



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Budget

– En fallstudie på Stena Line

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning och Finansiering
Höstterminen 2003

Handledare: Christer Johansson

Författare: Susanne Bengtsson 640407
Catharina Säfvendahl 720207



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning och Finansiering, Kandidatuppsats, Ht 2003

Författare: Susanne Bengtsson och Catharina Säfvendahl

Handledare: Christer Johansson

Titel: Budget – En fallstudie på Stena Line

Bakgrund och problem: Under de senaste åren har det debatterats flitigt angående budgetens existens om det finns alternativa metoder som skulle kunna ersätta budget. Budgeten har utvecklats under åren som gått och dess form och innebörd ser något annorlunda ut nu än när budgeten började tillämpas. Det är därför intressant att undersöka budgetens betydelse idag.

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka vilken betydelse budgeten har för företaget idag och om budgeten är tillräcklig som styrmedel.

Avgränsningar: Undersökningen har begränsats till att endast omfatta ett företag då syftet var att utreda frågeställningarna på ett djupare plan. En avgränsning har gjorts till att behandla budgetens betydelse för företaget och det har inte fokuserats kring själva budgetprocessen eller på de olika budgetformerna.

Metod: Fallstudier har genomförts på företaget och insamling av primärdata har skett genom de utförda intervjuerna. Adekvata sekundärkällor för denna studie har sökts via litteratursöknings- samt artikeldatabaser i såväl Gunda som Libris.

Resultat och slutsatser: Efter genomförd undersökning framkom att de viktigaste syftena för företaget är motivation och åtagande samt kontroll och uppföljning. Budgeten är väl förankrad i organisationen och om respondenterna önskar komplement till budgeten råder det oenigheter om lednings- och användarnivåerna emellan. Då ledningsnivån förhåller sig positivt inställda till att införa komplement till budgeten kommer med all sannolikhet detta att implementeras i organisationen.

Förslag till fortsatt forskning: Då företaget i dagsläget undersöker relevanta komplement till budgeten är ett förslag till fortsatt forskning att utreda vad en implementering av ett komplement skulle innebära.



Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Bakgrund till problemställning.....	4
1.2	Problemdiskussion och problemställning.....	5
1.3	Syfte.....	6
1.4	Avgränsning.....	6
1.5	Begreppsdiskussion.....	6
1.6	Uppsatsens disposition.....	7
2	Metod	8
2.1	Olika former av undersökningar.....	8
2.2	Vetenskapliga förhållningssätt.....	8
2.3	Kvalitativ och kvantitativ metodik.....	9
2.4	Reliabilitet och validitet.....	10
2.5	Primär- och sekundärdata.....	11
2.6	Praktiskt tillvägagångssätt.....	11
3	Teoretisk referensram	13
3.1	Definition av budget.....	13
3.1.1	Budgetuppställandet.....	14
3.2	Olika styrmedel.....	15
3.2.1	Formellt styrsystem.....	16
3.2.2	Belöningsystem.....	17
3.2.3	Organisation.....	17
3.3	Budgetens syften.....	18
3.3.1	Planering och fördelning av kapacitet och resurser.....	18
3.3.2	Samordning och kommunikation.....	19
3.3.3	Motivation och åtagande.....	20
3.3.4	Kontroll och uppföljning.....	20



3.4	Utveckling av budgeten	21
3.4.1	Rullande prognoser	21
3.4.2	Reviderad budget	22
3.4.3	Nollbasbudgetering	22
3.5	Komplement till budgeten.....	23
3.5.1	Key performance indicator (KPI)	23
3.5.2	Six Sigma	23
3.5.3	Customer Relationship Management (CRM)	23
3.5.4	Balanced scorecard	24
4	Empiri	25
4.1	Presentation av intervjuföretaget	25
4.2	Uppfattning om budget	27
4.2.1	Respondenternas uppfattning om budget.....	27
4.2.2	Eventuell förändring av budgeten.....	27
4.2.3	Budgetens betydelse för den ekonomiska styrningen.....	28
4.3	Budgetens syften.....	28
4.3.1	Syften som budgeten uppfyller	28
4.3.2	Syften som budgeten ej uppfyller	29
4.3.3	Budgetens roll för planering och fördelning	29
4.3.4	Budgetens betydelse för samordning	30
4.3.5	Budgetens betydelse för kommunikation.....	30
4.3.6	Budgetens betydelse för att skapa motivation och åtagande	30
4.3.7	Belöningsystem kopplat till budget.....	31
4.3.8	Kontroll och uppföljning av det verkliga utfallet	31
4.4	Komplement till budgeten.....	32
4.4.1	Befintliga komplement.....	32
4.4.2	Icke-finansiell information.....	32
4.4.3	Önskvärda komplement	32
5	Analys.....	34
5.1	Uppfattning om budgetens syften	34



5.2	Uppfattning om budget	34
5.3	Budgetens syften	35
5.3.1	Syften som budgeten uppfyller respektive ej uppfyller	35
5.3.2	Planering och fördelning av kapacitet och resurser	36
5.3.3	Samordning och kommunikation	37
5.3.4	Motivation, åtagande samt belöningsystem	37
5.3.5	Kontroll och uppföljning av verkligt utfall	37
5.4	Utveckling och komplement till budgeten	38
5.4.1	Utveckling och eventuella komplement till budgeten i företaget	38
6	Slutsatser	40
6.1	Budgetens huvudsakliga syften	40
6.2	Önskvärda komplement	41
6.3	Avslutande reflektioner	41
6.4	Förslag till fortsatt forskning	43

Figurförteckning

Figur 1.6	Uppsatsens disposition	7
Figur 2.6	Analysmodell	12
Figur 3.1	Det formella styrsystemet	16
Figur 3.2	Budgetens syften	18
Figur 4.1	Organisationsschema Stena Line AB	26

Tabellförteckning

Tabell 5.1	Budgetens syften	34
------------	------------------------	----

Bilaga

Bilaga I	Intervjuguide
----------	---------------



1 Inledning

För att introducera läsaren i uppsatsen inleds denna med en bakgrund till problemställningen. Därefter följer problemställning, syfte samt de avgränsningar som valts att göra. I den sista delen av kapitlet görs en begreppsdiskussion och därefter presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund till problemställning

Budgetar har använts inom den offentliga förvaltningen i Sverige under flera århundraden¹. Inom svenskt näringsliv började budgeten användas som styrinstrument under 1960-talet och då främst som planeringsverktyg. Under 1970-talet utarbetades budgetstandards och normer i ansvarsutkrävande syfte och under 1980-talet började i stort sett samtliga större företag att ha formaliserade ekonomisystem förmedlade genom budgeten.²

Budgeten har utvecklats under åren som gått och dess form och innebörd ser något annorlunda ut idag än när budgeten började tillämpas. I många företag pågår idag en utveckling inom budgeteringen. Några exempel på utvecklingslinjer i praktiken är att betydelsen av budgetuppföljning tonats ned, en minskning av detaljeringsgraden i budgetarna har skett, en förenklad budgeteringsprocess samt att kopplingen mellan budgetutfall och utdelandet av belöningar slopats eller tonats ned.³

Under industrialiseringen var den traditionella budgeten ett användbart styrmedel då faktorer som kontroll och den hierarkiska organisationen var i fokus. I det nu rådande informationssamhället är budgeten ej tillräcklig som styrmedel för att möta de förändringar som sker i omvärlden. Föränderliga omvärldsfaktorer reducerar planeringsrollens betydelse på grund av att planerna snabbt blir gamla. Planering är dock nödvändig fast i en annan form.⁴

Olika managementmodeller har framkommit under årens lopp som till exempel Balanced Scorecard och Key Performance Indicator (KPI) med flera. Moderna företag och organisationer kan sägas vara under ständig förändring med nya chefer och konsulter och med ständigt nya löften om förändringar. Dessa teorier om förändringar baseras på idealbilden om den riktiga organisationen och det är samma idéer som återkommer gång på gång, men i ständigt nya förpackningar. Om de nya reformerna fungerade fullt ut över tiden skulle således inte nya modeller efterfrågas.⁵

¹ Charpentier, C (1997), s 22

² Ibid, s 23

³ Johansson, C (1997)

⁴ Ekholm, B-G och Wallin, J (2000)

⁵ Ignell, B (2003-10-08)



