

Budgetlös styrning

- Är det dags att lämna den traditionella budgeten
bakom sig?

Handledare:
Esbjörn Segelod

Författare:
Nathalie Garcia
Lucy Önder

Förord

Vi vill till att börja med tacka vår handledare Esbjörn Segelod som har hjälpt oss med råd och tips som har varit användbart under studiens gång. Vi vill även tacka alla de företag i Eskilstuna som har varit villiga att medverka till denna studie. Utan Er medverkan skulle denna studie inte vara genomförbar.

Sist men inte minst vill vi också tacka alla opponenter som har bidragit med användbar feedback.

Med Vänliga Hälsningar

Nathalie Garcia

Lucy Önder

Eskilstuna 3 juni 2009

Sammanfattning

Datum: 2009-06-03

Nivå: Magisteruppsats i ekonomistyrning

Författare: Nathalie Garcia & Lucy Önder

Handledare: Esbjörn Segelod

Titel: Budgetlös styrning - Är det dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig?

Nyckelord: budgetlös styrning, styrning utan budget, budget, budgetering

Problem: Majoriteten av alla företag budgeterar. Frågan är om budgeten är ett nödvändigt ont eller bara en gammal vana.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka småföretagares uppfattning om budget- och budgetlös styrning. Detta för att ta reda på om det är dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig?

Metod: Insamlingen av empirisk data har skett genom direkt intervjuer med fyra företag i Eskilstuna. Dessa företag har mellan 20–49 anställda. En litteratursökning har även gjorts för att få fram en referensram på området. Genom sökningen har relevant information hittats inom ämnet.

Slutsats: Vi har kommit fram till att det inte är dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig. Budgeten är en gammal vana och en trygghet i de flesta företag. Efter denna studie har vi också kommit fram till att små företag är i behov av kunskap om budgetlös styrning, detta för att företagen ska kunna reflektera över sin styrning och inte bara ha en budget för att andra företag har det eller för att det anses vara rätt att ha en.

Abstract

Date: 2009-06-03

Level: Master Thesis in Management Accounting

Authors: Nathalie Garcia & Lucy Önder

Supervisor: Esbjörn Segelod

Title: Beyond budgeting – Is it time to leave the traditional budget behind us?

Keywords: beyond budgeting, budgetary control, budget, budgeting

Problem: The majority of companies are budgeting. The question is, if the budget is something necessary or an outdated fashion.

Purpose: The purpose of this study is to investigate how small companies understands budget and beyond budgeting in order to answer the question if it is time to leave the traditional budget behind us?

Method: Empirical data was collected through interviews in four companies in the City of Eskilstuna. All four companies have 20-49 employees. A literature review has been used to create a theoretic base for the interviews.

Conclusion: Our conclusion is that it is not time to leave the traditional budget behind us. We think that the budget is an old habit and that it creates stability for the most of the companies we have studied. We can also conclude that small companies also are in need of more knowledge about beyond budgeting. We believe that more companies should reflect over their choice of budgeting and consider go beyond budgeting as an alternative option.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Avgränsning.....	2
1.5 Målgrupp.....	2
2 Metod	3
2.1 Informationssökning.....	3
2.2 Val av metod.....	3
2.3 Tidsplan	4
2.4 Interjuver.....	5
2.5 Tillvägagångssätt.....	5
2.6 Metodkritik	6
2.7 Källkritik.....	8
3 Referensram.....	9
3.1 Budgetens historia	9
3.2 Budgeten	9
3.3 Budgetlös styrning enligt Jan Wallander.....	11
3.4 Budgetlös styrning enligt CAM– I Europé.....	11
4 Empiri	14
4.1 Bikab Mälardalen AB.....	14
4.2 Tidningen Folket	16
4.3 CH Industry.....	18
4.4 Städglädje i Eskilstuna AB	19
5 Analys.....	22
6 Slutsats	25
6.1 Förslag på fortsatta studier.....	26

Referenslista

Bilaga 1 Intervjufrågor.....	1
-------------------------------------	----------

Figurförteckning:

Tabell 1. Tidsplan.....	4
Figur 1. Det traditionella och budgetlösa sättet att styra	13
Tabell 2. Analys av respondenternas svar.....	22

1 Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till studien för att läsaren ska få en bild av vad uppsatsen kommer att handla om och varför problemområdet är intressant att undersöka. Vidare beskrivs problemformuleringen samt syftet med uppsatsen och vilken målgrupp vi har valt att rikta in oss på. I slutet av kapitlet redogörs för vilka avgränsningar som har gjorts i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Budgetering har länge varit ett tryggt sätt att styra ett företag med och utgör i dagens läge det främsta styrmedlet i nästan alla stora företag världen över. Många chefer är inte nöjda med budgetering som styrmedel men få har vågat gå ifrån budgeten för att prova något alternativt styrmedel.

I dagsläget möter företag snabba förändringar och dessutom med en begränsad framtidsutsikt. Ostabila aktiemarknader, finansiella kriser och internationell terrorism bidrar till att företagets framtid inte är trygg och risken för oväntade förändringar ökar. Därför är det i dagsläget ett bra tillfälle för företag att omvärdera hur de bör styras och se över vilka alternativa styrningssätt som kan vara bättre anpassade till den föränderliga omvärlden. Att budgetera för kommande månader och år, där fasta långsiktiga mål och planer fastställs är mycket osäkert och utgör inte längre en hållbar funktion då det i omgivningen ständigt sker oförutsedda förändringar. Istället bör fokus ligga på de närmaste veckorna och månaderna. (Hope & Fraser, 2004, sid. 6ff)

Utvecklingen av alternativa styrningsmetoder istället för budgetering har pågått i årtionden och på sistone har nyttan av en budget skapat diskussioner och debatter. Även om budgetering är bra för koordination och kommunikation anser många människor att det är tidskrävande och kostsamt att utveckla. (Waal, 2005 Sid. 56) och (Libby & Lindsay, 2007, sid. 47) Jan Wallander är en av de största kritikerna i landet vad det gäller användning av budget. Han tycker budgeten är ett onödigt ont och bygger sin kritik på att prognoser ofta slår fel. (Wallander, 1995) Det är fler som går i Wallanders spår som exempelvis CAM – I Europé¹ som startade ett forskningsprojekt som kallades BBRT² och som leddes av Jeremy Hope och Robin Fraser. Deras mål var att finna en modell som är en källa till konkurrenskraft i dagens informationssamhälle.

¹ CAM – I (Consortium for Advanced Manufacturing–International) CAM – I Europe startade ett forskningsprojekt som 1998 som kallas BBRT.
(Hope J & Fraser R, 1999, sid 16)

² BBRT(Beyond Budgeting Roud Table)

Hope & Fraser anser att budgeten bör avskaffas helt eftersom förutsättningarna i världen har förändrats sedan trettio år tillbaka. (Hope & Fraser, 1999, sid. 16)

Det är få företag som har vågat överge den traditionella budgeten men ett par av dem är Svenska Handelsbanken, Volvo PV och IKEA. (Hope & Fraser, 1999, sid. 17) Alla dessa tre företag är framgångsrika och dessutom stora. Frågan är om resterande företag, stora som små, är villiga att våga gå i samma fotspår?

1.2 Problemformulering

Majoriteten av alla företag använder sig, och har länge använt sig av budgetering. Frågan kan ställas om detta beror på att det finns en trygghet i att använda sig av budget eftersom det är det vanligaste styrsättet i företag. Är budgeten ett nödvändigt ont eller bara en gammal vana? Det är konstaterat att företag världen över ser sig om efter alternativa styrmedel då det råder missnöje med budgeten. Det är alltså viktigt att klarlägga hur stor kunskapen är hos företag om alternativa styrsätt.

Detta har lett oss fram till följande problemfrågor som vi ämnar besvara i slutsatsen:

- Har småföretag verkligen sett över alternativa styrsätt till budgeten för att hitta ett optimalt styrsystem för sitt företag?
- Finns kunskaper om budgetlös styrning hos småföretagare?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka småföretagares uppfattning om budget- och budgetlös styrning. Vidare vill vi också, utifrån denna undersökning, ta reda på om det dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig.

1.4 Avgränsning

Vi har i denna studie valt att avgränsa oss till att studera företag i Eskilstuna kommun. Detta för att vi inte har för avsikt att undersöka om det föreligger skillnader mellan företag i olika geografiska områden. Vi har också valt att avgränsa studien till småföretag med 20 – 49 anställda.

1.5 Målgrupp

Studien riktar sig främst till företagsägare men även till anställda. Personer som funderar på att starta eget företag kan också ha nytta av denna studie.

2 Metod

Nedan beskrivs val av metod, vilket tillvägagångssätt som har använts, metodkritik och andra aspekter för att ge läsaren en förståelse för hur problemområdet har hanterats. Detta för att läsaren ska kunna ta till sig information på rätt sätt och för att kunna bedöma studien.

