetering, 3. Årlig planering, 4. Långsiktig planering, 5. Strategisk planering. Planeringsflödet tydliggör i vilken grad som företag använder sig av de modeller som framhävs inom den strategiska styrningslitteraturen. Dessa modeller är dock ofta utformade för stora börsnoterade företag och Robinson (1982) i sin tur menar att en teori som är utvecklad för strategisk planering baserad på stora företag kan vara direkt opassande för små företag.

Ekonomisk teori beskriver ofta strävan efter finansiell förmögenhet som det främsta målet för en företagare att uppnå, detta har dock visat sig vara sekundärt jämfört med strävan efter personligt engagemang och ansvarsfrihet vilket många ägare av små företag önskar uppnå. Detta driv mot självuppfyllande kan dock hämma företagets tillväxtpotential och i vissa fall vara skadligt för organisationen i stort (Jennings & Beaver, 1997). England & Lee (1973) och Bamberger (1983) fann att små företag ofta fäste större vikt vid dess anställdas välmående och trivsel än vad som gjordes i större företag. Å andra sidan verkade små företag inte se vikten av tillväxt, vinster och produktivitet i en lika hög grad som större företag. Studier visar att mål i små företag ofta är vaga, otydligt framställda, pragmatiska och kortsiktiga (d'Amboise & Muldowney, 1988). Orpen (1985) tillför ytterligare en aspekt och menar att vid

utvärderande av ett företags ekonomiska prestation är det snarare kvaliteten på planeringen än den tid som spenderats på planeringen som är den viktigaste faktorn. Han poängterar att det alltså är processen och inte själva planen som är en essentiell komponent för ett företags prestation. Det vill säga att de precisa målen kanske inte är det mest primära utan snarare processen av att fundera över vad man vill göra och vart man vill komma.

2.2 BUDGET OCH BUDGETERINGSPROCESSEN

2.2.1 Budgetens bakgrund

År 1215, i medeltidens England, betecknade "Budget" till en början den portfölj som bars av landets finansminister då han gick till parlamentet, vilken innehöll förteckningarna över Englands inkomster och utgifter. Senare kom betydelsen av budget att skifta från portföljen till dess innehåll, alltså uppställningarna av inkomsterna och utgifterna i sig. Redan vid denna tidpunkt hade budgeten en administrativ roll, den visade på godkända utgifter under en viss given period mellan två parter, i nämnt fall mellan parlamentet och kungamakten. Att budgeten framställdes i skriftlig form gjorde det enkelt att i efterhand kontrollera hur den hade efterlevts utan att skapa dispyter om vad som faktiskt kommits överens om (Widebäck, 1973).

Idag, nästan 800 år efter budgetens födelse finns den inte bara kvar, utan har blivit en vedertagen del i ekonomistyrning hos nästan alla företag (Armstrong, Marginson, Edwards, & Purcell, 1996). Dock är det mycket som har hänt, budgeten är inte längre bara ett skriftligt dokument med tillåtna utgifter. Den har utvecklats, spritts, förändrats, anpassats och blivit allt viktigare i takt med att tiden gått och företag och företagande förändrats och blivit mer komplext (Widebäck, 1973). Budgeteringen är en process vilken tvingar företag att blicka framåt och fundera över vart verksamheten är på väg och vilka handlingar som kommer att behöva ske i framtiden. Dess användningsområden har blivit fler och det har skapats så många fler syften med budgetering än enbart att kontrollera kungamakten.

Budgetering kan ses som en del i företagets styrsystem och är ofta en finansiell plan över kommande verksamhetsår (Merchant & Van der Stede, 2012; Magnusson, 1974). Om kopplingen mellan budgeteringen och andra essentiella delar för företagets styrsystem inte är adekvata är det inte säkert att styrsystemet kan fullfölja sin tänka funktion (Flamholtz, 1983). Hur dessa kopplingar ser ut och hur viktiga det är för styrning beror på kontexten kring företaget. Effektiviteten i styrningen beror inte endast på hur väl bitarna passar ihop på det tekniska planet för givet företag, utan beror även till stor del på hur användarna utnyttjar den information som ges. Det är inte ovanligt att informationen som är tänkt att användas ignoreras, manipuleras eller kanske till och med förfalskas av de tänkta användarna, varpå informationen tappar värde och påverkar såväl effektivitet som hela organisationen negativt (Otley, 1978).

2.2.2 Budgetens syfte

Budgeteringen har sin utgångspunkt i företagets strategi och tydliggör det som behöver göras för att verksamhetens mål ska uppnås (Kullén, 2009). Budgeteringen som styrning täcker in en rad olika syften som exempelvis: planering, uppföljning, målsättning, ansvarsfördelning, samordning, motivering, incitament, resursallokering, kommunikation, medvetenhet etc. (Bergstrand & Olve, 1994; Kullén, 2009). Av dessa återfinns planering, koordinering, kontroll, kommunikation och motivation i majoriteten av budgetlitteraturen. Dessa syften länkas naturligt ihop vid upprättande av budgetering då planeringen tvingar till en framtidssyn och förutseende av framtida handlingar och dess ekonomiska påverkan. Med planeringen som grund kan en koordinering och fördelning av resurser därefter genomföras, vilket i sin tur

genererar en kommunikation av målsättningar och framtida resursförbrukning mellan exempelvis olika avdelningar och ansvariga inom ett företag. Vid upprättandet av en budget så fastställs automatiskt målsättningar för organisationen som påverkar ansvariga chefer och i sin tur deras anställda. Budgeten blir alltså även ett instrument att utvärdera anställdas prestationer. (s.309 "Management control system") Merchant & Van Der Stede menar att de mål som sätts ska vara medelsvåra, alltså möjliga att uppnå men samtidigt utmanande. Att upprätta en budget förbereder anställda mentalt på framtiden och dess händelser (Kullvén, 2009).

Budgetering går inte enbart ut på att samla ihop all tillgänglig information och sprida denna, det måste också finnas ett värde i informationen. Budgeteringen blir inte bättre av att all mätbar data sprids vidare utan det gäller att sälla ut den information som skapar ett värde för organisation och beslutsfattare. Det handlar inte om att sträva efter en maximal mängd informationsspridning utan istället en optimal mängd. Ett för stort "brus" av information leder istället till att kostnaden för insamlandet och spridandet av informationen till slut överstiger nyttan (Kullvén, 2009). Budgeteringens utveckling i ett företag och dess syften är till viss del beroende av vilket utgångsläge som företaget befinner sig i. Exempelvis så visar studier att ökad budgetering inte bidrar till ett bättre uppfyllande av syften som till exempel kommunikation i samma takt bland mindre företag. Detta på grund av att informationsutbytet och kommunikationen redan innan är relativt hög och enkel att genomföra (Samuelsson, 1973).

Budgeteringens målsättning är inte bara att planera in- och utflöden utan kanske framför allt att prognostisera framtiden och företagets ekonomiska verklighet samt att besvara frågor som vilka resultat företaget kommer att kunna generera och hur kassaflöden och balansposter kommer att se ut (Andersson, 1995). På detta vis är budgeten inte enbart ett planeringsverktyg för internt bruk, den skänker även legitimitet för externa intressenter, då den visar på företagets ekonomiska läge samt att företaget har en plan för hur de ska utvecklas och leva vidare. Att företagets planering mer eller mindre stämmer överens med verkliga utfall kan även detta kontrolleras med hjälp av budgetuppföljning (Magnusson, 1974).

Listan på budgeteringens syften kan göras lång men de är inte allmängiltiga. Olika företag ser olika syften med sin budgetering, det kan till och med finnas olika syften inom ett och samma företag. I grunden handlar det om att med hjälp av budgeten och budgeteringsprocessen skapa de förutsättningar som krävs för att uppnå verksamhetens syften (Bergstrand & Olve, 1994).

2.2.3 Kunskapen bakom budgeten

För att en budget ska fungera som en modell för ekonomistyrning krävs att dess innehåll, uppbyggnad och sammansättning bygger på väl genomtänkta beslut för att kunna styra verksamheten i linje med företagets strategi. För att göra detta krävs det att företaget ser på sin verksamhet och sina mål utifrån olika perspektiv. Tre viktiga frågor att ställa blir: Vad vet vi? Vad kan vi? Vad vill vi? Utgångspunkten sker i vad vi vet i nuläget, inte bara internt om företaget och verksamheten såsom vilken tillverkningskapacitet som finns eller hur kunskapsbasen ser ut, utan även vad vi vet om företagets omvärld, hur konjunkturläget ser ut, vad det finns för konkurrenter, vad det finns för marknader för varan/tjänsten etc. Därefter ser man till möjligheterna för vad vi kan göra med utgångspunkt i vad vi vet. När det konstaterats vad vi vet och vad vi kan skapar dessa svar tillsammans alternativ utifrån vilka företagets ledning väljer vad de vill satsa på, detta ger en inriktning och målbild för kommande period (Bergstrand & Olve, 1994).

Budgeten ska spegla företagets verksamhet vilket gör att uppbyggnaden ser olika ut i olika

företag och kan göras på många olika sätt (Merchant, 1981). Detta beror på att det i olika företag är olika saker som ur ett ekonomiskt perspektiv anses vara det viktigaste. Oberoende av vilka val som görs och vilken vikt som läggs vid olika delar då man utformar sin verksamhetsplan så kommer resultat och likviditet i de flesta företag att utgöra någon form av restriktion. Denna tillsammans med andra restriktioner kan göra att budgetprocessen kan gå flera varv innan den fastställs (Bergstrand & Olve, 1994). Det är ingen mening att upprätta en budget bara för upprättandets skull, utan som med allt annat är det viktigaste att budgeten hålls levande och stöttar arbetet. Man måste veta vad som är syftet med arbetet, vart man vill komma och hur man vill gå tillväga (Kullvén 2009).

2.2.4 Budgetens uppbyggnad och sammansättning

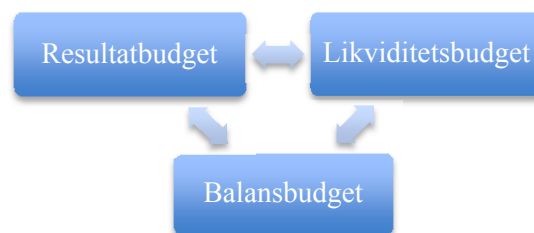
Vid uppställande av budget finns tre olika typer av metoder: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den iterativa metoden. Uppbyggnadsmetoden gestaltas i att flertalet budgetar skapas för respektive division som sedan summeras ihop och bildar budgetar för företaget som helhet (Kullvén, 2009). Användande av uppbyggnadsmetoden skapar ofta naturligt engagemang bland de anställda att uppnå budgetmålen då processen präglas av en dialog mellan dem och ledningen. Att uppnå dessa fördelar är resurskrävande och det ligger svårigheter i att fastställa när respektive budget är slutgiltig. Ledningen kan i många lägen behöva gå in och styra budgetprocessen vilket i sin tur snarare leder till missnöje bland de anställda (Kullvén, 2009). Det motsatta sättet att upprätta budgetar är via nedbrytningsmetoden, där fördelningen istället sker uppifrån och ner i organisationen. Denna process är ur ledningens perspektiv både enklare och kortare då de har en direkt påverkan genom upprättande av ramverk och mål för företaget att sträva emot. En avsaknad av dialog uppstår dock och kreativiteten hämmas bland de anställda som i denna process blir tillsagda vilka mål som gäller jämfört med att själva få vara med och sätta dem (Kullvén, 2009). Sällan använder sig företag av en helt renodlad princip utan vanligast är en kombination av de båda, vilket benämns som den iterativa metoden. I denna process fördelas riktlinjer uppifrån och ner samtidigt som dialoger mellan alla divisioner uppmanas. Nackdelen med denna metod kan vara att det blir svårare att rama in vad som tillhör och inte tillhör budgetprocessen (Kullvén, 2009).

Grundformen för budgetering är av finansiell form och utgörs av värden som kan mätas i kronor (Kullvén, 2009). Det finns framförallt tre budgetar som tillsammans utgör grunden för den finansiella budgeteringen - de så kallade "huvudbudgetarna". Dessa tre är resultatbudget, likviditetsbudget och balansbudget (Lundén & Smitterberg, 2010).