1.2 Problemdiskussion och problemställning

Alla typer av företag är i behov av ett effektivt styrsystem vilket kan vara mer eller mindre komplicerat beroende på rörelsens omfattning. Med hjälp av styrsystemet styr företagsledningen aktivt mot de uppsatta målen som kan vara uttryckta i såväl finansiella som icke-finansiella termer. Ekonomistyrssystemet innebär att företaget styrs mot uppsatta ekonomiska mål som till exempel omsättning och resultat. Det är av vikt att hela tiden kontrollera att utvecklingen går i rätt riktning och att såväl chefer som andra anställda arbetar åt samma håll.⁶

Ekonomistyrssystemet innehåller en historiskt registrerande del och en framåtblickande del. Den historiska delen av ekonomistyrssystemet är redovisningen. Den framåtblickande delen som är förutsägande utgörs av budgeten, vilken spelar en väsentlig roll för företagets framtida planering.⁷

I dagens turbulenta tider, där företag tenderar att ha plattare organisationer och därmed mer delegerat ansvar, behövs god ekonomistyrning. Inställningen till att kostnaderna kontrolleras genom strama budgetar samt vettiga prognoser börjar ifrågasättas.⁸ Det har debatterats flitigt under de senaste åren angående budgetens existens huruvida det finns alternativa metoder som skulle kunna ersätta budgeten. Kritik som har framförts mot budgeten är att den verkar konserverande, är suboptimerande, tidskrävande i förhållande till dess nytta samt att den inger en falsk säkerhet om en osäker framtid⁹. Avsikten med upprättandet av budgetar i företagen är sannolikt att få de anställda att handla på ett annat sätt än de skulle ha gjort om de inte använt sig av budget och det skulle innebära slöseri med resurser om inte handlandet påverkades av budgeten¹⁰. Under 1970-talet inleddes diskussioner huruvida budgetering är relevant för företagen och uttryck som ”parera istället för att planera” myntades¹¹.

1987 utkom boken *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Denna innehöll kritik mot den interna styrningen i företag som de menar inte anpassats till de snabba förändringar som sker i omvärlden. I stället är det traditionella styrsystemet utformat för en stabil omvärld och de traditionella ekonomiska styrmodellerna tillhandahåller inte relevant information och således kan inte verksamheten styras tillräckligt effektivt.¹²

⁶ Lagerstedt, B och Tjerneld, H (1991), s 10

⁷ Ibid, s 11

⁸ Isaksson, P (2003)

⁹ Ax, C och Johansson, C (2001)

¹⁰ Wallander, J (1994), s 61

¹¹ Ibid, s 8

¹² Kaplan, R och Johnson, T (1987), s 5

Det är därmed av intresse att på grund av den kritik som riktats mot budgeten att undersöka budgetens syften närmare och betydelsen av budget för företaget. Utifrån denna problemställning har följande frågeställningar i uppsatsen utformats:

- Vilka är de huvudsakliga syftena som budgeten uppfyller i företaget?
- Är budgeten tillräcklig som styrmedel eller är ytterligare komplement önskvärda?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilken betydelse budgeten har för företaget idag och om budgeten är tillräcklig som styrmedel.

1.4 Avgränsning

Den huvudsakliga fokuseringen i denna uppsats har varit att undersöka samt få förståelse för budgetens betydelse i företaget och vilka syften som denna uppfyller hos företaget. Således har fokus inte varit kring själva budgetprocessen eller på de olika formerna av budgetar som produkter.

Ett företag har valts där vissa avdelningar högre upp i organisationen har återgått till budget från att tidigare under en kort period ha använt sig av ett alternativt styrmedel. Därför är det intressant att studera detta företag närmare. I uppsatsen har dock ingen hänsyn tagits till orsakerna varför företaget återgick till budgeten utan istället budgetens betydelse för företaget idag.

Då målet var att göra en undersökning på ett djupare plan ansågs det relevant att begränsa undersökningen till endast detta företag. Ett alternativ hade annars varit att undersöka ett likartat företag för att finna eventuella likheter eller avvikelser dem emellan.

1.5 Begreppsdiskussion

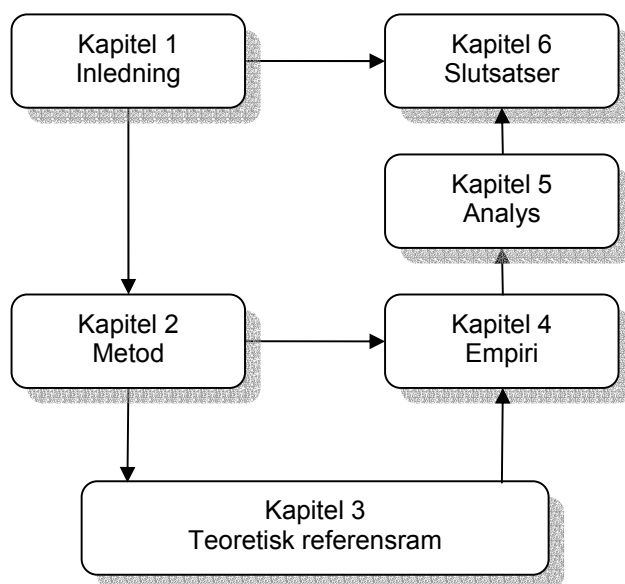
I detta avsnitt klargörs vissa begrepp som används i den fortsatta uppsatsen. Till exempel skiljs begreppen *budget* och *budgetering* åt där budget avser det dokument som uttrycker förväntningar för ett företag, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period. Detta kan uttryckas i såväl finansiella som icke-finansiella termer. Med budgetering avses den process som innebär uppställande och användande av budgetar.

När det gäller begreppen *budget* och *prognos* kan dessa särskiljas på så sätt att budgetar är handlingsplaner med målsättningar och en viljeinriktning att uppnå dessa. Prognoser däremot kan sägas utgöra passiva framskrivningar av hur utfallet i framtiden kommer att se ut och dessa två begrepp ses således som två skilda företeelser. Att ersätta budget med prognoser skulle innebära att det saknas målsättning och viljeinriktning att nå dessa,

vilket är svårt att tro att någon skulle eftersträva.¹³ Under uppsatsens fortsatta gång görs därför inte någon distinktion mellan begreppen budget och prognos.

Vad gäller rubriken *komplement till budgeten* under avsnittet teoretisk referensram bör ett inlägg göras angående en av de valda metoderna. Huruvida *Customer Relationship Management (CRM)* egentligen är ett direkt komplement till budgeten kan ge upphov till diskussion då begreppet komplement kan vara tvetydigt, men då respondenterna på Stena Line angav CRM i dessa sammanhang anses den som såpass relevant att den togs med under sektionen komplement.

1.6 Uppsatsens disposition



Figur 1.6 Uppsatsens disposition

Källa: Egen modell

Kapitel ett startar med en bakgrund till problemställningen och därefter följer en problemdiskussion som så småningom utmynnar i två frågeställningar. I kapitel två presenteras vilken metod som använts och hur tillvägagångssättet har varit under arbetets gång. Tredje kapitlet är en teoretisk genomgång av begreppet budget samt redogörs det för vissa komplement till budgeten. Kapitel fyra presenterar empiri utifrån det företag som studerats. I kapitel fem analyseras intervjuresultaten och dessa ställs mot den

¹³ Ax, C och Johansson, C (2001)



teoretiska referensramen. I sjätte och sista kapitlet redogörs för slutsatser som baseras på analysen och därefter ges förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

Det är viktigt att öppet redogöra för arbetssättet för att forskning skall uppfattas som trovärdig. I följande avsnitt redogörs för den valda undersökningsansatsen som uppsatsen utgår ifrån samt tillvägagångssätt för att ge läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens kvalitet.

2.1 Olika former av undersökningar

Det finns skilda typer av undersökningar och de flesta av dessa klassificeras utifrån hur mycket information man har om ett visst problemområde innan undersökningen inleds. Undersökningar med en explorativ ansats innebär att det inte finns någon kunskap inom det valda problemområdet och ny kunskap måste således inhämtas för att ligga till grund för vidare studier.¹⁴ Inom områden där det redan finns en viss kunskap är undersökningen deskriptiv, det vill säga man begränsar sig i denna metod till att endast undersöka vissa aspekter av objektet och de beskrivningar som görs är detaljerade och grundliga¹⁵. En deskriptiv ansats har använts vid denna undersökning då en avgränsning gjordes till att endast undersöka det valda området mer djupgående. Inledningsvis studerades adekvat litteratur samt togs det del av tidigare forskningsrapporter inom området. Detta för att öka kunskapen samt förståelsen om begreppet budget. Under denna fas lades grunden för det valda problemområdet och intervjuguiden utformades.