2.1 Informationssökning

Vi började studien med att söka efter intressanta uppsatsämnen på studera.nu där vi läste om budgetlös styrning som vi inte hade hört talas om tidigare. Vi ville därför veta mer om vad det var för något och dessutom var utbudet av liknande uppsatser i ämnet inte stort och därför verkade det utforskat av studenter. Vi fördjupade oss i ämnet genom att söka specifik information om budgetlös styrning på webben där vi använde oss av sökord som "budgetlös styrning", "styrning utan budget", "beyond budgeting", "budget", "budgetering", Vi sökte på databaser som Elin@Mälardalen och AB Inform med sökorden "budget", "beyond budgeting", "budget and critic" där vi hittade ett antal vetenskapliga artiklar inom området som vi ansåg var användbara för studien. Vidare sökte vi i Mälardalens högskolas bibliotekskatalog samt stadsbiblioteket i Eskilstuna med de sökord som vi använde oss av i sökningen på webben. Vi hittade böcker och häften som vi använde i studien.

För att få information om möjliga företag som kunde tänkas ställa upp på intervju för vår studie kontaktades Margit Larsson som är näringslivssekreterare i Eskilstuna kommun och som därför har kontakt med småföretagarna i samma ort. Genom Marigt Larsson fick vi vidare information om företag i Eskilstuna kommun.

2.2 Val av metod

Det finns olika metoder att använda sig av när en studie ska genomföras. Kvalitativ metod är en av många och vilken också innehåller olika metoder i sig. Kvalitativ metod är tolkningsinriktad vilket betyder att, genom att tolka hur aktörer i en viss miljö tolkar verkligheten, kan en förståelse av den sociala verkligheten skapas. En av de kvalitativa metoderna är kvalitativa intervjuer, dessa används för att beskriva olika sorters intervjuer. (Bryman A, 2002, sid. 249 ff) Vi har i denna studie valt att använda oss av kvalitativa intervjuer, detta eftersom att vi ansåg att det passade bra för att besvara studiens syfte. I likhet med vad Bryman skriver (2002, sid. 249) att i och med en kvalitativ undersökning ökar informationsvärdet ansåg vi det som nödvändigt att göra intervjuer med företag. Detta för att på så sätt få en opartisk bild av saken i förhållande till vad litteraturen säger och vad vi själva har för uppfattning om det.

2.3 Tidsplan

Uppsatsens varaktighet sattes till 10 veckor. Från att vi valde uppsatsämne vecka 13 fram till slutseminariet som var planerat till vecka 22. Vi strukturerade upp en tidsplan där vi fördelade vår tid till respektive aktivitet. Vi lyckades hålla vår tidsplan till alla moment ganska bra. Vad vi inte räknade med var att bearbetningen och sammanställningen av empirin tog längre tid än förväntat. Detta gjorde därför att även analysmomenten och slutsatsmomentet blev förskjutet. Vi tyckte att det var en bra och smart sak att göra en tidsplan till vår uppsats för detta gjorde att vi hade något att luta oss mot och följa under perioder då det var svårare att skriva eller när vi inte visste vad vi skulle fokusera på i första hand härnäst.

Tabell 1. Tidsplan

Tidsplan										
Aktivitet	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22
Val av uppsatsämne	■									
Strukturering	■									
Syfte	■									
PM 1		■								
Inledningskapitel		■	■							
Kontakt med Margit Larsson		■								
Intervjufrågor			■							
Referensram			■	■						
PM 2				■						
Metod		■					■			
Kontakt med företag				■	■	■				
Bearbetning av insamlat material.					■	■				
Sammanställning (Empiri)						■	■			
Analys							■	■		
Slutsatser							■	■		
PM 3								■		
Inlämning för godkännande									■	
Slutseminarium										■

Not. Egen bearbetning

2.4 Interjuver

Intervjuer med ekonomiansvarig på fyra olika företag i Eskilstuna har genomförts. Den första intervjun var med Bikab Mälardalen AB. Samma dag intervjuades Tidningen Folket AB och dagen efter intervjuades CH Industry AB och Städglädje i Eskilstuna AB.

Alla intervjuerna var direktintervjuer som gjordes vid besök hos respondenterna. Semistrukturerade intervjuer hade förberetts och sammanställts i en intervjumall där de viktigaste frågorna togs upp. På detta sätt var intervjuerna ordentligt förberedda inför mötena med respondenterna. Att använda en semistrukturerad intervju innebär att en intervjuguide med viktiga ledmotiv som är avsedda att beröras under intervjun används. Det positiva med denna metod är att respondenten har stor frihet att välja hur svaren ska utformas. Metoden är väldigt flexibel då frågorna inte behöver ställas i någon speciell ordning och även frågor som inte ingår i intervjuguiden kan ställas om de kan kopplas till något som respondenten har sagt. (Bryman A, 2002, sid. 301)

Under intervjuerna ställdes inte alltid frågorna i den ordning som de var uppställda i intervjumallen då respondenterna ibland hann beröra en icke ställd fråga. I ett annat fall lades någon fråga till som ansågs vara viktig och som var nära kopplad till ett svar som respondenten hade gett. De viktigaste frågor som var uppställda i intervjumallen ställdes och besvarades för att inte väsentlig information skulle förbigås. På samtliga intervjuer användes bandspelare som komplement för att säkerställa att ingen information av vad som sagts under intervjuerna skulle gå förlorad. Under sammanställningen av intervjuerna fanns möjligheten att kontakta respondenterna för kompletterande uppgifter, detta behövde dock aldrig göras då all väsentlig fakta fanns tillgängligt.

Intervjuerna i kapitel 4 Empiri är strukturerade i sju underrubriker och även i analysen för att underlätta för läsaren då det är lätt att urskilja vad respektive respondent svarade i varje temafråga. Intervjumallen återfinns under Bilaga 1.

2.5 Tillvägagångssätt

Vi började studien med att göra en informationssökning där vi hittade ett intressant ämne att skriva om. Syftet funderades ut efter att ha läst igenom den information som vi hittat. Vidare valdes metod till studien där den kvalitativa metoden passade studiens syfte bra.

Nästa steg blev att göra en tidplan för att strukturera upp uppsatsens olika moment på ett bra och effektivt sätt. Vi kom på idén med en tidsplan efter att ha fått göra det under ett annat skolarbete som visade sig bli väldigt bra med hjälp av tidsplanen. När vi hade tidplanen någorlunda klar kontaktade vi Margit Larsson via telefon fredagen den tredje april 2009. Hon bad oss att återkomma i ett mejl om vad vi ville ha hjälp med då hon var upptagen den dagen. Vi bestämde även att vi skulle höras på onsdagen den åttonde april 2009 på telefon.

Under telefonsamtalet med Margit Larsson på onsdagen förklarade vi att vi behövde några företag som kunde ställa upp på intervju med oss om hur de uppfattar budget- samt

budgetlös styrning. Margit Larsson mejlade oss ett företagsregister över företag i Eskilstuna kommun. I detta register kunde hon avgränsa till ett urval av företag bestående av 20–49 sysselsatta. Varför vi valde att inrikta oss på kategorin 20–49 sysselsatta berodde på att vi inte ville ha allt för små företag, alltså mindre än 20 sysselsatta och inte heller allt för stora företag utan tyckte att 20–49 sysselsatta var passande. Detta för att allt för små företag är för små och ostrukturerade och de allt för stora företagen sköts centralt.

Företagen ur listan valde vi ut slumpmässigt för kontakt och när något företag avböjde vår förfrågan ringde vi vidare till andra företag. Vi valde att inte ta reda på vilket styrsystem företagen använder sig av innan första kontakten ägde rum, detta för att vi skulle få ett rättvist svar på vårt syfte och våra frågeställningar. När vi ringde runt till företagen på listan var det väldigt svårt att få tag i företag som ville ställa upp på en intervju men efter två dagar hade vi fått tag på fyra företag.

Första intervjun ägde rum med Urban Achrenius som är ekonomiansvarig på Bikab Mälardalen AB tisdagen den 28 april 2009 kl 10.00. Intervjun tog ca 30 minuter. Den andra intervjun var med Anders Boberg på Tidningen Folket AB klockan 13.30, också tisdagen den 28 april 2009. Anders Boberg är VD och marknadschef på företaget. Denna intervju tog ca 20 minuter. Det tredje företaget som intervjuades var CH Industry som ägde rum klockan 13.00 onsdagen den 29 april 2009. Den intervjuade var VD:n Morgan Lindberg och intervjun tog ca 30 minuter. Den fjärde och sista intervjun var med Aila Niemi på Städglädje i Eskilstuna AB onsdagen den 29 april 2009 klockan 17.00. Aila Niemi är företags ägare och intervjun tog ca 35 minuter.

När intervjuerna var genomförda var det dags att sammanställa dem till empirikapitlet i uppsatsen. Sammanställningen gick problemfritt då allting som sagts under intervjun tydligt hördes på de inspelade kassettbanden. Inte heller fanns där några funderingar eller tankar på vad som sagts så att kompletterande frågor behövdes ställas till respondenterna i efterhand.

