



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

En studie om

Budgetens användning i små och medelstora företag

Företagsekonomiska institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Kandidatuppsats VT 2007
Handledare: Johan Dergård

Författare:
Petra Lundberg, 710327
Sebastian Mazur, 790921

Förord

Denna uppsats handlar om budgeteringen i små och medelstora företag i Sverige. Intresset väcktes under fördjupningskursen i ekonomistyrning våren 2007 då ett antal artiklar och litteratur studerades om budgetens för- och nackdelar. Uppsatsen har skrivits under tio veckor på handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Genom denna uppsats har vi fått en bredare förståelse för budget samt en annan syn på dess uppfattning i företagen.

Vi vill härmed tacka de personer som har ställt upp på intervjuerna och handledaren Johan Dergård som väglett oss genom denna uppsats.

Göteborg den 1 juni 2007

Sebastian Mazur

Petra Lundberg

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2007

Författare: Petra Lundberg och Sebastian Mazur

Handledare: Johan Dergård

Titel: Budgetens användning i små och medelstora företag.

Bakgrund och problem: Tidigare studier visar att budgeten fortfarande i hög grad är aktuell som styrverktyg i svenska företag. De allra flesta företagen i Sverige arbetar med budget som ett integrerat verktyg i sin verksamhet. Detta gör det intressant att närmare kartlägga hur verksamheterna använder sig av budgeten då få studier har belyst själva budgetprocessen eller hur företagen arbetar fram sin budget. Vidare är det intressant att titta på hur budgetanvändandet ser ut, hur uppställandet av budget går till, hur processen ser ut och hur integreras den färdiga budgeten i styrningen av företaget. Det kan även vara intressant att titta på hur och om företag lyssnat på kritiken och vad dem i så fall gjort för att förbättra och förändra den egna budgetprocessen.

Syfte: Huvudsyftet är att kartlägga hur små/medelstora företag i Sverige arbetar med budgetprocessen. Bisyftet är att undersöka respondenternas uppfattning om budgeten.

Metod: En enkätundersökning riktad till 20 ekonomichefer/controllers på små/medelstora företag i Sverige har genomförts. Materialet i empirin har analyserats utifrån en teoretisk referensram om budgetprocessen.

Resultat och slutsatser: Fast budget har fortfarande starkt fotfäste i svenska små och medelstora företag och dess primära syfte anses vara planering. För att budgeten skall vara användbar på grund av omvärldsförändringar kompletteras den oftast genom en reviderad, rörlig eller rullande budget. Tiden för budgetuppställandet anses vara lagom enligt respondenterna och de mest väsentligaste budgeterna är resultatbudget och försäljningsbudget. Budgetuppställandet domineras genom en mellanform av uppbyggnad samt nedbrytningsmetod och utgångspunkten för uppställandet anses vara både från hur verksamhetens bedrivs samt marknadssituationen. Både vid framställandet, användandet samt vid uppföljningen av budget ingår oftast bara chefer. Företagen har ingen avsikt att avskaffa budgeten utan istället arbetar de för att utveckla den.

Förslag till fortsatt forskning: Den här undersökningen kartlägger hur små/medelstora företag i Sverige arbetar med sin budget och vad den generella inställningen till budget är. Vi har i denna undersökning inte haft möjlighet att följa hur budgetprocesserna faktiskt går till ute på företagen. Det hade varit intressant att kunna titta närmare på vilka som är involverade, vad respektive person bidrar med i budgetprocessen och att på plats på företaget kunna observera och granska en budgetprocess. Förslag till fortsatt forskning är att göra en fallstudie på ett företag där forskarna fokuserar på användningen av budgeten.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.2.1 Syfte	8
2 TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 BUDGET	9
2.2 BUDGETERINGENS SYFTE	9
2.3 BUDGETPROCESSEN	10
2.3.1 Budgetuppställande	11
2.3.2 Budgetuppföljning	13
2.3.3 Författarnas tolkning av budgetprocessen.	14
2.4 ALTERNATIV TILL FASTBUDGET	14
2.4.1 Reviderad Budget	14
2.4.2 Rullande budget.....	15
2.4.3 Rörlig Budget.....	15
2.4.4 Flexibel Budget.....	15
2.5 KOMPLEMENT TILL FAST BUDGET	15
2.5.1 Programbudgetering	15
2.5.2 Nollbasbudgetering	15
2.5.3 Ändamålsbudgetering.....	16
2.5.4 Aktivitetsbudgetering.....	16
2.6 TIDIGARE FORSKNING	16
2.7 KRITIK MOT BUDGET	17
3 METOD	19
3.1 METODINLEDNING	19
3.2 VAL AV FÖRETAG	19
3.3 RESPONDENTER.....	19
3.4 INTERVJUER	20
3.5 ENKÄTEN	21
3.6 BEARBETNING AV DATA	21
3.7 LITTERATUR.....	22
3.8 TROVÄRDIGHET.....	22
4 BUDGETERING I SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG	23
4.1 FÖRETAGEN.....	23
4.1.1 Företag A.....	24
4.1.2 Företag B.....	25
4.1.3 Företag C	26
4.1.4 Företag D.....	28
4.1.5 Företag E.....	30
4.1.6 Företag F.....	31
4.1.7 Företag G.....	33
4.1.8 Företag H.....	34
4.1.9 Företag I.....	35
4.1.10 Företag J.....	37
4.1.11 Företag K.....	38
4.1.12 Företag L.....	39
4.1.13 Företag M.....	41
4.1.14 Företag N.....	43
4.1.15 Företag O	44
4.1.16 Företag P.....	45
4.1.17 Företag Q.....	47
4.1.18 Företag R.....	49
4.1.19 Företag S.....	50
4.1.20 Företag T.....	52
4.2 VILKA PÅSTÄENDEN STÄMMER ÖVERENS MED FAST BUDGET?	53

5 ANALYS	55
5.1 BAKGRUNDSDATA	55
5.2 BUDGETPROCESSEN	58
5.3 UPPFATTNING OM BUDGET	61
6 SLUTSATS	63
6.1 SLUTSATSER	63
6.1.1 <i>Hur arbetar företagen med budgetprocessen?</i>	63
6.1.2 <i>Vad är respondenternas uppfattning om budgeten?</i>	64
6.2 REFLEKTIONER	64
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	64
7 KÄLLFÖRTECKNING	65
7.1 BÖCKER	65
7.2 INTERNETKÄLLOR	65
7.3 ARTIKLAR	66
7.4 UPPSATSER	66
ENGLISH SUMMARY	67
8 BILAGOR	72
8.1 BILAGA 1 – BREV TILL RESPONDENTER	72
8.2 BILAGA 2 - ENKÄTUNDERSÖKNING	73

Figur- och diagramförtäckning

Figur 2.1 Den traditionella budgetprocessen.....	11
Figur 2.2 Uppbyggnadsmetoden	12
Figur 2.3 Nedbrytningsmetoden.....	12
Figur 2.4 Kombinationsmetod för budgetuppställande.....	13
Figur 3.1 Branscher.....	19
Figur 4.1 - företag A.....	24
Figur 4.2 - företag B.....	26
Figur 4.2 - företag C.....	27
Figur 4.2 - företag D.....	29
Figur 4.5 - företag E.....	30
Figur 4.6 - företag F.....	32
Figur 4.7 - företag G.....	33
Figur 4.8 -företag H.....	35
Figur 4.9 - företag I.....	36
Figur 4.10 - företag K.....	39
Figur 4.11 - företag L.....	40
Figur 4.12 - företag M.....	42
Figur 4.13 - företag N.....	43
Figur 4.14 - företag O.....	45
Figur 4.15 - företag P.....	46
Figur 4.16 - företag Q.....	48
Figur 4.17 - företag R.....	50
Figur 4.18 - företag S.....	51
Figur 4.19 - företag T.....	52
Diagram 4.1: Vilka påståenden stämmer överens med fast budget?.....	54
Diagram 5.2.1: Vilka ekonomiska planer sammanställs inom Ert företag?.....	55
Diagram 5.2: Vilka budgeter tas fram och hur betydelsefulla är de för företaget?.....	56
Diagram 5.2.2: Vad är syftet med budgetering?	57
Diagram 5.3: Vilket syfte fyller budgetuppföljningen?	57
Figur 5.4: Underlag för ny budget.....	58
Figur 5.1 Uppbyggnadsmönster	59
Figur 5.2: Inblandade i budgetuppställandet.	60
Diagram 5.6: Vilka kriterier beträffande budgeten stämmer in på Ert företag?	61

1 Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till vårt ämne. Vi för även en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Budget är plan över beräknade inkomster och utgifter under en viss tid, ofta ett år. Det handlade ursprungligen om den kappsäck, ”portfölj”, där den brittiske finansministern förvarade statsräkenskaperna.¹

Det var först på 1950-talet som budgeteringen fick sitt stora genombrott i Sverige, innan dess var det bara de största företagen som budgeterade. Budgeten användes då endast för att planera och samordna verksamheten men efter några år kom budgeten även att vara ett viktigt styrmedel för att precisera företagets strategier. Efter 60-talets optimism kom oljekrisen som förändrade synen på budgeteringen. Företagen insåg att det inte gick att förutse framtiden och även den mest genomarbetade planen hade anlag att vara felaktig. Flexibilitet och försiktighet hamnade i centrum och det ledde till att företagen blev alltmer decentraliserade. Det var då budgeten fick en ny roll - ledningen förde ned ansvaret i organisationen och ett nytt verktyg behövdes för kontroll. Företagsledarna gav direktiv i budgeten vilka ekonomiska mål som skulle uppnås och kunde jämföra utfallet med budgeten för bedömning av enhetsansvariges insatser. Under 80-talet började budgeten ifrågasättas och kritik växte då företagsledare menade att budgeten inte kunde anpassas till omvärldsförändringar.²

1.2 Problemdiskussion

Budgeten har varit etablerat som styrmedel i Sverige i snart 60 år. Under så lång tid hinner omvärlden genomgå stora förändringar och vi med den. Många företag möter idag en hårdnande konkurrens och faktorer som internationalisering av ekonomin och ökad globalisering av marknader tillsammans med kortare livslängd för produkter påverkar i stigande grad företag och organisationer.³ I dagens snabba IT-samhälle är affärsvärlden under ständig förändring och för att ett företag skall stå sig i konkurrensen måste det hela tiden utvecklas och omformas enligt nya förutsättningar så att det passar in. På grund av denna ständigt föränderliga omvärld har den traditionella budgetens nytta diskuterats flitigt de senaste åren. Wallander⁴ är en av de största skeptikerna till budgeten medan bland andra Anthony och Govindarajan⁵ förspråkar den. Att förutsättningarna för budgeten har förändrats i takt med allt annat är det ingen som betvivlar och förändringar i budgetprocessen sker i dag i många svenska företag. En del företag väljer att helt sluta arbeta med budget och hitta nya styrverktyg till sin verksamhet medan andra väljer att förändra eller förenkla den befintliga budgeten.

Budgeten har traditionellt alltid haft en central roll i företagets verksamhetsstyrning. Enligt Lyne⁶ är syftet med budget bland annat planering, uppföljning, prognos, kommunikation och motivering. Luis Fernandez-Revuelta Perez och Keith Robson⁷ är två författare som studerat konsekvenserna i budgetprocessen. Deras studie belyser problematiken som finns med budge-

¹ Nationalencyklopedins Internetjänst 2007-05-08.

² Greve, J, (1996).

³ Ax & Johansson, (2001)

⁴ Wallander, J, (1995). Direktör i Sundsvallsbanken 1961-70, VD i Svenska Handelsbanken 1970-78 samt styrelseordförande 1978-1991. Styrelseledamot i bl. a Ericsson och Marieberg och hedersordförande i Svenska Handelsbanken 91-

⁵ Anthony & Govindarajan, (2003).

⁶ Lyne, S.R., (1998).

⁷ Perez L, & Robson K, (1999).

tering och konstaterar att utfallet inte alltid blir som budgeteraren tänkt. På grund av liknande fall som detta har budgeten i alla tider blivit kritiserad och ifrågasatt.

Trots studier som denna finns det annan forskning som visar att budgeten är ett styrverktyg att räkna med och även om den kompletteras med andra är något som företag använder sig av i sin dagliga verksamhet. Det finns undersökningar om huruvida Sveriges femtio största företag fortfarande använder sig av budgeten som ett styrmedel och kommit fram till att de allra flesta gör det.⁸ Det har även gjorts undersökningar på Sveriges börsnoterade företag och deras användning av budgeten där resultatet visade att över 80 % av de undersökta företagen fortfarande använder sig av budget.⁹ Andra studier har visat att prognoser snarare är ett komplimenterande än konkurrerande styrverktyg till budgeten.¹⁰

Studierna har bevisat vad verkligheten bekräftar: budgeten är fortfarande i högsta grad aktuell som styrverktyg i svenska företag. De allra flesta företagen i Sverige arbetar med budget som ett integrerat verktyg i sin verksamhet. Med denna vetskap blir det intressant att titta närmare på hur budgeten används då få studier har belyst själva budgetprocessen eller hur företagen arbetar fram sin budget. Vi vill undersöka hur budgetanvändandet ser ut, hur uppställandet av budget går till samt hur integreras den färdiga budgeten i styrningen av företaget. Det kan även vara intressant att titta på hur och om företag lyssnat på kritiken och vad de i så fall gjort för att förbättra och förändra den egna budgetprocessen. Hur ser företagen på budgeten och dess syfte i dag? Hur arbetar de med sin budget och vad blir det slutgiltiga omdömet om budgeten som begrepp?

1.2.1 Syfte

Huvudsyftet är att kartlägga hur små och medelstora företag i Sverige arbetar med budgetprocessen.¹¹ Detta kommer vi att göra genom att dela in processen i olika tema - *bakgrundsdata* och *budgetprocessen*. Vårt sista tema och bisyftet är att undersöka *respondenternas uppfattning om budgeten*.

⁸ Gafvelin & Kamola, (1996).

⁹ Stolt, L, (2003).

¹⁰ Hadzimusic, (2007).

¹¹ Se vår förklaring av budgetprocessen i kapitel 2.3.3

2 Teoretisk referensram

Kapitlet förklarar för läsaren de olika budgetmodeller samt processer som uppstår vid framställning och användning av budget. En kort presentation av budget ges följt av förklaringen till budgeteringens syfte, budgetprocessen samt uppställandet som ligger till grund för den här uppsatsen. Vi belyser även tidigare forskning kopplat till vårt ämnesområde. Läsaren får även klargöranden på de alternativ samt komplement som finns till budget.

2.1 Budget

Det finns många olika definitioner på budgetering och en mängd användningsområden med olika syften. Då verksamheten befinner sig i en stabil marknad med förutsägbar efterfrågan kan budgeten vara lämplig för framtidsplanering. På en marknad som befinner sig i en ständig förändring skall budgeten mer ses som ett sätt att strukturera upp osäkerheten om framtiden¹². Enligt boken *Den nya ekonomistyrningen*¹³ är definitionen på framställning av budget följande ”En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för kommande period”. Detta kan förklaras genom följande punkter:

- Genom förväntningar skall budgeten hjälpa till att förutse framtiden.
- Anställda åtar sig att uppnå budgeterade värden.
- Ekonomiska konsekvenser betyder att i budgeten skall både ekonomiska och icke ekonomiska synpunkter förekomma.
- Kommande period betyder att framtiden delas in i olika perioder och objekt.

Budgeten består av ett flertal delbudgetar som ofta sammanställs till tre olika huvudbudgetar. Delbudgetarna framställs på operativ nivå och är mer detaljrika än huvudbudgeterna då de består av olika varianter av kostnader, produkter, personal, geografiska marknader, försäljning, lager med mera. Dessa blir underlag för huvudbudgeten som är mer övergripande. En typ av huvudbudget är *likviditetsbudgeten* som innehåller planeringen av in och utbetalningar. *Resultatbudget* är en annan sorts huvudbudget vars uppgift är att planera alla enheters intäkter, kostnader och resultat. Resultatbudgeten byggs oftast upp post för post från resultaträkningen i mindre företag. *Budgeterad balansräkning* är ytterligare en huvudbudget och åskådliggör företagets tillgångar, skulder samt eget kapital vid en viss tidpunkt. Huvudbudgeterna har ett starkt samband med varandra då budgeterad balansräkning i hög grad påverkas av uppgifter från resultat- och likviditetsbudgeten.¹⁴

2.2 Budgeteringens syfte

Budgetering innebär att hela verksamheten engageras och att en budgetprocess skapas med mål att uppnå en slutbudget för användning samt uppföljning. Ett viktigt kriterium är att nytan skall vara större än kostnaden. Enligt Ax et al. är nyttan och budgetens syften:¹⁵

¹² Andersson K, (1993).

¹³ Ax et al, (2003).

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

- Planering – utgångspunkt i företagets strategier och vilka resurser som krävs för att nå dem. Budgetarna innehåller planer på aktiviteter som exempelvis försäljning, produktion, inköp, personalrekrytering med mera. En annan författare, Greve¹⁶, menar även att planeringen kan uppmärksamma ledningen på eventuella likvidationsproblem och ge möjligheter att i tid vida åtgärder samt att revidera budgeten.
- Samordning – anställda får klara mål och relationerna skall stärkas mellan enheterna.
- Resursallokering – genom budgeteringen fördelas och prioriteras resurserna på de enheter som är i behov av dem.
- Dimensionering – organisationen får bättre kontroll och tillfälle att i tid påverka vilka volymer som avser de olika enheterna.
- Ansvarsfördelning – kontroll samt signalsystem av enheterna där utfallet ställs mot budgeten för att utvärdera om ett bra arbete utförts eller ej.
- Uppföljning – utfall kan jämföras mot budgeten för olika korrigeringar av verksamheten.
- Kommunikation - budgeten ger tillfällen för budgeterna och ledning att få en inblick i andra delar av verksamheten samt en dialog till olika problemlösningar.
- Medvetenhet – de anställda får kännedom om vad som är viktigt för företaget som helhet och inte bara dess enhet.
- Målsättning – lämplig egenskap för decentralisering och fungerar så att enheterna skall veta vad som förväntas av dem de kommande perioderna.
- Motivation – de anställda blir mer motiverade och anstränger sig för att uppnå de mål som ställts upp för verksamheten.
- Incitament – vanligt förekommande att olika slags av belöningsystem är kopplande till budgeten.

2.3 Budgetprocessen

Arwidi beskriver budgetprocessen på följande sätt; *Med budgetprocess avser vi fördelningen av olika aktiviteter på budgetarbetets aktörer.* Budgetprocessens ändamål skall vara att ställa upp en budget med avsikt som plan för framtiden. Men oftast har den andra funktioner som att motivera anställda samt att skapa en process för utbyte av erfarenheter och idéer.¹⁷

Greve¹⁸ anser att budgetprocessen innehåller aktiviteter som budgetuppställande och budgetuppföljning. Flertal aktörer från företagets olika avdelningar involveras i utformningen av budgeten och deras roller blir betydelsefulla för samspelet och effektiviteten i budgetarbetet. De roller som tilldelas är beroende på företagets ledningsfilosofi och organisationsstruktur. Ett större beroende mellan avdelningarna leder till större behov av samordning som oftast leder till intern byråkrati. Sedan slutet på decenniet har många företag en strävan att övergå till divisionalisering och självständiga resultatenheter för att avveckla den byråkratin som uppstår¹⁹. Det är i dessa företag som budgetprocessen får större samordningsroll och används för att skapa bättre kommunikation och insyn i företaget. Budgetprocessen skiljer sig åt i de mindre företagen oftast på grund av att de inte har någon utbred komplexitet i organisationen och därav mindre behov för samordning. Likviditeten är även av stor betydelse för budgetprocessen som oftast är knapp i mindre företag vilket leder till att planeringsrollen får väsentlig betydelse.²⁰

¹⁶ Greve, J, (1996).

¹⁷ Arwidi & Samuelson, (1991).

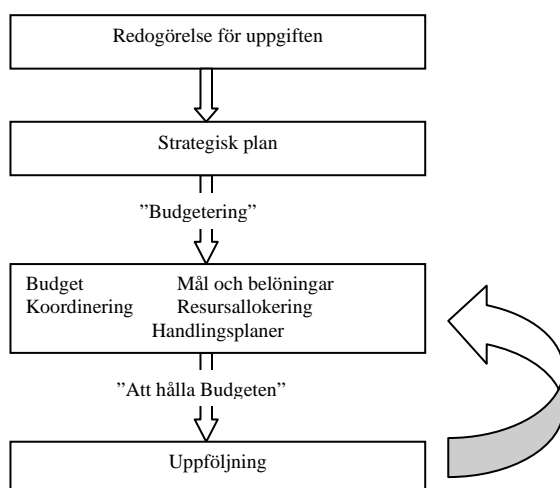
¹⁸ Greve, J, (1996).

¹⁹ Arwidi & Samuelson, (1991).

²⁰ Ax et al, (2003).

Budgetprocessen utgår oftast från två huvudfaser, budgetuppställande och budgetuppföljning. Ax et al. menar att det finns ytterligare två faser i processen. Den ena är budgetanalysen där utfallet av budgeten visar hur verkligheten är och som blir underlag för kommande budget och själva budgetanvändandet. Den andra är budgetanvändandet som ger upphov till ett verkställande och används för att fatta beslut.²¹

Hope och Fraser menar att budgetprocessen för de flesta aktörerna blir en årlig ritual som oftast är tidskrävande och osäker. De beskriver budgetprocessen genom en modell (se figur 2.1) där den första processen är redogörelsen för organisationens uppgift och dess syfte. Därefter skall företagets långsiktiga plan bearbetas som är av strategisk karaktär och belyser organisationens inriktning. Dessa två processer blir stommen i den budgetprocess som nu skall bearbetas av budgeterna. Tredje fasen innehåller ledningens ”budgetpaket” som skall brytas ned till olika enheter och divisioner i organisationen. Paketet kan innehålla formulär på försäljningsprognoser, produktions och kapitalkostnader och så vidare. Då detta har gjorts återvänds formulären till ledningen för utvärdering. De här stegen kan upprepa sig ett antal gånger innan ett slutgiltigt resultat nås och en budget kan sammanställas. Efter budgeten skall regelbunden rapportering ske för kontroll samt utvärdering av prestationerna gentemot budget.²²



Figur 2.1 Den traditionella budgetprocessen
Källa: Hope J, Fraser R (2004), s 22

2.3.1 Budgetuppställande

Den budgetprocess som uppstår vid budgetuppställandet kan se annorlunda ut från företag till företag men de vanligast förekommande metoderna är uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden samt den iterativa metoden. Konjunkturen och företagets ekonomiska situation har en viss betydelse för uppställandet då det påpekas att vid högkonjunktur används uppbyggnadsmetoden och vid lågkonjunktur eller svåra ekonomiska situationer används nedbrytningsmetoden.²³

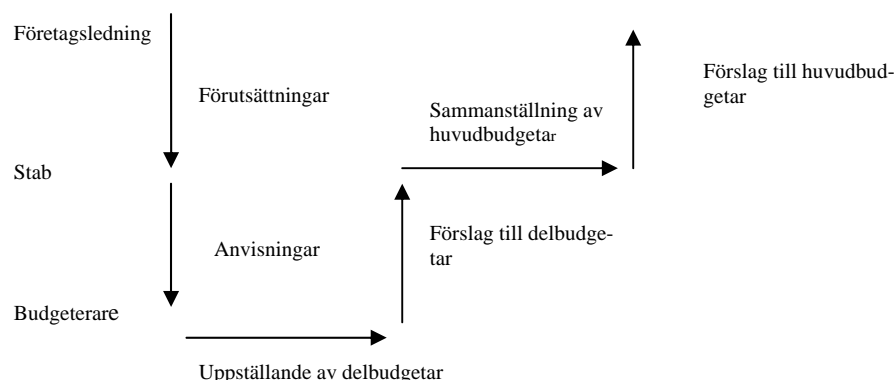
Uppbyggnadsmetoden (se figur 2.2) startar med förutsättningar och övergripande anvisningar från företagsledningen som inkluderar omvärldsfaktorer som exempelvis konjunktur och marknadsutveckling. Budgeterna får därefter bygga upp delbudgetar på operativ nivå som

²¹ Ax et al, (2003).