Förklarande undersökningar används när man vill klara ut orsakssamband, det vill säga hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra¹⁶. Om avsikten däremot är att göra en prognos för den framtida utvecklingen av något fenomen används en förutsägande undersökning¹⁷. Då det valda problemområdet skall undersökas samt beskrivas är de två sistnämnda undersökningsmetoderna ej något alternativ för denna uppsats.

2.2 Vetenskapliga förhållningssätt

Verklighetssynen påverkar såväl studiens utformning som dess undersökningsansats. Två vetenskapliga förhållningssätt är positivismen samt hermenutiken. Posivismen har sitt ursprung i den empirisk/naturvetenskapliga traditionen. Forskningen skall bedrivas enligt den hypotetiskt-deduktiva modellen då man utgår från en teori och deduktivt härleder

¹⁴ Patel, R och Davidson, B (2003), s 12

¹⁵ Lekvall, P och Wahlbin, C (1993), s 128

¹⁶ Ibid, s 129

¹⁷ Ibid, s 129

hypoteser vilka sedan prövas empiriskt med vetenskapliga modeller¹⁸. Utifrån dessa ansatser skall sedan slutsatser enligt orsak-verkan samband kunna utläsas.

Det hermeneutiska synsättet innebär att man studerar, tolkar och försöker skapa förståelse. Forskaren förhåller sig subjektiv gentemot forskningsobjektet och arbetar med en induktiv ansats. Hermeneutikern strävar efter att se helheten i problemet och denna uppfattning benämns holism, det vill säga, helheten är mer än summan av delarna¹⁹. Avsikten med denna tradition är inte att nå en verklig slutsats utan det väsentliga är att förstå och finna samband mellan olika fenomen. Ett så kallat systemsynsätt antogs i denna kvalitativa studie, vilket kan sägas befinna sig emellan ovanstående två vetenskapliga synsätt²⁰. Då avsikten med undersökningen har varit att försöka få förståelse och finna samband kan sägas att ett systemsynsätt som lutar åt det hermeneutiska hållet har antagits.

2.3 Kvalitativ och kvantitativ metodik

Den kvalitativa undersökningen innebär insamling, analys och tolkning av data som inte kan uttryckas i sifferform på ett meningsfullt sätt, till exempel vid fallstudier²¹. Kvalitativa undersökningar är lämpade för undersökningar med explorativ inriktning då denna undersökning oftast ej är så strukturerade på förhand²². Fördelen med den kvalitativa metoden är att den ger en ökad förståelse för det undersökta problemområdet och då arbetets väsentligaste delar kan variera under arbetets gång kan detta resultera i en bättre rapport²³. En nackdel är dock att författaren och respondentens olika uppfattningar kan skilja sig åt och därmed spegla resultatet. En kvantitativ undersökning innebär en mer formaliserad och strukturerad insamling av information från forskarens sida och utmynnar i numeriska observationer eller låter sig transformeras som sådana till exempel enkäter och frågeformulär²⁴. Distinktionen mellan kvantitativ och kvalitativ metodik behöver ej innebära en åtskillnad i perspektiv eller förhållningssätt²⁵. Valet av kvalitativ metodik grundades på att en inriktning valts mot att undersöka samt få förståelse för det valda problemområdet och således upplevdes det lämpligast att utgå från en kvalitativ ansats.

¹⁸ Patel, R och Davidson, B (2003), s 27

¹⁹ Patel, R och Davidson, B (2003), s 30

²⁰ Arbnor, I och Bjerke, B (1994), s 62

²¹ Lekvall, P och Wahlbin, C (1993), s 151

²² Ibid, s 152

²³ Trost, J (1993), s 13

²⁴ Backman, J (1998), s 31

²⁵ Ibid, s 31



2.4 Reliabilitet och validitet

Oavsett vilken metod som används för insamling av information måste denna alltid kritiskt granskas för att avgöra hur tillförlitlig och giltig informationen är. Idén med reliabilitet bygger på att man mäter och gör en kvantitativ studie där varje enhet utgörs av variabelvärden. För att kunna tala om reliabilitet skall situationen vara standardiserad. Vid kvalitativa studier kan man inte tala om reliabilitet med tanke på att denna form av undersökning förutsätter en låg grad av standardisering.²⁶ Till exempel skulle en missuppfattning mellan intervjuare och respondent kunna leda till att tillförlitligheten blir lägre. Vid genomförandet av intervjuerna är det av vikt att den som utför intervjun intar ett neutralt förhållningssätt och ej ställer några ledande frågor, för att således öka tillförlitligheten i undersökningen²⁷. I intervjuguiderna har öppna frågor använts för att därmed ge utrymme till utförliga och ärliga svar. Vid genomförandet av kvalitativa intervjuer bör frågeguiden utformas som en lista över frågeområden som tar upp stora delområden²⁸. I frågeguiden valdes att specificera delområdena med frågeställningar för att därmed försäkras om att undersökningsområdet täcks in ordentligt. Innan intervjun genomförs bör respondenterna delges information angående omfattning²⁹.

Intervjupersonerna i det valda företaget kontaktades via telefon för att bestämma möte för intervju samt delgavs väsentlig information angående intervjuens omfattning. Samtliga respondenter upplevdes som positivt inställda till intervjuerna samt avsattes gott om tid för dessa och respondenterna behövde således ej känna sig stressade utan utrymme fanns för diskussion. Undersökningen genomfördes av oss båda författare till detta arbete för att öka tillförlitligheten såtillvida att den ena personen ställde frågor medan anteckningar gjordes av den andra personen. På detta sätt kunde intervjuaren fokusera på respondenten för att ej gå miste om tonfall och eventuella positiva alternativt negativa reaktioner på frågeområdena. Ett alternativ till den valda metoden är att använda sig av bandspelare. Dock valdes inte denna metod med hänsyn till att det kan finnas en motvilja till att bli inspelad på band vilket kan medföra en risk att respondenten blir besvärad alternativt hämmad³⁰. Risken finns dock att information gick förlorad på grund av att detta alternativ valdes bort.

Validitet är ett mått på om en viss fråga mäter eller beskriver vad den avser mäta eller beskriva och vid en kvalitativ metod kan det vara svårt att fastställa huruvida denna metod är valid eller inte³¹. Vid kvalitativa studier eftersträvas att få veta hur respondenten menar eller uppfattar ord eller företeelser³². För att uppnå så hög validitet som möjligt är det viktigt att urvalet är så representativt som möjligt och att svar ges på nyckelfrågorna. För att täcka in relevanta delar av företaget valdes respondenter på skilda nivåer. För att få ett så representativt urval som möjligt i undersökningen bistod företaget med assistans

²⁶ Trost, J (1993), s 67

²⁷ Patel, R och Davidson, B (2003), s 74

²⁸ Trost, J (1993), s 25

²⁹ Ibid, s 35

³⁰ Ibid, s 29

³¹ Bell, J (2000), s 63

³² Trost, J (1993), s 68



angående namn på lämpliga intervjupersoner. Det är viktigt att frågorna granskas ordentligt och genom att använda sig av en så kallad testperson ges svar på huruvida frågorna är relevanta i sammanhanget. Innan intervjuerna inleddes utfördes således testintervjuer på personer utanför företaget, vilka har kunskap inom det valda problemområdet. Personliga intervjuer genomfördes och validiteten påverkades såtillvida att respondenten hade möjlighet att få ett förtydligande på en frågeställning om denna upplevdes som oklar.

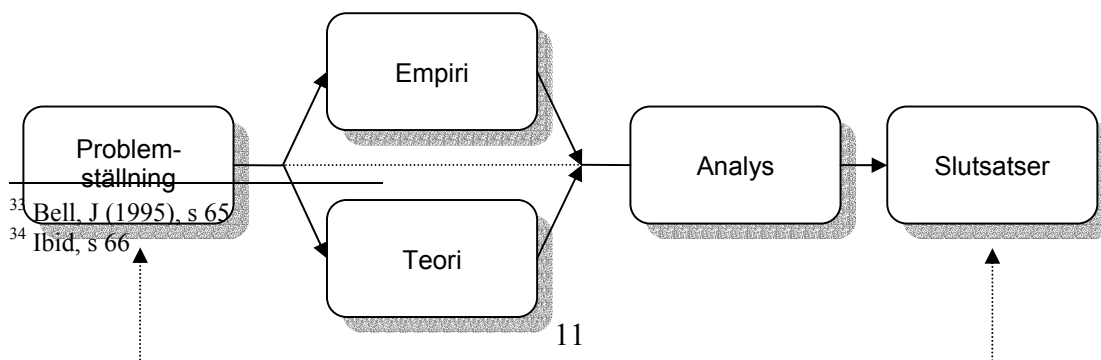
2.5 Primär- och sekundärdata

De källor som ligger till grund för undersökningen kan delas upp i primär- och sekundärkällor³³. En primärkälla är en källa vilken man får tag på under arbetets gång i form av enkäter, intervjuer och direkta observationer. I uppsatsen valdes personliga intervjuer då syftet var att göra en fallstudie på det valda företaget. Enkäter var således ej något alternativ då ansatsen var att göra en djupare analys. Direkta observationer var ej heller något alternativ då denna metod främst förekommer vid större fallstudier och är således inte möjlig att genomföra inom den fastställda tidsramen.