När empirin var sammanställd och klar började arbetet med att analysera empirin och jämföra empiri och referensram. Mycket tankar och funderingar väcktes som sedan kunde skrivas i slutsatsen som är uppsatsens sista kapitel.

2.6 Metodkritik

Vi har valt att intervjua fyra företag i Eskilstuna kommun till denna studie vars syfte är att undersöka småföretagares uppfattning på budget- och budgetlös styrning. Vidare vill vi också ta reda på om det är dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig. Vi har valt att göra studien på småföretag eftersom att vi har funnit andra studier som grundat sig på större företag. Vi tyckte det kunde vara intressant att undersöka småföretagares syn på saken istället.

Eftersom att det var svårt att få tag på småföretag som ville ställa upp på en intervju valde vi att fyra företag var lagom. När vi ringde runt till företag i Eskilstuna att intervjua

upplevde vi att många av företagen som tackade nej till intervju var oroliga för att vi skulle rota i deras styrning.

Vi presenterade oss och förklarade vad vi gjorde och varför vi var intresserade av en intervju men ändå tackade många nej utan en riktig orsak. Vi tror att vissa av företagen inte förstod vad det var vi ville göra och eftersom att styrning kan vara en känslig del i företag valde de att tacka nej till vår intervju. Men efter många samtal fick vi slutligen fyra företag som kunde bidra till vår studie.

Genom att intervjua fyra stycken företag av 94 möjliga är vi medvetna om att det kan finnas flera uppfattningar om budget- och budgetlös styrning. Det går inte heller att dra en generell slutsats om att det är dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig eller inte. Däremot kan slutsatsen dras utifrån de fyra intervjuade företagen och deras uppfattningar. Anledningen till att vi valde att intervjua fyra småföretag var för att vi ville se om det fanns olika svar och tankar hos företagen.

Under intervjuerna användes direktintervjuer som har både sina för- och nackdelar. Nackdelar kan vara kostnader och tidsbrist att bara ta sig till intervjun. Respondenternas svar kan påverkas av olika faktorer hos intervjuaren som exempelvis kön, klass, ålder, etnisk bakgrund. Bara närvaron av en intervjuare kan också påverka respondentens svar. En annan risk i intervjusituationen kan vara att frågeställningarna uppfattas som svåra eller oklara och att intervjuaren då måste förklara frågorna vilket också kan leda till att respondentens svar påverkas. Fördelar med att använda sig av direktintervjuer är att vid ögonkontakt skapas tillit mellan intervjuaren och respondenten vilket gör att ett öppet samtal skapas och flyter på. Intervjuaren är närvarande och kan därför ta del av reaktioner och ansiktsuttryck som visar undran, tvivel eller osäkerhet. (Bryman A, 2002, sid. 128 ff)

Som efterkontroll skickade vi de bearbetade intervjutexterna till tre av fyra respondenter via mejl för en avstämning att texten stämde överens med vad som sagts under intervjuerna. Anledningen till att vi inte skickade ut en av intervjutexterna var att denna respondent inte hade någon mejladress och var heller inte i behov av att läsa igenom vad vi skrivit utan litade på att vi skrev vad som sades under intervjun.

Uppföljning av tidsplan

Som vi skrivit ovan har vi lyckats följa tidsplanen ganska bra. Fram till sammanställningen av intervjuerna höll vi tidsplanen ganska exakt. Anledningen till att vi inte höll tidsplanen vid detta moment berodde på att vi, efter den sista intervjun, helt enkelt sköt upp sammanställningen till veckan efter. Eftersom att det då var tänkt att vi skulle börja med analysen blev den också försenad och likaså slutsatsen. Under arbetets gång gjorde vi även lite ändringar och la till viss information i referensramen vilket inte heller var inräknat i tidsplanen som alltså därför också tog extra tid.

2.7 Källkritik

Risken med sekundärdata är alltid att den kan vara vinklad, bristfällig eller missvisande. Detta har vi tagit i beaktande vid insamlingen av information och därför har vi använt oss av material skrivet av erkända författare eftersom att risken för fel och bristfällighet då minskar. Vi finner med detta att våra källor är tillförlitliga.

3 Referensram

Här presenteras referensramen och begrepp som är väsentligt för denna studie för att sedan kunna jämföra med empirin och dra egna slutsatser.

3.1 Budgetens historia

Budget började bli allt vanligare i Sverige under 1950-talet men har alltid förändrats med tiden. Under 1970-talet när oljekrisen började ta sin början, började företag få sig en tankeställare. Det var inte många företag som hade förutspått oljekrisen vilket ledde till att de fick en insikt om att inte ens en genomtänkbar plan var ett säkert kort. Istället för att långsiktiga planerna fokuserades det på anpassningsförmåga och flexibilitet. Detta ledde till att företagsledarna försökte decentralisera företagen mer för att kunna anpassa sig till situationer som var nya. För att fokusera på detta gav företagsledarna mer ansvar till de lägre organisationsnivåerna. Budgeten fick en annorlunda roll när ansvaret fördes ner i organisationen eftersom företagsledningen inte kunde kontrollera den operativa verksamheten. Därför användes budgeten för att kunna styra de underlydande cheferna genom att sätta ut mål som fanns angivna i budgeten. (Greve, 1996, sid. 11–12)

Budgeten blev mer en ansvarsstyrning istället för ekonomisk planering vilket ledde till olika debatter som ifrågasatte budgetens verkan och roll i företaget. ”I allmänna debatten på 80-talet fanns det de som menade att blotta förekomsten av en budget äventyrade företagets möjligheter att anpassa sig till en föränderlig omvärld och det bästa som kunde göras var att avskaffa budgeten”. (Ibid)

3.2 Budgeten

Budgetering innebär att en uppskattning av ett förväntat resultat under en viss tidsperiod genomförs. Vidare utförs även en uppskattning av hur kostnaderna och intäkterna kommer att utveckla sig i företaget. Det är alltså viktigt att göra en uppskattning för hur stor försäljningen kommer att bli. Budgeten bygger alltså på en rad olika förutsägelser om framtiden. (Wallander, 1995, sid. 11) Budgetering förekommer i alla sorters organisationer, allt från ideella föreningar, landsting, kommuner till företag. En viktig byggsten i budgetstyrningen är ansvar. En viss chef, exempelvis försäljningschefen, måste ta ansvar för sin budget och se till att den genomförs. (Greve, 1996, sid. 9-10) Efter att tidsperioden för budgeten är slut görs en så kallad budgetuppföljning, vilken innebär att de redovisade värdena ställs och jämförs mot de budgeterade värdena. (Olve & Samuelson, 2008, sid. 50)

Fördelar med budget:

Att använda sig av budget kan vara ett sätt att ge ansvar åt medarbetarna i företaget. Att arbeta med en budget skapar ett måste att tänka igenom företagets situation och dess framtid åtminstone en gång om året. Den kan fungera som en form av bonuslön/vinstdelning. (Dahlin & Lundén, 2001, sid. 10–11)

Det kan hända att medarbetarna i företaget känner sig omotiverade när de har gjort allt som budgeten kräver. De följer bara budgetens mål även om företaget går bra men anstränger sig inte mer även om de har kapaciteten till det. Detta är en nackdel men kan också vara en fördel ur kvalitetssynpunkt. Medarbetarna samlar kraft när de blir omotiverade och kan sen arbeta vidare. (Ibid)

Libby & Lindsay (2007) nämner i sin artikel "Beyond Budgeting or Better Budgeting?" sid. 48 att budget spelar en stor roll och ger ett stort värde i många företag, speciellt i Nord Amerika. De menar att budgeten visar förbättringar i många företag men att de har blivit allt för vana med den eftersom att budgeten styr allt de gör, från kommunikation, koordination och styrning inom hela organisationen. Det är därför företag fortsätter att använda sig av budgetering och det blir svårt att släppa tag om den eftersom att den i princip styr hela företaget.

Nackdelar med budget

Den traditionella budgeten bidrar inte med att skapa värde för företaget och den fokuserar inte heller på kundbehoven. Budgeten fokuserar snarare på indata som exempelvis vilka resurser som ska förbrukas i företaget än på utdata som till exempel produktionen och tillgänglig service. Detta gör att beslut som ska tas utifrån budgeten inte baseras på de rätta grunderna. Budgeten för kommande år baseras på informationen på föregående års budget med en beräknad ökning på en viss procentsats. Detta är alltså ett antagande som inte är logiskt då det grundar sig på hur föregående år utvecklade sig, vilket är väldigt osäkert eftersom framtiden kan komma att se helt annorlunda ut. (Brimson & Antos, 1999, sid. 17 ff) Clarke (2004) skriver i sin artikel att budgeten är tidskrävande, alldeles för dyr och tillför lite värde i företaget. Dessutom är budgeten baserad på antaganden och gissningar. Vidare beskriver han att den konkurrenskraftiga och snabbt svängande miljön som dagens företag verkar i kräver flexibilitet och initiativ snarare än stelhet och fullbordan.