²² Hope & Fraser, (2004).

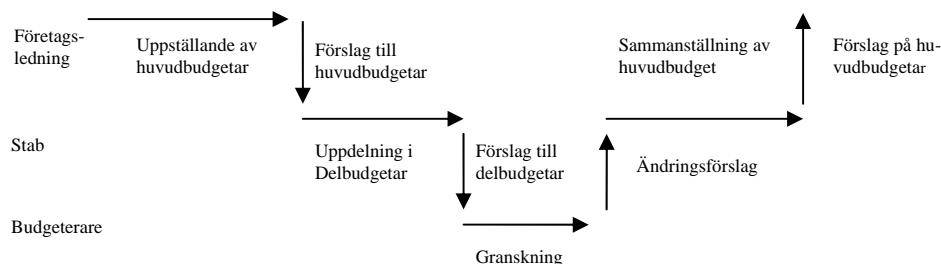
²³ Ax et al, (2003), Bergstrand, J, (2003), Arwidi & Samuelson, (1991).

sammanställs stegvis och slutligen når ledningen som i sin tur sammanställer en totalbudget. Denna metod upplevs som demokratisk och ger möjligheter för medarbetarna att ha åsikter samt tillfällen att kunna påverka budgeten innan den fastställs av ledningen.²⁴



Figur 2.2 Uppbyggnadsmetoden
Källa: Ax et al. (2003), s 438

Nedbrytningsmetoden utgår ifrån huvudbudgeten som helhet vilken innehåller företagsledningens krav på de underliggande nivåerna i företaget. Budgeterarna på operativ nivå granskar och utför de förändringar som krävs. Därefter lämnas förslag för sammanställning till huvudbudget som kräver ledningens godkännande (se figur 2.3). Denna metod beskrivs som en auktoritär metod där ledningen ger direktiv som skall följas och medarbetarna har små möjligheter att påverka med sina idéer vilket i sin tur kan skapa en omotiverad personal.²⁵



Figur 2.3 Nedbrytningsmetoden
Källa: Ax et al. (2003), s 440

Enligt Bergstrand finns oftast en *mellanform* av dessa metoder så att de bästa egenskaperna kan plockas ut och kombineras med varandra. Ledningens målsättningar som startpunkt brukar vara en av dessa för att medarbetarna skall få förståelse för vilken riktning arbetet har. Medarbetarnas åsikter och påverkan till budgetuppställandet hör till de goda egenskaperna som även används i uppbyggnadsmetoden plockas därför ut och används i den kombinerade metoden.²⁶

Den *iterativa metoden* innebär att företaget arbetar med budgetuppställande i flera omgångar för att nå en tillfredställande budget. Metoden anses förbättra noggrannheten i bedömningarna

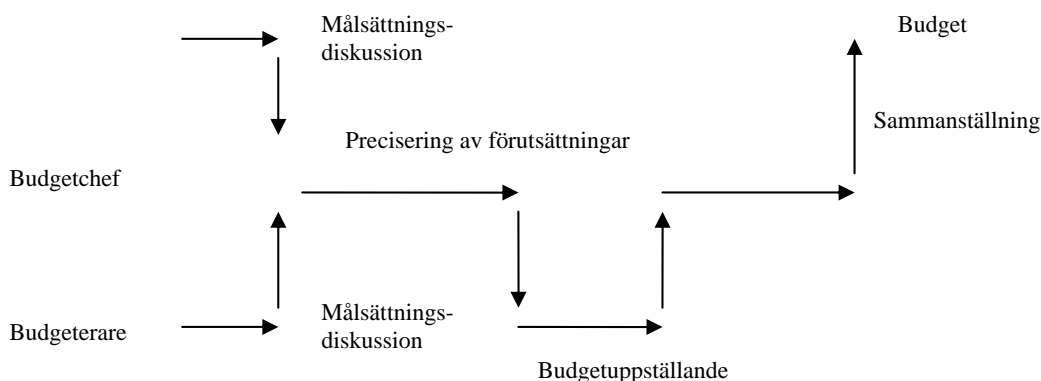
²⁴ Bergstrand, J (2003).

²⁵ Ax et al, (2003).

²⁶ Bergstrand, J, (2003).

men även leda till frustration hos medarbetarna då den upplevs väldigt omfattande och arbetsam.²⁷

Arwidi tar även upp en fjärde metod för budgetuppställande, kombinationsmetod (se figur 2.4). Startpunkten är måldiskussion från både ledning och budgetterare som ger underlag till förutsättningar och precisering hos budgetchefen. Dessa förutsättningar går till budgetterare för en uppställning av budget som sedan sammanställs hos budgetchefen och lämnas vidare till ledningen för framställning av totalbudgeten.²⁸



Figur 2.4 Kombinationsmetod för budgetuppställande.
Källa: Arwidi (1991), s 139

2.3.2 Budgetuppföljning

En del av budgetprocessen innebär att budgeterade värden ställs mot verkligheten vilket medför att en avvikelse kan utläsas. Budgetperioden är vanligtvis ett räkenskapsår och det är möjligt att följa avvikelserna till exempel kvartalsvis, månadsvis eller veckovis²⁹. Enligt författaren Bergstrand³⁰ behöver avvikelserna inte vara regelbundna utan skall vara kända i förväg för att resultatansvarige och ledningen skall ges möjlighet till förberedelse i diskussionen.

Uppföljningens syfte enligt Ax et al.³¹ och Arwidi och Samuelsson³² är bland annat att vara grund för belöningssystem, incitamentverktyg men även att fungera som underlag för den nya budgeten. Genom uppföljning och avvikelseanalyser förfinas organisationen budgetprocessen till nästkommande år. Att analysera positiva och negativa avvikelser för åtgärder är en viktig del i budgetuppföljningen som oftast fungerar som en alarmklocka och i tid varnar organisationen för marknadsförändringar. Budgetuppföljningen fungerar även som personligt åtagande för anställda då det i efterhand går att ställa medarbetarna till ansvar för avvikelserna men även att stödja budgetterarna att nå de ställda målen. Detta leder i allmänhet till att den anställ-

²⁷ Bergstrand, J, (2003).

²⁸ Arwidi & Samuelson, (1991).

²⁹ Ax et al, (2003).

³⁰ Bergstrand, J, (2003).

³¹ Ax et al, (2003).

³² Arwidi & Samuelson, (1991).

de uppträder till fördel för företaget. De avvikelser som uppstår i budgetuppföljningen ger för det mesta bättre diskussionsunderlag i organisationen då bättre fakta finns tillgänglig.

2.3.3 Författarnas tolkning av budgetprocessen.

Vi har nu beskrivit litteraturens olika tolkningar av budgetprocessen samt hur annorlunda den ser ut i olika företag. Vi har tolkat budgetprocessen som en kedja av aktiviteter i företaget vars mål är att upprätta en plan för framtiden. Dessa aktiviteter har vi delat in i olika huvudmoment som budgetuppställande, budgetuppföljning, budgetanalys och själva budgetanvändandet. Definitionen av budgetering tolkar vi som budgetuppställandet samt budgetanvändandet.

Budgetuppställande är enligt oss det arbete som läggs ner inom organisationen och som leder fram till en huvudbudget. De olika modeller som vi använder till hjälp för tolkning av uppställandet är uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, iterativa metoden samt kombinationsmetoden.

Budgetuppföljningen är den avstämning som görs av budgeterade värden mot verkligheten vilket medför att en avvikelse kan utläsas för åtgärder och som underlag för diskussion men även vara till grund för belöning.

Budgetanalys är enligt oss samt Ax et al. den uppföljning som görs av budgeten och som skapar ett utfall som jämförs med budget och senare blir en del av det underlag som används vid uppställandet av en ny budget.³³

I kapitel 4 refererar vi till budgeterare när vi förklarar budgetframställandet. Dessa budgeterare representerar avdelnings- och enhetsansvariga på respektive företag. De är oftast här olika former av delbudgetar framställs.

2.4 Alternativ till fastbudget

Då företagen upprättar sin budget görs uppskattningar om de framtida händelser som ligger inom tidsramen ett år. Eftersom det är svårare idag att förutse marknaden och för att försäkra sig om att budgeten skall fungera som ett styrverktyg måste utgångspunkten anpassas och bearbetas allt eftersom nya förutsättningar gäller. Anpassningen kan ske genom att förändra den fasta ettårsbudgeten eller komplettera den med andra metoder. Nedan följer korta beskrivningar av de komplementen.

2.4.1 Reviderad Budget

Då budgeten fastställs kan arbetet med budgetprocessen ha pågått så länge att förutsättningarna som budgeten bygger på ändrats innan den träder i kraft. Då kan en reviderad budget verkställas tertialt, kvartalsvis eller efter behov då nya förutsättningar är kända. En reviderad budget har samma budgetperiod som den traditionella ettårsbudgeten. Dess svaga sidor är att budgeten kan uppfattas som ”velig” eftersom ändringar görs många gånger under året.³⁴ Enligt Bergstrand ger reviderad budget en bättre anpassningsförmåga till omvärlden och blir därför ett värdefullt verktyg.³⁵

³³ Ax et al, (2003).

³⁴ Greve, J, (1996).

³⁵ Bergstrand, J, (2003).

2.4.2 Rullande budget

Rullande budget eller prognoser omfattar oftast ett kalenderår. Budgeten ”rullas” sedan vanligtvis kvartalsvis och en ny budget verkställs över den föregående ettårsbudgeten. Denna typ av budget används av företag där det föreligger stor osäkerhet på marknaden och där förutsättningarna förändras snabbt. Då det i dag förekommer osäkerhet på flera marknader har denna budgetmetod blivit vanlig i näringslivet och företagen har på så sätt fått en bättre bild av utvecklingen. Nackdelen och svårigheten med metoden är huruvida prestationen skall bedömas då de uppsatta målen ändras under året.³⁶

2.4.3 Rörlig Budget

Enligt Ax et al.³⁷ och Bergstrand³⁸ innebär en rörlig budget att de budgeterade värdena är beroende av verksamhetens volym. Rörlig budget förändras beroende på hur en viktig variabel, oftast försäljnings- och verksamhetsvolymen, utfaller. Rörlig budget används oftast av enheter som inte är självständiga utan beroende av volymen. För de enheter som arbetar med kostnadsansvar stiger de rörliga kostnaderna ju mer de producerar och enheten tvingas att sänka produktionen för att inte överstiga budget. Då rörlig budget används tillverkar enheten den volym som ger bäst lönsamhet för företaget som helhet.

2.4.4 Flexibel Budget

I en flexibel budget ses fler omständigheter än enbart verksamhetsvolymen vilket är fallet när det gäller den rörliga budgeten. Omständigheter som påverkar budgeten är antal order, produktportföljen, olika typer av kunder samt andra faktorer som produktenheten inte kan påverka men som påverkas av omständigheterna.³⁹

2.5 Komplement till fast budget

2.5.1 Programbudgetering

Programbudgeten kommer ursprungligen från Amerika där den utvecklades för offentlig förvaltning. Verksamhetsinsatser delas in i olika former av projekt eller program. Budgeten har sin startpunkt i formulerade mål och sedan arbetas det med olika program för att uppnå dessa mål.⁴⁰ Ett program innehåller olika budgeterade kostnader och intäkter vilket gör att ansvarig personal snabbt kan få en överblick över situationen för de olika programmen eller summera dessa och få helhetssynen för hela verksamheten.⁴¹

2.5.2 Nollbasbudgetering

Budgeteringen ifrågasattes och kritiserades på 80-talet eftersom den kunde öka företagets resursförbrukning genom avancerade budgetprocesser och mycket material. Då det krävdes tid och resurser kunde ett budgetanslag godkännas på förra årets förhållanden trots att de inte var aktuella. Denna kritik ledde till att några Amerikanska storbolag ändrade sitt budgetanvändande och utgick från att basen för budgeten var noll (ZBB – zero based budgeting). För att det inte skall vara alltför resurskrävande att börja om med en ny budget varje år skapades ru-

³⁶ Samuelsson L, A, (2004).

³⁷ Ax et al, (2003).

³⁸ Bergstrand, (2003).

³⁹ Ax et al, (2003).

⁴⁰ Nationalencyklopedins Internettjänst 2007-05-19.

⁴¹ Ax et al, (2003).

tioner i nollbasbudgeteringen. Det skapades även ett beslutspaket där företagen har allmänna riktlinjer samt föreskrivna lagar till sitt förfogande.⁴²

2.5.3 Ändamålsbudgetering

Denna budget bygger på variabilitetsredovisning vilket innebär att endast kostnader och intäkter relateras till de händelser och faktorer som förorsakas av dem. Samkostnader skall föras upp i organisationen till en gemensam grupp. Eftersom olika aktiviteter i organisationen identifieras för budgetering bidrar detta till en tydligare bild av organisationen och ger möjligheter att budgetera med särskiljda aktiviteter. Organisationen får ändamål som skall uppnås och dessa delas upp i olika aktiviteter.⁴³ Det har utvecklats tre nödvändiga dimensioner för kostnadsbudgeteringen: den första är resursslåg som förklarar vilken resurs det är som används, den andra är ansvar som beskriver vilken enhet som är ansvarig för den budgeterade posten och den tredje och sista är ändamål där fokus ligger på vad som görs och till vilken nytta resurser förbrukas.⁴⁴

2.5.4 Aktivitetsbudgetering

Denna form har kopplingar till ändamålsbudgetering men skillnaden är att aktivitetsbaserad budget har aktiviteter istället för mål som ändamålsbudgetering har. Ingen schablonmässig fördelning görs vilket är gemensamt för modellerna.⁴⁵ Innebörden i aktivitetsbudgetering är att skapa en uppfattning samt analysera organisationen och alla dess värdeskapande samt förstörande aktiviteter. De tidigare uppdelade funktionerna i organisationen ses nu istället som aktiviteter ur hela företags perspektiv och inte som enskilda enheter.⁴⁶

2.6 Tidigare forskning

Det har gjorts ett flertal studier som handlar om budgetens vara eller inte vara. Gafvelin och Kamola undersökte i sin uppsats huruvida Sveriges femtio största företag fortfarande arbetade med budget och kom fram till att de allra flesta har behållit budgeten som styrverktyg.⁴⁷ Det framkom även att 84 % av de tillfrågade företagen ansåg att budgeten är viktig för företagets styrning. Lena Stolt undersökte 94 av Sveriges börsnoterade företag och kom fram till att över 80 % av de undersökta företagen fortfarande använder sig av budget.⁴⁸ Hadzimusic, Kis och Käcks studie gick ut på att se om prognoser är ett kompletterande eller konkurrerande verktyg till budgeten på tillverkningsföretag och kom fram till att de i dag på de flesta företag fungerar som ett komplement.⁴⁹ Dagergård, Möllberg och Svensson undersökte åtta stora svenska företag som i olika utsträckning sagt sig sluta använda budget som styrverktyg och analyserade hur de ersatt budgetens traditionella syften och roller.⁵⁰

I boken *Vad är budgetering?* kartlägger författarna företagens användning av budgeten och reder samtidigt ut de vanligaste begreppen i ämnet. Även om denna forskning är gjort för över 30 år sedan är det intressant att ta del av den då den ger en övergripande bild av budgeten och även belyser problematiken kring den. Forskarna kommer fram till att budgetarbetet lätt blir resurskrävande och att användaren därför måste bedöma nyttan av den. Det konstateras även

⁴² Bergstrand, J, (2003).

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ax et al, (2003).

⁴⁵ Samuelsson, L, A, (2004).

⁴⁶ Ax et al, (2003).

⁴⁷ Gafveling & Kamola, (1996).

⁴⁸ Stolt, L, (2003).

⁴⁹ Hadzimusic, (2007).

⁵⁰ Dagergård et al, (2006).

att alla företag arbetar olika med sitt budgeteringssystem för att det skall passa verksamheten. Forskarna kan även se ökad anpassning av budgeteringssystemet, en ökad tonvikt på planeringssyftet samt en integrering mellan budgeteringen och andra styrsystem.⁵¹

I boken *Budgetuppföljning – analys av budgetutfall* beskriver Åke Magnusson sin föreställningsram om budgetuppföljning. Magnusson tar även upp de grundläggande frågor som finns avseende budgetuppföljningens analysaktivitet och analyserar en budgetavvikelses uppkomst och struktur. Exempel på en analysaktivitet är beräkning av avvikelser mellan budget och utfall och analys av utfallet. Boken behandlar även problemet med att konstatera och urskilja avvikelser i den totala mängden data samt hur användaren med statistiks kvalitetskontroll och beslutsteori kan nå resultat.⁵²

Perez och Robson beskriver i sin artikel konsekvenserna av en budgetprocess och den problematik som kan uppstå om budgeten används fel. I sin studie tittade de på en europeisk division i en nordamerikansk koncern där budgetprocessen skulle inkludera fler grupper på den operativa nivån för att korta ned tiden samt öka motivationen och kännedomen hos personalen. Processen resulterade i att det skapades fler problem ju mer medarbetarna arbetade med budgeten; budgetprocessen blev för omfattande och ledde till stor tidsåtgång då uppställandet fick revideras flera gånger, bristande överensstämmelse och kommunikation mellan budgetchefer och medarbetare på grund av rädsla för oenigheter resulterade i att handlingarna inte motsvarade budgeten. Medarbetarna fick inte någon kännedom om den slutliga revideringen vilket resulterade i att företaget arbetade med två olika budgetar på ett mycket ineffektivt vis.⁵³

Vad som är karaktäristiskt för tidigare forskning är att det har bara har skådas på stora företag som är ledande i sina respektive branscher och som har över 100 anställda. Det finns i dag drygt 3000 företag i Sverige med 50 – 99 anställda. Denna kategori företag sysselsätter mer än 200 000 människor.⁵⁴ Detta gör det intressant att titta på hur företag av den storleken arbetar med och använder sig av budget då de faktiskt representerar en betydande del av det svenska företagsklimatet.

2.7 Kritik mot budget

Under de senaste åren har nyttan med budgetering ifrågasatts och det pågår ständiga arbeten för att finna verktyg som kan ersätta årsbudgeteringen. En av dem som ifrågasatt budgeten är före detta verkställande direktören på handelsbanken Jan Wallander, som har drivit banken framgångsrikt utan budget i tjugofem år. Wallander har inte bara ifrågasatt budgetering utan menar också att det är ett slöseri med resurser och kan vara skadligt för företaget.⁵⁵

Vid budgetuppställande görs uppskattningar av hur företagets resultat, intäkter och kostnader kommer att utvecklas under året. För att få en uppskattning måste det göras en mängd prognoser. Enligt Wallander är det närmast omöjligt att förutse brott i utvecklingen eftersom framtidsprognoser bygger på antaganden. Prognoser kan slå in om utvecklingen fortsätter som hittills vilket handlar om att dra ut på trenderna och arbeta som företaget alltid gjort. Detta är enligt Wallander ointressant som menar att det intressanta är att förutse brotten i utvecklingen

⁵¹ Bergstrand et al, (1976).

⁵² Magnusson, Å, (1974).

⁵³ Perez & Robson (1999).

⁵⁴ Statistiska Centralbyråns statistikdatabas 2007-05-08.

⁵⁵ Wallander, J, (1995).

som ställer företaget inför förändringar vilket budgeten inte gör. Budgeten visar med andra ord bara den utveckling som vi tidigare varit med om.⁵⁶

Budgeten är inte bara en mängd prognoser utan även ett maktinstrument, ett redskap för att påverka anställda. Då redskapet tillverkas av de anställda kan det byggas upp på ett sådant sätt att det gynnar dem vilket leder till att budgeten minskar i värde som rationellt redskap. Budgeten blir irrationell eftersom den framställs av människor som har känslor, fördomar, revirtänkande och egenintresse. Detta leder till att budgeten endast blir rationell ur den enskildes perspektiv och inte för företaget som helhet.⁵⁷

Många anser att väsentligheten med budget är att den ger de mål människor behöver för motivation och prestationsökning. Men detta mål är oftast ett årsresultat som består av monetära bedömningar från olika avdelningar. Detta mått anser Wallander inte vara jämförbart då det inte säger något om huruvida verksamheten varit lysande eller usel. Målet skall inte vara ett monetärt mål utan ett mål som sätts i förhållande till markanden och företagets möjlighet att förränta kapitalet bättre än konkurrenterna. Detta ger en möjlighet till mer konkreta mål samt en möjlighet till att kontrollera hur företaget verkligen mår. Genom att arbeta på detta sätt får företaget bättre översikt på konkurrenterna och en mer synkroniserad styrning och anpassning av företaget än om de arbetat med en budget.⁵⁸

Andra som uttalat sig kritiskt om budgeten är Ekholm och Wallin. De anser i sin artikel att budgeten leder till stel planering och ett stegvis växande tankesätt. Det betyder att budgeten successivt blir alltmer tidskrävande och att den inte klarar av att spegla förändringarna i organisationen och i företagets processer. De menar även att budgeten har blivit en årlig ritual.⁵⁹

Enligt Ax & Johansson hävdar många kritiker att den ”traditionella” ekonomistyrningens styrmedel motverkat en anpassning till de pågående förändringar som sker omkring oss. Den kritik som är vanligast och mest diskuterad är att budgeten verkar konserverande - trots att förutsättningarna för verksamheten förändras håller företagen kvar vid den. Det finns även de som hävdar att budgeten verkar suboptimerande, eftersom att hålla den egna budgeten är viktigare än helhetens resultat. Andra menar att budgeten i sig är alltför arbetsamt och tidskrävande i förhållande till dess nytta. Kritiken handlar även om att då framtiden är osäker inger budgeten bara en falsk säkerhet, forskarna menar att budgeten är inaktuell redan när den sammanställs. Det finns även kritiker som menar att budgeten bara leder till ett internt politiskt spel och att budgetåret, som centralt tidsperspektiv, är ett dåligt utgångsläge då verksamheten ju inte upphör att existera på bokslutsdagen.⁶⁰

⁵⁶ Wallander, J, (1995).

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ekholm & Wallin, (2000).

⁶⁰ Ax & Johansson, (2001).

3 Metod

I detta kapitel redogörs för hur vi har gått tillväga med vår uppsats och vilka metodval vi gjort. Vi förklarar även hur vi har gått tillväga vid urval av företag och respondenter samt hur själva intervjuerna gått till. Avslutningsvis förklarar vi val av litteratur samt vår bedömning av arbetets trovärdighet.

3.1 Metodinledning

Teoridelen baseras främst på böcker och artiklar inom ämnet budgetering. Empiridelen består av resultaten från den telefonintervju vi gjort på tjugo små och medelstora företag i Sverige.

3.2 Val av företag

Inom EU definieras små och medelstora företag som:⁶¹

Ett litet eller medelstort företag är en organisation som har mindre än 250 anställda och antingen,

- *har en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro, eller*
- *har en balansräkning som inte överstiger 27 miljoner euro, och*

För att hitta ett lämpligt urval av företag bestämde vi oss för att kontakta företag med femtio anställda. Uppgifter om företagen är hämtade från databasen Affärsdatas⁶² hemsida. Det visade sig dock under intervjuerna att den information vi hade gällande antalet anställda inte stämde med verkligheten. Många företag har växt de senaste åren och har därför fler än femtio anställda. Då vår ambition är att undersöka små och medelstora företag valde vi ändå att använda oss utav de företag som inte hade fler än 99 anställda. De tjugo företag vi slutligen kontaktade tillhör ingen specifik bransch utan spänner över flera olika. Anledningen till att vi valde att inte koncentrera oss på en bransch var för att få en mer nyanserad bild av hur bolag resonerar kring studiens problemställning. Efter undersökningen (se figur 3.1) kunde vi dock konstatera att av de intervjuade företagen tillhörde åtta tillverknings- och industribranschen.

Tillverkning & Industri	8
IT	4
Handel	5
Friskola	1
Transport	1
Tjänsteföretag	1

Figur 3.1 Branscher.