En sekundärkälla innebär en tolkning av händelser som ägt rum och baseras på en primärkälla³⁴. Sekundärkällan är andrahandsdata i tryckt form, till exempel böcker, tidskrifter, rapporter samt artiklar, och adekvata sekundärkällor för detta arbete har sökts via litteratursöknings- samt artikeldatabaser i såväl Gunda som Libris. Ekonomiska Biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg samt bibliotek i övriga Sverige har varit till hjälp vid insamlandet av litteratur vilket gjordes till största delen i inledningsskedet av uppsatsskrivandet, men fortgick alltså under sammanställningen av empiridelen.

2.6 Praktiskt tillvägagångssätt

Huvudtanken med uppsatsens upplägg är att utifrån de två identifierade frågeställningarna genomföra en fallstudie på det valda företaget för att skapa en bild av hur medarbetarna inom företaget ser på de utifrån litteraturen identifierade frågeställningarna. Under tiden som instudering av litteratur kontinuerligt fortsatte sammanställdes teori- samt empiriavsnitten. Analysen genomfördes och utgjorde grund för slutsatserna. För att säkerställa att de identifierade frågeställningarna samt syftet verkligen är uppfyllt återkopplades därmed slutsatserna till dessa.



³³ Bell, J (1995), s 65

³⁴ Ibid, s 66



Figur 2.6 Analysmodell

Källa: Egen modell

Budgeten som ämnesområde var det som först fångade intresset och efter att en intressant gästföreläsning från företaget Stena Line ägt rum vid Handelshögskolan i Göteborg började inriktningen mot ämnet sakta men säkert ta form. Det visade sig att företaget hade gått från ett alternativt styrmedel tillbaka till budgeten igen. Beslut togs om att göra en fallstudie på företaget. En fallstudie innebär att en mindre avgränsad grupp undersöks som till exempel en organisation eller en grupp individer. Denna studie används ofta när man vill studera processer eller förändringar³⁵. Man försöker få så täckande information som möjligt.

Efter påbörjad datainsamling och instudering av relevant litteratur inom budgetområdet kontaktades Stena Line för bokning av intervjuer. Vid kontakt med respondenterna rådde inget accessproblem då de var positivt inställda till den kommande intervjun. Valet av respondenter gjordes med utgångspunkt från att det främst var intressant att undersöka hur personer i användarroll ser på budgeten. Dock ansågs det intressant att jämföra eventuella likheter och skillnader av synen på budget mellan personer i ledningsroll och personer i användarroll, varför två personer i ledningsroll även valdes som respondenter. I denna uppsats har valts att benämna respondenter som sitter i staben Ekonomi och Finans för ledningsnivå, eftersom dessa tillhandahåller material till användarnivån. Namn på lämpliga intervjupersoner erhöles inledningsvis av den första kontakten vilket sedermera utmynnade i flera respondenter. Detta för att bli försäkrade om att få ett så representativt urval som möjligt.

Intervjuguiden sammanställdes och denna användes på såväl lednings- som användarnivå. Då avsikten var att undersöka eventuella likheter och skillnader i synen på budget mellan dessa två nivåer ansågs det relevant att använda samma intervjuguide till samtliga respondenter.

³⁵ Patel, R och Davidsson, B (2003), s 54



3 Teoretisk referensram

I följande kapitel redogörs för teorier och modeller som är intressanta med avseende på det valda problemområdet. Inledningsvis presenteras olika definitioner som görs av budget och direkta samt indirekta metoder för budgetering diskuteras. Vidare redogörs för olika styrmedel som företaget kan använda sig av och därefter diskuteras budgetens syften, dels de traditionella och dels de moderna. Kapitlet avslutas med exempel på olika former av budget samt komplement till budget.

3.1 Definition av budget

I en budget preciseras vilka åtgärder och prognoser som man förväntar sig av det kommande budgetåret. Det kan uttryckas som att budgeten är ett verktyg för att genomföra verksamhetsplanen. Budgeten är mer detaljerad än verksamhetsplanen och uttrycker klart hur ansvaret för att åtgärder verkligen blir genomförda är fördelat.³⁶ Vad som innefattas i begreppet budget kan variera från person till person. Vid definition av "budget" finns flera förslag att välja bland och ett exempel på definition är:

"En budget är ett handlingsprogram för hela företaget med mål och handlingsramar för resultatenheter. Den skall omfatta förväntade konsekvenser uttryckta i ekonomiska termer. Den skall vara baserad på angivna antaganden och förutsättningar för en bestämd tidsperiod."³⁷

En annan definition som används är: *"En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation om ekonomiska konsekvenser för en kommande period"³⁸.* Observera att budgeten visar vad vi förväntar oss om framtiden och inte vad som faktiskt kommer att hända. Det kan till exempel vara framskrivningar av tidigare händelser eller prognoser framtagna genom studier av omvärlden.

Ordet budget ger inte alltid människor positiva associationer utan den kan uppfattas av många som nödvändig, tråkig och arbetskrävande. En definition av budget som görs i många företag är *"en siffersammanställning, ofta uttryckt enbart i kronor, över vad som avses hända i företaget under en viss period, i allmänhet ett år"³⁹.* Budgeten är dock ett viktigt led i planering och styrning av verksamheten i ett företag. En budget behöver ej endast ange finansiella mått utan icke-finansiella mått kan ofta utgöra underlag för finansiella beräkningar⁴⁰. Som ett exempel på detta ligger antalet arbetade timmar till grund för lönekostnaden. Det är inte helt lätt att hitta en heltäckande definition av budget, men några viktiga egenskaper att peka på hos budgeten är att den är framåtriktad, fördelar ansvar, uttrycks i finansiella termer samt periodiserar.

³⁶ Samuelson, L (1993), s 10

³⁷ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 11

³⁸ Ax, C et al (2001), s 369

³⁹ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 10

⁴⁰ Ax, C et al (2001), s 370



Begreppen budget och budgetering skiljer sig från varandra då budgetering är den process där budgetar tas fram och används. En definition av budgetering är: ”*En metod för ekonomisk styrning vilken innebär uppställande och användande av budgetar*”⁴¹.

3.1.1 Budgetuppställandet

För att arbetet med budgetuppställandet ska bli så effektivt som möjligt är det av stor vikt med en riktig planering. Medarbetarna måste känna att arbetet med budgetuppställandet är meningsfullt och att det är värdefullt för företaget, annars riskerar budgeteringen att bli ett bortkastat arbete. Budgetprocessen kan utformas enligt olika metoder och vilken metod som företaget väljer att använda sig av beror på syftet samt vilken situation som företaget befinner sig i. Metoderna kan indelas i två grupper; direkt och indirekt metod. Till de direkta metoderna hör:

- **Uppbyggnadsmetoden**

Denna metod innebär att utarbetandet av budgeten börjar på lägsta nivå i företaget. Förslagen sammanställs och skickas till nästa överliggande nivå där den diskuteras. Till slut sammanställs de olika delbudgetarna centralt till en budget för hela företaget.⁴² Denna metod är vanlig i större svenska företag och ställer krav på samordning.⁴³ Fördelen med denna metod är att den är motivationsskapande och ger utrymme för kreativitet och egna initiativ samt att budgeterna känner det som ett åtagande då de själva jobbat fram budgeten⁴⁴. Risken med denna metod är dock att för mycket arbete läggs ned på detaljer som i den färdiga budgeten ändå inte passar in.

- **Nedbrytningsmetoden**

Metoden innebär att budgetarbetet i stället börjar på högsta nivå i företaget. Ett detaljerat budgetförslag lämnas till nästa underliggande nivå som bryter ner detta till budget för medarbetarna på denna enhet. När de ekonomiska målen nått den lägsta budgetnivån vänder processen och uppbyggnadsmetod påbörjas nu.⁴⁵ Denna metod ställer krav på ledningen att denna är insatt i medarbetarnas arbetsförhållanden för att kunna utforma rimliga budgetramar⁴⁶.