Alla ekonomiska tekniker når sin mognad när dess tidigare misstag har besvärat personerna som jobbar med tekniken tillräckligt, den förnyas och förbättras då och fungerar i harmoni med personernas sätt att utföra sitt arbete. I nuläget verkar budgeten inte uppfylla dessa krav vilket innebär att en förändring måste ske. Att ha kvar budgeten som den används nu är inte en valmöjlighet. Antingen gäller det att förbättra den eller överge den för något annat. En varningsklocka om budgetens brister började ringa redan på 1950-talet. "The Harvard Business Review article" från 1954 nämner att chefer har blivit så frustrerade under dåliga budgetperioder att de har tillgripit alla möjliga olika slags knep för att dölja de aktuella resultaten för den högre ledningen. (Clarke, 2004)

I stället för att budgeten bör fokus ligga på att utveckla en attityd där organisationen är i centrum och där medarbetarna gör det som är bäst för företaget. Samarbete mellan medarbetarna är också en viktig del av företaget som måste främjas. Medarbetarna borde också vara berättigade att ta beslut som är förenliga med företagets mål, visioner och strategier. (ibid)

En stor och känd kritiker mot budgetering i Sverige är Jan Wallander som var direktör för Handelsbanken mellan 1970 - 1978. Det var han som var pådrivande när avskaffandet av budgetering i Handelsbanken pågick. Han har kritiserat budgetering i ett antal skrifter. (Andersson, 1997, sid. 147)

3.3 Budgetlös styrning enligt Jan Wallander

Jan Wallander, före detta bankdirektör/VD på Handelsbanken, ifrågasatte budgeten redan under 1970-talet. Wallander skrev boken "Budgeten - ett nödvändigt ont" 1994 som sedan reviderades 1995. Wallander skriver i sin bok att budgeten innebär ett onödigt arbete och att den kan ge en falsk trygghet. Med detta menar han att företagen försöker bygga upp denna trygghet med en budget och försöker förutse vad som kommer hända i framtiden. Med hjälp av en budget tror företagen att de kan se vart utvecklingen är på väg. Detta kan gå riktigt illa om de förlitar sig helt på budgetens siffror, menar Wallander. (Wallander, 1995) Jan Wallander skriver att möjligheten att se problem i ett företags utveckling är närmast omöjlig vilket beror på de resultat som framtidsprognoserna genererar och är baserade på antaganden som är gissningar, som det inte finns någon säkerhet eller i garanti i. Vidare skriver han att chansen att prognoserna och därmed även budgetarna kommer att slå in om utvecklingen fortsätter som hittills är stor. Detta innebär alltså att företaget ska fortsätta som hittills för att åstadkomma resultatet som prognosen har förutsatt. Med andra ord kommer företaget att få ett ganska ointressant resultat av det krävande budgetarbetet eftersom effekten blir lika med noll. (Wallander, 1995, sid. 61 ff)

Vidare skriver Jan Wallander att anledningen till att budgetarbetet kan vara direkt farligt är för att den får företagsledningen att tro sig ha kontroll över företagets utveckling och känner därmed trygghet och kan bli ordentligt förledda. Förändringar är generellt svåra att anpassa sig till när det kommer till människor och företag. När ledningen tror sig ha kontrollen över företaget med hjälp av budgeten kan detta ordentligt försvåra en anpassning till en förändring. (Ibid)

3.4 Budgetlös styrning enligt CAM- I Europé

I artikeln "Beyond Budgeting building a new model for the information age" beskriver Jeremy Hope och Robin Fraser en modell som CAM - I Europé har byggt upp genom en fallstudie de har gjort på företag som har avskaffat budgeten. Denna modell visar på hur budgetlös styrning fungerar. (Hope & Fraser, 1999, sid. 16)

CAM – I Europé anser att förutsättningarna i världen har förändrats de senaste trettio åren, dels kräver kunderna snabbare förändringar och dessutom utvecklas informationsteknologin i allt snabbare takt och därför tycker CAM – I Europé att budgeten ska avskaffas. Talangfulla ledare och viktiga aktieägare i företagen krävs i informationssamhället för att det ska vara konkurrenskraftigt. Dessa två är starkt sammankopplade eftersom chefer med innovativa idéer och med friheten att agera ut dessa idéer är vad aktieägarna söker när de ska satsa pengar i ett företag. De har i en undersökning kommit fram till tre viktiga faktorer

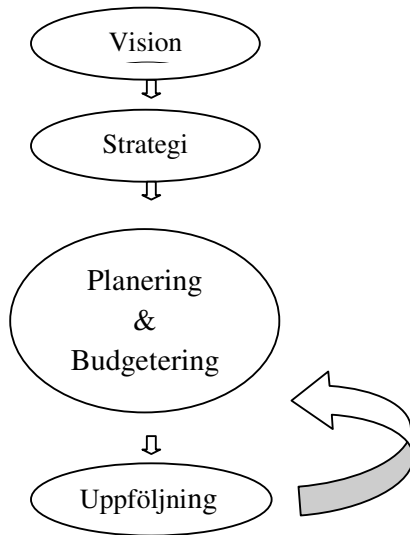
som en chef tänker på när han ska välja ett företag före ett annat. Dessa tre är (kultur och värderingar), (frihet och självständighet) och spännande utmaningar. Budgeten motarbetar dessa punkter. Framtida kassaflöden är en viktig faktor som en aktieägare tänker på när denne ska investera i ett företag. Dessa tror på starka märken och processer med hög innovation. Det kan vara svårt att hålla kvar de framgångsrika cheferna om inte aktiekursen hålls uppe eftersom den påverkas av dessa faktorer. Kulturen måste ändras för att behålla de stora cheferna vilket innebär att budgetarbetet måste ändras. (Hope & Fraser, 1999, sid. 17)

CAM– I Europé tycker att det är svårt att övertyga människor om att det finns ett genomfört alternativ till budgeten. De flesta Företagsledarna uppskattar inte förändring i sin organisation. Det är svårt att överlåta kontrollen och beslutsmakten till medarbetarna. Men när företaget väl har släppt tanken på att behålla budgeten och avskaffat den, då märker de att det var en del onödig tid som har lagts ner. Hope J och Fraser R nämner tio principer om att leda ett företag utan budget s om CAM – I Europé har strukturerat upp. (Hope & Fraser, 1999, sid. 18)

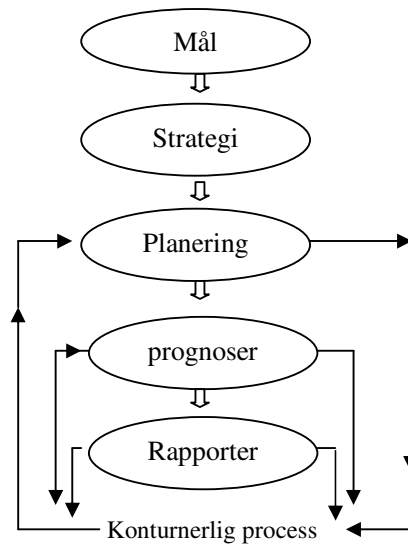
1. Vid budgetlös styrning måste företagen sätta upp mål som ger långsiktiga värden, vilket gör att det blir konkurrenskraftigt i marknaden i stället för att följa en budget och försöka uppnå den.
2. Strategi – där alla i företaget måste vara med att delta fortlöpande och inte bara låta ledningen bestämma en gång om året.
3. Få människorna i organisationen att tänka radikalt för att få företaget att växa och bli mer konkurrenskraftig.
4. Resurser måste kunna hushållas av företagsledningen för att kunna skapa värde under investeringens hela livslängd och inte bara under en budgeterad livslängd.
5. Det är viktigt att skapa samordning för att leda företaget.
6. Så länge kostnaderna tillför ett värde i företaget, spelar det ingen roll hur stora de är. Ett företag ska inte sträva efter att kostnaderna ska minska eller öka utan fokusera på att generera intäkter som överstiger kostnaderna.
7. Ständiga prognoser måste göras för den närmaste framtiden för att kunna hålla sig med information om hur omvärlden ser ut. Prognoserna ska hjälpa företaget att genomföra beslut.
8. Företaget ska inte använda sig av för detaljerad information för bästa resultat.
9. Företaget mäter prestationerna med hjälp av nyckelbegrepp, som jämförs mellan olika enheter för att kunna dela ut belöningar till de som har presterat ett bra resultat.
10. Beslutsfattandet ska delas upp mellan enhetscheferna, och ska inte beslutas av högsta chef i organisationen. Detta får enhetscheferna att fatta beslut om vad de tycker är bäst för sin egen enhet.