En verksamhets förväntade intäkter och kostnader sammanställs i resultatbudgeten och genererar det förväntade resultatet för en viss period (Lundén & Smitterberg, 2010). Hur detaljerad en resultatbudget är varierar mycket mellan olika företag. En del använder sig av flera delbudgetar med kortare tidshorisont eller fördelade på fler divisioner som sedan mynnar ut i resultatbudgeten medan andra endast använder sig av en enklare sammanställning. En mer detaljerad nerbrytning i delbudgetar underlättar uppföljningsprocessen men tenderar att vara mer resurskrävande (Kullvén, 2009). Intäkter kan ofta upplevas som svårare att beräkna och kräver uppskattningar av värden medan kostnaderna upplevs som mer direkta (Lundén & Smitterberg, 2010). Till skillnad från resultatbudgeten som visar om företaget kommer gå med vinst eller förlust så visar likviditetsbudgeten företagets betalningsförmåga. Syftet med likviditetsbudget är att planera och beräkna framtida in- och utbetalningar och åskådliggöra förändringen av likviditeten under budgetperioden (Kullvén, 2009). Genom att upprätta en likviditetsbudget parallellt med upprättningen av resultatbudgeten minskar risken för penningbrist vilket kan vara förödande för ett företag. Att göra likviditetsbudgeten månadsvis

är önskvärt då penningströmmar kan variera under hela budgetperioden vilket påverkar ett företags likviditet (Lundén & Smitterberg, 2010).

Ovannämnda budgetar används för att ta fram den budgeterade balansräkningen. Skillnaden här mot de två ovanstående är att den budgeterade balansräkningen ser på företagets förväntade ställning vid en viss tidpunkt. Den visar alltså de tillgångar, skulder och eget kapital som förväntas vid budgetperiodens slut. Vanligast är att den budgeterade balansräkningen spelar en liten roll i relation till resultat- och likviditetsbudgetarna och att den till stor del finns för att stämna av att de två tidigare nämnda budgetarna åtminstone stämmer räkнемässigt. Förutom detta kan balansbudgeten användas för att ta fram förväntade nyckeltal för verksamheten (Kullvén, 2009; Lundén & Smitterberg, 2010).



Figur 1 - Samband huvudbudgetar

På utförandenivån i företag spelar den finansiella informationen mindre roll, istället är det verksamhetsinformation som är av vikt, vilket kan sammanställas i icke-finansiella budgetar. Det är inte säkert att all information skapar bättre nytta i form av finansiella värden och icke-finansiella budgetar fungerar ofta som underlag för operativa beslut. Andra faktorer så som arbetsbelastning, tidsplanering etc. kan tydliggöras i en icke-finansiell budget och även dess samband och påverkan på verksamheten (Kullvén, 2009).

2.2.5 Budgetuppföljning

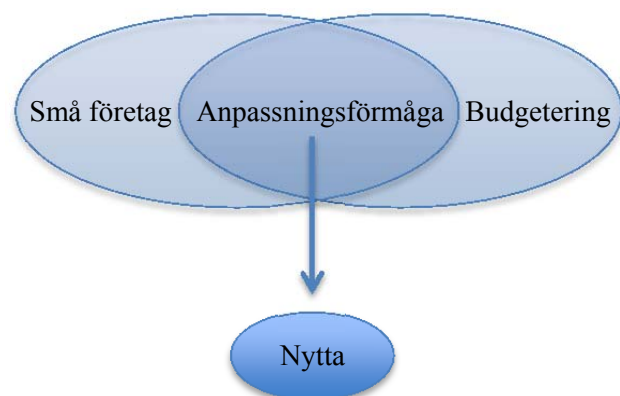
För att en budget ska kunna fungera som ett funktionellt styrinstrument måste den jämföras och analyseras utifrån faktiska utfall. Den kan alltså inte existera isolerat då avvikelserna och dess orsaker är av stort intresse (Lundén & Smitterberg, 2010). Budgetuppföljningen syftar till stor del till att generera återföringsinformation som kan påvisa ett behov av direkta åtgärder. Alternativt kan informationen sparas för att användas framöver. Komplexiteten i den verklighet som budgeten syftar till att avbilda gör att information om ett specifikt skeende inte ensamt kan tvinga fram en viss åtgärd. Uppföljningens syfte kan istället löst delas in i två delsyften. Det första är att allmänt indikera ett behov av åtgärd, det vill säga att uppföljningen syftar till att upptäcka de förändringar som skett och som bör åtgärdas på ett eller annat sätt. Det andra är att ge underlag för val av åtgärd, här kan den historiska informationen analyseras för att därifrån kunna dra slutsatser om vad som hänt och varför det hänt under gångna period. Härifrån fås även ett underlag för framtida prognoser och beslutsfattande (Magnusson, 1974). De åtgärder som belyses i samband med budgetuppföljningen kan enligt Magnusson (1974) i sin tur delas upp i två kategorier. Den första benämns som anpassningsåtgärder vari man accepterar att de mål som satts upp vid budgeteringstillfället behöver anpassas efter ändrade förutsättningar och genom att ändra målen gör man det bästa av rådande situation. Den andra kategorin kallas korrigeringsåtgärder, där hänsyn ej tas till nya förhållanden och förutsättningar, istället gör denna typ av åtgärd gällande att sätta mål fortfarande skall uppnås (Magnusson, 1974).

2.2.6 Budgetens baksida

Det finns ett behov för företagen att ständigt effektivisera sin verksamhet för att överleva och bli lönsamma. Tanken med budgeten och processen bakom denna är att den ska bidra till just det. Det finns dock även kostnader som orsakas av budgeten som är svåra att mäta (Covaleski, Mark, et al., 1988). Att budgeten också genererar negativa effekter kan komma av en rad orsaker och påverkar verksamheten negativt på olika sätt. En är otillräcklig kunskap. Bristande kunskap hos upprättaren/-na av budgeten kan leda till att processen blir olämpligt utformad i förhållande till rådande förutsättningar. Kritik mot budgeten är också att planeringen kan ske av personer som inte är insatta i hur det faktiskt fungerar på golvet. Detta kan medföra att budgeten beskriver verksamheten på ett alltför enkelt, eller kanske till och med på ett felaktigt sätt. Vidare kan det hända att budgeten även ger en dålig bild av verksamheten i förhållande till grundläggande affärsidé. Detta kan även komma av otillräcklig översyn av budgeten (Merchant & Van der Stede, 2012). Vid till exempel användning av enbart historisk data vid upprättandet utan hänsyn till förändrade förutsättningar, såväl interna som externa, kommer budgeten i många fall inte vara en tillförlitlig utgångspunkt. Detta, i kombination med den tidskrävande process som budgetarbetet oftast är, skulle i förlängningen kunna leda till att företaget inte längre finner skäl att använda sig av budgetering. Hansen, Otley, & Van der Stede (2003) menar att en av de största negativa effekterna som budgeten kan medföra är den påverkan den kan ha på de människor som arbetar i verksamheten. Budgeten kan skapa en stel miljö med en överdriven kortsiktig kostnadskontroll och en hård toppstyrning. Detta kan hämma kreativiteten och motivationen hos de anställda och på så sätt långsiktigt minska effektiviteten.

2.2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

I den teoretiska referensramen framgår det att små företag präglas av ett centraliserat beslutsfattande, enkla kommunikationsvägar och en flexibel organisation. Det görs även tydligt att ägarens och nyckelpersonernas karaktäristika är av stor essens för verksamheten och dess utformning. Jennings & Beaver (1997) menar att små företags styrning präglas av att vara så anpassningsbar som möjligt utifrån de förutsättningar som ges snarare än att förutspå framtiden. Budgeteringsteorin i sin tur lyfter fram budgetens förmåga att tvinga företag att blicka framåt genom att skapa en finansiell plan. Syften så som kontroll, planering och motivation nämns som skäl till att prognostisera framtiden och företagets ekonomiska verklighet. En direkt sammanföring av små företag och budgetering kan därför i teorin till viss del synas ogörlig. Då budgeten vill tvinga företaget att se framåt och prognostisera medan små företag varken har tid eller resurser för detta utan istället strävar efter att vara flexibla med nya förutsättningar. En mötespunkt kan dock finnas i Merchants (1981) teori där han menar att budgeten ska spegla företagets verksamhet vilket gör att den ser olika ut i olika företag och kan göras på många olika sätt. I detta möte mellan teoretisk ekonomistyrningsmodell och verklighet blir budgetens förmåga att anpassa sig till situation essentiell för att skapa en funktionell användning och en upplevd nytta. Via möjligheten till effektiv användning vill denna uppsats uttrycka budgetens grad av anpassningsförmåga och utifrån denna även dess möjliga nytta (Se figur 2).



Figur 2 - Analysmodell

3. METOD

I detta kapitel presenteras det förhållningssätt och tillvägagångssätt utifrån vilka studien genomförts. Inledningsvis redogörs för det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen samt undersökningsmetod och undersökningssyfte. Därefter redogörs för de urval som gjorts och avslutningsvis beskrivs processen för datainsamling och den trovärdighet som kan tillskrivas studien och dess slutsatser.

3.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH UNDERSÖKNINGSMETOD

Vid val av vetenskapligt förhållningssätt för denna uppsats valdes det mellan positivismen och hermeneutiken vilka båda är aktuella förhållningssätt inom vetenskap och forskning. Positivismen grundar sig i den naturvetenskapliga traditionen med fysiken som ideal vetenskap. Positivismen utgår i en tanke om att teorin vilken framkommer av studien ska kunna översättas till observationer vilka går att verifiera, det vill säga att verkligheten är objektiv. Hermeneutiken kan ses som en rak motsats till positivismen. Detta kan utläsas redan i ordet hermeneutik i sig som betyder tolkningslära. Inom hermeneutiken är verkligheten upplevd och därför subjektiv där forskaren utgår från sin egen förståelse. Med hjälp av denna vill forskaren se helheten i forskningsproblemet och ställa detta i relation till delarna för att skapa bästa möjliga förståelse. I debatten som förts mellan de båda förhållningssätten har positivismen fått stå för kvantitativa hårddatametoder medan hermeneutiken fått stå för den kvalitativa forskningen med en inriktning på förståelse och tolkning på ett öppet och subjektivt sätt (Patel & Davidson, 2003; Lundin, 2008). Hermeneutiken väljs som vetenskapligt förhållningssätt då denna uppsats grundar sig i en subjektiv verklighet där intervjuer med människor kommer att ligga till grund för empirin. Det vill säga att den verklighet som kommer att beskrivas kommer vara respondenternas upplevda verklighet utifrån erfarenhet. Dessa erfarenheter kan ses som delar av en problematik vilka tillsammans genom denna studie syftar till att skapa en större förståelse för fenomenets helhet.

Vidare vill vi definiera typ av undersökning. Det finns många olika varianter på undersökningar men de flesta kan delas in i ett fack utifrån hur mycket information det finns inom valt problemområde innan studiens början. De tre vanligaste undersökningstyperna är explorativ, deskriptiv och hypotesprövande. Den explorativa undersökningen syftar till att fylla kunskapsluckor som finns inom problemområdet. Utgångspunkten är således att det inte finns så mycket kunskap vid undersökningens start. Man vill alltså inhämta mycket information för att belysa problemområdet i stort och finna kunskap som kan ligga till grund för vidare forskning. Den deskriptiva undersökningen görs då det finns en viss mängd kunskap på valt område och man begränsar sig här till att fokusera på någon eller några delar av utvalt fenomen. Beskrivningarna av valda delar är grundliga och beskrivningen kan även syfta till samband mellan delarna. En hypotesprövande undersökning utgår från ett läge där befintlig kunskap är omfattande. Denna undersökning förutsätter att det finns så mycket kunskap inom området att det utifrån befintlig teori går att dra slutsatser om verkliga förhållanden (Patel & Davidson, 2003). Vår studie har dels ett deskriptivt syfte då den ämnar beskriva sambandet mellan befintlig teori kring budgetering och små företag samt att jämföra teori mot empiri. Den har även ett explorativt syfte då det fattas kunskap inom problemområdet och undersökningen syftar därför även till att delvis fylla de luckor i kunskap som finns kring fenomenet med ekonomistyrningsmodellens applicerbarhet på små företag. Anledningen till att uppsatsen inte har ett hypotesprövande syfte är att det inte i utgångsläget görs några antaganden om verkligheten eller om utfall som kan komma av studien.