⁴¹ Ax, C et al (2001), s 370

⁴² Samuelson, L (2001), s 236

⁴³ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 64

⁴⁴ Ibid, s 66

⁴⁵ Samuelson, L (2001), s 236

⁴⁶ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 67



Många företag har efter hand frångått de direkta metoderna för budgetuppställande och istället valt att använda sig av indirekta metoder. Till de indirekta metoderna hör:

- **Iterativa metoden**

Detta är en metod som innebär att budgeten i samband med budgetuppställandet omarbetas i flera varv. Denna metod används främst i stora företag där det kan vara svårt att ha överblick över hela verksamheten.

- **Kombinationsmetoden**

Denna innebär att ledningen har en aktiv roll i det inledande skedet av budgetuppställandet för att sedan övergå till en uppbyggnadsprocess⁴⁷. Genom denna metod kan en hög precision i budgeten nås och företagsledningen kan ha en bra kontroll över budgetarbetet. Denna metod ställer krav på engagemang i budgetuppställandet hos företagsledningen i större utsträckning än tidigare.

Om syftet med budgeteringen skall vara att skapa motivation, medbestämmande och incitament är uppbyggnadsmetoden den metod som lämpar sig bäst, då den upplevs som demokratisk. Är syftet i stället samordning och medbestämmande kan den iterativa metoden bli nödvändig. Om företaget verkar i en miljö där förutsättningarna snabbt förändras kan en nedbrytningsorienterad metod med fördel användas. Den direkta metoden kan dock ofta upplevas som alltför auktoritär och uppfyller ej heller syftet om samordning. En lösning på detta kan då vara en övergång till kombinationsmetoden.⁴⁸

3.2 Olika styrmedel

Styrning innebär generellt sätt att man strävar mot det tänkta målet. Om företagets mål är att uppnå viss lönsamhet talar man om ekonomistyrning. Ekonomistyrningens övergripande syfte är att påverka företagets verksamhet så att denna ger måluppfyllelse till resultat, där långsiktig överlevnad är målet till gagn för företagets intressenter.⁴⁹ Ett företag kan använda sig av olika huvudtyper av styrmedel av vilka några presenteras nedan.

⁴⁷ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 68

⁴⁸ Samuelson, L (1993), s 138

⁴⁹ Ibid, s 21

3.2.1 Formellt styrsystem

Inom en verksamhet är det många ställningstaganden som måste göras. Man måste till exempel bestämma vilka produkter som skall marknadsföras, hur tillverkningen skall ske, på vilka marknader man skall sälja samt inom vilka områden och hur mycket som skall satsas på produktutveckling. Dessa frågor brukar hanteras inom det formella styrsystemet. En översikt över det formella styrsystemet ges nedan för att få en bild av var budgeteringen kommer in i systemet.⁵⁰



Figur 3.1 Det formella styrsystemet

Källa: Samuelson, L (1993), s 26

Den strategiska planeringen sker på den högsta nivån i företaget. Den sträcker sig långt fram i tiden och omfattar hela företaget. Här behandlas vilken inriktning och omfattning i stort som företaget skall ha och affärsidé och strategier formuleras. För verksamhetsplanen är planeringshorisonten betydligt kortare och sträcker sig från tre till fem år framåt i tiden. Här preciseras strategin till verksamhetsplanerna genom att visa hur dessa ska implementeras och genomföras i verksamheten. På den operativa nivån ges mer eller mindre detaljerade instruktioner uppifrån om hur man skall lösa en viss uppgift och enskilda handlingar kan styras direkt.⁵¹

⁵⁰ Samuelson, L (1993), s 26

⁵¹ Ibid, s 31



3.2.2 Belöningsystem

Belöningsystem är ett av företagets styrmedel. Enligt den ekonomiska definitionen av belöningsystem omfattar detta alla former av belöningar för de anställda i ett företag. Detta kan röra sig om bland annat lön, incitamentsprogram, olika förmåner och karriärvägar inom företaget. Ibland sker en uppdelning av belöningsystem i materiella och icke-materiella belöningar och generellt kan sägas att belöningar fungerar högst motiverande.⁵² Det är av vikt för medarbetarna i ett företag att känna motivation för att på så sätt skapa effektivitet i verksamheten, då syftet med belöningsystem är att skapa motivation. Utformningen av belöningsystem kan vara komplicerade och känsliga frågor för företaget och då de ofta är individuella blir belöningarna inte alltid officiella inom företaget.⁵³

3.2.3 Organisation

Val av organisatorisk struktur är ett av företagets huvudsakliga styrmedel, vilket kan påverka verksamheten i företaget i syfte att garantera måluppfyllelse⁵⁴. En av de alternativa organisatoriska strukturerna är matrisorganisationen, vilken kan bestå av en grupp befattningshavare med ansvar för till exempel utvecklingen inom olika geografiska områden och en annan grupp med ansvar för utvecklingen inom ett specifikt produktområde⁵⁵. Dessa två grupper går in på varandras områden och därmed uppnås delad ledarskapsstruktur och således undviks att en grupp hierarkiskt sett kommer före en annan⁵⁶.

En nackdel med matrisstrukturen kan dock vara att det ställs större krav på chefernas personliga ledarskap eftersom flera chefer har samma ansvarsområde. Detta kräver ökad kommunikation och fler antal möten vilket bland annat medför en ökning av de administrativa kostnaderna⁵⁷.

⁵² Samuelson, L (2001), s 110

⁵³ Ibid, s 110

⁵⁴ Ibid, s 75

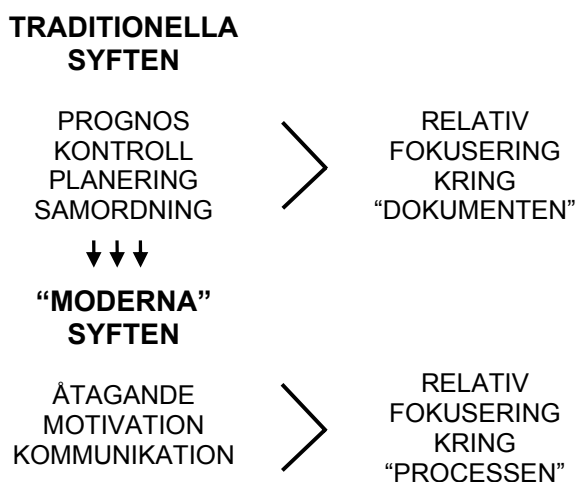
⁵⁵ Ibid, s 81

⁵⁶ Mintzberg, H (1983), s 86

⁵⁷ Ibid, s 88

3.3 Budgetens syften

Budgeten har flera olika syften och dessa har också varierat med tiden. En uppdelning kan göras i traditionella och moderna syften. Med de traditionella syftena avses prognos, kontroll, planering samt samordning och här sker en relativ fokusering kring ”dokumentet”. Medan de moderna syftena i stället avser åtagande, motivation samt kommunikation. Här sker istället en relativ fokusering kring ”processen”.⁵⁸



Figur 3.2 Budgetens syften

Källa: Arwidi, O och Samuelson, L (1993)

3.3.1 Planering och fördelning av kapacitet och resurser

Ett syfte med budgeten är att man skall kunna planera verksamheten för de närmaste perioderna. Detta gäller för aktiviteter som till exempel framtida försäljning, tillverkning, inköp, lager samt även för företagets framtida investeringar. Vid planeringen utgår man från företagets strategier, som anger vad man vill göra. Planeringen baserar sig på gjorda prognoser. Budgeteringen medför att ledningen kan få en överblick över hela verksamheten och därmed lättare avgöra om inriktningen av verksamheten är den rätta.⁵⁹

Det är ledningen som har det övergripande ansvaret för verksamheten och detta ansvar kan fördelas till medarbetarna. Då de anställda även medverkar i budgeteringen kan detta resultera i bättre utförda prestationer och en ökad arbetstillfredsställelse. Även budgeteringen i sig kan leda till att bättre beslut fattas då de enskilda frågorna sätts i en kontext. Ett mål i sig kan vara att ge beslutsfattarna medbestämmande angående de beslut

⁵⁸ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 23

⁵⁹ Ax, C et al (2001), s 374

som de har sakkunskap inom och då de känner såväl medverkan som ansvar för specifika delar av budgeten kan detta vara incitament till att uppnå bättre resultat.⁶⁰