3.3 Respondenter

Som respondent på arbetet har vi valt att främst vända oss till företagets ekonomichef eller controller. Anledningen till detta är att vi anser att de är väl insatta i företagets budgetprocess och därför är bäst lämpade att svara på våra frågor. Företag i den storlek som denna studie behandlar har oftast inte större ekonomiavdelning utan att en ekonomichef eller controller har överblick över det totala arbetet. Vi vill här även klargöra att de svar vi fått fram ur vår undersökning bygger på hur respondenten uppger att företaget går tillväga i sin budgetprocess. Vi kan alltså inte säkerställa att det faktiskt är så som framkommer i studien som företaget gör

⁶¹ SME – The European Commission Website 2007-05-24.

⁶² www.affarsdata.se via Gunda 2007-04-13

utan det är respondentens uppfattning som vi har fått förklarat för oss då vi inte varit med och observerat budgetprocessen på plats.

I enkäten tillfrågas respondenten delvis i fråga 5.1 om de delar den kritik som finns om budget. Vi frågar även i fråga 5.4 hur viktig budgeten är för styrning av företaget. Frågorna avser åsikterna respondenten har när det gäller hela budgetprocessen⁶³ vilket också blivit förklarat för respondenten under intervjun.

3.4 Intervjuer

Intervjuer kan göras på två olika sätt - kvalitativt eller kvantitativt. Det kvantitativa sättet är ett mindre strukturerad tillvägagångssätt. Fördelen med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att undersökaren inte följer en så strikt struktur som den kvantitativa metoden och den som intervjuar kan göra avvikelser från frågeställningen. Nya frågor kan uppkomma eftersom intervjun är mer öppen och väsentligheten bygger på intervjuarens erfarenheter och reflektioner. Nackdelen är att metoden kan bli rörig. Fördelarna med den kvantitativa metoden, som vi har valt att arbeta utifrån, är att vi följer en struktur och får därigenom högre reliabilitet.⁶⁴

Att göra telefonintervjuer innehåller vissa för- och nackdelar. Fördelarna är att det är en mindre kostsam metod och att undersökningsområdet utvidgas markant. Detta undersökningssätt minimerar även olika former av kulturella fördomar då olika faktorer kan påverka undersökningen, exempelvis respondentens bakgrund, klädsel, ålder och så vidare. Nackdelen med en telefonintervju är att den personliga kontakten förloras och undersökaren kan inte bedöma ansiktsuttryck och andra reaktioner då frågor ställs.⁶⁵

Våra primärdata består av telefonintervjuer med tjugo ekonomichefer, controllers eller personer med lika stor insyn och överblick i företagets budgetprocess. Inför intervjuerna skickade vi ut ett brev via e-post (se bilaga 1) där vi kort presenterade oss och berättade om vår uppsats samt talade om att vi skulle återkomma med förhoppning om att få till stånd en telefonintervju. Intervjuerna tog sedan ungefär 20 minuter att genomföra och frågorna vi ställde var standardiserade (se bilaga 2). För att få fram så relevanta frågor som möjligt har vi gått igenom litteratur i ämnet men även jämfört med och lånat frågor av tidigare gjorda undersökningar inom ämnet.

Det var stundtals svårt att få tag i respondenter som hade tid och möjlighet att avvara tjugo minuter, men då vi hade ett urval av hundra företag att utgå ifrån var det inga problem att slutligen få tjugo respondenter att ställa upp - även om det tog längre tid än vad vi räknat med.

När vi bearbetade den insamlade informationen fann vi att fråga 2.8 inte var tillräcklig i sin utformning. Vi ringde därför upp respondenterna igen för att få ytterligare och djupare information gällande hur budgetframställande gick till i företaget, det vill säga hur själva förloppet såg ut.

⁶³ Se vår förklaring av budgetprocessen i kapitel 2.3.3

⁶⁴ Bryman & Bell, (2005).

⁶⁵ Ibid.

3.5 Enkäten

Frågeenkäten består av 37 frågor fördelade på huvudområdena bakgrundsdata, budgetuppställande, budgetanvändandet, budgetuppföljning samt uppfattning om förändringar i budgetarbetet. Frågorna i enkäten har både öppna och fasta svarsalternativ. Då frågorna i hög grad var standardiserade måste svarsalternativen vara relevanta vilket vi försökt få fram genom litteraturgenomgång inför framtagandet av enkäten. En del av frågorna är lånade från tidigare studier i ämnet och då främst från Lena Stolts och Gafvelin/Kamolas uppsatser.⁶⁶

I den del av enkäten som handlade om budgetuppställandet valde vi att hålla frågorna öppna. Anledningen till det är att vi ville få respondenten att med egna ord beskriva uppställandet så att svaren inte blev vinklade utifrån vår uppfattning. Genom att hålla frågorna öppna fick vi respondentens egen förklaring utan påverkan av oss. Den del i enkäten som handlar om budgetanvändandet och budgetuppföljningen har frågor av mer fast karaktär. Detta kan förklaras med att om frågorna varit öppna hade det blivit svårt att sammanställa materialet då svaren kan variera i oändlighet och det blir svårt att jämföra och få någon slutsats. Vad gäller den sista delen i enkäten, uppfattning om och förändringar i budgetarbetet, valde vi återigen att hålla de flesta frågorna öppna. Här ville vi fånga respondentens egen uppfattning och fasta svarsalternativ hade då kunnat påverka svaren så att de inte återger verkligheten på ett trovärdigt sätt. Det faktum att vi valt att använda oss av både fast och öppna svarsalternativ är för att ge arbetet så hög reliabilitet och validitet som möjligt men även för att informationen skall ha en definitionsnärlig validitet⁶⁷ Definitionsnärlig validitet erhålls om frågorna är utformade på ett sådant sätt att de senare kan sammanställas och ge korrekta slutsatser.

3.6 Bearbetning av data

Huvudsyftet med undersökningen är att kartlägga hur små och medelstora företag arbetar med budgetprocessen.⁶⁸ Vi vill med uppsatsen beskriva hur budgeten används i företagen samt vad de har för uppfattning om budgeten i dag. För att sammanställa materialet använder vi oss av deskriptiv statistik. Deskriptiv statistik används för att med siffror förklara det insamlade materialet och på så sätt få en bild av användningen.⁶⁹

För att sammanställa materialet och få en överblick över hur svaren från företagen fördelar sig på de olika alternativen använde vi oss utav Excel för att skapa tabeller. Genom att tydliggöra dessa tabeller i grafisk form i analysavsnittet och då som stolpdigram ger vi läsaren en överskådlig överblick över utfallet.

I kapitel 4 har vi valt att tydliggöra frågan om hur det går till vid framställandet av budgeten – de olika stegen, med en figur för varje företag. Då tyngdpunkten på arbetet och huvudsyftet är att kartlägga hur företagen arbetar med budgetprocessen är tanken med figurerna att läsaren på ett överskådligt sätt skall kunna följa processen vid budgetuppställandet och få en tydlig bild av företagets tillvägagångssätt. I de fall det förekommer streckade linjer betyder de att denna händelse inte sker vid varje budgetuppställande utan mer sällan.

⁶⁶ Stolt (2003), Gafvelin & Kamola (1996).

⁶⁷ Holme & Solvang, (1997).

⁶⁸ Se vår förklaring av budgetprocessen i kapitel 2.3.3

⁶⁹ Patel & Davidsson, (2003).

Vid en genomgång av företagen och deras svar har vi hittat svar som skiljer sig på ett eller annat sätt från de övriga. I de fall där det förekommer har vi försökt att analysera dem och hitta en anledning och förklaring till de avvikande svaren. Som exempel kan nämnas att det endast var två av de tjugo företagen som inte arbetar med fast årlig budget. Båda dessa företag är verksamma inom data/IT-branschen.

3.7 Litteratur

Det finns förhållandevis mycket litteratur som behandlar problematiken och kritiken gällande budgetering. De sekundärdata vi har använt oss av är främst böcker, artiklar och annan forskning i ämnet. Vi har använt oss av sökmotorn Googlescholar och den sökdatabas som finns tillgänglig via Göteborgs Universitet, GUNDA, där vi bland annat sökt artiklar via databasen Business Source Premier. Sökord vi använt oss av är exempelvis budget, strategisk planering, styrkort och företagsstyrning. Vid sökning via utländska databaser har vi använt de engelska motsvarigheterna av orden. Litteraturen har vi använt för att kunna strukturera upp vårt arbete men även för att få fram en problemställning samtidigt som den fungerat som underlag för de frågor vi upprättat. Vi använder även litteraturen för att på ett tydligt sätt som möjligt kunna förklara för läsaren hur exempelvis en budgetprocess ser ut.

3.8 Trovärdighet

*”Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen. Validiteten är beroende av vad vi mäter och om detta är utklarat i frågeställningen”.*⁷⁰ Enligt Bryman & Bell finns det tre olika situationer som kan avgöra om ett mått är reliabelt eller inte. Första situationen är om måttet är tillräckligt stabilt över tiden och resultat inte skiljer sig då samma undersökning görs om. Andra situationen, intern reliabilitet, används då det finns ett flertal svarsalternativ som summeras till en total summa för att se så att undersökningen inte skiljer sig. En metod som används för att undersöka interna reliabiliteten kallas för split-halv som betyder att frågan delas upp i olika grader, exempelvis noll till fem. Tredje situationen, internbedömarreliabilitet, betyder att undersökaren empatisk behandlar och bedömer frågorna i undersökningen.⁷¹

För att ge arbetet så hög validitet som möjligt har vi ägnat mycket plats i teorin för att förklara definitionerna om budgetprocessen, vi har använt oss av litteratur som är skriven av insatta och ansedda författare inom området. Vi har även varit noga med att respondenten verkligen förstått frågorna vi ställt så att risken för feltolkningar är så liten som möjligt i vår undersökning. Vi har försökt vara objektiva vid vår bedömning av de svar vi fått under intervjuerna och anser att vår internbedömarreliabilitet är god. Vi har även försökt att i möjligaste mån kritiskt granska den litteratur vi tagit del av. Vi tror att måttet på vår undersökning är tillräckligt högt och om samma undersökning gjordes på liknande företag skulle det inte påverka resultatet. Vår förhoppning är därmed att uppsatsen har högsta möjliga trovärdighet.

⁷⁰ Holme & Solvang, (1997).

⁷¹ Bryman & Bell, (2005).

4 Budgetering i små och medelstora företag

I detta kapitel redovisar vi det empiriska materialet från de 20 företag som ingått i vår studie. För att åskådliggöra materialet på bästa sätt har vi valt att presentera företagen var för sig. På så vis får läsaren klart för sig sammanhangen mellan de olika val företaget gjort och deras sätt att arbeta på. Vår förhoppning är att det på ett tydligt sätt visar hur olika arbetssätt och inställningar till budgeten hänger ihop. Vi är medvetna om empirins komplexitet och att det för läsaren är mycket text att ta sig igenom, men anser trots detta att fördelarna överväger nackdelarna och vår förhoppning är att studien blir överskådlig och intressant. På grund av empirins storlek i detta arbete har vi även initialt i kapitlet valt att sammanställa ett företagsindex som gör att läsaren på ett överskådligt sätt kan skapa sig en uppfattning om de företag som ingår i studien. Detta ger en möjlighet att sälla bort och begränsa sin läsning om läsaren så önskar.

4.1 Företagen

Företag A: Bedriver service samt försäljning av bussar, personbilar och transportbilar.

Företag B: Tillverkar villor och fritidshus av trä. Ingår i en koncern.

Företag C: Experter på mobila skåp, yrkesfordon och mobila toaletter.

Företag D: Företag verksamt inom plasttillverkning.

Företag E: Utvecklare av ekonomiska programvaror och tjänster.

Företag F: Företag inom trädgård och anläggningar.

Företag G: Förpackningsuppdrag samt utveckling av olika förpackningstjänster.

Företag H: Försäljning samt konsulttjänster inom måleri samt tapet branschen.

Företag I: Återförsäljare av personbilar och lastbilar i mellersta Sverige

Företag J: Bedriver gymnasial samt vuxenutbildning i Västsverige

Företag K: Utvecklar, tillverkar och levererar maskiner för vatten- och avloppsrening.

Företag L: Utvecklar och säljer styrsystem och fältinstrument till industrin.

Företag M: Bedriver transport/speditions verksamhet.

Företag N: Arbetar med grafisk produktion

Företag O: Verksam inom branschen för IT-konsulter.

Företag P: Svensk del av multinationellt dataföretag.

Företag Q: Butikshandel med herr-, dam-, och barnkläder

Företag R: Partihandel med virke och andra byggmaterial.

Företag S: Bedriver handel med personbilar på ett flertal ställen i Sverige.

Företag T: Allmän service och reparation av truckar.

4.1.1 Företag A

Västsvenskt familjeägt företag med över 80 anställda och en årlig omsättning på cirka 300 miljoner kronor. Företaget bedriver service samt försäljning av bussar, personbilar och transportbilar. Respondenten är försäljningschef och är mycket insatt i budgetarbetet.

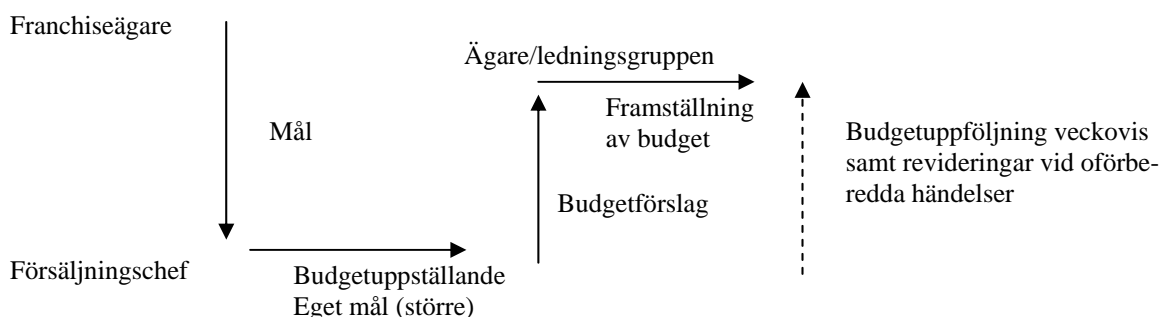
Företaget använder sig utav fyra olika sorters ekonomiska planer, en flerårsplan, en fast årligbudget, en reviderad budget samt en aktivitetsbaserad budget. Flerårsplanen har en tidsrymd på tre till fyra år och den fasta budgeten är kalenderbaserad. Aktivitetsbaserade budgeten har en tidsrymd på en till två månader och den reviderade budgeten revideras vanligtvis en till två gånger om året. De budgetar som ansågs vara väsentliga enligt respondenten på skalan noll till fem (noll = ej betydelsefull, fem = väsentlig) kan utläsas nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen anses vara planering, dimensionering, motivera anställda, uppföljning av verksamheten, implementera strategier, medvetenhet och målsättning för olika enheter.

Budgetperioden är kalenderår och företaget börjar sitt budgetuppställande i september och avslutar det i december. Tio personer är involverade i budgetuppställandet och det är bl.a. styrelsen, ledningsgruppen och ekonomichefen som har en väsentlig roll. Arbetet tar cirka sex till sju timmar och utgångspunkten är bedömningar av marknadssituationen samt företags intäktsbehov.

Vid framställandet av årligbudget (se figur 4.1) får försäljningschefen försäljningsmål från företagets franchiseägare och ställer upp en budget oftast med egna och högre mål än franchiseägarnas. Budgetuppställandet lämnas som ett förslag till ägarna och ledningsgruppen fastställer budgeten. Uppföljningen sker därefter veckovis till ledningsgruppen och utöver det kan en revidering av budget kan komma till stånd om oförutsedda händelser inträffar, exempelvis en garantiåtgärd på ett stort antal fordon.



Figur 4.1 - företag A

Budgeten brukas av ledningsgruppen, medarbetarna, inköpschefen, lagerchefen och försäljningschefen i det löpande arbetet. Den används oftast till planering, verkställande vid beslut, delegering av ansvar, prestationsbedömning samt även samordning, medvetenhet, informationsspridning och kontroll.

Företaget lägger tre till sex timmar på budgetuppföljningen och involverar sex till sju personer, dessa personer är styrelsen och verkställande direktören med ledningsgruppen. På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrning av företaget och delar inte åsikten om att budgeten kan låsa fast och hämna kreativiteten i företaget. Respondenten anser att det läggs lagom med tid på budgetarbetet och skulle vilja få fler medarbetare engagerade i budgetarbetet.

Ständig utveckling sker av budgeten istället för att överge den. Nytt varumärke togs in i företaget vilket medförde en del ändringar i budgetarbetet i form av en mer detaljerad budget och större kostnader. Företaget planerar att göra omfattande förändringar i budgetarbetet de närmsta åren men dessa är för oss hemliga.

4.1.2 Företag B

Ett företag i södra Sverige som tillverkar olika sorter av trähus. Det finns 50 anställda i företaget som omsätter 140 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef.

Företaget använder sig av fast årlig budget som baserar sig på kalenderåret. På frågan vilka budgetar som tas fram i företaget samt hur väsentliga de är på skala noll till fem (noll = ej betydelsefull, fem = väsentlig) svarade ekonomichefen följande:

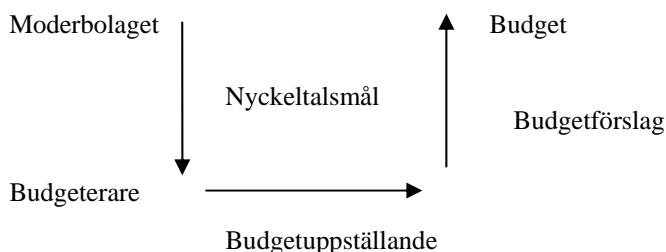
Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

I företaget används främst en leveransbudget och utifrån den bedöms verksamhetens kostnader. Syftet med budgeteringen anses vara samordning av verksamheten, ett incitament verktyg, intern kommunikation samt att motivera anställda och att följa upp verksamheten.

Budgetuppställandet påbörjas oftast i september och avslutas i december. Respondenten uppger att det är svårt att uppskatta hur många timmar som läggs ned men angav att det inte var mer än tio timmar. En person är involverad i budgetuppställandet och det är ekonomichefen.

Vid budgetuppställandet utgår företaget ifrån hur verksamheten bedrivs - det är på grund av kostnaderna som en budget upprättas.

Budgetframställandet är självgående och det är ekonomichefen som är budgeterare. Moderbolaget har vissa krav på nyckeltal och därefter upprättas en budget som sedan lämnas tillbaka till moderbolaget (se figur 4.2).



Figur 4.2 - företag B

Budgeten används av ekonomichefen i löpande arbetet för planering, samordning och kontroll.

Budgeten följs upp varje månad där fokus läggs på kostnadsnivån. En timma läggs ned på uppföljningen och involverar endast ekonomichefen. Då det frågades vilket syfte budgetuppföljningen hade på skala noll till fem fick vi följande svar:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningssystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Respondenten anser att budgetanalysen är av väsentlig betydelse delvis vad det gäller uppföljning av utfall som jämförs med budget och som sedan blir en del av underlaget vid uppställande av ny budget.

Respondenten håller inte med om och svarade nej på frågan angående den kritik som förekommer mot budget. Kritiken är att budgeten inte leder till utveckling i företaget och kan skapa en känsla av trygghet att företaget är på rätt väg samt att kreativiteten hämmas.

Företaget har inga planer på att överge budgeten men anser inte att budgeteringen är särskild viktig för styrning av företaget. Respondenten tycker att det läggs ned lagom mycket tid på budgetarbetet. Det har inte genomförts och kommer inte heller att genomföras några omfattande förändringar i budgetarbetet den närmsta tiden.

4.1.3 Företag C

Företag med säte i Småland som specialiserar sig på mobila skåp. Det finns cirka 50 anställda och en omsättning 50 miljoner kronor. Respondenten är verkställande direktör samt ekonomichef. I företaget används en flerårsplan som sträcker sig över tio år och en fast budget som sammanställs månadsvis. Då det uppstår oförutsedda händelser kan budgeten revideras. Budgetperioden är den samma som företagens räkenskapsår.

Vilka budgetar som tas fram i företaget och hur väsentliga de är på skalan noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) redovisas nedan.

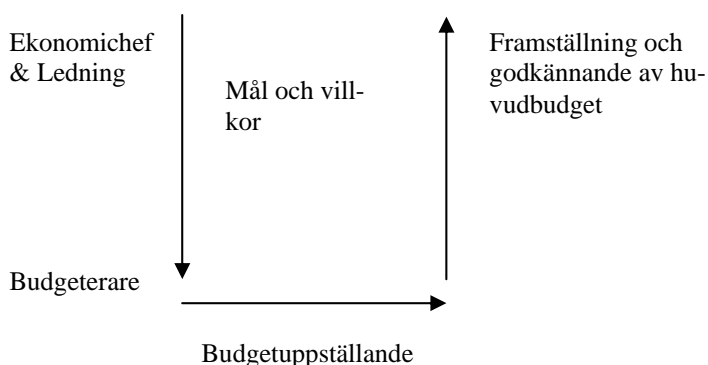
Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är enligt respondenten planering samt att den fungerar som ett verktyg för kontroll av verksamheten på ett tidigt stadium.

Budgetuppställande påbörjas i slutet på maj och avslutas i augusti. Den utfrågade uppskattade att cirka 240 timmar läggs ned på budgetuppställande och angav att fyra personer har en väsentlig roll i uppställandet. Dessa fyra personer är VD och ledningen. Andra som medverkar vid upprättandet av budgeten är ekonomiassistenten, inköpschefen och marknadschefen.

Vid budgetuppställandet utgår företaget ifrån bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter samt bedömningar av hur verksamheten bedrivs. Bland annat tittar budgeteraren på företagets intäktsbehov som finns för att täcka kostnaderna.

Första steget vid budgetframställandet är ledningens mål och villkor som bryts ned till respektive budgeterare. Olika delbudgetar framsätts av enheterna för economichefen som fastställer en huvudbudget (se figur 4.3).



Figur 4.2 - företag C

De som använder budgeten i löpande arbetet är verkställande direktören, ledningen, economichefen samt marknadschefen. Den används främst till prestationsbedömning samt medvetenhet.

På budgetuppföljningen lägger företaget ned cirka åtta timmar och detta involverar två personer, economichef/VD som är samma person och marknadschefen.

Syftet med budgetuppföljning på skala noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt intervjuade personen är följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

Hur viktig budgetanalysen är för uppföljning av utfall och underlag för nytt budgetuppställande är av väsentlig betydelse då den intervjuade fick ange på skala noll (ej viktigt) till fem (väsentligt).

Respondenten delade delvis kritiken angående att budget inte leder till utveckling i företaget samt skapar en känsla av trygghet som kan låsa fast och hämma kreativiteten i företaget.

Det sker en ständig utveckling av budgeten i företaget istället för att överge den och budgeten anses vara ett mycket viktigt verktyg för styrningen i företaget. Lagom mycket tid läggs ned på budgeten enligt respondenten och det har genomförts omfattande förändringar i budgetarbetet. Företaget arbetade tidigare inte med budget, men efter en stor omorganisering har det pågått ett ständigt arbete med att utveckla samt förbättra budgeten.

4.1.4 Företag D

Ett småländskt företag som är verksamt inom plasttillverkning. Företaget har cirka 50 anställda och omsätter cirka 40 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef.

Företaget arbetar med fast budget med tolv månaders period. Vilka budgetar som tas fram och deras betydelse för företaget är följande. Skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) redovisas nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

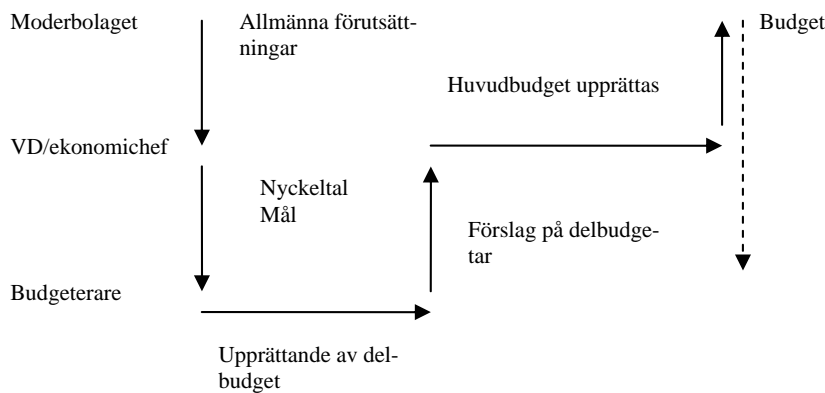
Syftet med budgeteringen anses vara planering, intern kommunikation, samordning, uppföljning, beslutsfattning samt att implementera strategier.