Hierarkin trycks ner och det blir färre mellanchefer vilket kommer göra att kommunikationen i organisationen stärks Detta är den största skillnaden efter att avskaffat budgeten. I artikel ”Beyond Budgeting building a new model for the information age” tar Hope J & Fraser R också upp en modell som CAM - I Europé har byggt upp, som visar skillnaden mellan den traditionella budgeten och den budgetlösa modellen. (Hope & Fraser, 1999, sid. 18)

Traditionell budget modell



Budgetlös modell



Figur 1. Det traditionella och budgetlösa sättet att styra

Not. (Egen bearbetad modell) (Hope & Fraser , 1999 Sid. 18)

4 Empiri

Här presenteras det empiriska materialet som har samlats in under skrivningsprocessen. En presentation ges av de fyra företagen och sedan sammanställs respondenternas svar från intervjuerna i sju underrubriker.

4.1 Bikab Mälardalen AB

Bredbandsbyggarna Bikab Mälardalen AB bildades 1989. De arbetar med byggnation av bredband, statsnät och kabel – TV främst i mälardalsregionen. (Bikab Mälardalen AB/Historik) Den största delen i företaget är att installera bredbandsuttag i lägenheter/bostadsföreningar. Om det är någon fastighetsägare som vill ha in något bredbandsuttag till sina lägenheter, hjälper Bikab Mälardalen AB till med det. De har lång erfarenhet av att arbeta med både små och stora projekt. Bikab Mälardalen AB hjälper även andra företag med montage av ventilationssystem och utför också markarbeten med egna maskiner. (Bikab Mälardalen AB/ företagsinformation) Företaget jobbar åt TELE 2, Bredbandsbolaget och Telenor. Dessa tre bolag får in beställningar som sedan förs vidare till Bikab Mälardalen AB. De har 26 stycken anställda montörer och dessutom några medarbetare på kontoret. Bikab Mälardalen AB omsätter totalt ca 20 till 25 miljoner kronor per år. Företaget har de senaste åren vuxit och blivit större. Förut jobbade även VD:n själv på fältet men nu försöker han få företaget att komma i ordning och skapa bättre rutiner eftersom att det har vuxit snabbt de senaste åren. (Intervju, Urban Achrenius)

Vi har träffat och intervjuat Urban Achrenius som är ekonomichef/ekonomiansvarig på Bikab Mälardalen AB för att se vad de använder sig av för styrmedel i deras företag och hur de ser på budget och budgetlös styrning.

Styrning

Bikab Mälardalen AB har ingen uttalad budget. Det har de inte hunnit med. De använder ingen budget som styrmedel för att projektledaren exempelvis ska göra bra ifrån sig, de litar mer på resultatet, på vad som blir över. Men de har naturligtvis fasta kostnader som lokalhyra med mera, där Bikab Mälardalen AB måste räkna på hur mycket det kommer att kosta/år och då måste självklart de ha in dessa pengar. Urban Achrenius har gjort en liten enkel budget där de har fått procentsatser beroende på deras omsättning.

Nöjda med budget

Vid frågan om Bikab Mälardalen AB är nöjda med nuvarande styrmetod svarade Urban Achrenius att de inte var det utan skulle vilja ha in någon form utav budgetstyrning, en inte allt för avancerad budget så att projektledarna ska kunna känna lite mer delaktighet i företaget. ”Inte för att andra företag har det utan för att efterfrågan finns och då har projektledarna någonting att stödja sig emot” säger Urban Achrenius.

Behov av budget

Arbetet på Bikab Mälardalen AB varierar mycket från dag till dag, där det ena dagen finns massor att göra och andra dagen är väldigt lugn. Har de ett stort projekt på gång som de har räknat med att få och som sedan inte blir deras slår det hårt mot dem. Det är därför viktigt att de kan titta hur de ligger till. Däremot tror inte Urban Achrenius att de kommer ha en avancerad budget.

Han nämner att det tar både tid och kraft att sätta ihop en budget. Han tillägger att han inte har andra referenser från andra verksamheter och med detta vet han inte hur det ser ut hos andra företag, om de använder de sig av budget eller inte.

Budget i framtiden

Om budgetering kommer att finnas kvar eller om den kommer att försvinna helt var inte en svår fråga för Urban Achrenius att besvara. Han tror att den kommer att finnas kvar. I någon form kommer det alltid att finnas en budget att luta sig emot. Det är hela tiden en balansgång mellan människor, hur budgeten förmedlas och hur den tas till så att människan ska känna en morot i att göra någonting i de återkommande förhållandena av budgeten men samtidigt finns det risker också.

Finanskrisens påverkan

Många anser att budgetering kan vara riskabelt att använda med tanke på kriser och faktorer som gör att marknaden svänger mycket och då kan budgeten bli totalt missvisande och som inte alls stämmer. På frågan om finanskrisen eller någon annan omvärldsfaktor har påverkat hur Bikab Mälardalen AB ser på budgetering fick vi svaret att ja, naturligtvis. Jobbet som Bikab Mälardalen AB fick på trettiofem miljoner kronor och som till sist sa nej till Bikab gjorde att en omvärdering på allt i företaget fick göras. Bikab Mälardalen AB har varit snabba på att kasta om förut och flytta om personal och det har fungerat bra hittills. Men ju större ett företag blir ju svårare/ avancerad blir budgetprocessen. Urban Achrenius fortsätter att påpeka att han kan förstå att det blir svårt för ett stort företag att svänga snabbt vid kriser och även bromsa i tid. Bromsar företaget inte i tid, går företaget i konkurs i stället uttalar han sig.

Budget, ett måste för er?

Inställningen till budgetlös styrning var någorlunda positiv enligt Urban Achrenius och han tycker att det skulle vara intressant att se men nämner att det nästan känns som att Bikab Mälardalen AB är ett budgetlöst företag idag. Eller någonting mittemellan eftersom att de använder delar utav en budget. Den styrmodell Bikab Mälardalen AB har idag känns inte motiverande för Urban Achrenius.

Kostsamt/Tidskrävande

På frågan om det är kostsamt för dem, om de känner av det och om den var tidskrävande blev svaret att all tid är pengar men att de inte känner av det i de flesta fallen. Urban Achrenius fortsätter med att finns en vettig modell kanske det kostar en del i början men lönar sig på längre sikt. Han skulle gärna vilja prova på något år med någon riktig budget så att Bikab Mälardalen AB skulle ha något att stödja sig emot.

4.2 Tidningen Folket

Tidningen folket ges ut i Eskilstuna och Flen (Sörmland). Tidningen har funnits sedan 1905 och fyller alltså 104 år i år. Tidningen har en socialdemokratisk ledarsida och är en av Eskilstunas två morgontidningar. Den politiska inriktningen är socialdemokratisk annars försöker Folket att vara den tidning som är rappast och snabbast på nyheter och bäst på sport. (Intervju med Anders Boberg)

Vi har träffat och intervjuat Anders Boberg som är VD och marknadschef på Tidningen Folket för att se vad de använder sig av för styrmedel, hur de ser på och vad de tycker om budgetering och budgetlös styrning.

Styrning

Företagsmässigt, ekonomiskt använder sig Tidningen Folket sig utav budget som styrmedel. Det är det som avgör vad de ska göra under året. Folkets budget är uppdelad på avdelning och på försäljning. Alltså har varje säljare en budget som de ska uppnå per månad och år.

Nöjda med Budget

På frågan om Tidningen Folket är nöjda med deras nuvarande styrmedel svarar Anders Boberg ja. Budgeten är ett styrdokument, en önskan som sätts upp i slutet av november året innan och det är enda sättet att arbeta på tycker han vilket han är nöjd med.

Behov av budget

Inställningen till budgeten och dess process är för Anders Boberg positivt. Dessvärre blir det att det ofta slutar med att budgeten måste dras ner något. En optimistisk syn brukar oftast ske från början när budgeten sätts upp eftersom att det inte finns någon riktig uppsikt på allting med tanke på alla kontoslag som finns. Anders Boberg fortätter med att nämna att när han sen ska sitta med ekonomichefen och säger att de investeringarna ska sättas på marknadsföringsinsatser, de annonsintäkterna, de insatserna på inventarier och sedan när själva resultatet av budgetarbetet kommer fram händer det ofta att det blir minus och då får det skäras ner eller höja på något sätt. Men Anders Boberg är ändå nöjd med budgetens process även fast det ibland kan uppstå komplikationer.

Budgeten i framtiden

Anders Boberg tror att budgeten kommer att finnas kvar i framtiden och att den inte kommer att försvinna helt eftersom att vad han vet finns det inga andra styrssystem. En budget läggs upp och sedan görs ett månadsbokslut och ser hur företaget har gått jämfört med budgeten som lagts upp. En budget läggs också upp för hela året som sedan periodiseras på tolv månader och sedan ges indikationer. Anders Boberg nämner att han inte är ekonomiutbildad men ser inget annat alternativt styrmedel. Han anser att det är omöjligt att använda sig av budgetlös styrning eftersom budgeteringen uppfyller ett viktigt värde i företaget Tidningen Folket.