Det finns två extrempunkter vid styrning varav den ena är målstyrning där styrningen är översiktlig och främst inriktad på att ställa upp och följa mål för medarbetarna och där utrymme att välja medel för att uppnå målen finns. Den andra extrempunkten är direktstyrning då ledningen direkt och i detalj kan bestämma vilka åtgärder som skall genomföras. Mellan dessa båda extrempunkter finns det två mellanformer. Den ena är programstyrning där handlingsinriktningen för de skilda delarna utförs beroende på hur de samverkar för att uppnå de övergripande målen. Olika situationer som fordrar olika lösningar arrangeras på förhand efter program snarare än att i varje situation ingripa och styra verksamheten. Den andra mellanformen är ramstyrning där mål och olika former av ekonomiska ramar bestäms för verksamheten. De ekonomiska ramarna innebär att åtaganden skall utföras under vissa på förhand specifika restriktioner men för övrigt så står det medarbetarna fritt att välja medel samt metod.⁶¹

3.3.2 Samordning och kommunikation

De olika enheterna i ett företag skall jobba mot samma mål och det gäller för ledningen att försöka samordna de olika aktiviteterna inom organisationen samt försöka säkerställa att medarbetarna agerar för företagets bästa⁶². Budgeten medför ett nödvändigt informationsutbyte i organisationen och kontakter skapas enheterna emellan och detta leder till en ökad förståelse för varandras verklighet⁶³. Kommunikationen enheterna emellan kan bidra till ett mer samstämt samarbete. Man kan därför säga att budgeteringen stärker de samband som finns mellan olika enheter i ett företag och fungerar således som ett samordningsinstrument. Andra former av samordning aktualiseras när till exempel marknaden är föränderlig och det krävs kontinuerliga anpassningar av verksamheten⁶⁴. Då kan hierarkin vara rådande och hur effektiv verksamheten blir beror bland annat på ledningens kapacitet att konstruera passande strukturer och mekanismer för samordningen⁶⁵.

Det är väsentligt att ledningsnivån är aktiv vid målformuleringen och kommunicerar de angivna förväntningarna till verksamhetsnivån så att de är medvetna om vad de förväntas uppnå. Dessutom är det viktigt att en dialog sker nerifrån och upp för att såväl oklarheter rörande målen skall lösas som att det inte skall finnas för stora diskrepanser angående vad som är nåbart.⁶⁶

⁶⁰ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 19

⁶¹ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 36

⁶² Ewing, P och Samuelson, L (1998), s 82

⁶³ Drury, C (2000), s 550

⁶⁴ Ewing, P och Samuelson, L (1998), s 83

⁶⁵ Ibid, s 83

⁶⁶ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 98

3.3.3 Motivation och åtagande

Budgeten kan motivera medarbetarna att agera lite extra för att nå de satta målen för verksamheten. Ett av budgeteringens syften är att fungera som ett åtagande för de ansvariga i verksamheten då det skall anges vem eller vilka som ansvarar för att åtgärderna genomförs⁶⁷. Åtagandet innebär dels att företagsledningen delegerar ansvar grundade på de prestationer som budgeteras och dels på att den verksamhetsansvarige utfäster sig att klara denna budget⁶⁸. Genom att de anställda känner att de har medverkat i budgetarbetet och är ansvariga för vissa delar kan de känna sig motiverade att utföra bättre prestationer. Det kan finnas interna regler vilka premierar tillräckligt goda resultat, tillräckligt höga intäkter eller kostnadsreduceringar till en viss nivå och överträffar enheterna dessa nivåer, det vill säga skillnaden mellan budget och utfall, utfaller bonus.⁶⁹

Under de kommande perioderna sätts mål för de olika enheternas arbete och verksamhetens mål operationaliseras ned till de utförande delarna. Således tas besluten av dem som själva kan verksamheten och man undviker detaljstyrning.⁷⁰

Budgetarbetet har en betydande inverkan på budgeterarnas beteenden och i många fall kan budgeterare mer eller mindre medvetet försöka sätta en budget som minimerar en eventuell risk för negativa budgetavvikelser⁷¹. Det budgettaktiska tänkandet kan också förklaras utifrån Maslows behovstrappa. Befinner sig budgeteraren i början av trappan känner denne oftast ett behov av trygghet och vill ha en buffert för oförutsedda händelser och är således inte riskbenägen som en budgeterare som befinner sig på ett annat trappsteg och agerar efter att stärka sin makt och status⁷². Dock så uppnås ett bättre resultat när målen är höga men nåbara än när målen är låga, otydliga eller oralistiskt höga⁷³.

3.3.4 Kontroll och uppföljning

Budgetarna utgör ett underlag för uppföljning av olika perioders utfall mot vilket man sedermera kan jämföra utfallet med. Genom uppföljning kan lärdom dras av vad som gjorts fel under årets process samt felberäkningar av budgetvärden för att kunna skapa bättre budgetar i framtiden. Detta för att ge en varningssignal till ansvariga om att något ej stämmer helt i förhållande till budgeten, det vill säga alarmsyftet⁷⁴. Det krävs dock att diskussioner förs inom företaget så att misstagen ej upprepas efterföljande år, det vill säga diagnossyftet används för att fastställa eventuella avvikelser mellan budgeterat och verkligt utfall⁷⁵.

⁶⁷ Samuelson, L (1993), s 63

⁶⁸ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 22

⁶⁹ Ax, C et al (2001), s 378

⁷⁰ Ibid, s 377

⁷¹ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 129

⁷² Charpentier, C (1997), s 148

⁷³ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 98

⁷⁴ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 115

⁷⁵ Ibid, s 115



Det är även väsentligt att ge stöd till budgeterna avseende deras försök att klara budgetansvaret. Under året ges budgeterna feedback angående den rådande situationen och har därmed möjlighet att åtgärda ogynnsamma utvecklingstendenser och uppnå budgeten.⁷⁶ Det är även viktigt att såväl ogynnsamma utvecklingar av händelser upphör som att öka de positiva avvikelser som uppstår. Detta kan göras genom att hänföra varje del av budgeterna till någon ansvarig för att undvika att ett eventuellt problem inte blir åtgärdat.⁷⁷ Ett incitament till chefer och team av medarbetare att göra ett ännu bättre resultat är att belöna dessa efter deras prestationer i relation till budget och resultat. Vid uppföljningen är det väsentligt att samtliga medarbetare delges information för att bibehålla motivationen för att åstadkomma ett ännu bättre resultat i framtiden.

3.4 Utveckling av budgeten

Den budget som har utarbetats innan budgetåret och där inga ändringar av budgeten görs under året är en så kallad fast budget⁷⁸. Under årens gång så har dock en utveckling av den fasta budgeten skett och nedan redovisas för några av dem.

3.4.1 Rullande prognoser

Denna budgetform innebär att det inte finns några fasta budgetperioder utan att budgetering sker kontinuerligt, budgethorisonten flyttas hela tiden framåt på samma gång som man lämnar perioder som redan inträffat. Inför den valda perioden, till exempel ett kvartal, upprättas en ny budget som täcker den kommande fyrakvartalsperioden. När ett kvartal således har passerat görs en budget för nästkommande kvartal samtidigt som budgeterna för de tre följande kvartalen eventuellt revideras. Det är allt fler företag som använder sig av denna metod och en fördel är att företaget slipper den externa redovisningens räkenskapsår. Budgeteringen blir då mer användbar för beslut än tidigare. Genom att hålla sig aktuell med revidering och planer skapas en aktualitet i och med att man ständigt arbetar med budgeteringen.⁷⁹ En annan del är att den ger upphov till mindre budgettaktiskt agerande då årsskiftet inte längre blir lika väsentligt. Det kan dock upplevas som en nackdel att den fasta referenspunkt som en årlig traditionell budget ger försvinner då det varken finns någon start eller något stopp för budgeten. Det finns även en risk för merarbete då införandet av rullande budgetar kan komma att uppfattas som att kompletta budgetar skall upprättas vid ett flertal tillfällen per år. Detta resulterar i att budgetarbetet blir mer tidskrävande och därför mer kostsamt.⁸⁰

⁷⁶ Drury, C (2000), s 556

⁷⁷ Ax, C et al (2001), s 450

⁷⁸ Ibid, s 459

⁷⁹ Ibid, s 469

⁸⁰ Ibid, s 470



3.4.2 Reviderad budget

Genom att revidera budgeten för hela perioden allteftersom tiden framskrider hålls den aktuell och mer levande⁸¹. Syftet med den reviderade budgeten är att den kompletterar den fasta budgeten. Den fasta budgeten förblir jämförelseobjekt under året och utfallet jämförs med såväl den fasta som den reviderade budgeten. Den reviderade budgeten ersätter sedermera helt den fasta budgeten som jämförelseobjekt. Budgeten kan göras om varje kvartal, varje tertial eller om stora förändringar uppstår. Styrinstrumentet är budgeten medan prognosen gäller som planeringsinstrument⁸².