Budgetuppställande startar i september/oktober och avslutas i början på november. Två till tre personer är involverade, VD samt ekonomichefen. Det tar cirka tio timmar att ställa upp en budget i företaget.

Utgångspunkten vid budgetuppställande är både hur verksamheten bedrivs samt marknadssituationen på företagets produkter.

Framställandet av budgeten utgår från ägare där allmänna förutsättningar för budgeten lämnas till VD samt ekonomichefen. Dessa bryts ned i lönsamhetsmål och nyckeltal som sedan läm-

nas vidare till budgetuppställarna. Delbudgetar upprättas som ekonomichefen och VD får och ett budgetförslag lämnas till moderbolaget för fastställande. Det kan förekomma att budgeten får revideras och lämnas till budgeterna igen med är ej vanligt förekommande (se figur 4.4).



Figur 4.2 - företag D

VD och ledningen tillsammans använder budgeten i sitt löpande arbete och de använder den främst för planering. Budgeten följs upp månadsvis och uppskattningsvis läggs det ned mellan fem och tio timmar på det arbetet. I budgetuppföljningen involveras tre till fem personer, VD och ledning samt ekonomichef.

Budgetuppföljningens syfte på skala noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) är enligt respondenten följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningssystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Hur viktig budgetanalysen är som underlag för kommande budget svarade den intervjuade två på skalan noll (ej viktigt) till fem (väsentligt).

Respondenten håller delvis med om den kritik som förekommer mot budget. Kritiken är att budgeten hämnar kreativiteten och utvecklingen samt skapar en falsk trygghetskänsla.

I företaget finns inga planer på att överge budgeten och den anses vara ganska viktig för styrningen av företaget. Respondenten anser att det läggs ned lagom med tid på budgetarbetet. Det har inte genomförts och kommer heller inte att genomföras några förändringar i budgetarbetet. Respondentens övriga kommentarer är att oftast börjas budgetarbetet sent för att få ”mera kött på benen” - detta kan leda till stress i budgetarbetet.

4.1.5 Företag E

Företaget utvecklar ekonomiska dataprogram. Det finns cirka 50 anställda i företaget och en omsättning på 90 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef.

Respondenten berättar företaget arbetar med en fast budget i botten men att det används mycket webbaserade verktyg som komplement. Den fasta budgeten revideras två gånger om året.

De budgetar som tas fram och deras betydelse för verksamheten redovisas nedan. Skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig).

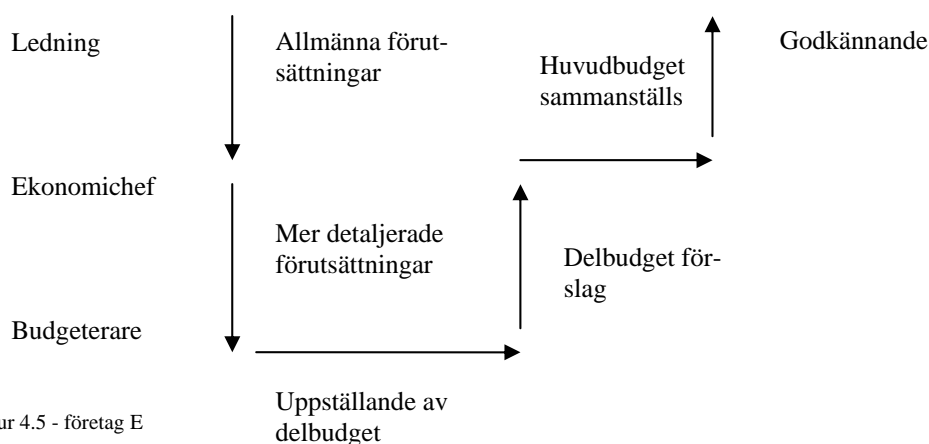
Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftena med budgetering är enligt respondenten främst resursfördelning, planering, intern kommunikation, ansvarsfördelning, uppföljning av verksamheten, implementera strategier och målsättning för olika enheter.

Budgetperioden följer kalenderåret och uppställandet påbörjas i september och avslutas i oktober. Det läggs ned över sex veckor på budgetuppställandet som involverar tre personer från styrelsen samt tio personer som bland annat är ekonomichef, assistent, marknadschef, supportchef samt utvecklingschef.

Företaget utgår både från marknadssituationen samt hur verksamheten bedrivs då utgångspunkten för budgetuppställningen bestäms.

Vid framtagning av budgeten utgår företaget ifrån de allmänna förutsättningar som ledningen ger ekonomichefen (se figur 4.5). Ekonomichefen bryter ned förutsättningarna till avdelningsnivå där respektive ansvarig upprättar en delbudget som sedan bearbetas av ekonomichefen och sammanställs till en huvudbudget för att slutligen lämnas till ledningen för godkännande.



Figur 4.5 - företag E

De som använder budgeten i det löpande arbetet är styrelsen, VD/ledning samt economichefen. Den används främst till planering, informations spridning samordning och underlag för olika nyckeltal främst kundinformation.

Budgeten följs upp månadsvis och det läggs ned en till två timmar på det arbetet. Företaget har en webbaserad budget vilket leder till att många medarbetare är involverade i budgetuppföljningen då informationen är lättillgänglig.

Syftet med budgetuppföljningen på skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) är enligt respondenten följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningssystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Budgetanalysen anses vara väsentlig för uppställande av en ny budget. På skalan noll (ej viktig) till fem (väsentlig) svarar respondenten fem.

Respondenten delar inte åsikten om den kritik som förekommer mot budget och går ut på att kreativiteten i företaget kan hämnas och skapa en föreställning att företaget är på rätt väg.

Inom företaget pågår en ständig utveckling av budgeten istället för att överge den. Budgeten anses vara mycket viktig för styrningen i företaget och lagom med tid läggs ned. Budgeten har förändrats senaste året på så vis att mer omfattande kundinformation nu ingår i budgeten. Företaget överväger att jobba mer med nyckeltal som komplement till budgeten i framtiden.

4.1.6 Företag F

Företaget är verksamt inom ett brett område vad gäller trädgård och anläggningar. Cirka 60 personer är anställda och företaget verkar i stockholmstrakten med en omsättning på 50 miljoner kronor. Respondenten är economichef på företaget.

Företaget upprättar fast årlig budget samt en reviderad budget som revideras sex gånger per år. De budgetar som tas fram och deras betydelse för verksamheten är redovisade nedan. Skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig).

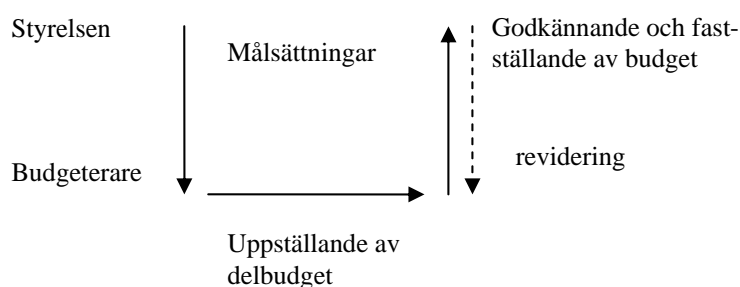
Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är enligt respondenten uppföljning av verksamheten samt beslutsfattning.

Budgetuppställande påbörjas i november och avslutas i december. Det läggs ned cirka tjugo timmar på budgetuppställandet och involverar åtta personer. De involverade är styrelse, VD, ledning, ekonomichef, ekonomiassistent, inköpschef samt marknadschef.

Utgångspunkten vid uppställandet av budgeten är bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets tjänster och produkter.

Vid budgetuppställandet får budgeteraren som här är ekonomichef målsättningar från styrelsen och ställer utifrån dem upp delbudgetar som godkänns av styrelsen. Vid eventuella oklarheter får budgeten omarbetas av budgeteraren igen för att ett godkännande skall komma till stånd (se figur 4.6).



Figur 4.6 - företag F

De som använder budgeten i arbetet är VD, ledning samt ekonomichef. De använder den för planering samt kontroll i företaget. Budgeten följs upp två gånger i månaden och det läggs ned cirka fem timmar vid varje tillfälle. Uppföljningen involverar VD och ekonomichefen.

Syftet med budgetuppföljningen vid en skala på noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) är enligt respondenten följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningssystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Budgetanalysen anses vara näst intill väsentlig för uppställande av en ny budget. Respondenten fick välja på skalan noll (ej viktig) till fem (väsentlig) och valde fyra.

Respondenten håller inte med om den kritik som förekommer mot budget att kreativiteten i företaget kan hämnas och skapa en föreställning att företaget är på rätt väg.

Företaget har inga planer på att överge budgeten och anser att den är ganska viktig för styrning av företaget. Respondenten anser att det läggs ned lagom med tid på budgetarbetet och det har inte/kommer inte att genomföras några omfattande förändringar i budgetarbetet.

4.1.7 Företag G

Företaget utvecklar och erbjuder olika förpackningstjänster samt utför förpackningsuppdrag. Bolaget har säte i södra Sverige där 50 anställda arbetar och omsätter 50 miljoner kronor. Respondenten är verkställande direktör i företaget.

Företaget använder fast budget som följer kalenderåret och revideras två gånger under innevarande år.

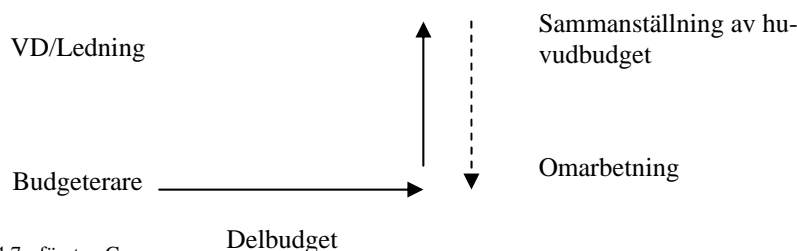
De budgetar som tas fram i organisationen och deras betydelse för verksamheten redovisas i tabellen nedan. Skala noll (ej betydelse full) till fem (väsentlig).

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen i företaget anses vara resursfördelning, planering och uppföljning av verksamheten.

Budgetuppställandet börjar i oktober och avslutas i december. Företaget lägger ned cirka 40 timmar på budgetuppställandet och involverar verkställande direktören, ekonomichefen samt produktions- och försäljningschefen. Utgångspunkten vid budgetuppställandet är både utifrån hur verksamheten bedrivs samt marknadssituationen och efterfrågan på företagets tjänster och produkter.

Hur företaget arbetar fram sin budget beror på marknadssituationen som medför en diskussion samt motivation i företaget (se figur 4.7). Kostnadsbudgetar upprättas främst av försäljnings- samt produktionsavdelningen och de lämnas sedan ledningen/VD och ekonomichefen för sammanställning. Om det framkommer andra mål eller önskemål får budgeterna tillbaka dem för omarbetning.



Figur 4.7 - företag G

Den som använder budgeten i sitt löpande arbete är VD och ledning och de använder den till planering, resursallokering, delegering av ansvar, samordning, kostnadsförändring och prestationsbedömning.

Budgeten följs upp varje månad av VD och ekonomichef och tidsåtgången för det är två timmar.

Budgetuppföljningens syfte på skala noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt är enligt respondenten följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Budgetanalysen är inte viktig som underlag för kommande budgetar i detta företag. Respondenten håller med om kritiken att budgeten låser fast företaget och ger en känsla av trygghet. Företaget har inga planer på att överge budgeten och anser den vara ganska viktig för styrning. Det läggs ned lagom med tid på budgetuppställandet och det har inte genomförts/ kommer inte att genomföras några förändringar i budgetarbetet den närmsta tiden.

4.1.8 Företag H

Företaget verkar inom måleri- och tapetbranschen och har sitt säte i norra Sverige. Det finns över 50 anställda på företaget som omsätter 100 miljoner kronor. Respondenten är affärschef för en region och mycket insatt i företagets budgetprocess.

Företaget utarbetar en flerårsplan med en tidsrymd på tre år samt en reviderad budget som revideras fyra gånger per år och är kalenderbaserad.

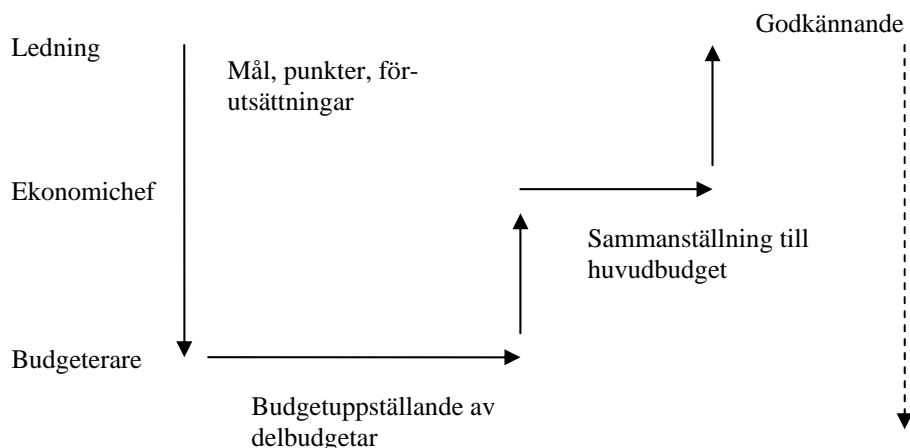
Nedan återfinns en tabell som redogör för vilka budgetar som tas i företaget samt deras betydelse för verksamheten på en skala från noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig).

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är resursfördelning, planering, dimensionering, motivation och uppföljning av verksamheten. Budgetuppställandet startas i november och avslutas i februari. Det läggs ned cirka 20 timmar på uppställande då det skall förfinas. Fyra personer är involverade och det är VD, ekonomi-, inköps- samt säljchef.

Företagets utgångspunkt vid budgetuppställande är både från hur verksamheten bedrivs samt marknadssituationen där inflationsförväntningar spelar en stor roll.

Startsignalen i framställningen av budget utgår från ledningen som ger mål, punkter och andra förutsättningar (se figur 4.8). Budgeterna ställer upp delbudgetar som ekonomichefen sammanställer och överlämnar till ledningen för godkännande. Dialog kan förekomma om det dyker upp frågetecken.



Figur 4.8 –företag H

De som använder budgeten i det löpande arbetet är VD och ledning samt ekonomichefen och då främst för planering, resursallokering och omfördelning av resurser. Budgeten följs upp tre gånger i månaden utav VD, ekonomi-, inköps- och säljchef. Uppföljningen tar mellan två till fem timmar.

Syftet med budgetuppföljningen är på skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På frågan om hur viktig budgetanalysen är för uppställandet av en ny budget svarade respondenten på en skala från noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) att den var ganska viktig, en trea.

Respondenten delar inte åsikten att budgeten hämmar kreativiteten och inte leder till utveckling i företaget. Företaget utvecklar ständigt budgeten och har inga planer på att överge den. Budgeten anses vara mycket viktig för styrning av företaget och respondenten anser att det läggs ned lagom mycket tid på budgeten.

De senaste åren har företaget genomfört kostnadsbesparingar som har bidragit till att budgetprocessen har förändrats och därmed även budgetarbetet. Det finns inga planer på att genomföra ytterligare förändringar de närmsta åren. I övrigt anser respondenten att budgetarbetet och budgetprocessen skulle kunna påverkas och göras mer effektivt genom att inte fokusera så mycket på siffror.

4.1.9 Företag I

Företaget är återförsäljare av personbilar och lastbilar i mellersta Sverige. Omsättningen uppgår till 154 miljoner och företaget har över 50 anställda. Respondenten är ekonomichef på företaget.

Företaget sammanställer en rörlig budget som gäller fyra månader framåt.

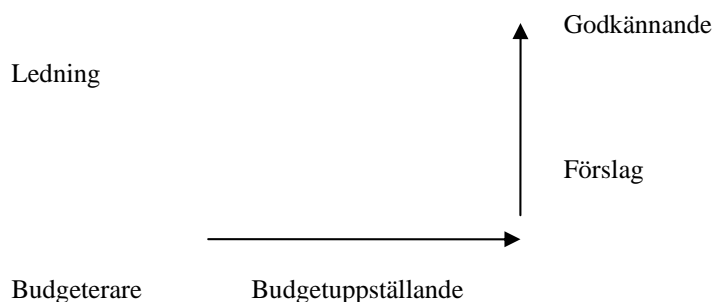
Nedan visar tabellen med skalan noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) vilka budgetar som tas fram samt deras betydelse för verksamheten.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är främst att planera, resursfördela, motivera, samordna samt följa upp verksamheten. Budgetuppställandet påbörjas i oktober och avslutas i november. Det läggs ned cirka två dagar på budgetuppställandet där sju till åtta stycken är involverade. Dessa är ekonomichef, ekonomiassistent, medarbetare, inköp, marknad och lagerchef.

Företaget utgår både från marknadssituationen på företagets produkter och hur verksamheten bedrivs.

Framställandet av budget utgår ifrån budgeterna, som i detta fall är företagets olika avdelningsansvariga, detta görs då ledningen anser att budgeterna har bäst kännedom om sin del av verksamheten. De upprättar delbudgetar som ledningen sedan godkänner (se figur 4.9).



Figur 4.9 - företag I

De som använder budgeten i sitt löpande arbete är ekonomichefen och ekonomiassistenten samt inköps-, marknads- och lagerchefen. De använder budgeten främst till planering, delegering av ansvar samt samordning.

Budgeten följs upp fyra gånger per år och en halv dag läggs ned på uppföljning. I denna uppföljning medverkar totalt sju personer vilka är VD, ledning, ekonomichef med assistent och inköpschef.

Syftet med budgetuppföljningen är på skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På frågan om hur viktig budgetanalysen är för uppställandet av en ny budget svarade respondenten på en skala från noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) att den var ganska viktig, en trea.

Respondenten håller delvis med om att budgeten kan leda till att kreativiteten hämmas och skapa en trygghet att företaget är på rätt väg. I företaget pågår ständiga försök på att utveckla budgeten istället för att överge den. Ekonomichefen anser att budgeten är ganska viktig för styrningen och det läggs ned lagom med tid på den. De förändringar som skett med budgetarbetet den senaste tiden är att företaget övergick från fast till rörlig budget. Respondenten har inga vidare planer på förändringar i budgetarbetet den närmaste tiden

4.1.10 Företag J

Ett företag som bedriver både gymnasial och vuxenutbildning i Västsverige. Företaget har 50 anställda och omsätter 40 miljoner kronor. Respondenten är VD och ekonomichef på företaget.

Företaget upprättar en flerårsplan med en tidsrymd på tre år samt en reviderad budget som revideras tolv gånger per år.

Nedan återfinns en tabell som redogör för vilka budgetar som tas i företaget samt deras betydelse för verksamheten på en skala från noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig).

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är resursfördelning, samordning och uppföljning av verksamheten. Budgetuppställandet börjar i juli och avslutas i juni . Budgetuppställandet görs av respondenten och tar två veckor att genomföra.

Företaget utgår både från företagets verksamhet och från marknadssituationen vid budgetuppställandet.

Respondenten sammanställer hela budgeten och är den som använder budgeten i sitt löpande arbete. Andra som använder budgeten som arbetsredskap är företagets styrelse. Budgeten används främst till planering, resursallokering, samordning, medvetenhet, omstrukturering av personal och för att kontrollera kostnadsförändringar.

Respondenten följer upp budgeten en gång i månaden. Detta arbete tar ungefär en dag att göra. Syftet med budgetuppföljningen på skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) är enligt respondenten följande:

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På frågan om hur viktig budgetanalysen är för uppställandet av en ny budget svarade respondenten på en skala från noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) att den var mycket viktig, en fyra.

Respondenten delar inte åsikten att budget hämmar kreativiteten och inte leder till utveckling i företaget och det finns heller inga planer på att överge budgeten. Budgeten anses vara mycket viktig för styrningen av företaget och respondenten anser att det läggs ned lagom med tid på den. Det har inte gjorts några förändringar av budgetarbetet de senaste åren och de planeras inte heller för några den närmsta tiden.

4.1.11 Företag K

Svenskt företag med 70 anställda som ägs av en stor amerikansk koncern och omsätter 265 miljoner kronor. Företaget utvecklar, tillverkar och levererar maskiner och utrustning för vatten- och avloppsrening. Respondenten är ekonomichef på företaget.

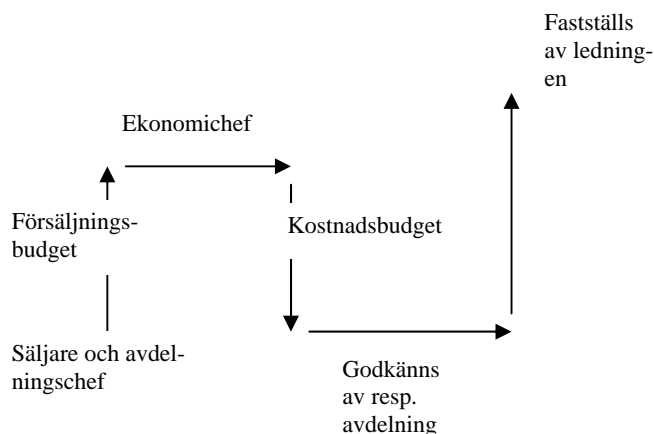
De ekonomiska planer som sammanställs inom företaget är flerårsplan som upprättas på tre respektive fem år samt fast budget som upprättas för tolv månader/ett räkenskapsår i taget. Då företaget är amerikanskt arbetas det inte med reviderad budget utan i stället med något som de kallar forecast. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Företagets syfte med budgeteringen är samordning av verksamheten, planering, intern kommunikation samt att det fungerar som ett rättningsnöre och en relationsfaktor.

Budgetperioden följer räkenskapsåret och då företaget arbetar med ett brutet räkenskapsår som börjar första oktober påbörjas budgetuppställandet i april och avslutas i juli. Under budgetuppställandet är tjugo personer involverade och arbetet tar totalt 120 timmar. De som har en väsentlig roll i budgetuppställandet är bland andra VD och ledning, ekonomichefen och företagets säljare. Utgångspunkten vid upprättandet av budgeten är att först göra bedömningar av marknadssituationen för att sedan titta på företagets kostnader och intäktsbehov.

Processen för framtagande av den årliga budgeten börjar med att företaget avdelningsvis upprättar en försäljningsbudget. Ekonomichefen sammanställer försäljningsbudgetarna och upprättar efter det en kostnadsbudget som avdelningarna får godkänna och slutligen fastställas av ledningen (se figur 4.10).



Figur 4.10 - företag K

Den slutliga budgeten används sedan av ekonomichefen och företagets redovisningschef i det löpande arbetet. Den används då främst till uppföljning av utfall samt att det görs månadsvis kontroller av resultatet i en forecast (månadsbudget). Varje månad gör ekonomichefen och redovisningschefen en uppföljning av budgeten som totalt tar cirka 10 timmars

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningssystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var en fyra.

Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrning av företaget och delar inte åsikten att budgeten kan låsa fast och hämma kreativiteten i företaget. Företaget har inte några planer på att överge budgeten utan i stället anser de att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget Respondenten tycker att det läggs ned för lite tid på budgetarbetet. Det har inte genomförts några omfattande förändringar i budgetarbetet de senaste åren och det planeras inte heller för några omfattande förändringar de närmsta åren.

På frågan om respondenten ansåg att budgetarbetet borde förändras på någon punkt svarade han att det vore önskvärt med mer direkt involvering av berörda parter vid själva budgetprocessen, exempelvis när det kom till strategiska beslut som vad de skall satsa på och investera i. Han efterfrågade mer djup i budgeten och menade att om personalen skall ta ansvar måste de bli mer involverade i budgetarbetet.