Finanskrisens påverkan

Anders Boberg tycker naturligtvis att finanskrisen eller någon annan omvärldsfaktor har och påverkar hur han ser på budgetering. Finanskrisen har påverkat Tidningen Folket på det viset att de visste att de skulle få betydligt mindre annonsintäkter framförallt under 2009 vilket har visat sig att de ligger på minus tjugo procent jämfört med föregående år. Omvärlden överhuvudtaget påverkar naturligtvis tidningen väldigt mycket. Det är kristider inom närområden. Det behöver inte vara hela Sverige, det behöver bara vara i länder som ligger ganska nära oss som gör att det blir tungt för Tidningen Folket. Den positiva sidan är naturligtvis om det blir nyetableringar i staden. Om det kommer en ny ICA affär som exempelvis ICA Maxi som kom för något år sedan, då får det till följd till att andra företag börjar öka sina annonser/investeringar i tidningar. Valet som kommer nästa år 2010 är också en omvärldsfaktor som påverkar Tidningen Folket i en positiv riktning för då kommer alla partier annonsera mer. Tidningen Folkets budget styrs av omvärlden definitivt.

Budget, ett måste för er?

På frågan vad som är viktigast i budgeten svaras det att spontant i budgeten är att budgeten är ett styrmedel och en möjlighet till uppföljning ganska snabbt på tidningen folkets sätt att se. De gör en uppföljning varje månad vilket gör att budgeten är en grund för att ge en indikation på vart åt företaget går. Fyra prognoser görs under året. I april, juni, september och november och skulle det visa sig att Tidningen Folket ligger mycket över deras budget, ändras det i budgeten, en uppskrivning kan se även mitt i ett budgetår. Även fast de har uppnått årets utsatta mål nöjer de sig inte med det utan fortsätter att arbeta och sträva efter att åstadkomma ett bättre resultat.

Anders Boberg tycker att de verkligen behöver en budget eftersom att det är det enda sättet att styra ett företag på enligt honom, att se på uppföljningar och se vart företaget är på väg. En budgetlös verksamhet skulle aldrig fungera.

Kostsamt/Tidskrävande

Budgeteringen på Tidningen Folket har tidsmässigt krävt i genomsnitt en veckas arbete på hösten och en veckas arbete på våren. På hösten sker hämtning av information där de analyserar sammanhanget i omvärlden och sedan presenteras detta för styrelsen. Anders Boberg tycker inte att budgetarbetet är kostsamt utan nödvändigt.

4.3 CH Industry

På CH Industry intervjuade vi VD:n Morgan Lindberg. Han är VD på familjeföretaget sen ett och ett halvt år tillbaka. Han har ingen utbildning. Företaget som har funnits i 60 år sysslar ursprungligen med svetsning men har utvecklats och sysslar även med plåtbearbetning som laserskärning och bockning och montering. De har inga egna produkter utan de får ritningar av kunder som de arbetar efter. De främsta kunderna finns inom tung fordonsindustri, som dumprar och grävmaskiner. Företaget har 40 stycken medarbetare.

Styrning

CH Industry använder sig av budgetstyrning och de är nöjda med det styrsättet. De vet ungefär vad de omsätter i en normal konjunktur eftersom att leveransplaner skickas av kunder ett år innan. Utfallet kan skilja på tre till fyra procent jämfört med det budgeterade resultatet. Nu i lågkonjunkturen däremot är det större skillnad. Morgan Lindberg säger att utfallet kommer att bli mindre än hälften så lite som de har budgeterat.

Nöjda med budget

Morgan Lindberg är nöjd med företagets styrning men han tycker att de behöver använda budgeten på ett bättre sätt. Han tror att medarbetarna vill ha riktlinjer och mål att gå efter och vill därför utöka budgeten mer i hela organisationen. Morgan Lindberg tycker att det är viktigt att engagera medarbetarna i budgetarbetet och tycker att delbudgetar skulle vara ett bra alternativ. Han tror att det är lätt hänt att företag gör en budget som sen kontrolleras först ett år senare mot det verkliga resultatet för att se hur det gick. Han menar att det kan vara en fara då resultatet kanske inte blev som förväntat och då kan medarbetarna känna sig otillräckliga. Det är viktigt att uppföljningen fungerar på ett bra sätt så att eventuella brister kan förhindras.

Behov av budget

Morgan Lindberg tycker att budgeten är ett bra styrredskap så länge den används på ett bra sätt. Svårigheten är att hitta tid till att arbeta med budgeten så att budgetarbetet kan göras ordentligt. CH Industry har ingen heltidsanställd som bara arbetar med budgetering, därför är det viktigt att de planerar tiden väl så att tiden finns till budgetarbetet. Morgan Lindberg tror att det är svårare för mindre bolag att ha en bra budgetstyrning eftersom att tiden och personal inte alltid räcker till. Fördelen med CH Industrys budgetarbete är att de har en ganska enkel arbetsprocess i och med att de bara tillverkar. De tar förra årets budget och lägger till eller tar bort runt 10 %.

Budgeten i framtiden

Morgan Lindberg tror inte att budgeten kommer att försvinna i framtiden utan han tror att den kommer att finnas kvar. Detta för att det ska finnas vissa mål och se om resultatet blir som de trott från början. Dessutom finns något att jämföra med inför nästa budgetperiod.

Finanskrisens påverkan

Finanskrisen påverkade CH Industry starkt i negativ riktning vilket också ledde till att hela budgeten sprack och fick ändras. Morgan Lindberg har inte ändrat sin syn på budgeten eller blivit negativ till den utan menar att det bästa att göra är att ta nya tag när det inte blir som förväntat. Sker någonting i omvärlden så blir budgeten missvisande.

Budgeten, ett måste för er?

Morgan Lindberg tycker att budgeteringen uppfyller ett värde i företaget. Det viktigaste i budgetarbetet är att vara realistisk och ärlig och dessutom sätta lite krav på mål som ska uppnås. Vidare säger han att det är viktigt att engagera medarbetarna i budgeten och få de att bli positiva till den. Ledningen måste kunna visa vad som förväntas av medarbetarna och vilka krav som ställs på dem. Det är även viktigt att ge lite morötter. Men han tror att det är svårare på ett mindre företag eftersom att brist på personal som arbetar med det kan föreligga. Men han tror att det är bra om det fanns personal som arbetar med det.

Budgetuppföljningen har de en gång i månaden. Det är en rådgivare som granskar och rödmarkerar siffror som verkar konstiga, alltså för höga eller för låga. Morgan Lindberg i sin tur tittar igenom vad det är för siffror vilket gör att de hela tiden har kontroll. De lägger ungefär ner någon veckas jobb per år på budgetarbetet och Morgan Lindberg tycker inte att det är kostsamt i sammanhanget.

Morgan Lindberg anser att de behöver en budget. Han menar att den är bra och viktig eftersom att de vet i förväg hur mycket de kommer att sälja för och då kan de följa upp och se om det stämde. Dessutom syns saker som hur mycket personal som går åt och produkter som kommer att tillverkas.

Morgan Lindberg är inte negativ till budgetlös styrning men han vill inte heller gå ifrån budgetering eftersom att han inte har några andra bra alternativ. Finns det något annat styrsystem som är bättre och enklare än budgetering så har det ingen roll, han tycker att det viktiga är att det finns någon form av styrning som fungerar bra.

Kostsamt/Tidskrävande

CH Industry tycker att deras styrning varken är kostsam eller tidskrävande.

4.4 Städglädje i Eskilstuna AB

Aila Niemi är firmatecknare på Städglädje i Eskilstuna AB. Företaget är ett städbolag som har funnits i 18 år. De sysslar med allt inom städning, från fönsterputsning till flyttstädningar. De har både företagskunder och privatkunder.

Styrning

Städglädje i Eskilstuna AB har aldrig behövt budgetera och har därför budgetlös styrning. När Aila Niemi och Städglädjes förra delägare tillsammans startade Städglädje 1991

bestämde de sig för att de aldrig ville låna pengar. De har också alltid varit sparsamma och bara investerat i produkter och maskiner som verkligen behövs. Då Aila Niemi har inrett ett rum åt Städglädje i sin villa har hon aldrig behövt hyra någon lokal och har därför aldrig behövt betala hyra. Kunder träffar hon alltid hos dem.

Nöjda med styrning

Hon är nöjd med sin styrning och hon tycker att hon har klarat sig bra med den. Aila Niemi är tillsammans med sina anställda ute och städar om dagarna och använder sig därför av en revisor som hjälper henne med löner och fakturering.

Behov av budget

Aila Niemi tror att budgetering kan behövas om det är nödvändigt hos ett företag. Vad hon menar är att om kontroll inte finns på företagets ekonomiska sida och om ingen kännedom finns på hur mycket utgifter som finns, är det bra att ha en ram att gå efter.