En revidering kan vara behövlig på grund av såväl inre som yttre omständigheter. Detta då budgeten inte längre har någon motiverande funktion om den uppfattas som omöjlig att uppnå eller om den överträffas positivt. En anledning till att en budgetrevidering görs är att den ursprungliga budgeten är baserad på felaktiga förutsättningar i samband med att en prestationsbedömning utförs med budgetutfallet som bas⁸³. En nackdel är att åtagandet minskar eftersom förutsättningarna kontinuerligt omdefinieras. Följden kan bli att avvikelserna inte får så stor betydelse i verksamheten då ju budgeten ändå skall revideras. Även uppföljningen kompliceras då det skall avgöras vilken av de olika budgetar och revideringar som skall utgöra jämförelseobjekt.⁸⁴

3.4.3 Nollbasbudgetering

Tanken med denna budgeteringsform är att det inte skall läggas någon vikt vid tidigare års utfall utan man skall ifrågasätta vad som verkligen behövs för att nå verksamhetens målsättningar. Detta för att undvika att budgeteringen blir en passiv omräkning av föregående års budget eller utfall. Ett problem med budgetering är att den utgår från den befintliga verksamheten och risken är därmed överhängande att fokusering endast sker på eventuella förändringar i verksamheten. De övriga delarna ifrågasätts således inte på samma vis utan fortlöper som vanligt.⁸⁵ Processen tar allt från sex veckor till sex månader beroende på organisationens omfattning, ambitionsnivå samt vilka erfarenheter som finns inom företaget om denna budgeteringsform. Tendensen har varit att nollbasbudgetering är skild från ordinarie budgetarbete och genomförs som en separat aktivitet. Aktiviteten som läggs före budgetarbetet och benämns nollbasplanering har en inriktning som svarar mer mot ett programmeringsarbete än ett budgetuppställande.⁸⁶

⁸¹ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 100

⁸² Ax, C et al (2001), s 467

⁸³ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 174

⁸⁴ Ax, C et al (2001), s 468

⁸⁵ Ibid, s 476

⁸⁶ Arwidi, O och Samuelson, L (1993), s 126



3.5 Komplement till budgeten

Utvecklingen har under tidens gång lett till att komplement till budgeten uppkommit och nedan redovisas det för några av dem.

3.5.1 Key performance indicator (KPI)

Det blir nu allt vanligare att företag sätter sina mål baserade på KPI, vilket är indikatorer baserade på till exempel kapitalavkastning, fria kassaflöden eller kostnader fördelade på intäkter. De olika indikatorerna och målen kan sättas så att man maximerar kortsiktiga vinstmål på varje nivå i företaget och med dessa indikatorer skapar man delaktighet. Indikatorerna kan mätas mot bland annat konkurrenter, föregående år och genomsnittsgrupp på marknaden.⁸⁷

3.5.2 Six Sigma

Detta är en kvalitetsmetod vilken bygger på att man med hjälp av statistik bedömer sannolikheten för att något skall ha rätt kvalitet. Namnet Six Sigma, som är ett statistiskt mått kopplat till förmågan att producera felfria enheter, uppkom för att sätta ett mått på förbättringsarbetet. Syftet är att erhålla en konsistent service och produkt och att alla projekt skall vara fokuserade mot kunden samt att förbättra dennes leveranser. Metoden är dock inte endast ett rent statistikverktyg utan en genomgripande affärsstrategisk metodologi som stödjer företagen i arbetet att skapa verklig och varaktig förbättring i verksamheten och ökar kundtillfredsställelsen i processerna.⁸⁸

3.5.3 Customer Relationship Management (CRM)

CRM har sin grund i relationsorienterad marknadsföring och är ett system vilket går ut på att kundernas behov och önskemål på ett bättre sätt skall tillgodoses via samordning av ej konsoliderad information om kunderna i kunddatabaser, säljstödsystem och affärssystem⁸⁹. Kärnan i CRM är att skapa dialog mellan företag och kund där speciell vikt läggs vid samarbetet och där kundrelationen skall vara ett plus-summespel där alla parter ökar värdet av varandra. Man vill således skapa framgångar genom goda kundrelationer och lojala kunder.⁹⁰

⁸⁷ Hope, J och Fraser, R (2003), s 21

⁸⁸ Tennant, G (2001), s 7

⁸⁹ Samuelson, L (2001), s 543

⁹⁰ Hope, J och Fraser, R (2003), s 189



3.5.4 Balanced scorecard

Det var Robert S. Kaplan och David P. Norton som introducerade Balanced Scorecard (BSC) år 1992. Tanken med BSC är att se företaget ur de fyra perspektiven kund-, process-, förnyelse- och utvecklingsperspektivet samt det finansiella perspektivet. BSC försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. Detta resulterar i att fokuseringen ligger på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. Företaget måste således styra och följa upp den dagliga verksamheten vilken påverkar morgondagens utveckling och kan sägas bygga på de tre tidsdimensionerna igår, idag och imorgon.⁹¹

⁹¹ Bergstrand, J och Olve, N-G (1996), s 21



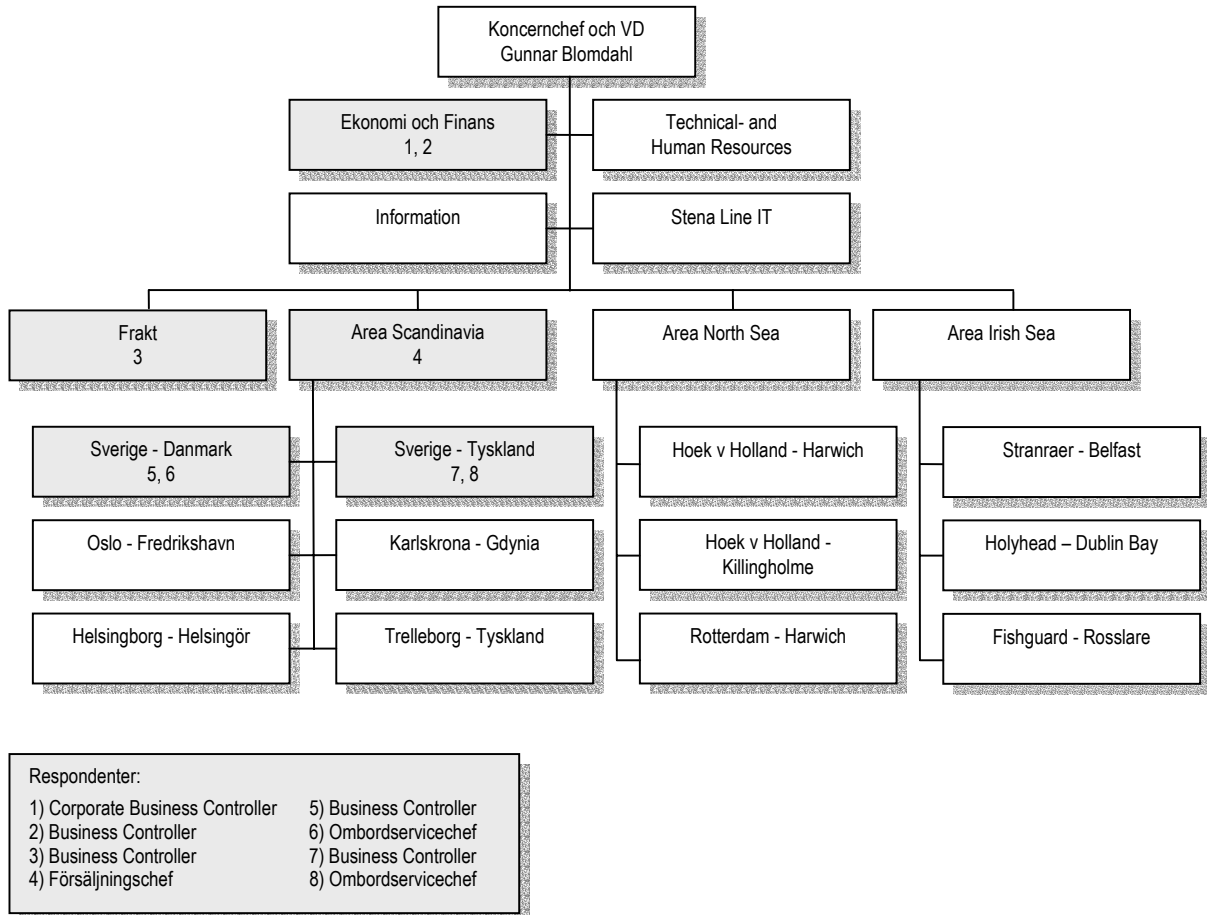
4 Empiri

I detta kapitel görs en sammanställning av de genomförda intervjuerna. En presentation av intervjuföretaget görs inledningsvis och därefter redogörs för respondenternas uppfattning om budget. Respondenternas diskussion kring syften och eventuella komplement till budgeten avslutar kapitlet. Intervjusvaren presenteras utifrån vad man anser på lednings- respektive användarnivå.