4.1.12 Företag L

Svenskt företag som ingår i en stor amerikansk koncern med cirka 50 anställda. Företaget utvecklar och säljer styrsystem och fältinstrument till industrin och omsätter dryga 182 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef på företaget.

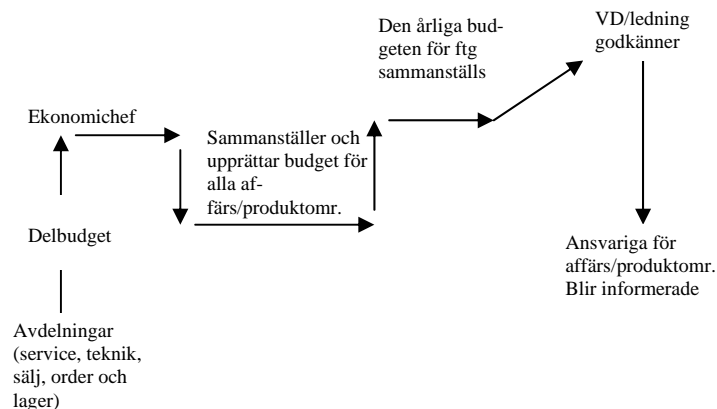
Företaget arbetar med flerårsplan som ställs samman för en treårsperiod och upprättar även fast budget för räkenskapsåret samt prognoser som revideras en gång i månaden. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

Det huvudsakliga syftet med budgetering är planering och att kunna prognostisera ordergång och försäljning.

Företaget arbetar med brutet räkenskapsår som börjar den första oktober. Budgetperioden följer räkenskapsåret och budgetuppställandet påbörjas i juni och avslutas i augusti. Fjorton personer är involverade i budgetuppställandet som tar cirka 550 timmar att utföra. Ekonomichefen, ekonomiassistenten, VD, ledningen samt personal med säljansvar är de som har en väsentlig roll i budgetuppställandet. Företaget utgår dels ifrån hur verksamheten bedrivs, det vill säga kostnader och intäktsbehov beräknas, men även hur marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter ser ut vid budgetuppställandet.

Vid framtagande av den årliga budgeten gör först varje avdelning (service, teknik, sälj, order och lager) sina respektive delbudgetar. Det finns i företaget nio affärsområden/produktområden och efter att varje avdelning gjort sina delbudgetar gör företaget en budget för varje område som ser till alla kostnader och intäkter (exempelvis sociala avgifter, löner, pension, leasing och fakturering). För varje affärsområde/produktområde tas det fram ett EBIT (earnings before interest and tax). Alla budgetar sammanställs sedan till en budget för hela företaget som VD och ledning godkänner. De ansvariga för respektive område blir sedan informerade om sitt budgetansvar (se figur 4.11).



Figur 4.11 - företag L

Den slutliga budgeten används tre gånger i veckan för att stämmas av mot företagets ordergång. Detta arbete utförs av ekonomichefen och ekonomiassistenten. Företaget använder även den slutliga budgeten för planering, samordning och för att titta på kostnadsförändringar. Budgeten följs upp varje månad av samtliga fjorton som var med och upprättade budgeten. Detta arbete tar totalt cirka 30 timmar att utföra.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På skalan noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var en femma, mycket väsentlig.

På frågan om respondenten delar åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget svarade han att han delvis håller med om det. Vidare har de inga planer på att överge budgeten i företaget utan anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. Det har inte genomförts några omfattande förändringar i budgetarbetet de senaste åren och det planeras inte heller för några omfattande förändringar de närmsta åren.

På frågan om respondenten ansåg att budgetarbetet borde förändras på någon punkt svarade han att det borde omprioriteras inom budgetarbetet. Han efterlyser mindre tid för ”sifferlek” och mer tid till kund- och marknadsanalyser.

4.1.13 Företag M

Privatägt svenskt företag med 50 anställda och en omsättning på cirka 43 miljoner kronor. Företagets verksamhet är vägtransport av gods. Respondenten är ägare av företaget och arbetar som ekonomichef.

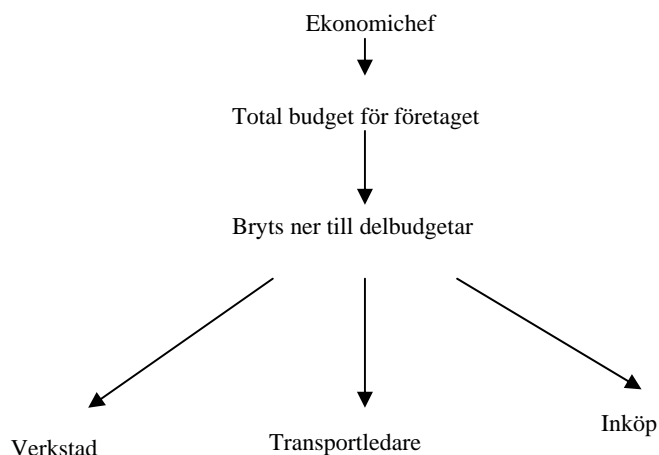
Företaget upprättar varje år en fast budget för räkenskapsåret. Under året upprättas rullande budget som rullas fyra gånger om året. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Det huvudsakliga syftet med budgetering är den används som en kontrollfunktion samt för att kunna göra uppföljningar av verksamheten.

Företagets räkenskapsår är kalenderårsbaserat. Budgetuppställandet påbörjas i november och avslutas i december. Budgetuppställandet tar uppskattningsvis 40 timmar och utförs av ekonomichefen och en transportledare. Vid budgetuppställandet utgår företaget ifrån hur verksamheten bedrivs. Först beräknas företagets kostnader och därefter intäktsbehovet som är relaterat till marknadens efterfråga på företagets produkter och tjänster. Efter det görs en bedömning av marknadssituationen.

Företaget använder sig av nedbrytningsmetoden vid framställandet av budgeten. Ekonomichefen sammanställer en budget för hela företaget som sedan bryts ned till delbudgetar för respektive avdelning och ansvarsområde. Exempel på avdelning är verkstad, transportledare och inköp (se figur 4.12).



Figur 4.12 - företag M

Ekonomichefen använder den slutliga budgeten en gång i månaden för att få en känsla om var de befinner sig samt för att ha kontroll över verksamheten. I samband med detta gör ekonomichefen även en uppföljning på budgeten vilket brukar ta en timma.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På skalan noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var en trea, ganska viktig.

Respondenten delar åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget och svarar att de har planer på att överge den. Om de väljer att avskaffa budgeten har de funderat på att använda sig av benchmarking i stället med motiveringen att allt går så fort i dag. Respondenten tycker inte att budgeten är särskilt viktig för styrningen av företaget men tycker ändå att det läggs ned lagom mycket tid den. De senaste åren har de försökt förändra budgetarbetet på ett sådant sätt att de i dag arbetar mer med analyser samt att dem har försökt göra budgeten djupare och ge den mer tid. Företaget planerar inte att genomföra några ytterligare förändringar de närmsta åren.

På frågan om respondenten anser att budgetarbetet borde förändras på någon punkt fick vi svaret att en individuell uppföljning per fordon hade varit att föredra. Respondenten skulle även vilja bryta ner budgeten mer än vad som görs i dag men anser att tidsbristen begränsar.

4.1.14 Företag N

Företaget ingår i en svensk koncern och arbetar med grafisk produktion. 2005 var 50 personer anställda på företaget med en omsättning på cirka 694 miljoner kronor. Respondenten är koncerncontroller.

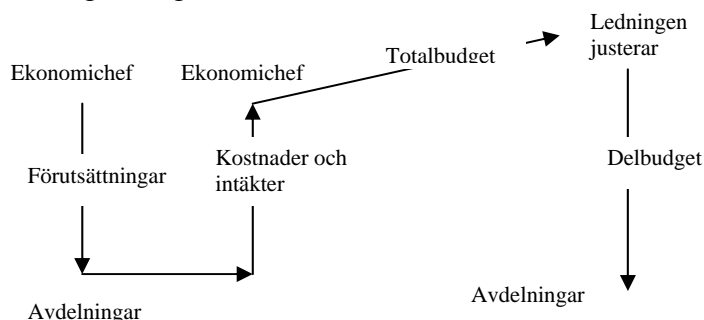
I företaget används endast en fast årlig budget. Utöver det arbetar företaget med prognoser som revideras två gånger per år. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

De huvudsakliga syftena med budgeteringen är resursfördelning, samordning av verksamheten, uppföljning av verksamheten, planering, beslutsfattning, intern kommunikation, motivera anställda samt att vara en plan för det kommande året.

Företagets räkenskapsår är detsamma som kalenderåret. Budgetuppställandet startar i oktober och avslutas i november då budgetperioden följer räkenskapsåret. Vid budgetuppställandet är femton personer involverade och respondenten räknar med att det läggs ned åtminstone 360 timmar på arbetet. De som har en väsentlig roll i budgetuppställandet är ekonomichefen, VD/ledningen, resultatenhetschefer och funktionschefer. Företaget utgår dels ifrån hur verksamheten bedrivs, det vill säga kostnader och intäktsbehov beräknas, men tittar även på hur marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter ser ut när budgetuppställandet görs.

Vid framtagande av den årliga budgeten börjar företaget med att avdelningsvis titta på kostnader och intäkter. Detta sammanställs av ekonomichefen som lämnar ett förslag till ledningen. Ledningen gör de justeringar som krävs och sedan går delbudgetar tillbaka till respektive avdelning (se figur 4.13).



Figur 4.13 - företag N

VD/ledningen, ekonomichefen, funktionschefer och resultatenhetschefer använder den färdiga budgeten en gång i månaden för att planera, samordna, verkställa beslut, kontrollera och följa

upp resultat samt som används som underlag för beslut. Vid budgetuppföljningen som görs en gång i månaden är nio personer inblandade och då bland andra VD/ledning, ekonomichef, funktionschefer och resultatenhetschefer. Uppföljningen tar uppskattningsvis 144 timmar.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var en femma, mycket väsentlig.

På frågan om respondenten delar åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget svarade han att han delvis håller med om det. Vidare har de inga planer på att överge budgeten utan det sker en ständig utveckling av den i stället. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. De senaste åren har budgetarbetet förändrats på så vis att det har skett en delegering av resultatansvaret. Det planeras inte för några omfattande förändringar den närmsta tiden.

4.1.15 Företag O

En svensk koncern med drygt 50 anställda och en omsättning på 49 miljoner kronor som bedriver IT-konsult verksamhet. I koncernen ingår många små bolag. Respondenten är ekonomiansvarig.

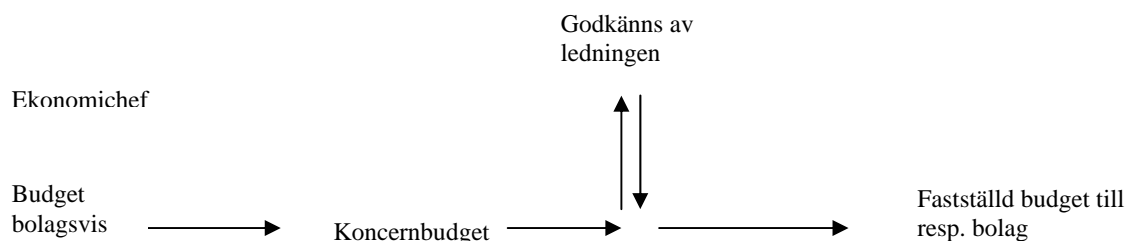
Företaget arbetar endast med rullande budget som rullas tolv gånger om året en månad framåt. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med budgeteringen är främst planering.

Företagets räkenskapsår är detsamma som kalenderåret. Eftersom det endast upprättas rullande budget börjar företaget med att titta på årets budgetar i februari och avslutar det nästkommande januari. Vid budgetuppställandet är fem personer involverade, bland annat VD/ledning, ekonomichef och personalansvarig. Arbetet tar vanligtvis fem arbetsdagar för ekonomichefen och en arbetsdag för resterande inblandade. Detta betyder en tidsåtgång på cirka 72 timmar varje gång. Vid uppställning av budget utgår företaget ifrån hur verksamheten bedrivs. Kostnader beräknas och därefter intäktens behovet som är relaterat till marknads efterfråga på företagets tjänster.

Vid framställande av budget börjar ekonomichefen att sammanställa en budget för det största av bolagen. När det är klart görs budgetar för de övriga bolagen. Alla bolags budgetar slås sedan samman till en stor som gäller hela koncernen. Den slutliga budgeten godkänns sedan av ledningen innan respektive bolag får ta del av sin fastställda budget (se figur 4.14).



Figur 4.14 - företag O

Den fastställda budgeten används löpande av VD/ledningen, ekonomichefen och underchefer. Främst används budgeten till planering vid varje månadsslut. Budgetuppföljning görs en gång i månaden av ekonomichefen och tar då ungefär åtta timmar.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var mycket väsentlig, och graderade det med en femma.

Respondenten delar inte åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget. Det finns heller inga planer på att överge budgeten utan det sker i stället en ständig utveckling av den. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. De senaste åren har arbetet med budgeten förändrats och skapat en större medvetenhet i företaget. Respondenten förklarade att detta beror på att företaget är inne i en stark tillväxtfas. Det planeras inga fler förändringar de närmsta åren.

4.1.16 Företag P

Företaget utgör den svenska delen av ett multinationellt datorföretag som producerar hård- och mjukvara till datorer. I Sverige är företaget femtio anställda och omsätter drygt 92 miljo-

ner kronor. Respondenten har titeln ”business planing” och är mycket insatt i företagets budgetering.

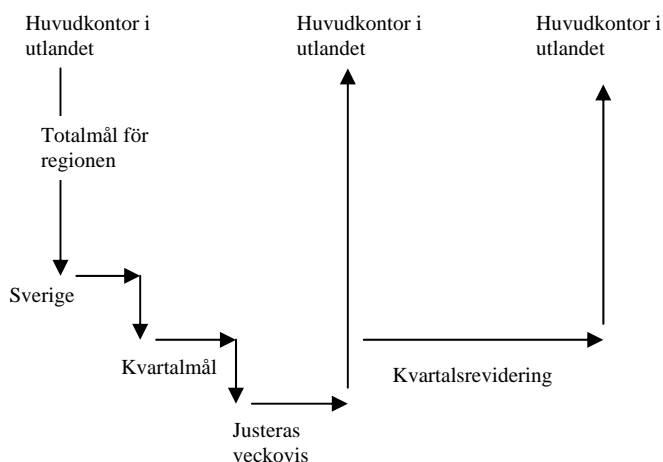
Den enda ekonomiska planen som tas fram är en försäljningsbudget som görs för hela räkenskapsåret. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan. I försäljningsbudgeten ingår vad som skulle kunna benämnas inköpsbudget och personalbudget.

Resultatbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Syftet med försäljningsbudgeten är planering, uppföljning av verksamheten, beslutsfattning samt att den fungerar som målsättning för olika enheter.

Räkenskapsåret är brutet från kalenderåret och startar den första oktober. Budgetuppställandet startar i augusti och avslutas i september. Sju personer är involverade i budgetuppställandet, bland annat VD/ledning, ekonomichef, landschefer samt personal vid den avdelning som benämns ”business planing”. På företaget arbetar två heltidsanställda enbart med budget vilket gör det svårt att fastställa hur mycket tid som går åt till budgetuppställande och budgetuppföljning. Vid uppställning av budget utgår företaget både ifrån hur verksamheten bedrivs och från bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter och tjänster.

Budgetframställandet startar med att från utlandet ges ett totalmål för regionen (landet). Totalmålet bryts sedan ned till kvartalsmål som justeras veckovis. Den veckovisa justeringen görs bland annat för att säljare och regionen skall veta när dem har uppnått olika bonusnivåer. Företaget redovisar veckovis till utlandet sina försäljningssiffror per konto (kund). Det sker även en kvartalsrevidering av budgeten som även den redovisas till utlandet (figur 4.15).



Figur 4.15 - företag P

Den fastställda budgeten används löpande av VD/ledningen, economichefen, landschefer och ”business planing”. Budgeten används främst för planering, verkställande av beslut samt omstrukturering av personal.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysa avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var mycket väsentlig, en femma.

Respondenten delar inte åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget. Det finns inga planer på att överge budgeten utan det sker i stället en ständig utveckling av den. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. De senaste åren har företaget uppgraderat styrsystemet för budgeten och planerar vidare att göra globala uppgraderingar då processen inom den närmsta framtiden skall ändras.

På frågan om budgeten borde förändras svarade respondenten att processen hela tiden måste förändras men påpekade att det väsentliga för deras företag alltid kommer att vara försäljningsbudgeten.

4.1.17 Företag Q

Detta företag bedriver butikshandel med herr-, dam-, och barnkläder. Femtio personer är anställda och företaget omsätter cirka 98 miljoner kronor. Respondenten är economichef.

De ekonomiska planer som sammanställs inom företaget är flerårsplan på tre respektive fem år, fast budget för räkenskapsåret samt en rullande budget. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

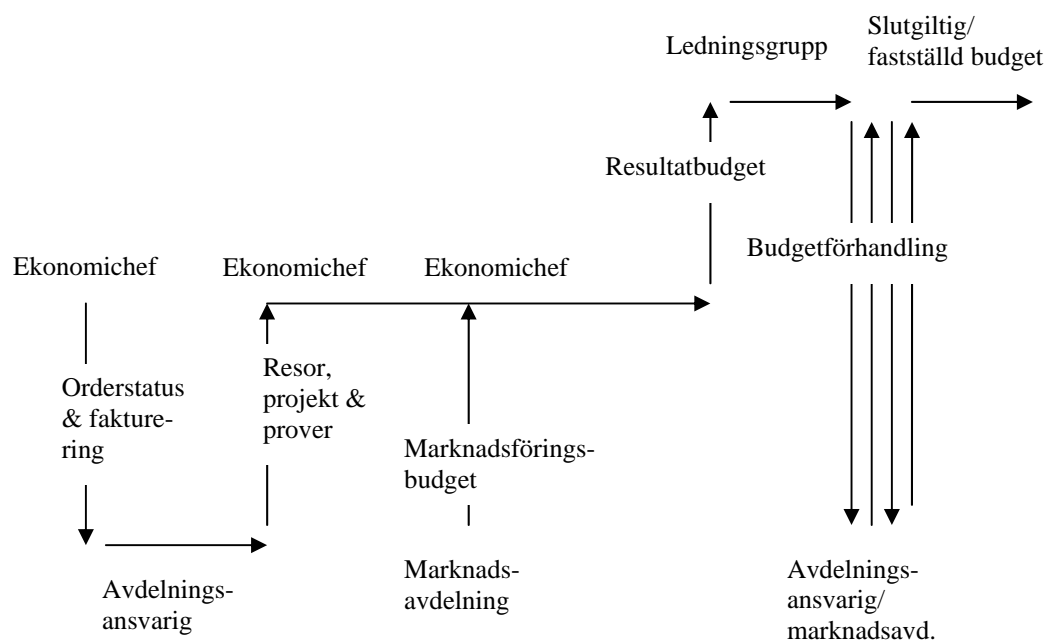
Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

Det främsta syftet med budgeteringen är att den skall fungera som ett styrmedel för hela företaget.

Företagets räkenskapsår följer kalenderåret. Budgetuppställandet börjar i juni och avslutas vid ett styrelsemöte i oktober. Vid budgetuppställandet är åtta personer involverade, bland annat VD, ledning, inköpschef, economichef, marknadschef och avdelningsansvariga. Budgetuppställande tar cirka en vecka för alla inblandade. Det betyder en tidsåtgång på cirka 320 tim-

mar. Vid uppställning av budget utgår företaget både ifrån hur verksamheten bedrivs och från bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter och tjänster.

Framställandet av budget har som utgångspunkt att ta fram delbudgetar. Detta görs med hjälp av ett försystem där företaget ser hur mycket varje butik har lagt i order och hur mycket som skall faktureras respektive butik. När denna sammanställning är gjord går det ut en förfrågan till respektive avdelningsansvarig där de fyller ibland annat vilka resor som är inplanerade, vilka projekt de har på gång samt hur mycket prover som kommer att köpas in. Denna information sammanställs sedan av ekonomichefen samtidigt som det överlämnas en marknadsföringsbudget från marknadsavdelningen. Utifrån den insamlade informationen sammanställs en resultatbudget som ledningsgruppen får ta del av. Förfarandet brukar vara att ledningsgruppen gör nedskärningar på kostnaderna då alla maximerar sina kostnader vid upprättandet av underlagen. Det ledningen kommer fram till kallas internt ”målkrav” och går tillbaka till respektive ansvarig (marknadschef och avdelningsansvariga). Budgeten brukar sedan gå fram och tillbaka mellan ledning och avdelningarna tills det uppnås en budget där alla är överens. Den slutliga budgeten fastställs därefter av ledningsgruppen (figur 4.16).



Figur 4.16 - företag Q

Den fastställda budgeten används löpande av inköpschefen, marknadschefen, avdelningscheferna, IT-avdelningen, logistikavdelningen samt av ekonomichefen. Ekonomichefen använder budgeten för att kunna göra uppföljningar av bolagets verksamhet en gång i månaden. Budgeten följs sedan upp en gång i månaden vid månadsboks slutet. Denna uppföljning görs av ekonomichefen och business controllern på företaget och tar allt ifrån 15 minuter till 8 timmar att göra beroende på vad som hänt i bolaget den senaste månaden.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser

0 1 2 3 4 5

Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var mycket väsentlig, en femma.

Respondenten delar inte åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget. Det finns heller inga planer på att överge budgeten utan det sker i stället en ständig utveckling av den. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. Företaget har gjort förändringar i budgetarbetet de senaste åren genom att skapa ett bättre IT-understöd som ger förbättrade underlag att basera budgeten på. Det finns inga planer på att genomföra ytterligare förändringar i budgetarbetet de närmsta åren.

4.1.18 Företag R

Företaget bedriver partihandel med virke och andra byggmaterial, är femtio anställda och omsätter 152 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef.

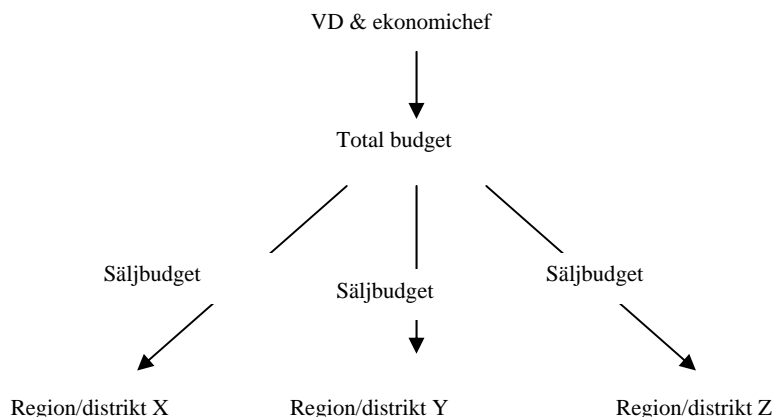
De ekonomiska planer som företaget arbetar med är fast budget som upprättas för varje räkenskapsår samt en reviderad budget som revideras fyra gånger per räkenskapsår. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Det främsta syftet med budgeteringen är planering.

Företaget har brutet räkenskapsår som startar den första september. Budgetuppställandet börjar i mars och avslutas i juni. Budgetuppställandet görs av VD och ekonomichefen och tar cirka fyra arbetsdagar, det vill säga 64 timmar. Vid uppställning av budget utgår företaget både ifrån hur verksamheten bedrivs och från bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagens produkter och tjänster.

Budgetframställandet görs av VD och ekonomichefen. De ställer samman en total budget för hela verksamheten som sedan bryts ner till säljbudgetar för respektive region/distrikt (figur 4.17)



Figur 4.17 - företag R

Den fastställda budgeten används sedan löpande av VD, ledning, ekonomichefen och försäljningschefen som använder den del som utgör försäljningsbudgeten. Budgeten används främst för planering en gång i månaden. Budgeten följs sedan upp en gång i månaden av ekonomichefen. Denna uppföljning är inte speciellt stor utan tar endast ungefär en timma att göra.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var väsentlig, en fyra.