Städglädje har aldrig haft personal som arbetat med företagets administrativa uppgifter utan det har Aila Niemi klarat av själv efter arbetstid på kvällar och helger. I januari 2009 bestämde hon sig dock att leja bort det administrativa arbetet till en revisor. Hon är medveten om att det inte genererar några pengar utan snarare kostar pengar att ha en revisor som hjälper till med detta men hon kände att det blev för mycket arbete för henne.

Budgeten i framtiden

Om budgeten kommer att försvinna helt tror inte Aila Niemi att den kommer att göra. Hon säger att mindre företag kanske måste tänka och leva en dag i taget och att fokus inte kommer att ligga på budgetering. Hon är inte negativ till budgetlös styrning.

Finanskrisens påverkan

Finanskrisen har inte haft någon särskild påverkan på Städglädje då företag ännu är i behov av städning. Dessutom har Städglädje långtidskontrakt med flera av sina kunder vilka löper på automatiskt.

Budget, ett måste för er?

Aila Niemi använder sig av vissa delar av den traditionella budgeten i form av att hon tittar på hur mycket pengar hon får in och hur mycket som går ut i företaget bland annat sociala kostnader, löner och skatter. Hon använder sig alltså av vissa delar av den traditionella budgeten. Däremot delar hon inte upp alla kostnader och intäkter i kategorier som på bilar, material, arbetskläder m.fl. Hon menar att det går att dela upp kostnaderna i massor av kategorier, men det har hon valt att inte göra. Aila Niemi själv har ordentlig kontroll på sitt företags ekonomiska sida, hon vet exakt vilka fasta utgifter hon har och har bra kontroll på vilka rörliga utgifter hon har. Hon säger att många kostnader är fasta och som hon därför inte kommer ifrån. Hon tittar på året som har gått och tittar också framåt och jämför. Hon tittar på om hon har använt sig av mer maskiner och kemikalier och så vidare.

Balansräkningen är också något som hon använder sig av när hon jämför året som gått med dem kommande. Hon vet hur hon jobbar och hon vet vad hon har för löner. Hon tycker inte att hon behöver vara orolig eftersom hon vet att hon har bra kontroll på allting. Hon arbetar tillsammans med sina anställda och vill inte vara någon basande chef som inte gör något. Det är en princip sak att ha samma löner på sommarvikarier som på ordinarie personal eftersom de utför samma arbete.

Styrmodellen som Aila Niemi använder sig av är anpassad efter hennes företag men hon tycker att den också är användbar hos andra företag. Däremot säger hon att ett företag är mer sårbart om de har lån och om de har lätt för att bli av med kunder så kan det vara viktigt att ha en budget.

Kostsamt/Tidskrävande

Aila Niemi tycker inte att hennes styrmetod är kostsam och hon är inte intresserad av att börja använda budget i nuläget. Däremot påpekar hon att det kan bli aktuellt i framtiden om det finns hot om uppsägning av kundavtal. I det läget har hon skyldigheter mot sina anställda och det är viktigt att sköta det på rätt sätt. Hon påpekar också att företags ägare inte alltid kan ta ut en egen lön i sämre tider.

5 Analys

Här kopplas den insamlade empirin med referensramen som presenterats tidigare. Empirimaterialet sammanställs i en tabell och därefter analyserar vi småföretagarnas uppfattning om budget – samt budgetlös styrning utifrån tabellens aspekter.

Tabell 2. Analys av respondenternas svar

Aspekter	Företag			
	Bikab AB	Folket	CH Industry	Städglädje
Styrning	Delvis budgetlösa	Budgetstyrning	Budgetstyrning	Budgetlös styrning
Nöjda med styrning	Nej	Ja	Ja	Ja
Behov av budget	Ja	Ja	Ja	Nej
Budgeten i framtiden	Ja	Ja	Ja	Ja
Finanskrisens påverkan	Negativt	Positivt & neg	Negativt	Oförändrat
Budget, ett måste för er?	Ja	Ja	Beror på	Nej
Kostsamt	Nej	Nej	Nej	Nej
Tidskrävande	Nej	Nej	Nej	Nej

Not. Egen bearbetad modell

Styrning

Respondenterna som intervjuades använder sig av både budget - och budgetlös styrning. Wallander skriver att budgetering sker på så sätt att en uppskattning av ett resultat som företaget tror de kommer att uppnå under en viss tidsperiod görs. Vidare skriver Hope & Fraser i sin artikel att vid budgetlös styrning måste företagen sätta upp mål som ger långsiktiga värden, vilket gör att företaget blir konkurrenskraftigt på marknaden i stället för att följa en budget och försöka uppnå den. Bikab Mälardalen AB använder sig delvis av budgetering men kallar sig själva budgetlösa eftersom de inte använder sig av en budget i dess helhet. Städglädje i Eskilstuna AB har aldrig behövt budgetera och använder sig inte alls av budgetering utan är budgetlösa. Tvärt emot dessa två företag är Tidningen Folket som använder sig av budget helt och hållet och även den fjärde respondenten CH Industry som också använder sig av budgetering.

Nöjda med styrning

Bikab Mälardalen AB är i nuläget inte nöjda med sitt styrsätt utan de vill prova att implementera en mer avancerad budget i företaget. Delvis för att projektledarna ska ha något att stödja sig mot och även för att de ska kunna känna sig mera delaktiga i företaget. I likhet med Bikab Mälardalen AB skriver Lundén och Dahlin att budgeten är ett sätt att ge ansvar åt medarbetarna i företaget. De resterande tre företagen Tidningen Folket, CH Industry och Städglädje är alla nöjda med sitt styrsätt. Tidningen Folket tycker att den ger dem kontroll att se hur det går för företaget och möjlighet till uppföljning. CH Industry menar att budgeten ger dem möjlighet att följa upp hur det har gått för företaget och hjälper till att skapa riktlinjer och mål för medarbetarna i företaget. Städglädje är nöjd med sin styrning eftersom att den har använts sedan start och fungerat mycket bra. Jan Greve skriver att budgetens funktion är att kunna styra företaget genom att sätta ut mål för medarbetare så att kontrollen över företaget fortfarande upprätthålls.

Behov av budget

Enligt punkt sju i CAM – I Europe´s tio principer, som Hope & Fraser (1999) skriver om, bör ett företag göra ständiga prognoser för den närmaste framtiden för att vara uppdaterad på hur omvärlden ser ut. Wallander (1995) skriver att budgetarbetet kan få företagsledningen att tro sig ha kontroll över företagets utveckling och därmed ge en falsk trygghet. Till skillnad mot vad Hope & Fraser samt Wallander skriver anser Bikab Mälardalen AB att de är i behov av en budget för att skapa en struktur eftersom att den nuvarande styrmetoden inte känns motiverande. Dessutom behöver de veta hur de ligger till eftersom att jobben de utför varierar mycket, ibland har de stora projekt som genererar mycket pengar och ibland kan projekt ställas in och därmed ändras förutsättningarna för Bikab Mälardalen AB. Även Tidningen Folket anser att de är i behov av en budget eftersom att en budgetlös verksamhet aldrig skulle kunna fungera. CH Industry anser att de är i behov av en budget för att den uppfyller ett värde i företaget.

Finanskrisens påverkan

Finanskrisen har påverkat hur de fyra företagen ser på budgetering på olika sätt i både negativ och positiv riktning. Som Hope & Fraser (2004) och Clarke (2004) skriver att företag i dagens läge möter snabba förändringar i en svängande miljö. Dessutom bidrar faktorer som ostabila aktiemarknader, finansiella kriser och internationell terrorism till att framtiden inte är trygg för företag vilket ökar risken för oväntade förändringar. Bikab Mälardalen AB anser att den pågående finanskrisen har påverkat dem negativt eftersom arbeten har minskat. Tidningen Folket har också påverkats negativt eftersom annonsintäkterna har minskat betydligt. Däremot tycker dem att en viss påverkan har varit positiv eftersom att nyetableringar har inträffat i staden vilket leder till att konkurrerande företag ökar sina annonsinvesteringar i tidningen. De tror också att partivalet 2010 kommer att öka annonsintäkterna vilket är väldigt positivt för tidningen. För CH Industry har pågående finanskrisen haft en enorm negativ påverkan eftersom att jobben har minskat och de har blivit tvungna att spara in och därmed säga upp ett stort antal medarbetare. För Städglädje har finanskrisen inte haft någon särskild påverkan då företag ännu är i behov av

städning. Dessutom har Städglädje långtidskontrakt med flera av sina kunder vilka löper på automatiskt.

Budget, ett måste?

Hope & Fraser (2004) skriver att budgeten länge har varit ett tryggt styrmedel i företag och utgör det främsta styrmedlet i de flesta stora företag runt om i världen. Detta håller Tidningen Folket med om då de inte ser något annat styrmedel som ett alternativ. Bikab Mälardalen AB är också av en liknande åsikt eftersom att de för närvarande ser sig själva som ostrukturerade när de inte utför ett riktigt budgetarbete. Många chefer är inte nöjda med budgetering som styrmedel men inte många har vågat gå ifrån budgeten för att prova något alternativt styrmedel. Vidare skriver också Waal (2005) att utvecklingen av alternativa styrmodeller till budgeten har pågått i årtionden. CH Industry hade en mer spontan åsikt om att budgeten är ett måste eller inte. Eftersom att de inte känner till ett annat styrsätt vill de fortsätta att budgetera men om de blir informerade om ett alternativt styrsätt till budgeten som är bättre och enklare, är de inte negativa till att använda det istället. Det viktiga är att det finns någon form av styrning som fungerar bra.