Då befintlig information och kunskap om anpassningen av budgeteringen på små företag är bristfällig används en kvalitativ undersökningsmetod. Vilket görs genom att respondenter insatta i undersökningsområdets verklighet ges möjlighet att bidra till en djupare förståelse. Denna förståelse syftar till att besvara hur budgetens användning och anpassning sker och i sin tur vilken subjektiv nytta detta skapar. Valet av en kvalitativ undersökningsmetod grundar sig i metodens lämplighet att mot en beskrivning av fenomenet i dess kontext presentera en tolkning som ger ökad förståelse av fenomenet. Den kvantitativa metoden syftar istället till att få fram material som via beräkningar och kvantifierbara analyser möjliggör för forskaren att exempelvis göra en statistisk förankrad beskrivning (Justesen & Mik-Meyer, 2011), vilket inte är fallet för denna studie.

3.2 URVAL

3.2.1 Bransch

För att kunna dra problematiken till sin spets väljs modebranschen ut som objekt för studien. Som nämnt tidigare är branschen uppbyggd av många små företag samt är en industri som drabbats hårt av lågkonjunkturen. En generell minskning av lönsamhet samt försäljning har upplevts av flera företag (Portnoff, Nielsén, Padoan & Sternö, 2013). Modeindustrin präglas av både långsiktig planering, som i framtida kollektioner, men också kortsiktig planering och anpassning vid snabba vändningar i konsumenters efterfrågan och beteenden. Detta gör att försök till att förutse framtida betalningsflöden och i efterhand utvärdera dess träffsäkerhet till en utmanande process och styrningen av företagen blir essentiell. Detta gör att den valda branschen på ett bra sätt anses kunna representera problemområdet av intresse.

3.2.2 Företag

Studien har begränsats till att undersöka fem små företag inom den västsvenska modeindustrin, detta då det i dagsläget finns lite teori kring ämnet trots att de små företagen är överrepresenterade i svenskt näringsliv. Europeiska kommissionen klassificerar företags storlek enligt följande standard:

Företagskategori	Antal anställda	Omsättning	Balansomslutning
Medel	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m
Små	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m

Tabell 1 - Kategorisering av bolagsstorlek (Europeiska kommissionen, 2013)

I denna studie har begränsningen till små företag utgått ifrån antal anställda. En geografisk avgränsning har även gjorts för att minska variationen av yttre faktorer på marknaden. För att få ett så slumpmässigt urval som möjligt valde vi att använda oss utav databasen Retriever Business. Där begränsade vi vår sökning till aktiebolag inom Västra Götalandsregionen, upp till 49 stycken anställda samt valde branschen "kläder & textilier, tillverkning". Därmed har endast företag som startats samt har sitt säte i Västra Götalandsregionen kontaktats, alla kontaktade företag är aktiebolag registrerade i Sverige. Att just fem företag valts ut för intervjuer är att då det vid ett lägre antal inte ansågs kunna nå en tillräcklig empirisk mättnad för att kunna dra några slutsatser av insamlat material. Vid ett större antal intervjuer hade inte kvaliteten på intervjuerna kunnat säkerställas på grund av den begränsade tid som funnits till förfogande för denna studie.

Företag	Antal anställda	Omsättning (Tkr)
Emma & Malena	3	6 000
Zetterberg Couture	5	4 900
Vintage By Fé	6	14 000
Oscar Of Sweden	14	55 000
Nudie Jeans	37	334 000

Tabell 2 - Intervjuade företag, antal anställda och omsättning

3.2.3 Respondenter

Kriteriet för respondenterna var att de skulle vara ansvariga för eller ha stor påverkan på den eventuella budgetutformningen inom sitt företag för att på bästa sätt kunna återge en helhetsbild av företagets styrning. Av de individer som kontaktades samt uppfyllde ovanstående kriterium tackade följande fem ja och intervjuades.

Malena Ostwald på Emma och Malena AB

Grundare.

Therese Zetterberg på Zetterberg Couture AB

Grundare och VD.

Eric Cardell på Vintage by Fé

Delägare.

Per Åhman på Oscar of Sweden Aktiebolag

VD.

Malte Ramberg på Nudie Jeans

Financial Manager.

3.3 DATAINSAMLING

Vid insamling av primärdata har vi använt oss av personliga intervjuer. Vid val av undersökningsmetod diskuterades även telefonintervjuer, enkäter samt fokusgrupper. Personliga intervjuer valdes på grund av metodens förmåga att ge en fördjupad bild av området vilket undersöks. Valet av intervjuer kändes därmed självklart då studien, förutom att utreda budgetanpassningen, syftar till att studera företagsledarnas upplevda nytta. Det antas också att möjligheten till en helhetsbild och ett sammanhang kring områdets fokus görs mer sannolik med personliga intervjuer än övriga alternativ. Detta då det antas att respondenterna kan känna sig friare att diskutera och elaborera kring sin verklighet i en samtalssituation än vid enkäter där frågorna är specifika och tydligt utformade för att inbringa sammanfattade och tydliga svar (Justesen & Mik-Meyers, 2011). Även om telefonintervjuer ger ett bättre forum för diskussion och samtal än enkäter, och dessutom är mer lättillgängligt och tidseffektiv än personliga intervjuer, så utslöts även denna metod då författarna såg det som en stor fördel att kunna nå en djupare helhetsförståelse samt kunna situationsanpassa varje intervju. Fokusgrupper valdes bort då metoden inte ämnar gå på djupet gällande de individuella svaren (Eriksson & Kovalainen, 2008).

En intervju kan vara mer eller mindre strukturerad och kan vanligen klassificeras som ostrukturerad, semistrukturerad eller strukturerad. Den ostrukturerade intervjun kännetecknas

av att det främst är intervjupersonen som leder samtalet. I en semistrukturerad intervju så följer intervjun istället förutbestämda teman och huvudfrågor men erbjuder fortfarande möjlighet till intressanta avvikelser. När en intervju följer en intervjuguides exakta frågor och ordningsföljd samt styrs av intervjuaren så klassificeras intervjun som strukturerad (Justesen & Mik-Meyer, 2011). För att stödja tanken med att intervjuerna ska ge en djupare inblick och hållas flexibla utfördes intervjuerna med en semistrukturerad metodik. Vilket även stämmer väl överens med enigheten inom litteraturen om att metoden lämpar sig vid undersökningar med ett explorativt undersökningssätt samtidigt som det finns förbestämda teman som respondenterna önskas reflektera över (Gillham, 2005). Det upprättades en intervjuguide innehållande sammanfattande rubriker med utgångspunkt i valt undersökningsområdet (se bilaga 1). Denna skickades på förhand ut till respondenterna för att ge dem möjlighet att sätta sig in i frågeställningarna. Utifrån guiden ges respondenterna frihet att formulera sina svar på valfritt sätt och författarna har möjlighet att ställa frågor i omkastad ordning jämfört med intervjuguiden eller till och med ställa frågor utanför guiden. Intervjun utgår dock i att frågor ställs i en vald ordningsföljd och utifrån gjord formulering men processen är flexibel i syfte att ge en djupare förståelse för respondenternas tankar om och kring undersökningsområdets fokus. Som stöd vid intervjuerna upprättades även författarna en utförligare intervjuguide, för egen del, med tydligare underpunkter (se bilaga 2).

Vi genomförde fem intervjuer med en respondent i vardera intervju. Samtliga intervjuer genomfördes på respondentens arbetsplats och inleddes med att respondenten gav en kort introduktion av sitt företag, dess verksamhet och historia. Författarna intog varsin roll vid intervjutillfället. Den första rollen innebar att leda och föra intervjun framåt, den andra rollen innebar att föra anteckningar under intervjuens gång. Intervjuerna spelades även in med hjälp av inspelningsfunktionen på en mobiltelefon. Anteckningar och ljudfiler har sedan används aktivt vid sammanställningen av empirin.

3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET

De traditionella kvalitetsbegreppen validitet och reliabilitet har en nära koppling och uppfattas vanligen i enlighet med en kvantitativ och positivistisk tradition (Jacobsson, 2008). Inom kvantitativa studier säger validiteten att vi studerar rätt företeelse och reliabilitet handlar om hur väl mätinstrumentet motstår slumpmässighet. Justesen & Mik-Meyer (2011) menar att detta inte kan appliceras direkt på den kvalitativa undersökningsmetoden. Validitet i kvalitativa studier kan sägas omfatta hela forskningsprocessen där ambitionen är att upptäcka företeelser, beskriva uppfattningar eller att tolka livsvärlden. Även begreppet reliabilitet inom kvalitativa studier ses mot bakgrund av den specifika och unika situation som råder vid det tillfälle vid vilket undersökningen utförs. Att fånga det unika skeendet görs överordnat att vid varje enskilt tillfälle erhålla samma svar. Detta gör att validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning vävs samman och fortsättningsvis används endast begreppet validitet med en vidgad innebörd (Patel & Davidson, 2003). Ytterligare ett kvalitetskriterium är transparenskriteriet vars innebörd grundar sig i att de metodologiska och teoretiska val som genomförts i studien ska finnas motiverade och explicita i texten (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Då denna studie, liksom alla kvalitativa studier i någon mening, är unik är det svårt att urskilja allmängiltiga kriterier för vad som är god kvalitet. Vad som talar för denna uppsats trovärdighet och kvalitet och därigenom också dess validitet är den noga beskrivna processen av samtliga val och skeenden under studiens gång. Forskningsprocessen beskrivs utförligt och alla val av metoder såsom urval, tillvägagångssätt för informationsinsamling, analys och slutsatser förklaras och motiveras, vilket leder till ett uppfyllande av transparenskriteriet.

Genom detta får läsaren av denna uppsats möjlighet att sätta sig in i forskningsprocessen i sin helhet och kan själv bilda sig en uppfattning om de val som gjorts. Dessutom grundar sig den verklighet som presenteras i empirin i personliga intervjuer med företagsledare. Verkligheten är alltså subjektiv och utgår direkt från deras personliga åsikter, tolkningar och erfarenheter. Den verklighet som beskrivs påverkas alltså inte av okontrollerbara, yttre faktorer vilket indikerar en hög validitet. Vad gäller validitet för generaliserbarhet kan detta vara svårt då urvalet av respondenter ej sker systematiskt. Det blir alltså svårt att generalisera resultaten på en population, som till exempel för alla små företag inom modebranschen. Dock skulle en generalisering eventuellt kunna göras i relation till snarlika situationer då studien leder fram till slutsatser kring ett fenomen och variationerna som detta fenomen påvisar i förhållande till sin kontext.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras inledningsvis de fem företag som varit objekt för denna studie. Därefter redogörs för de material som insamlats in utifrån strukturen för de genomförda intervjuerna. Det material som återfinns i empiriredovisningen är representativt material, vilket innebär att inte allt respondenterna sagt under intervjuerna finns med i avsnittet.

4.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Emma och Malena grundades 2003 av Emma Landström och Malena Ostwald. Då började de sy kläder för det egna märket inspirerat av västkusten och 50-talet. De startade med en liten sommarbutik på Kåringön och expanderade 2006 sedan med en butik i centrala Göteborg. Idag driver de även en webshop och är tre stycken heltidsanställda i företaget. Förutom detta har de ytterligare två säsongsanställda på heltid över sommaren samt två stycken som jobbar extra i butikerna. De finns, förutom i Sverige, representerade i ett antal andra länder såsom i Finland, USA och Japan. Omsättningen för föregående verksamhetsår uppgick till 6 miljoner kronor och de har vuxit stadigt med cirka en miljon kronor per år.

Zetterberg Couture grundades 2007 av Therese Zetterberg som är utbildad damskräddare och modedesigner från textilhögskolan i Borås. Därefter började hon designa och tillverka kläder som hon sålde till återförsäljare. År 2009 utökades märket med en brudlinje och sedan starten har det även tillkommit en webshop. Under 2013 har de öppnat två butiker i centrala Göteborg under namnet Margaux och Le Margaux där Therese även säljer kläder från designers hon träffat under sin tid som frilansdesigner. Omsättningen för föregående verksamhetsår uppgick till 4,9 miljoner kronor.

Vintage by Fé grundades 2008 med Eric Cardell, Nicklas Fahlström och Johanna Rautio i spetsen. Eric Cardell driver förutom Vintage by Fé även fyra andra fristående företag. Företaget började ursprungligen med försäljning av klockhalsband som möttes av en stor efterfrågan, varpå de utökade verksamheten med sjalar. Försäljningen var positiv och idag tillverkar de även klädkollektioner. Företaget bedriver försäljning genom sin webshop och via återförsäljare och är i dagsläget sex anställda med en omsättning för föregående verksamhetsår på 14 miljoner kronor.