Respondenten delar inte åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget och det finns heller inga planer på att överge budgeten. Respondenten anser att budgeten är ganska viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. Det har inte genomförts några omfattande förändringar i budgetarbetet de senaste åren och det planeras inte heller några förändringar.

4.1.19 Företag S

Företaget bedriver handel med personbilar på ett flertal ställen i Sverige. Femtio personer är anställda på företaget och omsätter 264 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef.

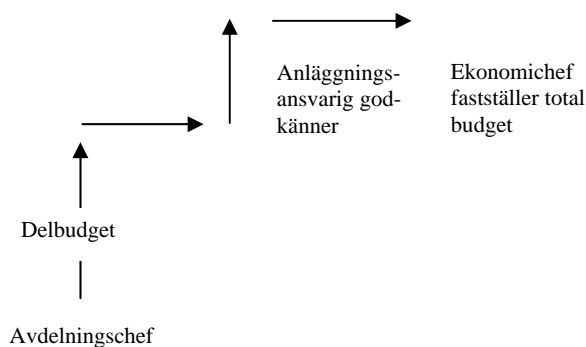
De ekonomiska planer som företaget sammanställer är fast årlig budget, reviderad budget som revideras i gång om året samt aktivitetsbaserad budget om fyra månader i taget. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Det främsta syftet med budgeteringen är att kunna mäta företagets lägsta prestationsnivå.

Räkenskapsåret är brutet från kalenderåret och startar den första juli. Budgetuppställandet startar i mars och avslutas i april. I budgetuppställande är tjugo personer involverade och tar cirka 400 timmar att göra. De som har en väsentlig roll i budgetuppställandet är VD/ledning, ekonomichefen och avdelningschefer. Vid uppställning av budget utgår företaget både ifrån hur verksamheten bedrivs och från bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter och tjänster.

Budgetframställandet börjar med att varje avdelningschef gör en budget för sin avdelning. Dessa budgetar godkänns sedan av anläggningsansvarig som sedan skickar dem vidare till ekonomichefen. Ekonomichefen sammanställer sedan nämnda delbudgetar till en stor budget som gäller för hela bolaget (se figur 4.18).



Figur 4.18 - företag S

Den fastställda budgeten används löpande av VD/ledning, ekonomichefen och avdelningscheferna. Budgeten används främst för att kunna göra prestationsbedömningar vilket görs dagligen. Budgetuppföljning sker varje dag av 22 personer och tar cirka 30 minuter att göra för en person. Tiden som läggs ned på att följa upp blir därför 11 timmar om dagen totalt – 55 timmar i veckan och dryga 200 timmar i månaden. De involverade i budgetuppföljningen är VD/ledning, ekonomichefen samt alla försäljningschefer.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var mycket väsentlig, en femma.

Respondenten delar delvis åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget men inga planer finns på att överge budgeten. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. Det har inte genomförts några omfattande förändringar i budgetarbetet de senaste åren och det planeras inte heller några de närmsta åren.

4.1.20 Företag T

Företagets verksamhetsbeskrivning är allmän service och reparation av truckar. Företaget har femtio anställda och omsätter 100 miljoner kronor. Respondenten är ekonomichef på företaget.

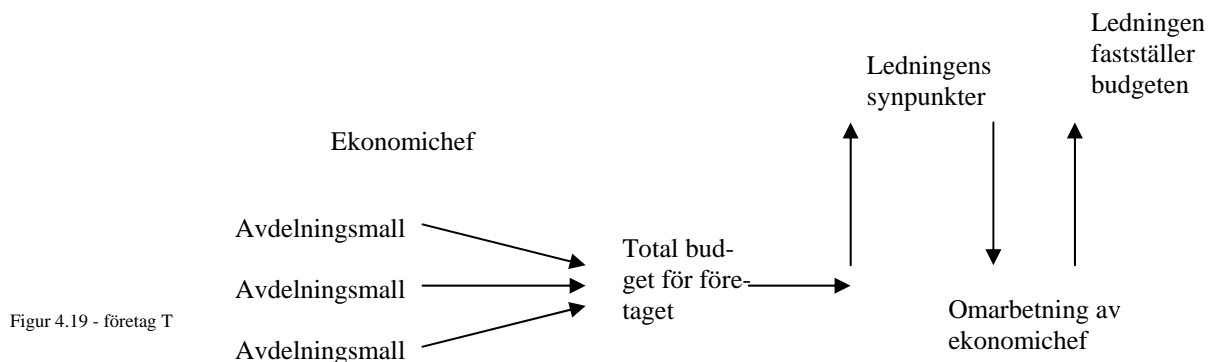
De ekonomiska planer som sammanställs inom företaget är fast budget för räkenskapsåret, en aktivitetsbaserad budget samt ibland en reviderad budget. På frågan vilka budgetar som tas fram och hur betydelsefulla de är på en skala noll (ej betydelsefull) till fem (väsentlig) svarade respondenten enligt tabellen nedan.

Resultatbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Balansbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>

Det främsta syftet med budgeteringen är planering, samordning av verksamheten, uppföljning av verksamheten, vara till grund för beslutsfattning, implementera strategier samt att skapa en form av medvetenhet.

Företaget har brutet räkenskapsår som löper från den första maj. Budgetuppställandet startar i januari och avslutas i april. Tidsåtgången för budgetuppställandet är för ekonomichefen cirka tjugo arbetsdagar medan övriga inblandade, VD samt fem ytterligare personer från ledningen, lägger ner i snitt fyra arbetsdagar vardera. Detta medför att budgetuppställandet totalt tar cirka 352 timmar att göra. Vid uppställning av budget utgår företaget ifrån bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter och tjänster.

Budgetframställandet börjar med att det tas fram en mall för varje avdelning. Utifrån dessa mallar sammanställs en stor budget som gäller för hela företaget. Denna budget lämnas till ledningen för synpunkter. Budgeten omarbetas utifrån de lagda synpunkterna och när det är gjort fastställer ledningen den totala budgeten (se figur 4.19).



Figur 4.19 - företag T

Den fastställda budgeten används löpande av VD/ledning, ekonomichefen och företagets säljare. Budgeten används varje vecka i det löpande arbetet och då främst för att kunna titta på kostnadsförändringar, kunna göra prestationsbedömningar, ge ledningen en medvetenhet samt för att få kontroll över företagets finansiella läge. Budgetuppföljning görs en gång i månaden. Vid uppföljningen är sju personer involverade, VD, ekonomichefen och övriga i ledningsgruppen. Uppföljningen tar cirka fyra timmar för respektive inblandad, det vill säga en total arbetsinsats på 28 timmar.

På frågan vilket syfte budgetuppföljningen fyller svarade respondenten med hjälp av skalan noll (inget syfte) till fem (huvudsakligt syfte) enligt tabellen nedan.

Underlag för nya prognoser	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Analysera avvikelser för åtgärder	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Information samt diskussionsunderlag	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>
Vara till grund för belöningsystem	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Personligt åtagande	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

På en skala från noll till fem ansåg respondenten att vikten av budgetanalysen, det vill säga uppföljning av utfall som jämförs med budget, var mycket väsentlig, en femma.

Respondenten delar delvis åsikten och kritiken mot budgeten att den inte leder till utveckling i företaget men inga planer finns på att överge budgeten utan det sker en ständig utveckling av den i stället. Respondenten anser att budgeten är mycket viktig för styrningen av företaget och att det läggs ner lagom mycket tid på den. Från och med året 2005 går företaget efter den nuvarande ekonomichefens budgetmodell, det innebär bland annat att ledningen är mer involverad nu än förut då budgeten var mer styrd i sitt utförande. Det planeras inte några omfattande förändringar i budgetarbetet de närmsta åren.

På frågan om respondenten tycker att budgetarbetet borde förändras på några punkter svarade ekonomichefen att det skulle vara önskvärt att budgetarbetet trycktes ut mer i organisationen. Respondenten skulle vilja se att personalen var mer involverad i själva uppställandet men inser samtidigt att det är svårt att avsätta resurser för det utan att verksamheten blir lidande, det skulle bli för höga kostnader för bolaget.

4.2 Vilka påståenden stämmer överens med fast budget?

Denna fråga har vi valt att presentera gemensamt för alla företag då frågans komplexitet bara skulle förvirra om vi bröt ner den på företagsnivå. Frågans utformning var som rubriken lyder och respondenten fick svarsalternativen *stämmer helt*, *stämmer delvis* eller *stämmer inte alls* att välja på. Då majoriteten av de tillfrågade företagen använder sig av fast budget är det intressant att titta på vad respondenten har för uppfattning om densamma.

Hela 80 % anser att fast budget är en förutsättning för styrning av företaget (se diagram 4.1). 70 % anser att den tydliggör strategin. Endast 5 % ansåg att budgeten är för detaljrik och 25 % ansåg att den baserades på osäkra framtidsutsikter. 45 % anser att budgeten helt eller delvis leder till ett internt politiskt spel och 70 % tycker att budgeten helt eller delvis är en årlig ritual. Ingen utav de tillfrågade höll helt med om att budgeten är konserverande, d.v.s. håller fast trots omvärldsförändringar. 80 % anser att den fasta budgeten helt eller delvis möjliggör decentraliserat ansvar.

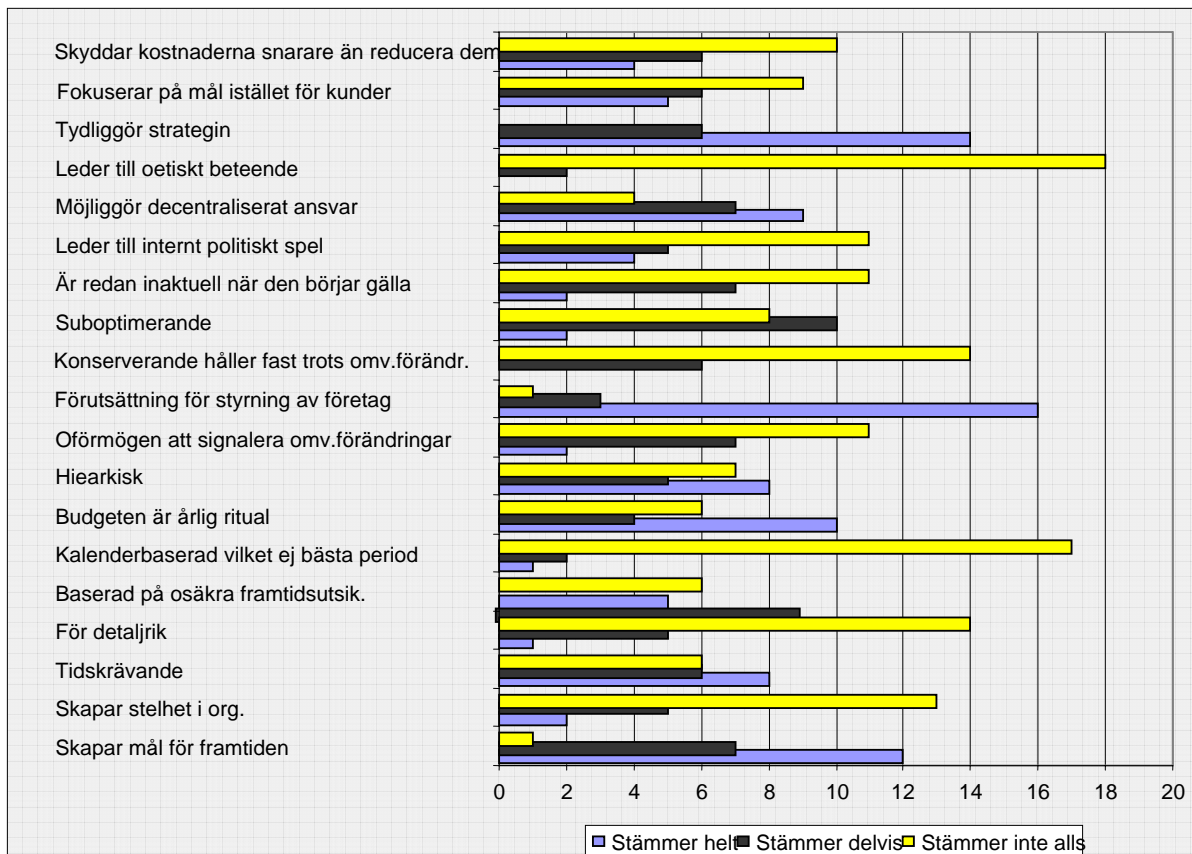


Diagram 4.1: Vilka påståenden stämmer överens med fast budget?

5 Analys

I detta kapitel studerar vi den insamlade data som återfinns i kapitel 4 samt den teoretiska referensramen som finns i kapitel 2 och gör en analys utifrån den problemställning och det syfte som gavs i kapitel 1. Kapitlet är uppdelat i tre olika teman, bakgrundsdata, budgetprocessen, samt uppfattning om budget.

5.1 Bakgrundsdata

En inledande och avgörande fråga vi ställde var vilka ekonomiska planer som sammanställdes på företaget. De allra flesta, 16 av de 20 tillfrågade företagen, använder sig utav fast budget och sju stycken upprättar en flerårsplan. Detta kompletteras även med andra budgetar där elva stycken använder sig av reviderad budget och fyra företag av rullande. Inget utav de tillfrågade företagen arbetar med flexibel budget.

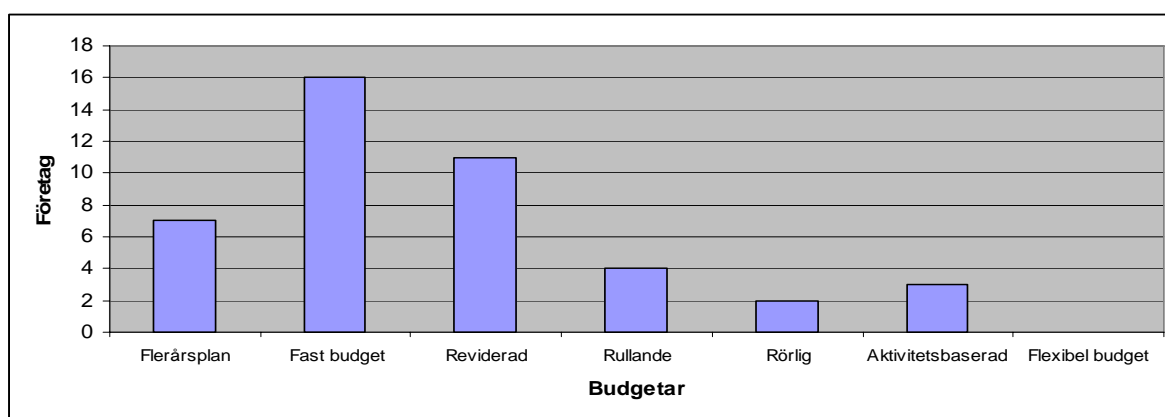


Diagram 5.2.1: Vilka ekonomiska planer sammanställs inom Ert företag?

Ett faktum är att den traditionellt mest vanliga formen av budget är fast årlig budget och används fortfarande i svenska företag. Detta är den dominerande ekonomiska planen som sammanställs inom företagen vilket även framkommer i Stolt's undersökning där 84 % av de tillfrågade företagen arbetade med en fast årlig budget.⁷² Detta visar att det inte är någon större skillnad mellan börsnoterade och små och medelstora företag i Sverige.

Av de 16 företag som uppger att de arbetar med fast budget svarar åtta att de även arbetar med reviderad budget. Detta kan förklaras med att företag utgår ifrån en fast årlig budget som är den klassiska varianten men att de sedan väljer att komplettera en med en revidering. Att företagen reviderar budgeten kan bero på att omvärlden förändras snabbare och fast budget då lätt blir inaktuell. Genom undersökningen kan vi se att företagen reviderar budgeten från 12 gånger per år till att de gör det vid behov när något oförutsett inträffar. Bergstrand menar att genom revideringen får företaget en bättre anpassningsförmåga av budgeten till verkligheten då budgeten omarbetas för den del av året som återstår.⁷³ Detta kan kopplas till företagets olika branschutveckling eller budgeterarnas skicklighet att förutspå framtiden som Wallander menar närmast är omöjligt.⁷⁴ Vi kan även se att vår undersökning liknar Stolt's där den reviderade budgeten var den som användes i störts utsträckning efter den fasta.

⁷² Stolt, L, (2003).

⁷³ Bergstrand, J, (2003).

⁷⁴ Wallander, J, (1995).

Endast ett utav företagen svarade att de har planer på att överge budgeten för att i stället arbeta med benchmarking⁷⁵. Jämför vi vårt utfall vad gäller denna fråga med Stolts där 76% svarade att de inte hade några planer på att överge budgeten kan vi konstatera att budgeten inte kommer att försvinna som styrverktyg då de utfrågade samt förgående undersökningar visar att budgeten är viktig för styrning av företaget.

Av de företag i undersökningen som arbetar med rullande budget kan vi konstatera att ett företag, som är verksamt inom IT-branschen, ”rullar” sin budget 12 gånger per år medan de andra mer traditionellt ”rullar” den kvartalsvis. Detta ger återigen koppling till Samuelsson’s hypotes om att de som arbetar med rullande budget verkar oftast på en marknad där stor osäkerhet föreligger och förutsättningarna snabbt förändras.⁷⁶

Vi har även undersökt vilka huvud- och delbudgetar som tas fram samt hur väsentliga de är på en skala från noll till fem, (se diagram 5.2). Hela 18 stycken av de tillfrågade anser att resultatbudgeten är mycket väsentlig och graderar den med en femma på vår skala. De två företag som inte ansåg att resultatbudgeten var väsentlig tar inte fram någon överhuvudtaget utan arbetar enbart med försäljningsbudget respektive likviditetsbudget och personalbudget. Båda dessa företag är verksamma inom IT-branschen.

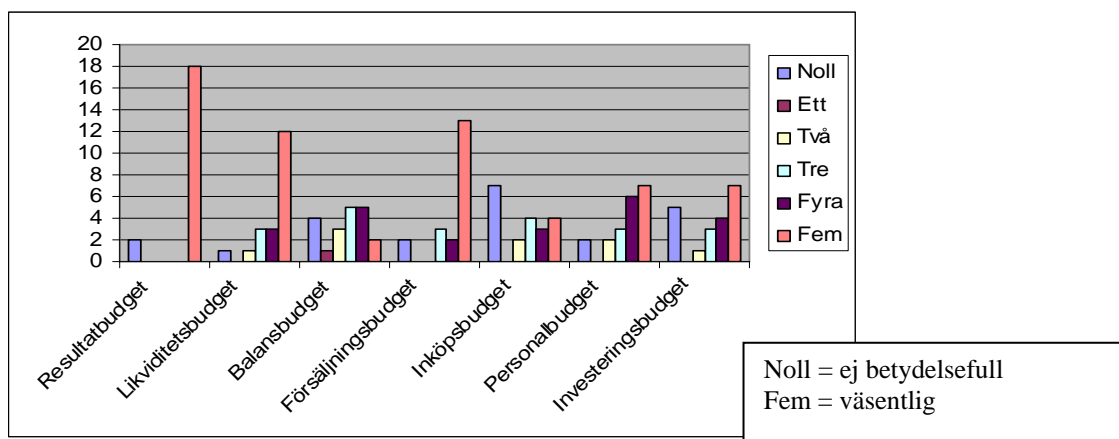


Diagram 5.2: Vilka budgetar tas fram och hur betydelsefulla är de för företaget?

Resultatbudgeten anses vara väldigt viktigt och är en central budget även i de mindre företagen. Som Ax et al beskriver visar den samt planerar enheters intäkter, kostnader och resultat vilket är en centralbetydelse för företagens överlevnad och även enkel att bygga upp i mindre företag då den utgår från resultaträkningen post för post.⁷⁷ Detta kan vara en bidragande orsak till att små och medelstora företag tar fram den i så stor utsträckning.

Då vi undersökte syftet med budgeteringen ansåg respondenterna att budgeten fyller fler än ett syfte (se diagram 5.2.2). Av de tillfrågade svarade 14 stycken att planering är ett syfte med budgetering. Elva företag uppgav att det var uppföljning av verksamheten medan sju stycken använde budgeten för att samordna verksamheten. Fem av företagen ansåg att syftet var resursfördelning. Lika många ansåg att det var för att motivera anställda, för intern kommunikation samt för beslutsfattning.

⁷⁵ Benchmarking innebär att företaget identifierar och jämför sig med konkurrenter och/eller andra företag.

⁷⁶ Samuelsson, L, A, (2004).

⁷⁷ Ax et al, (2003).

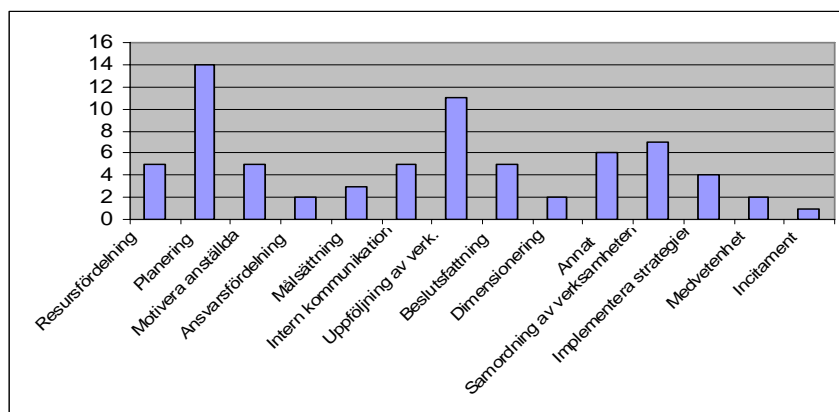


Diagram 5.2.2: Vad är syftet med budgetering?

Vi kan konstatera att planering är det mest framstående syftet med budgetering. Detta framgår även av Stolt's undersökning där 70 % angav att planering var en mycket viktig anledning till att företag arbetade med budget.⁷⁸ Nio av de tio företag som använder reviderad budget i denna undersökning uppger att det huvudsakliga syftet med budgeten är planering. Att planering används i så stor utsträckning till budgetens syfte kan kopplas till Greve's hypotes att genom den upptäckta eventuella likvidationsproblem och ge ledningen möjligheter att vidta åtgärder genom olika slags revideringar.⁷⁹

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att planering och uppföljning är de syften som budgeten uppfyller bäst. När det gäller målsättning, ansvarsfördelning och incitament så fungerar budgeten något sämre. Förklaringen till detta kanske ligger i att företag använder budgeten mer som en rimlig plan än som ett mål att sträva mot vilket i så fall skulle förklara varför budgeten uppfyller sitt syfte vilket gäller planering men inte målsättning och incitament. Det kan även konstateras att de syften som uppfylls bäst är de som bäst uttrycks i siffror. Budgeten är en siffersammanställning vilket tillför logiken varför just de syftena blir bäst uppfyllda.

Då vi undersökte syftet med budgetuppföljningen fick respondenten välja flera svarsalternativ från noll (inget syfte) till fem (huvud sakligt syfte). Merparten, 15 av de tillfrågade företagen, anser att budgetuppföljningens huvudsakliga syfte är att analysera avvikelser för åtgärder. Elva av de tillfrågade anser att det huvudsakliga syftet är information samt diskussionsunderlag och sju stycken anser att det är underlag för nya prognoser.