Wallander (1995) tycker att budgeten är ett onödigt ont och bygger sin kritik på att prognoser ofta slår fel. Brimson & Antos (1999) skriver att den traditionella budgeten inte bidrar med att skapa värde för företaget och att den inte heller fokuserar på företagets kundbehov. I likhet med detta resonerar Städglädje då deras kontroll på företagets in- respektive utflöden är bra. En budget i Städglädje skulle inte bidra till något värde för företaget.

Kostsam/tidkrävande

Samtliga respondenter tycker varken att deras styrmetod är kostsam eller tidskrävande efter att ha jämfört styrsättet med vad det genererar. Detta motsätter sig Clarke (2004) när han skriver att budgeten är tidskrävande, alldeles för dyr och tillför lite värde i företaget.

6 Slutsats

*Här presenterar vi slutsatsen kring ämnet som behandlats i studien genom diskussioner.
Detta för att läsaren ska få förståelse för tankarna som leder till slutsatsen.*

Mycket kritik har riktats mot budgeten och dess syfte. Uppfyller den verkligen ett värde i företagen eller används den bara för att majoriteten av världens företag gör det och har länge gjort det och för att det finns brist på andra styrmetoder. Vår studie gick ut på att vi ville undersöka småföretagares uppfattning om budget och budgetlös styrning. Vi ämnade också undersöka om budgeten bara används av gammal vana som är dags att lämna bakom sig. För att kunna dra en slutsats för studien och besvara vårt syfte använder vi oss av de frågeställningar som vi tog upp i problemformuleringen.

- Har småföretag verkligen sett över alternativa styrsätt till budgeten för att hitta ett optimalt styrsystem för sitt företag?
- Finns kunskaper om budgetlös styrning hos småföretagare?

Med hjälp av dessa frågeställningar har vi bearbetat fram frågor som ställts till respondenterna i varje företag. Utifrån respondenternas svar samt teoretisk information som söktes inom området, analyserade vi materialet och en diskussion har sedan byggts upp kring ämnet.

Efter att vi hade genomfört våra intervjuer reflekterade vi över hur några av företagen såg budgeten som det enda alternativet. Vi relaterade detta till en av våra frågeställningar om budgeten används för att det passar företaget bra eller om det handlar om att ”alla andra gör det”, alltså en gammal vana. Eftersom budgeten är ett etablerat styrmedel i företag kan det vara så att de känner en trygghet med att använda sig av en budget. Detta var vad vi upplevde när vi intervjuade företagen. Detta är inte konstigt i sig eftersom riktlinjer och mål känns tryggt i en människas tillvaro.

Att det finns brist på kunskap om budgetlös styrning hos småföretagare råder det ingen tvekan om. Kunskapen om budgetlös styrning borde förbättras avsevärt hos småföretagare. På så vis kan en bedömning göras av ledningen om vad för sorts styrning som är mest lämpad åt företaget.

Den sjunde punkten i CAM-I Europe´s tio principer, som Hope & Fraser (1999) skriver om i sin artikel, redogör för att ett företag bör göra ständiga prognoser för den närmaste framtiden för att vara uppdaterad på hur omvärlden ser ut. Detta relaterar vi till ett av företagen som anser att de är i behov av en budget för att skapa en struktur eftersom att den nuvarande styrmetoden inte känns motiverande. Dessutom behöver de veta hur de ligger till eftersom att jobben de utför varierar mycket. Med hjälp av denna princip skulle en

medvetenhet om vad som sker i omvärlden uppnås och även förbättrad kontroll över potentiella arbeten och därmed kunna vara med och påverka.

Vi har kommit fram till att budgeten är en gammal vana och en trygghet men att det inte är dags att lämna den traditionella budgeten bakom sig. Detta grundar vi på att ett av företagen tyckte att det skulle vara bra med flera olika delbudgetar bara för att de anser att det verkar bra och låter bra. Efter att ha utfört denna studie kan vi konstatera att småföretag är i behov av kunskap om budgetlös styrning. Med kunskap om budgetlös styrning kan de reflektera över sin styrning och inte bara ha en för att alla andra har det eller för att det anses vara det enda rätta. De fyra småföretagen i studien har inte sett över alternativa styrmedel och de företagen som använde sig av en budget anser att det skapar bättre ordning. Vi ställer oss kritiska till detta argument eftersom att de inte kan veta det då de inte har kunskaper om andra styrmedel.

Under studiens gång har vi lärt oss om vad budgetlös styrning innebär samt vad det innebär för de fyra små företagen vi har intervjuat. Dessutom har dessa fyra småföretag fått sig en uppfattning om vad budgetlös styrning är för något och att ett sådant styrmedel existerar men denna vetenskap bör som tidigare sagt vidareutvecklas.

6.1 Förslag på fortsatta studier

Vi tror att det kommer komma fler anledningar till att forska i detta ämne eftersom att det ständigt sker förändringar i denna process. Det skulle vara intressant att undersöka kunskapen om budgetlös styrning i stora (börsnoterade) företag. Eftersom att vi nu har undersökt det i små företag.

Referenslista

- Andersson K. (1997). *Budgetering – En introduktion*. Stockholm: Liber Ekonomi.
- Brimson J., & Antos J. (1999). *Activity-Based Budgeting*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bikab Mälardalen AB/ företagsinformation, <http://www.bikab.se/main.php?menuId=501>, 2009-04 -30 kl 15.30
- Bikab Mälardalen AB/Historik, <http://www.bikab.se/main.php?menuId=502>, 2009- 04 -30 kl 15.35
- Clarke P., (2004). The budgeting process. *Accountancy Ireland*, Vol 36, No 5, s. 26.
- Dahlin L., & Lundén B. (2001). *Budget- handbok för småföretag*. Uddevalla: Björn Lundén Information AB.
- Greve J. (1996). *Budget*. Lund: Studentlitteratur.
- Hope J., & Fraser R. (2004). *Istället för budget*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hope J., & Fraser R. (1999). Beyond Budgeting – building a new management model for the information age. *Management Accounting*, (January), s. 16 – 21.
- Libby T., & Lindsay M.R. (2007). Beyond Budgeting or Better Budgeting? *Strategic Finance*, Vol. 89, No. 2, s. 46 - 51.
- Olve N-G., & Samuelson, L.-A. (2008) *Controllerhandboken*. Malmö: Liber.
- Wallander J. (1995). *Budgeten – ett onödigt ont*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.
- Waal, A.A. (2005). Insights from practice Is your organisation ready for beyond budgeting? Vol. 9, No. 2, s. 56 – 67.

Intervjuer

- Urban Achrenius Bikab Mälardalen AB, 2009-04-28
- Anders Boberg Tidningen Folket AB, 2009-04-28
- Morgan Lindberg CH Industry, 2009-04-29
- Aila Niemi Städglädje i Eskilstuna AB, 2009-04-29

Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Inledning

- Vad heter Ni? Vill ni vara anonyma i uppsatsen eller får vi skriva Ert namn?
- Vad har Ni för befattning?
- Kan Ni beskriva ert företag kortfattat?

2. Styrning

- Vad använder Ni er av för sorts styrmedel?
- Är Ni nöjda med nuvarande styrmetod?
 - Om ja, varför?
 - Om nej, varför?
- Hur är Er inställning till budgeten och dess process?
- Har finanskrisen/någon annan omvärldsfaktor påverkat hur Ni ser på budgetering?
- Tror ni att budgeten kommer att försvinna helt i framtiden eller kommer den att finnas kvar?
- Hur är Er inställning till budgetlös styrning?

3. Om Ni är budgetlösa,

- Är Ni helt ifrån budget eller använder Ni delar av den?
- Vad använder Ni er av för styrmodell?
- Är den anpassad efter Ert behov eller är den användbar för andra företag?
- Är det kostsamt för Er, känner Ni av det?
- Finns planer på att gå tillbaka till/börja använda budgetstyrning?

4. Om Ni budgeterar,

- Tycker Ni att budgetering uppfyller ett värde i Ert företag?
- Vad är viktigast i budgeten?
- Hur fungerar Er budgetuppföljning?
- Hur mycket tid lägger Ni ner på budgetering?
- Är det kostsamt för Er, känner Ni av det?
- Behöver Ni verkligen en budget?
 - Om ja, varför?
 - Om nej, varför inte?
- Skulle Ni kunna tänka Er att gå ifrån budgeten?
 - Om ja, varför?
 - Om nej, varför inte?
- Finns planer på att gå över till budgetlös styrning?