Oscar of Sweden grundades 1949 av Bertil Samuelsson och gick då under namnet Leroy and Swanson. På 70-talet blev det Oscar of Sweden och sedan dess har Per Åhman, grundarens son, suttit som VD för företaget. Företaget tillverkar och är specialiserade på herrskjortor där produktionen startade i Borås men flyttades 2004 till Polen. Företaget har ingen egen försäljning utan använder sig endast av återförsäljare och finns i flera länder. De har i dagsläget 14 anställda och en omsättning för föregående verksamhetsår på 55 miljoner kronor.

Nudie Jeans grundades 2001 av Maria Erixon Levin och Joakim Levin, som tillsammans med Palle Stenberg även står som ägare idag. Nudie Jeans säljer omkring en miljon jeans per år och finns över hela världen med bland annat Sverige, Japan och USA som sina främsta marknader. Företaget använder sig av både återförsäljare och egen butiksverksamhet. På huvudkontoret Nudie Jeans Marketing i Göteborg är de 37 stycken anställda och hade föregående verksamhetsår en omsättning på 334 miljoner kronor.

4.2 SYFTEN BAKOM BUDGETERING

Alla fem företag som vi intervjuat använder sig utav någon form av budgetering. Den absolut främsta anledningen, som nämns av samtliga respondenter, är kontroll. Generellt ser de att budgeten bidrar till en kontroll av företaget genom att den ger en överskådlig bild av det ekonomiska läge företaget befinner sig i. Therese Zetterberg på Zetterberg Couture nämner att kontinuerligt användande av budgeten som instrument ger henne en överblick och kontroll över företaget vilket bidrar till ett personligt lugn i det avseende att hon vet hur det ser ut i företaget. Även Eric Cardell på Vintage by Fé trycker på budgeten som kontrollinstrument och att kunna svara på vad som kommer finnas på kontot varje månad ger en trygghet samtidigt som företagets överlevnad kan tydliggöras och säkerställas. Per Åhman på Oscar of Sweden och Therese Zetterberg är överens om att budgeten hjälper till att hålla koll på styrningen av företaget, att det går åt de håll man önskar.

Ett syfte som är tätt sammanlänkat med kontroll är planering. Detta nämns som ett syfte för budgeteringen hos fyra av de fem företagen. Generellt ses planeringen som en förlängning av kontrollen. Att kunna prognostisera och planera det ekonomiska läge företaget kommer att befinna sig i under en överskådlig framtid, vanligen handlar det om budgetperioden. Therese Zetterberg ser budgeteringen som ett sätt att själv kunna planera för in- och utflöden och att de måste sälja för x antal kronor en viss månad för att kunna betala räkningarna. Malte Ramberg säger att budgeten är ett instrument för att se vilket spelrum som ges för eventuella investeringar. Utifrån budgeterade värden kan man estimeras exempelvis hur mycket det krävs att Nudie ökar i omsättning för att göra en investering möjlig, eller vilken pay-backtid investeringen ges utrymme att ha. Budgeten ger ett stöd för att våga fatta denna typ av resurskrävande och långsiktiga beslut, menar Malte Ramberg.

Vidare anser tre av de fem företagen att budgeten bidrar till att motivera de anställda vilket de två andra inte upplever. Av de som anser att budgeten är ett instrument för motivation är det två som anser att motivation delvis ges av personliga belöningar. Malte Ramberg nämner att de på Nudie bland annat har ett belöningssystem som till viss del är kopplat till budgeten och Therese Zetterberg berättar om en gemensam resa för alla på Zetterberg Couture till New York om specifikt uttalade budgetmål uppnås. Dessutom säger Zetterberg att hos Zetterberg Couture får den som presterar bäst, bäst betalt, oavsett hur länge man arbetet i företaget. Detta anser hon vara ett rättvist system där anställda motiveras att göra sitt bästa. Per Åhman säger även han att budgeten fungerar som motivation för de anställda, men till skillnad från motivation genom möjliga personliga belöningar används budgeten för motivation genom ansvarsfördelning. Specifika budgetmål fördelas ut till den anställde som har möjlighet att påverka givet mål, om målet inte uppnås är det den anställde som får stå till svars för utfallet. Detta säger Per Åhman motiverar de anställda att utföra sitt jobb på ett sätt som ligger i linje med budgetmålen och därigenom företagets strategi. Eric Cardell menar istället att han är ensam om att ha koll på hur budgeten ser ut och säger att andra kommer kanske och frågar hur det går men att de aldrig har tittat på budgeten. Malena Ostwald nämner att de förvisso har försäljningsstatistik för varje given dag som de anställda skulle kunna finna motiverande att överträffa men hon nämner även att det inte ligger i företagets mentalitet utan att alla gör så gott de kan.

Endast ett företag nämnde att de från externa parter, i detta fall i form av en bank, upplevde direkt krav på att ha en budget. Detta ser de som ett starkt incitament att ha en budgetprocess i företaget. Ett annat företag nämnde att budgeten användes som ett kommunikationsverktyg gentemot styrelsen, men att detta kanske inte var syftet till att upprätta en budget från första början.

4.3 BUDGETERINGSPROCESSEN

4.3.1 Budgetens uppbyggnad

De företag som intervjuats har funnits i modeindustrin mellan 5 och 63 år. Alla har alltså en större eller mindre erfarenhet av branschen och de har alla möjligheten att gå tillbaka och titta på historiska data. Användandet av historisk data är genomgående för samtliga respondenter, med undantag för ett företag, men dess tillämpning skiljer sig. Tre av företagen påbörjar sin budgetprocess, och grundar i stort sett hela budgeten, med att se till föregående års siffror och analyserar sedan eventuella tillskott eller förändringar som kommer ske under kommande verksamhetsår. Vintage by Fé har tidigare använt sig utav historiska data men upplevde förra året att det var förödande för företaget. De upplevde stora variationer vilket resulterade i att siffrorna tappade sin relevans och pålitlighet. Eric Cardell inflikar att användning av historiska data egentligen bara fungerar när företaget går bra och är stabilt. Oscar of Sweden upplever att de har en trogen kundkrets vilket gör att deras historiska värden är relativt stabila och ett bra verktyg vid budgeteringen. Det är ingen av respondenterna som menar att de vid upprättande utav budgeten ser till konkurrenternas siffror, alla anser att de istället skaffar sig en mer eller mindre övergripande bild av branschen som sådan men att detta inte direkt påverkar deras budget.

4.3.2 Budgetens innehåll

Intäkter och kostnader finns med i samtliga företags budgetar. Det är dock stora variationer i dess detaljrikhet och precision. Oscar of Sweden använder sig utav en relativt utarbetad och specificerad kostnadsplan med verksamhetens alla kostnadsposter. Detta görs med anledning av att minimera risken att någon post ska sticka iväg. Per Åhman berättar att vid upprättandet av budgeten så budgeterar de först försäljningen och går sedan bakvägen för att få fram verksamhetens förväntade omsättning och resultat, vilket redovisas i resultatbudgeten. Även Nudie påbörjar processen med att förutsäga kommande intäkter i en intäcks- och orderingångsbudget. Detta görs för alla olika marknader, som oftast utgörs av olika länder, där de budgeterar orderingång över tid vilket sedan mynnar ut i målsättning per kund, distributör, butikskedja etc. Det görs även en extra budget för deras egna butiker och det hela kompletteras med en liknande process för kostnadssidan.

Emma och Malena har även de två budgetar men de är istället uppdelade, och baserade på, deras butiker istället för intäkter och kostnader. En för butiken på Käringsön och en för den webb-baserade butiken samt butiken i centrala Göteborg. De påbörjar sin budgeteringsprocess med att summera samtliga fasta kostnader vilket visar möjligheterna till potentiella inköp. Efter detta upprättas försäljningsmål som fördelas dagsvis per butik. Malena Ostwald berättar att de ofta har en stabil försäljning varav historiska data är av relevans. De bedriver även försäljning av externa varumärken och Malena berättar att de delar i budgeten som berör dessa externa varumärken inte är lika detaljerad som de delar som berör det egna varumärket.

Vintage by Fé påbörjar sin budgeteringsprocess med att uppskatta en omsättning för företaget och låter sedan enheter och säljare delvis sätta sina egna mål och planer. Dessa modifieras sedan av Eric Cardell som berättar att han av erfarenhet vet med sig att vissa personer har en förmåga att under- eller överskatta försäljningen. Därefter sammanställs det hela och blir målsättningen för företaget i stort. Budgeten som berör omsättning och resultat är inte särskilt detaljerad. Vintage by Fé använder sig även av en likviditetsbudget som enligt Eric Cardell är noga utformad och den mest detaljerade av deras budgetar, då likviditeten är av högsta prioritet inom företaget just nu.

Zetterberg Couture har en budget för hela verksamheten. Therese Zetterberg berättar att hon ser till föregående verksamhetsårs siffror och har under detta år fokuserat på att vara så kostnadsmedveten som möjligt. Hon uppskattar sedan företagets kommande intäkter, omsättning och resultat vilket hon därefter baserar försäljningsmålen för respektive säljare på. Tidigare år bestod budgeten av mål som inte var särskilt strikta säger Zetterberg, vilket hon ändrat på inför 2013. *“I år är det strikt med vad som får göras och vi måste hålla oss till detta”* säger Zetterberg.

Tankarna kring svårighetsgraden på de mål som sätts för verksamheten varierar. Malte Ramberg berättar att målen är något som verksamheten ska sträva efter samtidigt som det är bild över hur de tror att utvecklingen kommer att se ut. De är måna om att sätta mål som är rimliga och befästa dem i verksamheten säger Malte Ramberg. Liknande ser det ut hos Emma och Malena där Malena Ostwald berättar att de vill sätta rimliga mål med en önskan om att möta och kanske även överträffa dessa. Målen kan ofta grunda sig i vad de exempelvis sålde för samma dag föregående år. Hos Zetterberg Couture har målen en mer utmanande utformning. Therese Zetterberg berättar att hon ser målen som ett sätt att kunna sporra personalen och att det är en ambitionsyttring från hennes sida om företagets utveckling. Hon tillägger att det givetvis ska vara förankrat i verksamheten men att hon försöker sätta utmanande försäljningsmål och krav på sin personal. Per Åhman har liknande tankegångar och även han menar att budgeten är en ambitionsyttring. Grundtanken är alltid att öka försäljningen och minska kostnaderna vilket gör att man försöker pusha målen, säger Per Åhman. Vintage by Fé ser snarare budgeten som ett kontrollinstrument och inte som en källa för motivation, vilket gör att de vill sätta mål som de med stor sannolikhet kommer att kunna möta menar Eric Cardell.

Majoriteten av företagens budgetar har en tidshorisont på ett år och upprättas i samband med starten för kommande verksamhetsår. Therese Zetterberg berättar att hon även fördelar budgeten per månad för att säkerställa företagets överlevnad. Emma och Malenas budgetar har en tidshorisont på 6 månader och upprättar vårbudget och höstbudget. Även Vintage by Fé har en tidshorisont på 6 månader för deras likviditetsbudget, detta för att säkerställa att den är så korrekt som möjligt. Tre av företagen har även uttalade långsiktiga mål för verksamheten. Oscar of Sweden har från styrelsen satta omsättningsmål för de kommande fem åren. Samma tidshorisont för de långsiktiga målen har Zetterberg Couture vilka berör resultat och omsättning. Therese Zetterberg berättar även att dessa finansiella mål stötts av olika icke-finansiella delmål så som önskade framtida kunder, nya länder och marknader. Nudie har även de långsiktiga mål, både i form av finansiella och icke-finansiella, men med en tidshorisont på tre år. Eric Cardell på Vintage by Fé berättar att de har lite lösa mål för framtiden men att fokus nu inte ligger på att växa utan att istället finna ett stabilt läge. Emma och Malena sätter generellt inga långsiktiga mål men Malena Ostwald betonar att de ibland försöker planera lite längre, exempelvis är de intresserade av ett lager i dagsläget och om de ska ha möjlighet med en sådan investering behöver de öka sin omsättning.