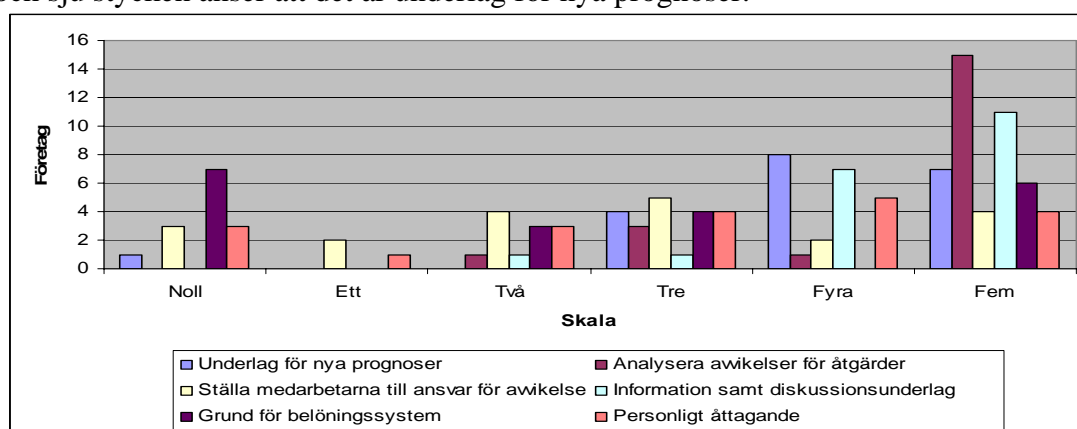


Diagram 5.3: Vilket syfte fyller budgetuppföljningen? Noll = inget syfte, Fem = huvudsakligt syfte

⁷⁸ Stolt, L, (2003).

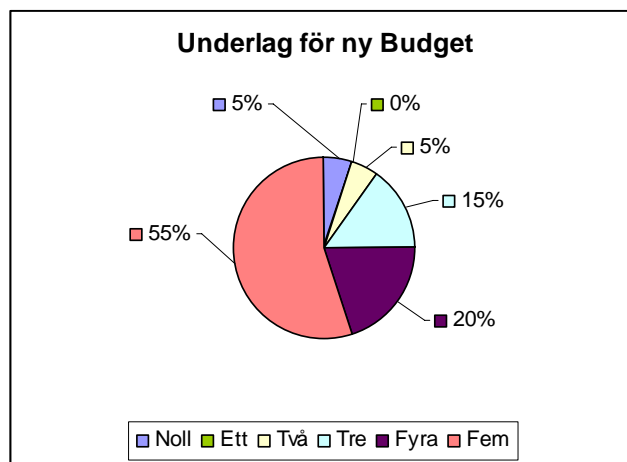
⁷⁹ Greve, J, (1996).

Detta stämmer väl överens med vad Magnusson skriver där han tar upp de grundläggande frågor som finns avseende budgetuppföljningens analysaktivitet och analyserar en budgetavvikelses uppkomst och struktur.⁸⁰ Exempel på en analysaktivitet är beräkning av avvikelser mellan budget och utfall och analys av utfallet menar Magnusson vilket vår undersökning bekräftar (se diagram 5.9 ovan).

Även Ax et al. (2003)⁸¹ och Arwidi och Samuelsson (1991)⁸² påstår att uppföljningens syfte bland annat är underlag för belöningsystem, incitamentverktyg men även att fungera som underlag för ny budget.

Att syftet skulle vara grund för belöningsystem stämmer inte helt överens med vår undersökning då sju av de tillfrågade företagen inte ansåg att det var syftet medan sex företag ansåg att det var ett huvudsakligt syfte. Detta kan bero på att vi i undersökningen vänt oss till små och medelstora företag och att de inte i lika stor utsträckning använder sig av belöningsystem som stora företag gör. Det viktigaste syftet med budgetuppföljning anses vara att kunna analysera avvikelser för åtgärder vilket även stämmer med Gafvelin och Kamola's studie där det visade sig att 59 % såg att budgeten var till hjälp för kontroll och utvärdering.⁸³

Uppföljningen har även en annan viktig egenskap då den fungerar som underlag till avvikelseanalyser vilka i sin tur förfinar organisationens budgetprocess till nästkommande år.⁸⁴ Av undersökningen kan vi konstatera att budgetuppföljningen anses vara av stor betydelse för kommande års budgetuppställande då elva stycken ansåg den vara väsentlig och gav det en femma på skalan noll (ej viktig) till fem (väsentlig).



Figur 5.4: Underlag för ny budget.

5.2 Budgetprocessen

Vid framställandet av budgeten i undersökningen kunde tolv företag kopplas till uppbyggnadsmetoden eller det som Bergstrand⁸⁵ kallar *mellanformer av de båda metoderna*. Detta eftersom målsättningar och krav kommer från ledningen i början på uppställandet liksom de

⁸⁰ Magnusson, Å, (1974).

⁸¹ Ax et al, (2003).

⁸² Arwidi & Samuelson, (1991).

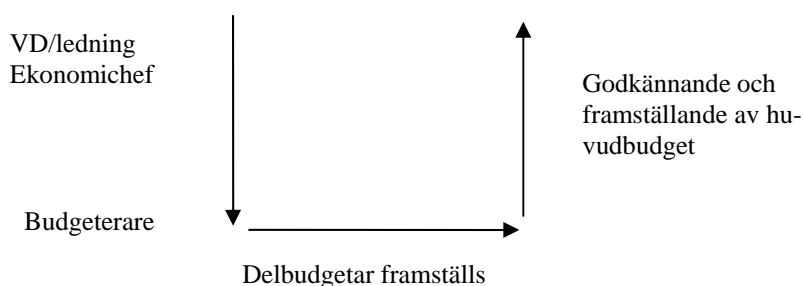
⁸³ Gafvelin & Kamola, (1996).

⁸⁴ Ax et al, (2003).

⁸⁵ Bergstrand, J, (2003).

gör i nedbrytningsmetoden och budgeternas åsikter och handlingsfrihet till uppställandet stämmer överens med uppbyggnadsmetoden. Den iterativa metoden användes av tre företag och de resterande fem företagen arbetade med nedbrytningsmetoden vid sitt budgetframställande.

Vi kan i undersökningen se ett förenklat generellt uppbyggnadsmönster (se figur 5.1). Uppställandet utgår oftast från olika mål och förutsättningar som VD/ledning framför. Budgeterna är företagets olika avdelningschefer som ställer upp olika delbudgetar som sedan skall användas vid uppställande av huvudbudgeten samtidigt som de skall godkännas av ekonomichefen och ledning.



Figur 5.1 Uppbyggnadsmönster

När det gäller budgetuppställandet utgår fyra av de undersökta företagen från budgeterna och dess olika avdelningar vilket senare avslutas med att ekonomichefen och ledningen godkänner och fastslår en huvudbudget. Detta anser vi är en uppbyggnadsmetod. I två av företagen är det ekonomichefen själv som är budgeterare och får olika mål från ledningen. Även detta sätt att arbeta på anser vi är en uppbyggnadsmetod. I ett företag genomför VD tillika ekonomichefen hela budgetprocessen själv då han anser att han är den som har bäst kännedom om företaget och marknaden. Detta anser vi vara en hierarkisk nedbrytningsmetod.

Enligt Ax et al. kan uppställandet skilja sig åt beroende på vilken konjunktur som råder, exempelvis påstås det att då högkonjunktur föreligger används oftast uppbyggnadsmetoden.⁸⁶ Detta stämmer bra med vår undersökning då tolv företag använder sig av en uppbyggnadsmetod och det just nu är högkonjunktur i Sverige. Vi kan även se att ledningens roll stämmer med den teori som påstår att ledningen oftast är engagerad i början och i slutet av budgetprocessen. Vår undersökning visar att i 12 av företagen är ledningen med i början och i slutet av budgetuppställandet. I fem företag är ledning bara med i slutet av processen och i de resterande två företagen är ledningen endast med i början.

En aspekt till att uppbyggnadsmetoden används i så stor utsträckning kan vara att företagen övergått till dagens postmoderna organisationsstruktur som betyder att de är mer platta och nätverkstyrda. Medarbetarna får en allt större roll och färdigheter som teamutveckling, konflikthantering och problemlösning har stor betydelse.⁸⁷ Detta kan bidra till att budgetuppställandet även involverar de anställda då det krävs mer engagemang av dem. När vi undersökte vilka som har en väsentlig roll i budgetuppställandet framkom det enligt tabellen (se tabell 5.2) att det är oftast på chefsnivå som individen är inblandad i budgetuppställandet. Endast ett företag anger att medarbetarna är inblandade i uppställningen.

⁸⁶ Ax et al, (2003).

⁸⁷ Wilson, F, (2003).

Styrelsen	3
VD/Ledningsgrupp	13
Ekonomichef	15
Ekonomiassistent	4
Marknadschef	4
Utvecklingschef	1
Inköpschef	4
Säljchef	1
Funktionschef	1
Medarbetare	1
Supportchef	1
Lagerchef	1
Säljare	2
Resultatenhetschef	1
Funktionschef	1
Landschef	1
Personal med "business planning"	1
Avdelningschef	2

Figur 5.2: Inblandade i budgetuppställandet.

Av den uppskattning som gjordes på hur mycket tid som läggs ned på budgetuppställandet visade det sig att tidsåtgången varierade stort. Nio av de tillfrågade företagen använder upp till 50 timmar för sitt budgetuppställande medan sex företag använder mer än 251 timmar för sitt uppställande. Detta visar återigen hur budgetuppställandet skiljer sig mellan olika företag och att budgetprocessen får en mindre samordningsroll än i de stora företagen.⁸⁸ Trots den markanta skillnaden anser företagen i undersökningen att det läggs ned lagom med tid på budgetarbetet.

Mer än hälften, närmare bestämt 12 av de företag som ingick i undersökningen uppgav att de använder upp till 50 timmar i månaden till budgetuppföljning. Endast två av företagen använder mer än 150 timmar till budgetuppföljning.

Med de två resultaten angående tidsåtgången för uppställande och uppföljning är det intressant att konstatera att trots tidsåtgången skiljer det sig mycket åt mellan de olika företagen och det här gäller främst vid budgetuppställandet. Trots den stora skillnaden svarade 19 av respondenterna att det läggs ned lagom med tid på budgetarbetet. Endast en respondent svarade annorlunda och det var att det läggs ned för lite tid på budgetarbetet. I studien av Gafvelin och Kamola konstaterades det att trots att det inte framgick av deras studie så kunde de ändå se att inom fem år skulle de ske stora förändringar inom företagen när det gäller budgetarbetet.⁸⁹ Vad som talade för detta var att respondenterna i deras undersökning tyckte att de lades ner för mycket tid på budgetarbetet. Detta är intressant då respondenterna i vår undersökning tycker att det läggs ned lagom mycket tid på budgetarbetet.

⁸⁸ Greve, J, (1996).

⁸⁹ Gafvelin & Kamola, (1996).

5.3 Uppfattning om Budget

Det förekommer viss kritik mot budget som påstår att den inte leder till utveckling i företaget. Föreställning skapas att företaget är på rätt väg och ger en känsla av trygghet. Detta kan leda till att företaget låser fast sig och kreativiteten hämmas. Vi frågade respondenterna om de delade denna åsikt och endast två svarade att de gjorde det. Åtta av de tillfrågade höll delvis med om kritiken medan tio stycken svarade nej. Denna kritik som förespråkas av Wallander⁹⁰ och Ekholm/Wallin⁹¹ stämmer till viss del in på vår undersökning då åtta delvis höll med, men majoriteten av tillfrågade delade inte denna åsikt. I Stolts undersökning framkommer det att endast 28 % höll med om att budgeten skapar stelhet i organisationen.⁹² Härav kan vi dra slutsatsen att de allra flesta är nöjda med sin budget.

Ekholm och Walin menar även att budgeten har blivit en årlig ritual vilket kan styrkas genom undersökningen då 14 av respondenterna stämde helt och delvis med.⁹³ I Stolts undersökning var det endast cirka 40 % som helt höll med om detta påstående.⁹⁴ Detta kanske beror på att de tillfrågade i vår undersökning i större utsträckning verkar på en operativ nivå än i Stolts undersökning där de tillfrågade oftast var moderbolagets ekonomidirektörer.

När vi frågade respondenterna om de har planer på att överge budgeten eller om det sker en ständig utveckling av den istället svarade endast ett företag att de har planer på att överge budgeten. Tio av de tillfrågade företagen svarade att de har en ständig utveckling av budgeten i stället för att överge den och nio svarade att de inte har några planer på att överge budgeten.

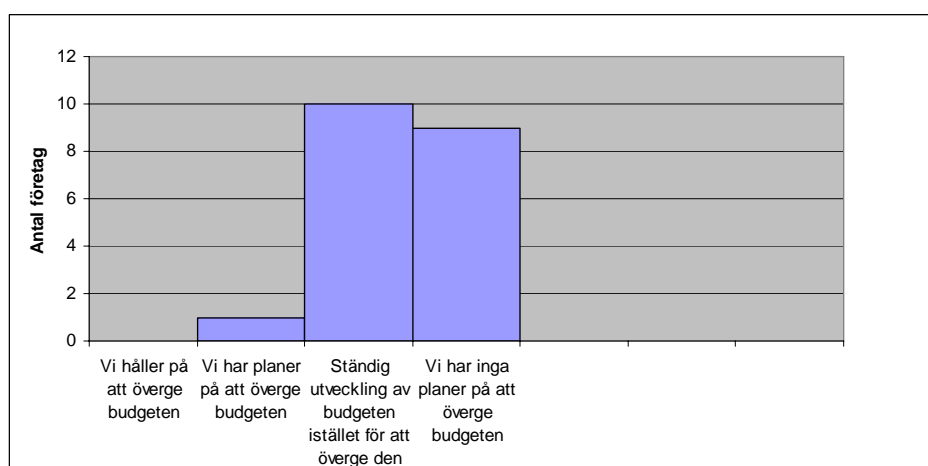


Diagram 5.6: Vilka kriterier beträffande budgeten stämmer in på Ert företag?

Grunden till att företagen inte har några planer på att överge budgeten utan hellre vill utveckla den är att de anser att den är mycket viktig för styrningen. Enligt 14 respondenter är budgeten mycket viktig och fem anser den ganska viktig för styrning av företag. Undersökningen visar även att budgeten skapar mål för framtiden då 12 respondenter ansåg det stämma och sju delvis höll med. Detta kan jämföras med Stolts 80 % av de 93 tillfrågade som ansåg samma sak.⁹⁵

⁹⁰ Wallander, J, (1995).

⁹¹ Ekholm & Wallin, (2000).

⁹² Stolt, L, (2003).

⁹³ Ekholm & Wallin, (2000).

⁹⁴ Stolt, L, (2003).

⁹⁵ Stolt, L, (2003).

När vi frågade respondenterna om de tyckte att det fanns något som borde förändras i budgetarbetet fick vi följande svar som att företaget överväger att jobba mer med nyckeltal som komplement till budgeten. Dem skulle även vilja göra budgetprocessen mer effektiv och försöka komma ifrån fokuseringen på siffror. Ett företag överväger att jobba mer med nyckeltal som komplement till budgeten samt mindre tid för "sifferlek" och mer tid till kund- och marknadsanalyser. Här ser vi en koppling till Wallanders kritik som menar att budgetarbetet inte bara ska bestå av monetära mål utan de ska sättas i förhållande till markanden.⁹⁶ Detta ger en möjlighet att få mera korrekta mål samt en möjlighet till att kontrollera hur det verkligen står till i bolaget.

Två stycken företag ville få fler medarbetare engagerade i budgetuppställande men de ansåg att det var svårt att avsätta resurser utan att verksamheten blir lidande. Detta visar att budgetuppställandet anses vara tidskrävande enligt teorin samt de 14 av respondenterna som stämde delvis och helt med påståendet.

När vi frågade respondenterna om det skett några omfattande förändringar i budgetarbetet de senaste åren kunde vi konstatera att budgeten håller på att få ett bättre IT-stöd och en större kundnytta. Detta tror vi beror på att många företag idag ingår i en marknad med hård konkurrens och ökad globalisering vilket gör att kundnyttan blir en viktigt ämne för företagen.⁹⁷ Dagens snabba IT-samhälle kräver ständig förändring men samtidigt utvecklas nya förutsättningar för budgetarbetet.⁹⁸

⁹⁶ Wallander, J, (1995).

⁹⁷ Ax & Johansson, (2001)

⁹⁸ Lawrence & Lorsch, (1967)

6 Slutsats

I detta kapitel sammanfattar vi de resultat och slutsatser som vi kan dra utifrån den analys vi gjort. Slutsatsen skall ge svar på de problemställningar och syften som presenterades i inledningen av uppsatsen. Vi ger även förslag på fortsatta studier.

6.1 Slutsatser

Denna studie gjordes för att undersöka hur små och medelstora arbetar med sin budget. Det primära syftet var att kartlägga hur företag arbetar med budgetprocessen men den har även belyst hur budgeten uppfattas utav dem som arbetar med den.

Problemställningen och dess svar blir därför:

6.1.1 Hur arbetar företagen med budgetprocessen?

Genom denna undersökning kan vi konstatera att fast budget med tidsperioden tolv månader är ett viktigt styr- och planeringsverktyg i företagen. Oftast revideras budgeten två till tre gånger per år för att kunna spegla de omvärldsförändringar som pågår i samhället. Tiden för budgetuppställandet anses vara lagom av de tillfrågade men varierar kraftigt och skapar ett gap mellan företagen där 45 % av de tillfrågade lägger ned mellan 0-50 timmar och 30 % ligger över 251 timmar i tidsåtgång. Varför det är så går inte att utläsa av vår undersökning.

Utgångspunkten för uppställning av budgeten görs oftast som teorin säger både från hur verksamheten bedrivs och från marknadssituationen och dess efterfrågan på företagets produkter. Även framställandet av budget stämmer överens med teorin då det ofta används en mellanform av uppställnings- och nedbrytningsmetoden med utgångspunkt i ledningens mål och förutsättningar. Från dessa mål och förutsättningar arbetar de olika enheterna i företaget fram en budget. Detta tror vi görs eftersom ledningen har bättre kunskap om marknadssituationen och dess utveckling samt att det handlar om små och medelstora företag där ledning och VD kan ha ett grepp om hela organisationen då det inte är komplext. Men vi kan även se att fem av de tillfrågade företagen börjar uppställandet av budget utan någon inblandning av ledningen som endast godkänner budgeten. Detta görs oftast på grund av att enheterna har bättre kännedom om enhetens verksamhet och att VD som är ekonomichef är med i hela processen. Värt att notera är att budgeten görs på chefsnivå och endast ett företag i undersökningen har med en medarbetare i budgetuppställandet. Även de som arbetar senare med budgeten är oftast chefer.

De flesta företagen i undersökningen följer upp budgeten månadsvis och lägger oftast 0-50 timmar i månaden på uppföljningen. Endast två företag använder fler än 150 timmar på uppföljning. Syftet med budgetuppföljningen är enligt respondenterna analys på avvikelser för åtgärder. Men uppföljningen är även viktig för kommande uppställning av budget då utfall blir en del av underlaget för den nya budgeten. Detta anses vara av väsentlig betydelse för elva av de tillfrågade företagen och endast ett företag tyckte att analysen var betydelselös för en ny budget. Det kanske kan finnas ett samband med hur mycket tid som läggs ned på budgetuppföljning och företagets resultat. Då det är goda tider med högkonjunktur och företagen går med vinst följs budgeten inte upp lika noggrant som den skulle ha gjort då det var dåliga tider med förluster.

6.1.2 Vad är respondenternas uppfattning om budgeten?

De flesta respondenterna har en positiv bild av budgeten och har inga som helst planer på att överge den, istället jobbar företagen med att utveckla den. Att syftet med budgetering är planering verkar stämma överens med Greve's teori som säger att då likviditeten ofta är knapp i mindre företag får planeringsrollen en väsentlig roll i budgetprocessen.⁹⁹

Åtta av respondenterna delade delvis kritiken medan hälften inte delade den när det handlar om att budgeten skapar stelhet i organisationen. Många av respondenterna anser att budgeten är ett bra styrverktyg men att det är viktigt att använda den på rätt sätt. Att budgeten skulle leda till oetiskt beteende stämde inte alls och de flesta tycker att den är en förutsättning för styrning av företaget. Respondenterna anser även att budgeten tydliggör strategin, skapar mål för framtiden och håller inte med om att den är för detaljrik. Att budgeten skulle vara hierarkisk var det delade meningar om, dock ansåg hälften att den var suboptimerande. Detta kan tyckas vara konstigt att respondenterna är positiva till budgeten men ändå svara att den leder till en grad av suboptimering i företaget.

Denna studie ger en positiv bild av budgeten och dess fortsatta existens. Läsaren kan följa en röd tråd i arbetet där författarna konstaterar att svenska små och medelstora företag har en positiv inställning till budgeten och inte har några planer på att överge den. De flesta svaren i undersökningen resulterar i en och samma slutsats - budgeten är ett fullgott styrmedel för små och medelstora företag. Att de allra flesta företagen anser att budgeten är mycket viktigt för styrning av företaget förklarar det faktum att ingen tycker att det läggs ner för mycket tid på den samtidigt som det bara var två av de tillfrågade respondenterna som höll med om kritiken mot budget.

6.2 Reflektioner

I studien gjord av Gafvelin och Kamola konstaterades det att trots att det inte framgick av studien så kunde de ändå se att inom fem år skulle de ske stora förändringar inom företagen när det gäller budgetarbetet.¹⁰⁰ Vad som talade för detta var att respondenterna i deras undersökning tyckte att de lades ner för mycket tid på budgetarbetet. Detta är intressant då respondenterna i vår undersökning tycker att det läggs ned lagom mycket tid på budgetarbetet. Varför är skillnaden så stor? Är det på grund av att företagen lyssnat på kritiken mot budget och genomfört förändringar i sitt budgetanvändande eller är det för att det är stor skillnad på hur användarna arbetar med budget när det gäller företagsstorlek? Vi lämnar frågan öppen då vår studie inte ger klarhet i den. Det visar ändå att våra respektive studier skiljer sig åt på fler sätt än de 11 år som ligger emellan. Budgeten är ett styrverktyg som är här för att stanna.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Den här undersökningen kartlägger hur små och medelstora företag i Sverige arbetar med sin budget och vad den generella inställningen till budget är. Vi har inte haft möjlighet att följa hur budgetprocesserna faktiskt går till ute på företagen vilket kunde vara intressant i en kommande studie. Att på plats närmare studera, observera och granska hur en budgetprocess går till, vilka som är involverade och vad de bidrar med i processen. Förslag till fortsatt forskning blir därför en fallstudie på ett företag där det fokuseras på budgetprocessen.

⁹⁹ Greve, J, (1996).

¹⁰⁰ Gafvelin & Kamola, (1996).

7 Källförteckning

7.1 Böcker

Andersen I, *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund (1998)

Andersson K, *Budgetering – en introduktion*, Liber-Hermods AB, 1993.

Anthony och Govindarajan, *Management control systems*, 2003.

Arwidi O, Samuelson L, *Budgetering i industriföretagens styrsystem*, Sveriges Mekanförbund, 1991.

Ax C, Johansson C, Kullvén H, *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, 2003.

Bergstrand J, *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, 2003.

Bergstrand, J., Gavatin, P., Magnusson, Å., Samuelsson, L., *Vad är budgetering?*, Sveriges Mekanförbund, 1976.

Bryman A, Bell, E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, 2005.

Greve J, *Budget*, Studentlitteratur, 1996.

Holme, I.M., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 1997.

Hope J, Fraser R, *I stället för budget*, Liber ekonomi, 2004.

Lawrence, P., Lorsch, J.W., *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard University Press, Cambridge, 1967.

Magnusson, Å., *Budgetuppföljning – Analys av budgetutfall*, Sveriges Mekanförbund, 1974.

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

Samuelson L, *Controllerhandboken*, Teknikföretagen av industrilitteratur AB, 2004.

Wallander J, *Budgeten ett onödigt ont*, SNS Förlag 1995.

Wilson F, *Organisation, arbete och ledning- en kritisk introduktion*, Liber, 2003.

7.2 Internetkällor

Affärsdata via Gunda, Ekonomiska biblioteket – www.affarsdata.se, 2007-04-13.

Ekonomiska bibliotekets databaser, www.ub.gu.se

Nationalencyklopedins Internettjänst

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=287446&i_word=Programbudgetering, 2007-05-19.

Nationalencyklopedins Internettjänst

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=137670&i_word=budget, 2007-05-08.

Statistiska Centralbyråns statistikdatabas,

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp>, 2007-05-08.

SME – The European Commission Website

<http://www.cordis.lu/sme/src/glossary.htm>, 2007-05-24.

7.3 Artiklar

Ax, C., Johansson, C., *Att styra budgetlöst eller med lös budget...*,
Ekonomi&Styrning Nr 5, 2001

Lyne, S.R., *The Role of the Budget in Medium and Large UK Companies and the Relationship with Budget Pressure and Participation*. Accounting and Business Research, vol 18, nr 71, s 195-212, 1988.

Robson, K., Perez, L., *Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company*, Management Accounting Research, Sid 383-407, Nr 10, 1999.

7.4 Uppsatser

Dagergård, H., Möllberg, E., Svensson, E., *Budgetlös styrning – Kejsarens nya kläder?* 2006

Gafveling och Kamola, *Budget – till vilken nytta?* 1996.

Hadzimusic, M., Kis, D., Käck, C., *Budget eller prognoser – eller både och?* 2007.

Stolt, L., *Har företagen övergett budgeten?* 2003.

English Summary

Degree project in business economics, Handelshögskolan at Gothenburg University,
Economic rule, Graduate paper, spring 2007.

Author: Petra Lundberg and Sebastian Mazur

Tutor: Johan Dergård

Title: The use of budget in small and medium-sized companies.

Background: In 1950 budget got its great breakthrough in Sweden. Before that, it was only the largest companies that used budget as a tool for controlling the activity in the company. The purpose of making a budget was at that time to plan and coordinate the financials but after a few years the budget came to be an important means of control to be able to specify the strategies of the company. After the optimism that was characteristic for the 60's, Sweden suffered from the "oil crisis" and the view of budgeting was changed. The companies were unable to predict the future and even the most well laid plan turned sometimes failed to deliver. Flexibility and caution became the main issues and led to a more decentralized company. From now on budgeting got a new role – the management delegated the responsibility down to a lower level in the organisation and gave room for a need of a new tool to lead and control the company. Instructions were given in the budget whereby economic goals that had to be achieved. This made it possible to compare the result with the budget and be able to measure the stakes made by the responsible staff in the company. During the 1980's critical voices against the budget started to rise. The criticism grew and management in leading companies believed that the budget couldn't be adjusted to the changes in the world around us.¹⁰¹

Budget has been established in Sweden as an economic tool for nearly 60 years. The world around us has gone through large changes during such a long time. Many companies are now facing a much tougher competition. That together with internationalisation of the economy, increased globalization of markets and shorter periods for product to stay in the market affects companies and organizations more and more¹⁰². The rapid IT-society make the business world change constantly and to but up with the competition companies has to make constantly developments and change to be able to fit in with the new conditions¹⁰³. It is because of the constant changes in the world around us that the use of budget has been so criticized lately. One of the biggest criticiser to the budget is Wallander¹⁰⁴ while Anthony and Govindarajan¹⁰⁵ speak in favour of it. Nobody doubts that the conditions has changed for the budget process, in fact a lot of Swedish companies has made large changes in their budget process. Some companies choose to quit working with the budget and tries to find a substitute for it while others choose to change or simplify it.

Traditionally the budget has always had a control role when it comes to controlling the activity in a company. According to Lyne¹⁰⁶ the purpose with budget is planning, complying, prog-

¹⁰¹ Greve, J, (1996).

¹⁰² Ax & Johansson, (2001).

¹⁰³ Lawrence & Lorsch, (1967).

¹⁰⁴ Wallander, J, (1995).

¹⁰⁵ Anthony & Govindarajan, (2003).

¹⁰⁶ Lyne, S.R., (1998).

nosis, communication and motivation. The two authors Luis Fernandez-Revuelta Perez and Keith Robson¹⁰⁷ has studied the consequences of the budget process. Their study illustrates the existing problems with budget and establishes the fact that it doesn't always turn out the way you expected. The budget has always been criticized and questioned because of this study and several other similar one.

But in spite of studies like the one mentioned above there are also studies that shows that the budget is a excellent tool to control the activity in the company and even if it is complemented with other tools it is in fact something that companies in Sweden uses on a daily basis. Previous studies have examined¹⁰⁸ the 50 largest companies in Sweden to see if they still use budget as a tool to control the activity and found out that most of the companies did. Other studies¹⁰⁹ examined the companies listed on the stock market in Sweden and if they still use the budget. The result showed that over 80 % of the companies did. A third study¹¹⁰ shows that prognosis rather is a complement to the traditional budget than a competitor when it comes to controlling the activity in companies.

The above studies have shown what the reality confirms: The budget is still definitely a tool for controlling the activity in Swedish companies. Most companies in Sweden use the budget as an integrated tool in their business. This fact makes it interesting to look closer to how the companies use their budget. Few studies have illustrated the process itself or how the companies work to produce the budget. It is also interesting to examine the use of budget, how the budget is set, how it's processed and finally how the management integrate to control the company. It can also be interesting to examine how or if the companies has listened to the criticism and if so, what they have done to improve or change their own budget process. What is the common opinion about the budget and its purpose today? How does a company work with the budget and what is the final judgement about the budget as a concept?

Purpose: We have chosen to examine how small and mediums sized company's work with their budget. The main issue is the procedure that leads to the final budget but we will also chart the use and process of following up the budget plus what the common opinion is. The main purpose is to chart how small and medium sized companies in Sweden work with their budget. The second issue is to chart what the respondents understanding is about budgeting.

Method: To find a suitable range of companies we decided to contact the once with 50 employees. The information about the companies was collected at a database called Affärsdata at their homepage¹¹¹. While making the interviews it showed that the companies had grown since the homepage was updated and some of the companies had more than 50 employees. Our ambition was to examine small and medium sized companies so we decided to use the once that didn't have more than 99 employees. The twenty companies that we finally contacted don't belong to a certain branch or trade, they belong to several different once. The reason behind this was that we wanted to get a more balanced picture of the situation when it came to how companies reason regarding to the presentation of the problem in this study. Nevertheless, after this study was made we established the fact that the dominating branch of trade in the study was manufacturing and industry.

¹⁰⁷ Perez L, & Robson K, (1999).

¹⁰⁸ Gafveling & Kamola, (1996).

¹⁰⁹ Stolt, L, (2003).

¹¹⁰ Hadzimusic, (2007).

¹¹¹ www.affarsdata.se via Gunda 2007-04-13

First and foremost we requested the head of economics at the companies to respond on our questionnaire. The reason for this was that we consider them to be updated in the budget process of the company and therefore well suited to answer our questions. The economic departments in companies this size is seldom larger than the head of economics have the whole picture. We will take the opportunity to explain that the answers we have received in this study are built upon how the respondent reproduces the budget process in the company. In other words, we can't guarantee for certain that the process explained in this study is what reflects the reality. The respondent might have given us a biased version of the process since we haven't been able to observe the process in place at the companies.

Our primary data consist of telephone interviews made with twenty head of economics or individuals with similar insight in the budget process. Before calling the respondent up we sent them a letter to let them know that we were interested in their participation in our study. We gave them a brief presentation about us and told them about our work. The interview we then made took approximately 20 minutes to carry out and the questions asked were standardized. We have searched through literature regarding this subject to get as relevant questions as possible but we have also compared with and borrowed some questions from previous studies in this subject.

Now and then during our attempt to find respondents we found it hard to get in touch with the someone who could spare the twenty minutes needed to answer our questions, but since we had one hundred companies to choose from there was no problem in finally get the twenty respondents we needed – although it took us a little more time than expected.

While working on the material we found out that the collected information wasn't in depth enough. Therefore we had to call the respondents once again to get more and extensive information regarding how the budget procedure is done in the company, i.e. the course of the event.

The questionnaire consisted of 37 questions divided into the main sections of background data, the budget procedure, the use of the budget, the follow up and the respondent's opinion regarding the budget process. The questionnaire has got both open and firm questions. As the questions were highly standardized the alternative for the answers has to be relevant. We have tried to accomplish this by study the literature regarding this matter before we made the questionnaire. As we mentioned before, some of the questions were also borrowed from previous studies.

In the part of the questionnaire that contained the process of making the budget we choose to keep the questions open. The reason for this was to get the respondent to answer with his/hers own words and not with answers that had been influenced by our opinions. By keeping the questions open we got the respondents own explanation. The part in the questionnaire that treated the use of the budget had questions with more firm answers. This was to be able to gather the material and come to a conclusion. With open questions in this part it would have been almost impossible to gather the material since the answers could have varied endlessly. The last part of the questionnaire, the respondent's opinion regarding the budget process, we choose to once again keep the questions open. We wanted the respondents own understanding regarding the budget and firm questions could easily influence the respondent and make the answers less trustworthy. We choose to use both firm and open questions because we wanted to give the study as high reliability and validity as possible. Apart from high reliability and

validity the information also needed high validity on the definitions¹¹². To get high validity on the definitions you have to design the questions in such way that you later on can put together the answers and come make the right conclusions from them.

To put the material together and make ourselves an opinion we used excel to work with the data and make diagrams. By clarifying these diagrams in a graphic form, mostly pole diagrams, we hope to supply the reader a full visibility over the result.

When reviewing the companies and their answers we have found answers that differentiate from the others in one way or another. When this occurs we have tried to analyse them and find a reason/explanation to why they differentiate. For example we found out that there were only two of the twenty companies that didn't work with firm annual budget. These two companies were both working in the branch of IT and computers.

Result and conclusions: This study was made to investigate how small and medium sized companies work with their budget. The main purpose was to chart how the companies work with their budget but we have also tried to illustrate what the respondents understanding is about budgeting.

The presentation of the problem and its answer is:

How do small and medium sized companies in Sweden work with their budget process?

With this study we can establish that a fixed budget made for the period of twelve months is an important tool for controlling and planning the activity in companies. To be able to reflect the changes in the world around us companies often audit the budget two or three times a year. When we asked the respondents what they thought about the time and effort that was put in the process of making the budget, most of them answered that they thought that sufficient time was put in the process of making it. It is interesting though that the time vary substantially between the companies and creates a gap between them. Nine of the companies in the study use between 0-50 hours and six of them use over 251 hours. The reason for this is not to be answered in our study.

The reason behind making the budget is often as it is described in theory: the companies take in consideration both how the business is carried out and that the market situation and the demand for the companies products are. The working process when making the company's budget does also agree with the theory: the most common way is to use a mix of both the methods: the built up method and the breaking down method starting with the goals and conditions made by the management. The different units in the company are then building up their work with the budget starting with this goals and conditions. We believe that the process is drawn up in this way because the management has a greater knowledge regarding the market situation and its development and the fact that this study is made on small and medium sized companies where the management and MD knows the entire organization. But we can also see that six of the questioned companies begin their work with the budget without interference from the management who only approves the budget in the end. This is often made because the units in the company have better knowledge about the activity and that the MD is participating in the process. It is worth to notify that the budget is made at management level and

¹¹² Holme & Solvang, (1997).

that only one company in the study includes co-worker in the process. It is also management staff who continues to work with the budget on a daily basis.

Most of the companies in the study follow up the budget on a monthly basis and with a time effort of 0-50 hours per month. Only two companies use more than 150 hour following up the budget. The purpose with following up the budget is according to the respondents to analyse deviation and then to act upon them. But the purpose is also to serve as basic data when making a new budget. This is considered essential for eleven of the questioned companies. There might be a connection between how much time a company puts into making a budget and what the company's results are. In good times when it's a boom on the market and the companies makes a lot of profit they tend to not follow up the budget as carefully as when it's a recession on the market with huge losses.

What is the respondent's opinion about the budget?

The major part of the respondents has a positive opinion regarding the budget and has no future plans to abandon it, instead most of the companies try to improve it. The fact that the main purpose with making a budget is planning is comparable to the theory of Greve¹¹³. His theory is that small companies often lacks of liquidity and therefore has a larger interest in planning the activities in the company when making the budget.

Eight of the respondents partly share the critic while ten of the respondents don't share the critic saying that the budget creates stiffness in the organisation. Most of the respondents think that the budget is a good tool when it comes to controlling the company but they also think that it is important to use it the right way. The statement that the budget is leading to unethical behaviour is believed to be wrong and most of the respondents think that the budget is a condition for controlling the company. The respondents also believe that the budget clarify the strategy in the company, creates goals for the future and they don't agree to the statement that it is too detailed. There were divided thoughts about the statement that the budget is hierarchic, nevertheless, ten of the respondents thought that it was sub optimizing. It is worth notify and a little bit strange that the respondents are positive regarding the budget and at the same time thinks it is sub optimizing.

Proposal for continuing research: This examination charts how small and medium-sized companies in Sweden work with their budget and what the common opinion is. We have not been able to follow how the process actually works at the companies. It would be interesting to look closer in who are involved, what purpose the involved staff have in the process and on place be able to observe a budget process. Proposal for continuing research is to study a company closer to be able to focus on the use of budget in a more in depth way to get a chance to see the real process.

¹¹³ Greve, J, (1996).



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Brev till respondenter

Till controller/ekonomichef eller motsvarande

2007-04-26

Hur ser Ni på budgetering i Ert företag?

Vi är två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som skriver C-uppsats om budgetering. Vi har arbetat fram ett intervjuformulär med avsikten att ta reda på hur medelstora företag i Sverige arbetar med budget i dag. Vi kommer under de närmsta dagarna kontakta ett antal företag i Sverige som har femtio anställda (enligt databasen *Affärsdata* 2007-04-18) för att genomföra en telefonintervju. Vår förhoppning är att Du har tid att låta dig intervjuas av oss när vi ringer. Frågorna vi kommer att ställa beräknas ta cirka femton minuter.

All information vi får in kommer att sammanställas och presenteras så att det inte framgår vad varje företag har svarat. Vårt arbete skall vara färdigt i början av juni och vill du då ta del av arbetet skickar vi gärna ett exemplar till dig.

Budgeten som begrepp har varit i hetluften länge och debatterats flitigt. Dock har, vad vi kunnat se, ingen studie på medelstora företag och deras budgetanvändning gjorts tidigare. Denna studie blir därför unik i sitt slag och kommer att kunna användas för fortsatta studier i ämnet. Vi hoppas att Du finner vår frågeställning intressant och ser fram emot Ditt deltagande.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Petra Lundberg och Sebastian Mazur



8.2 Bilaga 2 - Enkätundersökning

Denna enkätundersökning består av 5 huvuddelar som omfattar bakgrundsdata, budgetuppställande, budgetuppföljning, budgetanvändandet samt uppfattning om och förändringar i budgetarbetet. Enkäten består av 38 frågor, främst flervalfrågor. Undersökningen tar cirka 15 minuter att besvara.

Del 1 Bakgrundsdata

1.1 Företag: _____

1.2 Kön: Man Kvinna

1.3 Ålder: _____

1.4 Vilken är Er befattning i företaget? _____

1.5 Vilka av dessa ekonomiska planer sammanställs inom Ert företag? Ange även tidsperioden för planeringen.

Flerårsplan	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Tidrymd _____ år.
Fast budget	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Tidrymd _____ månader.
Reviderad budget	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Revideras _____ ggr aktuellt år.
Rullande budget	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Rullas _____ ggr/år _____ mån framåt.
Rörlig budget	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Tidsrymd _____ månader.
Aktivitetsbaserad	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Tidsrymd _____ månader.
Flexibel budget	Ja <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>	Tidsrymd _____ månader.

1.6. Vilka budgetar tas fram och hur betydelsefulla är följande budgetar för företaget? Ange på skalan, 0 = Ej betydelsefull och 5 = väsentlig.

Resultatbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Likviditetsbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Balansbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Inköpsbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Personalbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1.7. Vad är syftet med budgeteringen?

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Resursfördelning | <input type="checkbox"/> Planering | <input type="checkbox"/> Intern kommunikation | <input type="checkbox"/> Dimensionering |
| <input type="checkbox"/> Samordning av verksamheten | <input type="checkbox"/> Incitament | <input type="checkbox"/> Motivera anställda | <input type="checkbox"/> Ansvarsfördelning |
| <input type="checkbox"/> Uppföljning av verksamheten | <input type="checkbox"/> Beslutsfattning | <input type="checkbox"/> Implementera strategier | <input type="checkbox"/> Medvetenhet |
| <input type="checkbox"/> Målsättning för olika enheter | <input type="checkbox"/> Annat _____ | | |

Del 2 Budgetuppställande

2.1 När börjas budgetuppställande _____

2.2 När avslutas det _____

2.3 Vilken är budgetperioden _____

2.4. Uppskatta hur mycket tid som läggs ned på budgetuppställandet _____

2.5. Uppskatta hur många personer som är involverade i budgetuppställandet _____

2.6. Vilka har en väsentlig roll i budgetuppställande? Kryssa i de alternativ som stämmer bäst in.

- | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Styrelsen | <input type="checkbox"/> VD/ledningen | <input type="checkbox"/> Ekonomichef |
| <input type="checkbox"/> Ekonomiassistent | <input type="checkbox"/> Inköpschef | <input type="checkbox"/> Marknadschef |
| <input type="checkbox"/> Medarbetare | <input type="checkbox"/> Lagerchef | <input type="checkbox"/> Annan _____ |

2.7. Hur går ni till väga vid uppställning av budget, Vad är utgångspunkten? Välj endast ett alternativ som stämmer in bäst på ert företag.

- Utgår från hur verksamheten bedrivs. Kostnader beräknas och därefter intäktsbehovet som är relaterat till marknadens efterfråga på företagets produkter och tjänster.
- Utgår från bedömningar av marknadssituationen och efterfrågan på företagets produkter och tjänster.
- Utgår från både och.
- Annat _____

2.8. Hur går det till i Ert företag vid framställande av budget? De olika stegen. *Välj endast ett alternativ som stämmer in bäst på ert företag.*

Ledningen ger allmänna förutsättningar för budget. Budgeteraren får detaljerade anvisningar och sammanställer ett förslag till delbudget som sammanställs i totalbudget av staben. Ledningen fastställer en totalbudget. *Uppbyggnadsmetoden.*

Huvudbudgeten upprättas av ledningen och utifrån den definieras mål och krav. Staben bryter ned budgeten till delbudgetar som tillsänds respektive budgeterare som granskar och kompletterar den. Staben sammanställer förslag till totalbudget som lämnas till ledningen för eventuell omarbetning och fastställning. *Nedbrytningsmetoden.*

Kombination av de två ovanstående alternativen. Budgetförslagen går flera varv mellan ledning och budgeterare där överordnade mål möter lokala förutsättningar innan den fastställs. *Iterativa metoden.*

Annat _____

Del 3 Budgetanvändandet

3.1. Vem eller vilka använder budgeten i det löpande arbetet? *Kryssa i de alternativ som stämmer bäst in.*

- | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Styrelsen | <input type="checkbox"/> VD/ledningen | <input type="checkbox"/> Ekonomichef |
| <input type="checkbox"/> Ekonomiassistent | <input type="checkbox"/> Inköpschef | <input type="checkbox"/> Marknadschef |
| <input type="checkbox"/> Medarbetare | <input type="checkbox"/> Lagerchef | <input type="checkbox"/> Annan _____ |

3.2. Vad använder man budgeten till? *Kryssa i de alternativ som stämmer bäst in*

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Planering | <input type="checkbox"/> Resursallokering | <input type="checkbox"/> Verkställande av beslut |
| <input type="checkbox"/> Delegering av ansvar | <input type="checkbox"/> Samordning | <input type="checkbox"/> Informationsspridning |
| <input type="checkbox"/> Prestationsbedömning | <input type="checkbox"/> Medvetenhet | <input type="checkbox"/> Omstrukturering av personal |
| <input type="checkbox"/> Kostnads förändring | <input type="checkbox"/> Kontroll | <input type="checkbox"/> Omfördelning av resurser |
| <input type="checkbox"/> Annat _____ | | |

3.3 Tidpunkt då budgeten används? _____

3.4 Uppskatta hur mycket tid som avsätts för att jobba med budgeten? _____

Del 4 Budgetuppföljning

4.1. Hur ofta följs budgeten upp? _____

4.2. Uppskatta hur många timmar som läggs ned på uppföljningen av budgeten. _____

4.3. Uppskatta hur många personer som är involverade i budgetuppföljningen _____

4.4. Vilka är involverade i budgetuppföljningen? *Kryssa i de alternativ som stämmer bäst in.*

- | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Styrelsen | <input type="checkbox"/> VD/ledningen | <input type="checkbox"/> Ekonomichef |
| <input type="checkbox"/> Ekonomiassistent | <input type="checkbox"/> Inköpschef | <input type="checkbox"/> Marknadschef |
| <input type="checkbox"/> Medarbetare | <input type="checkbox"/> Lagerchef | <input type="checkbox"/> Annan _____ |

4.5. Vilket syfte fyller budgetuppföljningen. Rangordna på skalan, 0= Inget syfte och 5 = huvudsakligt syfte.

Underlag för nya prognoser 0 1 2 3 4 5

Analysera avvikelser för åtgärder 0 1 2 3 4 5

Ställa medarbetarna till ansvar för avvikelse 0 1 2 3 4 5

Information samt diskussionsunderlag 0 1 2 3 4 5

Vara till grund för belöningssystem 0 1 2 3 4 5

Personligt åtagande 0 1 2 3 4 5

4.6. Hur viktig är budgetanalysen, dvs. uppföljning av utfall som jämförs med budget och blir en del av underlaget vid uppställande av en ny budget. *Ange på skalan, 0 = Ej viktig och 5 = väsentlig.*

0 1 2 3 4 5

Del 5 Uppfattning om och förändringar i budgetarbetet

5.1. Det förekommer viss kritik mot budget som påstår att den inte leder till utveckling i företaget. Föreställning skapas att företaget är på rätt väg och ger en känsla av trygghet. Detta kan leda till av företaget låser fast sig och kreativiteten hämmas. Delar ni denna åsikt?

Ja

Delvis

Nej

Vet ej

5.2. Vilka påståenden anser Du stämmer överens med fast årlig budget? *Besvaras oavsett fast årlig budget används eller ej.*

	Stämmer helt	Stämmer delvis	Stämmer inte alls
Budgeten skapar mål för framtiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten skapar stelhet i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten är tidskrävande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten är för detaljrik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den är baserad på osäkra framtidsutsikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalenderbaserad vilket ej är bästa perioden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten är en årlig ritual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten är hierarkisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den är oförmögen att signalera omvärldsförändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Är en förutsättning för styrning av verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den är konserverande, håller fast trots omvärldsförändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den är suboptimerande, ser till sin del och inte helheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten är redan inaktuell när den börjar gälla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten leder till ett internt politiskt spel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den möjliggör decentraliserat ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leder till oetiskt beteende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den tydliggör strategin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeten fokuserar på mål istället för på kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skyddar kostnaderna snarare än reducera dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. Vilket av nedanstående kriterier beträffande budgeten stämmer in på Ert företag?

- Vi håller på att överge budgeten
- Vi har planer på att överge budgeten
- Ständig utveckling av budgeten sker istället för att överge den
- Vi har inga planer på att överge budgeten

5.4. Hur viktig är budgeten för styrningen av ert företag? Kryssa för det påstående som stämmer in bäst.

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mycket viktig | Ganska viktig | Inte särskild viktig | Inte alls viktig |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.5. Anser du att det läggs ned tillräckligt med tid på budgetarbetet? *Välj endast ett alternativ.*

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| För mycket tid | Lagom mycket tid | För lite tid |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.6. Har det genomförts några omfattande förändringar i ert budgetarbete de senaste åren och när inträffade det?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Ja | Nej |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Om ja, vilka? _____

5.7. Planerar ni att genomföra några omfattande förändringar i budgetarbetet inom de närmsta åren?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Ja | Nej |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Om ja, vilka? _____

5.8. Om ni har fastbudget finns det planerar på att ersätta den med följande alternativ?

Reviderad budget Rörlig budget

Rullande budget

5.9 Om ni har budget funderar ni på att ersätta budgeten med följande?

Aktivitetsbaserad Nollbasbudgetering

Ändamålsbudgetering Programbudgetering

Annat: _____

5.10. Planerar på att avskaffa budgeten vilka alternativ är aktuella då?

Balanserat styrkort Benchmarking

Nyckeltal

Annat: _____

5.11. På vilka punkter borde budgetarbetet förändras? _____

5.12. Övriga Kommentarer: _____

Tack för din medverkan