Användande utav icke-finansiella budgetar är inte något som respondenterna anser sig göra i någon större utsträckning. Fyra av företagen svarar ett direkt nej på frågan och Therese Zetterberg berättar att de har tidigare testat detta på Zetterberg Couture. Då fick bland annat personalen redogöra för varje arbetad timma under ett halvår vilket de sedan genomförde en utförlig utvärdering på. Det resulterade i vissa nedskärningar vilket kanske var positivt kostnadsmässigt men det var inte en process som var särskilt populär bland personalen och väldigt tidskrävande i sig vilket lett till att Zetterberg Couture valt att inte fortsätta med en sådan process, säger Therese Zetterberg. Malte Ramberg berättar att Nudie präglas av starka

CSR-mål för verksamheten, som exempelvis att ha jeanskollektioner med 100 procent ekologisk bomull, men han skulle inte påstå att det görs en budget för den typen av mål.

4.3.3 Budgetens användning och uppföljning

Alla respondenter som vi talat med är ansvariga för budgetens upprättande och uppföljning i respektive företag. Malena Ostwald upprättar den tillsammans med sin kollega Emma Landström och de har även två stycken bransch-kunniga i form av mentorer, men det är sällan de hjälper till när det kommer till budgeteringen säger Malena. Övriga som arbetar för företaget är inte delaktiga i budgetarbetet eller dess uppföljning men försäljningsstatistik för hur det sett ut tidigare finns tillgänglig vid intresse för att kunna se hur utvecklingen ser ut. Therese Zetterberg upprättar budgeten själv men stämmer av den med sin revisor som hjälper till att ifrågasätta vissa poster. Detta upplever hon som nyttigt samtidigt som hon påpekar att revisorn saknar själva bransch-kunskapen vilket leder till att det viktigt att man fortfarande litar på sin egen magkänsla. Hon kommunicerar ut de mål som sätts upp i budgeten så alla anställda och återförsäljare ska veta vad det är som gäller. Inom de två närmsta åren hoppas hon kunna anställa en VD som då skulle kunna ansvara för företagets ekonomi och då även vara delaktig i budgetprocessen, säger Zetterberg. Hos Vintage by Fé är det främst Eric Cardell som ansvarar för budgeten och dess upprättande, övriga delägare tar sedan del av den när den är färdigställd. Han säger dock att de inte själva satt sig in i budgeten utan kommer till honom och frågar om de undrar över hur det ser ut eller hur det har gått. Detta gäller även för alla övriga anställda, som enligt Cardell egentligen bara berörs av försäljningsmålen. Per Åhman är även han ensam ansvarig för upprättandet av budgeten men har anställt ytterligare en person som bland annat ska stötta i budgetprocessen. Budgetmål fördelas ut till de som kan påverka dem och de står därefter ansvariga för att de efterlevs. Något han märker generellt är att det ofta budgeteras i underkant. Budgetmålen menar Åhman att alla i företaget har möjlighet att ta del av. Hos Nudie så är det Malte Ramberg som tillsammans med VD och marknadschef upprättar budgetarna. Ramberg påpekar att han tycker att det är bra att folk som arbetar i företaget vet vad som händer och känner sig delaktiga. För att uppnå detta skickar man varje vecka ut mail till de anställda där man berättar hur det gått föregående vecka.

Samtliga företag använder sig löpande av budgetuppföljning. Fyra av fem respondenter hävdar att denna uppföljning sker månadsvis och att vissa delmål kan följas upp så ofta som på vecko- eller till och med dagsbasis. Malena Ostwald säger att försäljningssiffror följs upp och används aktivt och att dagskassor ses över minst en gång i månaden. Hon tycker det är intressant att se om det har gått som prognostiserat. Däremot är hon inte lika intresserad av att följa upp hur kostnaderna sett ut, hon nämner att de inte har mycket oväntade kostnader och att dessa siffror därför blir mindre intressanta. Malena Ostwald ser ingen anledning att anpassa budgetar efter hand som förutsättningar förändras, hon säger att det brukar stämma, de träffar butikerna ett halvår innan och när de bestämt vad de vill köpa in så kommer företaget ha tid att producera det. Therese Zetteberg säger även hon att budgeten följs upp månadsvis och åtgärder vidtas så fort som möjligt när hon ser att utfallet blivit annat än det tänkta. Hon tar upp exemplet att de förra året gjorde ett sämre resultat som resulterade i att hon som åtgärd sa upp ett presskontor. Hon stämmer varje månad av om det finns någon kostnad som kan minskas inför nästa månad. Varje år ser hon till totala utfall för inestående år och utifrån detta planerar hon inför nästa. Per Åhman följer upp budgeten varje månad då han ser vad som har hänt och om de haft tillräcklig täckning för sina utgifter. Till skillnad från Therese Zetterberg ändrar Per Åhman inte i budgeten oavsett vad som hänt utan den ligger fast på ett år. Åhman tycker det är bra med månadsvis uppföljning då man på detta sätt kan bromsa i tid i de fall utgifterna springer iväg, han skickar även varje månad en rapport till styrelsen. Malte Ramberg använder sig även han av månatlig budgetuppföljning. Budgeten är

stabil och korrigeras inte löpande, de går vid deadlines in och kollar om det gått som väntat, om inte går de in och tittar på vad som kan göras. Han nämner att stora delar säljs på förorder till återförsäljare så där vet man i förhand vad som kommer att säljas, det som är svårt är att förutspå hur mycket ytterligare som kommer köpas i säsong. Det finns även delmål som följs upp varje vecka eller varje dag. Eric Cardell har tidigare följt upp budgeten mer sällan än övriga respondenter, uppföljningen har skett kvartalsvis i samråd med företagets bankman. Då företaget sedan föregående verksamhetsår mött en nedgång i efterfrågan har det nu blivit viktigare att vara kostnadsmedveten. Detta har lett till att uppföljningen nu sker oftare. Eric Cardell säger att man ju helst vill att det ska gå så bra att man inte behöver en budget. I nuläget anpassar han budgeten efterhand vid uppföljning.

4.3.4 Budgetens baksida

Samtliga företag som vi träffat verkar överens om att det i dagsläget inte ser någon alternativ metod till budget och budgetering som skulle skänka samma nytta till företaget. Tre av fem företag kan inte finna några direkta nackdelar alls. Däribland Malena Ostwald, som tycker att budgeteringen fungerar bra och hon tycker inte att processen är särskilt tidskrävande. Inte heller Per Åhman vill tillskriva budgeten några nackdelar. Han säger att budgeten förvisso tar upp en del tid men att det vägs upp av nyttan den ger. Han känner sig inte heller begränsad av den utan han säger att kommer det upp en kostnad som han känner att de borde ta så får de helt enkelt gå över budgetmålet för den månaden. Han nämner dock att anledningen till att han ser en sådan nytta med budgeteringen kanske är för att hans företag befinner sig på en stabilare marknad då deras slutkunder inte är särskilt konjunktur känsliga. Detta säger han med utgångspunkt i att den egna största oron är att återförsäljarna skulle drabbas av betalningssvårigheter och att även då budgeteringen är bra för egen del vet han inte hur det är för andra företag som blir mer påverkade av den dåliga konjunkturen och instabiliteten i branschen. Malte Ramberg ser inte heller han några direkta nackdelar med budgetering. Han nämner risken i att sätta en budget för en avdelning då denna kan känna att den måste göra av med resurserna för att inte få mindre medel nästa år. Dock menar han att detta inte är fallet hos Nudie. Han känner sig inte låst i budgeten utan säger att det nästan alltid går att stuva om i den om de skulle vilja. Här nämner han även fördelen i att alla tre delägare jobbar i företaget vilket gör att det är korta beslutsvägar. Therese Zetterberg säger att man ibland kan bli lite väl styrd, att man i efterhand kan tänka att det där kanske vi borde ha gjort men att man valt att struntat i det för att det inte låg med i budgeten. Även då hon tycker att det tar mycket tid så anser hon det vara värt det då det samtidigt skänker ett lugn att veta att allt är som det ska. Hon säger att utan en budget blir det lekstuga, enda läget där man inte hade behövt ha en budget är i det fall då man hade haft obegränsat med pengar. Så resonerar även Eric Cardell, han ser att man helst haft så mycket pengar att det inte skulle spela någon roll. Han nämner även nackdelar som tidskrävande arbete för en budget som inte alltid stämmer, vilket även går i linje med Per Åhmans misstanke om att det är svårare med budgetering för ett företag med en mer konjunktur känslig marknad. Eric Cardell har aldrig jobbat särskilt långsiktigt med mål. Då de tidigare varit i tillväxtfas har det inte funnits tid för noggrannare budgetarbete och nu när det går nedåt finns det inte heller någon tid säger han.

4.3.5 Nyttan med budgetering

Alla de intervjuade företagen finner någon form av nytta med budgeten och budgeteringsprocessen. Alla respondenter har en egen relation till budgeten och använder sig utav den, på ett eller annat sätt, så gott som dagligen i sitt arbete. Tre av fem företag ser budgeten som en stöttepelare och hjälp i den långsiktiga planeringen för företagets utveckling. Therese Zetterberg beskriver den övergripande nyttan med budgeten som ett redskap för att kunna utveckla företaget åt det håll hon vill. Per Åhman är av samma åsikt och säger att

budgeten hjälper till med planeringen att hålla koll på och styra företaget i rätt riktning. Även Malte Ramberg nämner nytta i att kunna se en tänkt framtid och att i tid kunna upptäcka när det barkar i fel riktning mot vad som är tanken, detta för att tidigt kunna vidta åtgärder. Ramberg nämner även vikten av att budgeten hjälper en att våga. Då man kan prognostisera ungefär hur det kommer att se ut fram över får man mod att till exempel göra en investering då man vet vilket spelutrymme som finns. De två övriga företagen går på egna linjer i sin definition av nyttan med budgetering. Malena Ostwald säger att budgeten främst är ett stort hjälpmedel när det gäller inköp och att jämföra utfall. Hon säger att det är väldigt intressant att se hur det faktiskt gick, om det blev som de förutspådde, eller inte. Ostwald nämner att hon tycker det skulle vara svårt och meningslöst att sätta en budget för första verksamhetsåret man har en butik då man inte har några tidigare utfall att utgå ifrån, hon menar att det i utgångsläget är viktigast att man köper in så mycket som man faktiskt vill sälja. Eric Cardell ser att den främsta nyttan med budgeten är att han kan ha svar på vad som kommer finnas på kontot, vad som kommer att omsättas. Detta hjälper honom att ha kontroll och gör att han vet mer om företaget som helhet. Han ser budgeten som ett verktyg för överlevnad snarare än ett instrument för långsiktig planering. Som exempel nämner han att han under föregående verksamhetsår gjorde ett sparpaket på 6 månader där han tvingades säga upp anställda. Han kunde med hjälp av budgeten se vart pengarna tog vägen och hur företaget låg till ekonomiskt. I detta avseende anser han budgeten vara ett bra verktyg.

Samtliga respondenter ser budgeten som ett stöd i sitt arbete. Oavsett skillnader i syften och subjektiv nytta är det ingen som finner ett alternativ till denna modell och samtliga finner en känsla av kontroll i att veta hur företagets ekonomiska verklighet ser ut, vilket de anser att budgeten ger.

5. ANALYS

I detta kapitel beskrivs och analyseras likheter och skillnader mellan insamlat empiriskt material och den teoretiska referensramen. Även möjliga orsaker till dessa diskuteras.

5.1 BUDGETERINGENS SYFTE

Magnusson (1974) och Merchant & Van der Stede (2012) beskriver budgeten som en finansiell plan över kommande verksamhetsår. Detta går i linje med samtliga respondenters syn på sin budgetering. Ovan nämnda författare beskriver även budgeten som en del i företagets styrsystem vilket Flamholtz (1983) vidareutvecklar genom att tillägga att kopplingen mellan budgetering och övriga delar i styrsystemet måste vara adekvata för att systemet ska kunna uppfylla sitt syfte. Denna möjliga problematik nämns inte utav någon av respondenterna i diskussionen kring eventuella nackdelar med budgeteringen som styrmedel. Detta skulle kunna förklaras med att de flesta av de företag som intervjuats inte har särskilt välutvecklade styrsystem utan att budgeten ofta är om inte det enda så i alla fall det mest centrala styrinstrumentet. Flamholtz (1983) nämner även att hur viktiga kopplingarna mellan instrument i styrsystemet är beror på kontexten kring företaget. Det kan då göras troligt att storleken på företagen i vår studie utgör en starkt bidragande anledning till att problematiken inte återfinns då de inte kräver ett lika komplext styrsystem som ett större företag med fler anställda. Anledningen till att problemet som nämns i teorin inte återfinns i empirin kan alltså bero på att styrsystemen som används av respondenterna till stor eller uteslutande del utgörs av budgeten och dess process och att det då inte finns några andra styrmedel att samverka med.

Otley (1978) tar upp problematiken i att den information som är tänkt att förmedlas via budgeten skulle kunna ignoreras, manipuleras eller förfalskas vilket gör att den tappar sitt värde och leder till stora effektivitetsförluster. Inte heller denna kritik återspeglas i denna studies empiri. Ingen av respondenterna verkar känna någon form av rädsla för att detta skulle kunna vara verkligheten i det egna företaget. Malte Ramberg är den enda som tar upp det teoretiska problemet då han säger att det finns en risk att en avdelning skulle kunna göra av med sin budget enbart i syfte att inte få mindre nästa år. I samma mening fortsätter han dock med att säga att det är ett problem kopplat till budgetering som han skulle kunna tänka sig existerar, men att han inte är orolig för att det är fallet hos Nudie. Anledningen till att Otleys problematik inte speglas i de företag som är mål för denna studie kan återigen kopplas till företagets storlek. Då allas prestation märks tydligare i ett litet företag är det svårt att göra något under radarn, särskilt då alla respondenter har en stor insyn i samtliga delar av företaget och i stort sett är den enda på sitt företag som har koll på hur budgeten som helhet ser ut.

Vidare följer naturligt diskussionen kring budgeten som motivation. Teorin tar upp motivation som ett av de främsta syftena med budgetering. Detta återspeglas väl i empirin men anledningarna till varför budgeten anses motivera skiljer sig åt. Hos Zetterberg Couture utlovas en gemensam resa om specifika mål uppnås och hos Nudie finns ett belöningsystem som delvis är kopplat till budgeten. Dock kan resterande resonemang angående motivation kopplad till budget ifrågasätta den hittills hårdragna tanken om personlig nytto-maximering som en för krass återgivning av verkligheten. Hos till exempel Oscar Of Sweden beskriver Per Åhman motivation genom ansvarsfördelning som ett väl fungerande system där alla tar ansvar för sina områden. På Vintage by Fé är två av tre delägare inte alls insatta i budgeten och hos Emma och Malena använder de sig av försäljningsstatistik men mer för att det är kul att jämföra med hur det gick förra året än för att sporra personalen att tävla och överträffa

tidigare resultat. Malena trycker på att tävling inte ligger i företagets mentalitet utan att alla gör så gott de kan. Genom dessa uttalanden åskådliggörs en tro och en stolthet över det egna företaget och en passion för verksamheten i sig som ligger bortom den ekonomiska vinningen. Therese Zetterberg framhäver även hon den glädje och det självuppfyllande som fås av att arbeta och driva något som man tycker är roligt, något som stöttas av J.A.C Carland et al. (1984). De menar att det är centralt att särskilja entreprenörer från småföretagare där småföretagare präglas av att uppnå självuppfyllande och personliga mål där företaget blir en förlängning av småföretagarens personlighet jämfört att fokusera enbart på tillväxt och vinst som en renodlad entreprenör. Detta stöttar möjligheten i att motivation i många fall kan ligga bortom ekonomisk vinning, särskilt i små företag.

Vidare behandlas i teorin de syften med budgetering som är mer tydligt kopplade till företagets strategi och verksamhet. Kontroll, planering, koordinering och kommunikation diskuteras i majoriteten av budgetlitteraturen. Att kontroll och planering är viktiga syften till varför budgetering används som styrinstrument stämmer till fullo överens med det empiriska materialet som inhämtats. Samtliga respondenter nämner kontroll som det främsta syftet med budgetering, generellt genom att ge en överskådlig bild av företagets ekonomiska läge. Flera av respondenterna berättar även om det personliga lugn i att veta hur det ser ut och att allt går som det ska. Fyra av fem respondenter nämner även planering som ett syfte för sin budgetering, att kunna planera sin verksamhet och ha kontroll över att den utvecklas i önskad riktning. Dessa båda syften diskuteras i alla aspekter av företagets ekonomiska verklighet, allt från att kunna betala räkningarna till att kunna planera och våga göra investeringar. Detta spanns behandlas även i teorin där Andersson (1995) menar på att budgeten inte enbart finns till för att planera in- och utflöden utan även för att prognostisera en framtida ekonomisk verklighet. Vidare menar Andersson att budgeten på detta sätt även skänker en legitimitet för externa intressenter. Detta skäl till budgetering tas endast upp av Vintage by Fé som säger att anledningen till att de budgeterar till stor del beror på att det är ett krav från deras bank.

I motsats till budgetteorin nämns kommunikation och koordinering inte som syften för budgetering hos något av företagen. Detta kan underbyggas med teorin d'Amboise & Muldowney (1988) lyfter fram angående att små företag ofta har en ickeformaliserad organisationsstruktur och på grund av storleken finns det ofta inte en person till varje syssla utan kommunikationen och arbetsfördelningen är mer personlig och flexibel. Med stöd i denna teori samt det empiriska materialet kan en analys göras om varför de företag som denna studie byggs upp kring inte finner kommunikation och koordinering som ett nämnvärt syfte för budgetering. Det kan bero på att storleken på företaget inte bara tillåter utan tvingar fram en mer informell och flexibel kommunikation och koordinering av verksamheten. Budgeten behöver därför inte stödja detta eller ens vara en variabel för tydlig kommunikation och effektiv koordinering inom företaget. Samma utgångspunkt kan tas vid jämförande av teorin kring behovet av att veta varför man budgeterar och vad som tillför något till verksamheten. Kullén (2009) menar att det inte handlar om att samla ihop all tillgänglig information och sprida denna utan att det måste finnas ett värde i informationen. Om detta inte är fallet så kan kostnaden för insamlandet och spridandet överstiga dess nytta. Om vi utgår ifrån teorin ovan om den mer flexibla och personliga informationsspridningen så kan det alltså vara lättare för små företag att komma undan den kostnadsfälla som kan uppstå då man bara samlar information för sakens skull. Detta genom att upprättaren även är den som använder sig utav budgeten samt att personen i fråga anser sig veta vilken information som är av relevans för företagets styrning. Detta gör att onödigt insamlande av information når ett minimum och att budgeten används direkt för de syften den ges av upprättaren.

Merchant och Van der Stede (2012) menar att de mål som sätts ska vara möjliga att uppnå

men samtidigt utmanande, vilket samtliga respondenter intygar. De menar att de mål som sätts ska vara möjliga att uppnå men nivån av utmaning varierar. Therese Zetterberg och Per Åhman ser målen som en ambitionsyttring även om de säger att målen måste vara befästa i verksamheten så vill de även att de ska sporra personalen. Övriga väger åt att målen ska vara rimliga och att man med stor sannolikhet ska kunna uppnå dessa. d'Amboise & Muldowney (1988) pratar om studier som visar att mål i små företag ofta är vaga, otydligt formulerade, pragmatiska och kortsiktiga. Detta skiljer sig åt bland intervjuade företag. Medan ett par företag faller in bra i denna beskrivning är det tre av företagen som skiljer sig. Nudie, Zetterberg Couture och Oscar of Sweden har alla en tydlig planering med klara målsättningar och även en mer långsiktig plan som sträcker sig utanför budgetperioden. Teorin beskriver även att små företag fäster större vikt vid anställdas trivsel än större företag men att de inte ser vikten av tillväxt och vinst i lika hög grad. Även då majoriteten av respondenterna förefaller fästa stor vikt vid att de anställda trivs så kan det endast i ett företag urskiljas att detta är överordnat företagets tillväxt och det är hos Emma och Malena. Därmed inte sagt att detta på något sätt skulle hämma företagets utveckling, tvärtom verkar den goda stämningen och passionen för verksamheten ha skapat ett tryggt och stabilt företag med god tillväxt. Att det skiljer sig så mycket åt mellan företagen och att det är svårt att generalisera teorin kring hur styrningen fungerar i små företag blir under studiens gång allt tydligare. Det kan delvis förklaras med utgångspunkt i vad Bracker et al. (1988) nämner angående att många forskare och yrkesverksamma utgår från att entreprenör är en term vilken beskriver en specifik typ av människa. I vår studie framgår det tydligt att ägarna i intervjuade företag präglas av varierande karaktärsdrag. Att detta skulle ge stor påverkan på det lilla företagets planering och prestation förespråkas av Smith (1967). Även Jennings & Beaver (1997) trycker på att det är viktigt att se till de kompetenser och erfarenheter som nyckelpersoner i verksamheten besitter. Att dessa nyckelpersoner befinner sig nära den operativa verksamheten i alla intervjuade företag ger dem en unik möjlighet att påverka och influera verksamheten och de som arbetar i denna.

5.2 BUDGETENS UPPBYGGNAD OCH SAMMANSÄTTNING

Teorin redogör för tre olika metoder vid upprättande av ett företags budget: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den iterativa metoden. Enligt Kullvén (2009) så är det sällan företag använder sig av en renodlad uppbyggnads- eller nedbrytningsmetod utan kombinationen av de båda, alltså den iterativa metoden är den vanligaste. I studien är det endast ett företag vars upprättandeprocess präglas av det iterativa tillvägagångssättet. Vintage by Fé är det företag som särskiljer sig genom att de låter enheter/försäljare formulera egna mål och planer som sedan, efter eventuellt modifiering tillsammans med Eric Cardells uppskattade omsättning, utgör företagets målsättning. Resterande fyra företag upprättar sina budgetar baserat på nedbrytningsmetoden, alltså att de i egenskap av ledare själva sätter budgeten och fördelar därefter ner det vidare i organisationen. Fördelarna som teorin presenterar i samband med nedbrytningsmetoden är att processen ofta blir kortare samt att ledningen har en direkt påverkan på företagets målsättningar. I vår empiriska studie betonar respondenterna att budgeteringen i stor grad används som ett kontrollinstrument och styrsystem för verksamheten, vilket alltså går hand i hand med att ledningen har en direkt påverkan på målsättningen. Vi har dock inget empiriskt stöd för att den tid som spenderas på budgetupprättandet skulle vara kortare eller längre jämfört med de övriga två metoderna. En intressant aspekt som också framkommer är att alla de respondenter som menar att budgeten har ett syfte som motivation använder sig utav nedbrytningsmetoden vid upprättande av budget. Detta är en direkt motsägelse till teorin och Kullvéns (2009) tankar om att nedbrytningsmetoden snarare skulle hämma de anställdas motivation. Kullvén (2009) menar att nedbrytningsmetoden genererar avsaknad i dialog och kreativitet bland de anställda.

Dessa negativa aspekter är inget som någon av respondenterna framhäver att de upplever, vilket kan ha sin grund i att de är just små företag. De negativa aspekterna kanske inte påverkar verksamheten då den utgörs av så få anställda samt att ledaren är nära den operativa verksamheten och kan budgetera därefter. Denna förklaring kan även vara anledningen till att vi i vår empiri har en total avsaknad av uppbyggnadsmetoden, ledarna är nära verksamheten och nyttan av att låta de anställda sätta sina egna mål kan anses vara relativt låg. Antalet anställda kan också vara en begränsning i sig då de helt enkelt är för få för att denna process ska ge ett mervärde. Storleken på företaget genererar även en större möjlighet för naturliga dialoger i företaget vilket kan bidra till att de anställda inte upplever att de blivit beordrade att uppfylla specifika mål utan någon möjlighet till påverkan. Poängterats skall dock att denna studie endast genomförts med respondenter i en ledande position på respektive företag, ett ställningstagande kring övriga anställdas faktiska uppfattningar kan därför inte göras. Genomförda intervjuer har även visat att det är få övriga anställda utöver respondenterna som har koll på budgeten. Det skulle kunna vara så att intresset för företagets ekonomi är bristfällig bland de anställda och att ledningen då inte ser någon tillförande nytta att bjuda in dem i budgeteringsprocessen. Vid en sådan situation är teorin av Robinson & Pearce (1984) delvis tillämplig, den menar att småföretagaren inte har förtroende för andras förmåga att leda företaget i önskad riktning.

Samtliga företags budgetar är av finansiell karaktär vilket överensstämmer med teorin om att budgeteringens grundform är finansiell. Lundén och Smittbergs (2010) teori om att de tre huvudbudgetarna resultatbudget, likviditetsbudget och balansbudget tillsammans utgör kärnan för den finansiella budgeteringen får delvis stöd av empirin. Inslag av de tre huvudbudgetarna återfinns i samtliga respondenters budgetar men gränsdragningen dem emellan och dess innehåll varierar. Samtliga respondenter budgeterar för intäkter och kostnader och ytterligare två företag nämner även att de direkt använder sig utav en likviditetsbudget. Inslag av likviditetsbudget finns hos några av de övriga företagen också men där finns ingen gränsdragning mellan de tre huvudbudgetarna, utan flera har slagit ihop utvalda delar till en och samma budget. Zetterberg Couture har exempelvis en enda budget för hela verksamheten och utöver intäkter och kostnader framgår det även att budgeten är ett verktyg för att se över företagets betalningsförmåga. Emma och Malenas budgetar grundar sig i sin tur på butikerna och inte på de finansiella posterna. Här tydliggörs budgeteringens anpassningsförmåga då samtliga respondenter upplever en hög nytta med budgeteringen samtidigt som budgeternas utformning skiljer sig mellan företagen. Kullvén (2009) nämner att detaljnivån i framförallt resultatbudgeten varierar vilket empirin intygar. Vintage by Fé påpekar att deras resultatbudget inte är särskilt detaljerad medan Oscar of Sweden har utarbetad och väl specificerad resultatbudget.

Teorin beskriver balansbudgeten som underordnad till resultat- och likviditetsbudgeten vilket även framgår tydligt genom dess avsaknad i empirin. Endast ett företag använder sig utav samtliga tre huvudbudgetar och därmed även balansbudgeten. Bland de övriga fyra företagen så är det ingen som nämner ett användande utav balansbudget. Detta kan ha sin förklaring i att balansbudgeten vid hårdtagning inte bidrar till någon ytterligare ny information och att det troligen är få av respondenterna som finner något större intresse i att förutspå nyckeltal för företaget utöver resultat och omsättning. Även den icke-finansiella budgeten lyser med sin frånvaro i det empiriska materialet. Ett företags framgångsrika överlevnad är tätt kopplad till ledningens förmåga att hantera nuvarande situation samt att förutspå framtida förändringar och att utifrån detta utveckla förmågor, både strategiska och operationella, för att hantera dessa situationer. Avsaknaden av icke-finansiella budgetar kan likt den låga användningen av en budgeterad balansräkning härröras från att intresset av att kartlägga och förutse verksamhetens samtliga delar inte är av prioritet eller intresse bland våra respondenter. Detta

kan återigen anknytas till Jennings & Beavers (1997) teori om att små företag inte försöker förutspå och kontrollera dess omgivning utan istället vara så anpassningsbara som möjligt.

5.3 BUDGETUPPFÖLJNING

Lundberg och Smittberg (2010) menar att för att budgeten ska fungera som styrinstrument kan den inte existera isolerat utan måste analyseras utifrån faktiska utfall. Detta stämmer väl överens med insamlad empiri då samtliga anser det nödvändigt att löpande följa upp budgeten mot faktiska utfall. Alla respondenter ägnar sig åt budgetuppföljning en gång i månaden, medan vissa delmål följs upp ännu oftare. Vintage by Fé följde tidigare inte upp mer än kvartalsvis men detta har förändrats då kostnadskontroll blivit viktigare i sämre tider.

I teorin nämns två delsyften av uppföljning. Det första är att allmänt indikera ett behov av åtgärd. Detta syfte verkar samtliga företag ha med i sin uppföljning, de tittar på förändringar som skett som direkt eller på sikt behöver åtgärdas på ett eller annat sätt. Vad ingen av respondenterna däremot direkt nämner är det andra syftet enligt teorin nämligen att uppföljningen ska ge underlag för val av åtgärd genom analys av historisk information för att dra slutsatser om varför det hänt och även generera underlag för framtida prognoser. Ett skäl till att det andra syftet inte är representerat bland företagen i studien kan återfinnas i teorin kring små företag. Jennings och Graham (1997) menar att styrningen i små företag snarare är en adaptiv process med manipulering av en begränsad mängd resurser. Små företag satsar på att vara så anpassningsbara som möjligt till svängningar hos yttre faktorer istället för att förutspå framtiden. Två åtgärder som Magnusson (1974) belyser i samband med budgetuppföljning i teorin är anpassningsåtgärder och korrigeringsåtgärder. I empirin skiljer det sig mellan företagen vilken av dessa man använder. Två av respondenterna använder sig av anpassningsåtgärder, Zetterberg säger att när hon gör sin månadsuppföljning vidtar hon åtgärder så fort som möjligt om hon ser att något inte gått som tänkt och hon ser över om det finns kostnadsposter som går att minska inför kommande månad. Övriga respondenter använder sig utav korrigeringsåtgärder och budgeterade värden ligger fast under året. Per Åhman understryker med att det då är bra med månatlig uppföljning eftersom man kan gå in och bromsa i tid om man ser att kostnaderna springer iväg.

5.4 BUDGETENS BAKSIDA

Budgetprocessen ämnar bidra till en verksamhets utveckling och effektivisering och det är ingen av respondenterna som ser några alternativ till budgeteringen som styrningsinstrument. Det är endast två av respondenterna som kan komma på några nackdelar med budgeten överhuvudtaget, vilket ger en mycket positiv bild av budgeteringen. Bland den kritik som presenteras i teorin mot budgeten finns bland annat att processen är tidskrävande. Fyra av respondenterna tar upp tidsaspekten som en faktor. Cardell på Vintage by Fé påpekar att budgetprocessen skapar en negativ klang när tid läggs ner på en budget som inte stämmer tillräckligt bra överens med de faktiska utfallen. Trots detta så anser samtliga, inklusive Cardell, att den genererade nyttan som budgetprocessen bidrar med väger över. Ytterligare kritik mot budgeteringen enligt Merchant och Van Der Stede (2012) är bristande kunskap och att planeringen ofta utförs av individer som inte vet hur det faktiskt fungerar i den operativa verksamheten. Här differentierar sig teorin från empirin. Samtliga respondenter har en ledande position på sitt företag och ansvarar för företagets upprättande av budgets. De har alla tillgång till, och en god kännedom om, den operativa verksamheten. En starkt bidragande faktor till detta är sannolikt den mindre storleken på företaget, att samtliga är aktiva och engagerade i den faktiska verksamheten varför budgetprocessen är tätt förankrad i företagets verklighet. Fyra av våra respondenter är även grundare eller VD på företagen varpå de besitter den främsta möjligheten att binda samman budgeteringsprocessen med företagets affärsidé.

Merchant och Van Der Stede (2012) nämner även faran med att använda historisk data utan att ta hänsyn till förändrade förutsättningar vid budgetupprättandet. Fyra av företagen använder sig till mycket stor del utav historisk data och upplever att den genererar mycket nyttig hjälp och information. De anser sig även ta hänsyn till förändringar som kan påverka sådana data vilket minimerar den risk som Merchant och Van der Stede (2012) nämner. Vintage by Fé har dock upplevt faran med att använda historisk data i en volatil miljö vilket resulterat i att Cardell inte längre använder historisk data vid budgetering. Troligen är den historiska datan relevant och användbar då ett företag går bra och befinner sig i en stabil omvärld, vilket Cardell påpekar och så även Åhman. Utmärkande här är att Vintage by Fé är det enda företag som anser att historisk data är irrelevant och att de själva upplevt stora svängningar. Dessa svängningar har inte upplevts i samma grad av övriga tillfrågade respondenter även då de befinner sig i samma bransch. Även detta skulle kunna förklaras med hjälp av Jennings & Beavers (1997) teori kring att det är viktigt att se till kompetens och erfarenhet som besitts av nyckelpersoner i företaget. Therese Zetterberg, Malena Ostwald, Per Åhman och Malte Ramberg har alla stor erfarenhet av branschen och är väldigt kunniga på sitt område. Detta skulle kunna vara orsaken till att de har lättare att förutspå hur det kommer att gå framöver och därav också kan använda sig av historiska siffror och anpassa dessa. Att Eric Cardell finner historiska siffror meningslösa då de sällan stämmer, skulle kunna bero på att Cardell inte är särskilt insatt i branschen som sådan utan är en entreprenör med företag inom flera olika branscher.

Den främsta kritiken mot budgeten enligt Hansen et al. (2003) är att budgeten kan vara för toppstyrd och kortsiktigt kontrollerad varav den kan hämma kreativiteten och motivationen bland de anställda. Zetterberg framhäver att hon i vissa fall kan känna sig lite väl styrd av budgeten men de flesta utav respondenterna anser sig inte vara låsta eller begränsade utav budgeten. De menar att om de finner nytta med att genomföra en viss handling så får de helt enkelt överstiga berörd budgetpost eller liknande. En stark anledning till att detta faktiskt är möjligt, som Ramberg nämner, är de korta beslutsvägarna som präglar små företag. Om de varit större organisationer hade möjligheterna till att stuva om i budgeten och förmågan att anpassa sig troligen varit sämre. De hade då inte haft samma potential att fånga upp olika möjligheter som dyker upp eller snabba önskemål från de anställda, vilket återfinns i Jennings & Beavers (1997) teori om små företags anpassningsförmåga.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta sista kapitel presenteras svaren på de frågor som ryms i uppsatsens problemformulering och syfte samt slutsatser som kan dras utifrån dessa. Till sist redogörs även för uppsatsens begränsningar och förslag till framtida forskning ges.

6.1 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Denna studie har syftat till att utreda hur anpassningsbar budgeteringen som ekonomistyrningsmodell är till mindre företag i svensk modeindustri samt vilken nytta företagets ledning finner med budgeteringen. Detta har utretts med en utgångspunkt i företagets användning av budgeteringen där denna användning klassificerats som ett uttryck för anpassningsförmågan och därigenom också den faktiska nyttan. Nedan presenteras de slutsatser vilka är denna uppsats bidrag till förståelsen för området.

Inledningsvis i teorin gjordes listan på budgeteringens syften lång där syften så som planering, uppföljning, koordinering, ansvarsfördelning och kommunikation presenterades. I den empiriska undersökningen landar vi slutligen i en enhällig strävan efter trygghet hos samtliga respondenter. Detta syfte i sig omnämns inte med ett egenvärde i tidigare budgetlitteratur vilket kan grunda sig i att även då tryggheten må ta sig olika uttryck så har den sitt ursprung i en känsla av kontroll, vilket också är det syfte för budgetering som nämns mest frekvent. Under studiens gång har det framkommit att den övergripande nyttan respondenterna upplever grundar sig i denna kontroll som budgeten och dess process skänker företaget och dess ledare och som förgrenar sig ut i planering och möjlighet till att styra företaget i önskad riktning. Det empiriska materialet betonar kontrollens förmåga att inbringa ett personligt lugn för ledaren i de små företagen, vilket i sin tur resulterar i den eftersträlvade tryggheten. Att kontrollen ses som ett verktyg för att uppnå en trygghet och ett personligt lugn skulle i ett vidare perspektiv sannolikt kunna appliceras på mindre företag även inom andra branscher än vad som undersökts i denna studie. Detta görs troligt då önskan om trygghet kommer ur den egna ansvarskänslan för företagets välmående och framgång. Detta skulle kunna generaliseras till att gälla för alla ledare för mindre företag och inte bara de inom modebranschen.

Att budgeten som ekonomistyrningsinstrument skulle vara anpassningsbar även till små företag stöts i denna studie då samtliga respondenter använder sig av samt ansetts sig finna en nytta med budgeteringen. I denna uppsats har budgeteringens anpassningsförmåga på små företag utretts som en funktion utav den faktiska användningen. Det vill säga att användningen setts som ett uttryck för anpassningsförmågan. I empirin har vi funnit en hög och även aktiv användning utav budgeten och dess process där alla tillfrågade respondenter finner budgeteringen vara en central del av deras styrning för respektive företag. Samtliga respondenter skiljer sig åt i såväl karaktär som sätt för och anledning till att driva sitt företag. I vilket syfte och på vilket sätt de använder sig av budgets ser även det olika ut. Att de alla, trots sina särdrag, finner en stor nytta med budgeteringen tyder även detta på att ekonomistyrningsmodellen är väl anpassningsbar till individuella önskemål och organisationers specifika karaktäristika. I ett bredare sammanhang skulle det med detta sagt kunna göras troligt att budgeteringens anpassningsförmåga, utifrån studiens definition, även skulle kunna gälla mindre företag som ej direkt berörs i studien. Såväl de inom modebranschen som de inom andra branscher. Detta kan även ses med utgångspunkt i Orpens (1985) teori om att det är processen och inte planen som är det viktiga för ett företags prestation. Vi ser att oavsett verksamhetsplanens utformning och planeringshorisont ses en

nytta med den aktiva användningen av budgetering för en bild av företagets ekonomiska verklighet.

Visat sig har att styrningen i ett mindre företag har ett samband med verksamhetens nyckelperson/-er och dess egenskaper. Det har också framkommit att inom de små företagen i modebranschen finns en stor passion från ägare för verksamheten i sig. Tillfrågade respondenter och därmed nyckelpersonernas förkunskaper skiljer sig åt men oavsett kunskap så upplevs budgeten som ett lättillgängligt kontrollinstrument. Samtliga respondenter anser sig kunna hantera och finna nytta i budgeteringsprocessen vilket även detta stödjer budgetens förmåga att anpassas till olika förutsättningar och individuella önskemål.

Vad som framkommit under studiens gång är att ingen av respondenterna ser ett alternativ till budgeteringen. Om detta beror på att budgetering faktiskt skänker en sådan nytta till verksamheten eller om det beror på att traditionen av budgetering är så vedertagen att respondenterna inte ägnat en tanke åt att det skulle finnas bättre alternativ lämnas i denna uppsats obesvarat. Vad som dock gjorts tydligt är att användandet är utbrett och samtliga respondenter finner stor nytta med sin budgetering. Det gör den, enligt tidigare klassificering, till en ekonomistyrningsmodell som i hög grad är anpassningsbar till små företag i svensk modeindustri och den skänker en stor nytta till löpande verksamhet och planering. Utifrån den information som kommit att stötta budgeteringens anpassningsbarhet och nytta i denna uppsats, såsom flexibel gentemot verksamhetsutformning, ledarstil och individuella förutsättningar skulle det även kunna göras sannolikt att anpassningsbarheten och nyttan kan generaliseras till att gälla många mindre företag inom svenskt näringsliv. Detta då skillnader i ovan nämnda faktorerna är vad som ger de flesta mindre företag sin specifika prägel, inte bara de inom modebranschen.

6.2 BEGRÄNSNINGAR I UNDERSÖKNINGEN

Uppsatsen inkluderar endast fem företag inom västsvensk modeindustri. De slutsatser som dras i studien är baserade på personliga tankar och åsikter och därmed tätt kopplade till de individer som intervjuats. Om urvalet av respondenter hade sett annorlunda ut så hade detta sannolikt ändrat utfallet då alla individer präglas av olika erfarenheter och synsätt. Detta gäller både i de fall då studien skulle utökats med fler företag samt om respondenter hade bytts ut mot andra, alternativt fler, individer inom ett och samma företag. Studien präglas och har sin utgångspunkt i ledarnas perspektiv och behandlar inte hur övriga medarbetare inom företagen upplever budgeteringen och dess process, varav en komplett bild över budgeteringens påverkan på samtliga nivåer och individer inom ett företag inte ges. Uppsatsen är begränsad till modebranschen vilket gör att det inte går att säkerställa dess applicerbarhet på andra branscher. Med en geografisk inriktning på Västsverige kan det inte heller sägas att studien inte nått andra slutsatser i det fall då den haft en annan geografisk inriktning. Detta då andra områden kan ha andra omvärldsfaktorer och förutsättningar som skiljer sig från denna studies område. Dock ger denna studie en tydlig fingervisning i debatten kring budgetens vara eller icke vara. Samtliga tillfrågade respondenter budgeterar och finner nytta med detta vilket indikerar på att budgeten inte är på väg ur tiden, utan är än idag en fullt ut levande ekonomistyrningsmodell.

6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

En naturlig vidareutveckling av vår studie skulle kunna genomföras i form av intervjuer med all personal på företagen med ett fokus på deras upplevelse. Det skulle vara av stort intresse att få en bättre inblick i hur användandet av budgetering påverkar ett mindre företag och dess samtliga individer och nivåer. Att vidga undersökningen till fler branscher hade även det

genererat en ökad insyn på hur utbredd användningen av budgetering är bland mindre företag. Det skulle vara intressant att vidare studera om anpassningsbarheten och den upplevda nyttan skiljer sig mellan branscherna eller om slutsatser kan dras för små företag i stort. Eftersom att vår studie begränsar sig till budgeteringen som enda ekonomistyrningsmodell skulle studier med fördel kunna genomföras med ett vidare perspektiv där olika ekonomistyrningsmodeller i små företag skulle kunna ställas mot varandra och därigenom utreda skillnad i dess anpassningsbarhet och nytta. Här skulle man även kunna vidga frågan om budgetens anpassningsförmåga till varför man i utgångsläget valt att använda sig av budgetering. Detta då det tydligt i vår studie framkommit att ingen av respondenterna såg ett alternativ till budgeteringen. Då vår undersökning endast studerar förhållanden mellan budgetering och små företag och drar slutsatser utifrån detta hade ytterligare forskning kunnat vidga förståelsen för området med att även jämföra användningen av budgeteringen i stora företag inom samma bransch. Detta för att få en ytterligare infallsvinkel till hur användningen och nyttan skiljer sig.

7. REFERENSLISTA

7.1 BÖCKER

Andersson, K. (1995). *Budgetering - en introduktion*. (2 ed.) Malmö: Liber-Hermods.

Bergstrand, J. & Olve, N-G. (1994). *Styr bättre med bättre budget*. (3 ed.) Malmö: Liber-Hermods.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

Gillham, B. (2005). *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsson, K. (2008). Den svårfångade kvaliteten. K. Sjöberg & D. Wästerfors (Red.) *Uppdrag: forskning*. Malmö: Liber.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Kullén, H. (2009). *Budget och budgetering*. (1 ed.) Malmö: Liber.

Lundén, B. & Smitterberg, A-B. (2010). *Budget: Handbok för småföretag*. (7 ed.) Näsviken: Björn Lundén Information.

Lundin, E. (2008). Konsten att hitta sin teori. K. Sjöberg & D. Wästerfors (Red.) *Uppdrag: forskning*. Malmö: Liber.

Magnusson, Å. (1974). *Budgetuppföljning - Analys av budgetutfall*. (2 ed.) Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm : Sveriges Mekanförbund.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (3 ed.) Harlow: Pearson Education Limited.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3 ed.) Lund: Studentlitteratur.

Samuelsson, L. (1973). *Effektiv budgetering: En analys av beslut om budgeteringens utformning*. (Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm : Sveriges Mekanförbund.

Widebäck, G. (1973). *Budgetering: ett medel för effektiv företagsplanering*. (2 ed.) Stockholm: Bonniers

7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

Bamberger, I. (1983). Value systems strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*. 1(4), 25-39.

Armstrong, P., Marginson, P., Edwards, P., & Purcell, J. (1996). Budgetary control and the labour force: findings from a survey of large British companies. *Management Accounting Research*, 7(1), 1-23.

- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603.
- Bracker, J., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503-522.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 587-624.
- d'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of management review*, 226-240.
- England, G.W., & Lee, R. (1973). Organizationsize as an influence on perceived organizational goals: A comparative study among American, Japanese and Korean managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 45-50
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Orpen, C. (1985). The effects of long-range planning on small business performance: a further examination. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 16-23.
- Pettit, R. R., & Singer, R. F. (1985). Small business finance: a research agenda. *Financial management*, 47-60.
- Robinson, R. B. (1982). The Importance of " Outsiders" in Small Firm Strategic Planning. *Academy of management journal*, 25(1), 80-93.
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 128-137.

Smith, N. (1967). The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 109.*

7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Edström, A (2013, 15 januari). *Fast Fashion: snabbhet präglar modeindustrin*. Hämtad från <http://www.aktiespararna.se/ungaaktiesparare/Nyheter-och-artiklar/Fast-fashion---snabbhet-praglar-modeindustrin/> (2013-04-04)

Konjunkturinstitutet (2013)

Lomberg, A (2009, 6 februari). *Mode i motvind*. Svenska Dagbladet. Hämtad från http://www.svd.se/naringsliv/mode-i-motvind_2434195.svd (2013-04-15)

Portnoff, L., Nielsén, T., Padoan, P., Sternö, J. (2013). *Modebranschen i Sverige: Statistik & analys (Rapport 13:03)*. Stockholm: Svensk handel. Från <http://www.svenskhandel.se/>

SCB:s Företagsdatabas (2013)

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE (för respondenter)

BUDGETPROCESSEN

1. **Använder ni er av någon form av budgetering i er verksamhet?**
(Om ingen typ av budgetering sker i företaget så gå direkt till fråga 12)
2. **Varför har ni valt att använda er av just denna/dessa delar av budgeteringen?**
3. **Hur skapas er budget?**
4. **Hur sätter ni upp mål för verksamheten?**
5. **Vad finns med i er budget?**
6. **Vilken tidshorisont har ni på er budget?**
7. **Hur använder ni er budget?**
8. **Sker budgetuppföljning?**
9. **Vilka nackdelar ser ni med budget?**

ATT STYRA MED BUDGET

10. **Hur hjälper budgeten er att styra företaget?**
11. **Vilken nytta upplever ni med budgetering?**

OM INTE ANVÄNDNING AV BUDGET

- 12. Varför använder ni er inte utav budgetering?**
- 13. Vad ser ni som viktiga faktorer vid val av styrmedel för verksamheten?**
- 14. Vilka styrmedel använder ni istället?**
- 15. Har ni använt er av budget någon gång tidigare?**

BILAGA 2

INTERVJUUNDERLAG (för intervjuarna)

BUDGETPROCESSEN

1. Använder ni er av någon form av budgetering i er verksamhet?

Ja/Nej (Om nej gå direkt till nej-delen)

2. Varför? (Syfte)

Exempel: Planering, koordinering, kontroll, motivation, eller upprättas budgeten för att den "ska" finnas?

3. Hur skapas er budget?

- Hur går upprättandeprocessen till?

Vad vet vi? (om företaget, tillverkningskapacitet, kunskapsbas, dess omvärld, konjunktur, konkurrenter)

Vad kan vi? (med utgångspunkt i vad vet vi vet, vad kan vi göra utifrån det?)

Vart vill vi? (tidigare två frågor ger oss alternativ, ledningen väljer utifrån det vad vi vill satsa på vilket ger oss en inriktning för kommande period.)

- Vilka är delaktiga? (uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, iterativa metoden)

- Använder ni er av finansiell och icke-finansiell budget?

4. Uppställande av mål

- Hur upprättas de? (internt el externt (benchmarking?))

- Hur tänker ni vid formulering av periodmål (svårighetsgrad)

- Användande av historisk data?

5. Vad står i er budget?

Ska spegla verksamheten

- Resultat budget

- Likviditetsbudget

- Balansbudget

6. Vilken tidshorisont har ni på er budget? (Budgetperiod)

- Helår? Halvår? Månad?

- Hur lång planeringshorisont?

7. Hur använder ni er budget?

- Aktivt? Sätts den en gång per år sen tittar man inte på den mer?

- Används budgeten för hela verksamheten eller enbart för vissa delar?

- Används budgeten som ett verktyg i den dagliga verksamheten?
- Används den av alla eller endast exempelvis bara av ledningen?

8. Budgetuppföljning

Avvikelseerna är intressanta (både positiva och negativa avvikelser analyseras?)

- Sker uppföljning? Hur ofta? Vilka är involverade?
- Val av åtgärd? (anpassningsåtgärd eller korrigeringsåtgärd)

9. Nackdelar med budget

- Har upprättarna tillräcklig insyn för att göra en lämplig budget?
- Historisk data
- Anpassningsbarheten
- Resurskrävande

ATT STYRA MED BUDGET

Ledningens perspektiv

10. Hur hjälper budgeten er att styra företaget?

- Motivering av anställda?
- Möta styrelsen krav?

11. Upplevd nytta med budgetering

- Vilken är nyttan som ni upplever med budgeteringen i er verksamhet?

OM INTE ANVÄNDNING AV BUDGET

12. Varför inte?

Tidsåtgång? För få personer? För begränsande? Tidshorisonten? Kunskap?

13. Vad ser ni som viktigast vid ett val av styrmedel för verksamheten?

Ska det gå fort? Funka för hela året? Vad vill man uppnå med sin styrning

14. Vilka styrmedel använder ni istället?

BB, BSC, benchmarking etc.

- Hur sker planering och målsättning?

15. Har ni använt er av budget någon gång tidigare?

Testat men inte fungerat? I så fall varför?