4.1 Presentation av intervjuföretaget

Stena Line är ett internationellt transport- och reseserviceföretag och ett av världens största färjerederier. Verksamheten startade år 1962 och grundades av Sten Allan Olsson. Genom organisk tillväxt och flera företagsförvärv har Stena Line utvecklats till en betydande aktör för den marina infrastrukturen i hela nordvästra Europa. Idag driver Stena Line egna färjelinjer mellan Storbritannien - Irland, Holland - England, Norge - Danmark, Sverige - Danmark, Sverige - Tyskland samt mellan Sverige - Polen. Företaget har en linjebaserad organisation som infördes i april år 1998 och denna är starkt decentraliserad, vilket innebär att beslut kan fattas så nära kund som möjligt. Stena Lines fyra affärsområden är Skandinavien, Nordsjön, Irländska sjön och Frakt. Fraktenheten utgörs av ett separat affärsområde och man jobbar i en matrisorganisation som skär igenom de övriga affärsområdena på så sätt att enheten är ansvarig för fraktförsäljningen på alla linjer. Denna områdesindelning ger utrymme för synergier och samordning inom varje affärsområde.

Företaget övergav budgeten som styrmedel i vissa delar av företaget år 1996 för annat alternativ till denna men återgick två år senare till budgeten.



Figur 4.1 Organisationsschema Stena Line AB

Källa: Stena Line AB och egen bearbetning

På ledningsnivå valdes två av respondenterna från avdelningen Ekonomi och Finans. Fem respondenter på användarnivå arbetar på Area Scandinavia, varav två arbetar med Sverige-Tyskland och två med Sverige-Danmark samt en person med ansvar över båda linjerna. Dessutom valdes en respondent på användarnivå från avdelning Frakt, vilken har ett samarbete med alla linjerna.

4.2 Uppfattning om budget

4.2.1 Respondenternas uppfattning om budget

Inledningsvis undersöktes hur respondenterna i *lednings-* respektive *användarroll* uppfattar budget.

Respondenter på *ledningsnivå* ansåg att budgeten fyller en viktig funktion. Företaget som är en matrisorganisation är väldigt budgetstyrt och detaljerat och som en respondent uttryckte sig ”*det är matriser på både längden och tvären*”. Det är attestansvarig längst ut i organisationen som startar budgetarbetet efter angivna direktiv och budgeten är månadsfördelad och sträcker sig över nästkommande kalenderår.

Respondenter på *användarnivå* ansåg bland annat att budgeten är central och anses som ett viktigt styrmedel i företaget. Den är viktig eftersom företaget lever i en föränderlig miljö men det kan av denna anledning också vara svårt att jämföra med föregående års utfall. En annan uppfattning om budget var att den definieras som nästa års mål och att den utarbetas från föregående års utfall. Prognoserna däremot utarbetas varje månad. En av respondenterna ansåg att budgeten är ett större åtagande för verksamheten och att det är en ”*tvingande och utdragen rapportering*”. Om man inte lever upp till budgeten är inte prognosen vidhållande utan man går då in och reviderar. ”*Budget är ett bra styrmedel, ett verktyg, där man ser vart man är på väg*”, var en annan åsikt. Ytterligare en uppfattning var att man ser till statistik och jämför det man bokat framåt med vad man tidigare levererat. Man följer noga upp dag-, vecko- och månadsvis och man är mån om att följa budgeten och som en respondent uttryckte det ”*budgeten är levande*”.

4.2.2 Eventuell förändring av budgeten

Enligt respondent på *ledningsnivå* har budgeten blivit alltmer detaljorienterad under årens gång, det vill säga direktiven till denna nivå har blivit allt mer detaljerad. En annan respondent upplevde ej att budgeten har förändrats under dennes fåtal år på företaget.

Enligt respondenter på *användarnivå* har budgetansvaret ökat väsentligt. Tidigare kom alla direktiv uppifrån högre instans till skillnad från idag. Budgeteringen på denna nivå har gått från detalj- till ramstyrning. Vissa ramar delges avdelningen från ledningsnivå vilka skall följas men utifrån dessa får avdelningen själv bestämma hur målet dit skall nås.

En av respondenterna på *användarnivå* angav att då styrelsen tidigare satte budgeten, höjdes målen och budgeten kunde omöjligt nås. Detta medförde att motivationen sjönk vilket gick ut över arbetet. När man sedan själv var med och satte budgeten blev den mer realistisk och motivationen ökade och därmed anses att budgeten förändrats till det bättre. Fler medverkar nu i budgetprocessen till skillnad från förut då budgeten sammanställdes av en person.

Några respondenter som ej arbetat någon längre tid på företaget upplevde ej att budgeten har förändrats under deras tid på företaget.

4.2.3 Budgetens betydelse för den ekonomiska styrningen

Enligt respondenterna på *ledningsnivå* är budgeten oerhört viktig, det är det viktigaste styrinstrumentet.

Enligt respondenterna på *användarnivå* är budgeten central och viktig så som den är utformad idag då den speglar verkligheten på ett bättre sätt än tidigare. Budgeten är bra som styrverktyg, men om alla anställda hade haft samma drivkraft kanske ej budgeten hade behövts, ansåg en av respondenterna och tillade att sunt förnuft borde vara tillräckligt. Budgeten är viktig eftersom man hela tiden följs upp mot denna. Det är viktigt med mål och att ha styrinstrument men om denna form av budget är bra eller inte förhöll sig en av respondenterna dock tveksam till.

En annan respondent ansåg att budgetens betydelse för styrningen inte är helt tillfredsställande eftersom icke-finansiella mått istället används vid lägesrapport. Det anses viktigare med ”rullande 12-trender”, det vill säga prognoser baserade på utfall tolv månader tillbaka i tiden, för att jämföra med vad man åstadkommit tidigare. Budgetförespråkarna strävar enligt respondenten hela tiden mot förbättring. Om budgetmålen ej uppnås skall dessa modifieras.

4.3 Budgetens syften

4.3.1 Syften som budgeten uppfyller

Respondenter på *ledningsnivån* ansåg att det viktigaste är att budgeten uppnås. Det blir ett åtagande för alla inblandade parter att styra verksamheten mot målet. Man såväl arbetar med som ser framtiden i siffror.

Respondenterna på *användarnivå* ansåg att man styr mot målsättningen. Den övergripande budgeten bryts ned och man mäts hela tiden mot denna. Man får ett mål att gå efter och kan i efterhand utvärdera. Det syfte som framkom som det mest primära av respondenterna var motivation samt åtagande. Under intervjuerna framkom även att budgetens betydelse som planeringsinstrument är av vikt vid resursernas fördelning. En av respondenterna uttryckte att ”*det är en tid då man sätter sig ner och tänker igenom processen – man planerar och ser över*”, och tillade sedan att det borde man även kunna göra utan budget. Uttalanden uppkom också som att ”*man låser tankarna i en process*”. Den strategiska planeringen ökar vid budgeteringen, annars är man mer operativ i controllerrollen. Det är möjligt att man kanske borde vara lite mer strategisk i sitt tänkande överlag, ansåg en av respondenterna. Att leverera en viss vinst är huvudmålet och det primära är att säkerställa vinstnivå för investeringar i framtiden. Jämförelser med tidigare år kan dock bli för mycket ibland ansåg en respondent.

4.3.2 Syften som budgeten ej uppfyller

Enligt *ledningsnivå* saknar budgeten främst icke-finansiella nyckeltal och budgeten skapar ej heller nytänkande utan ”man går på som vanligt”.

Enligt respondent på *användarnivån* så skulle budgeten behöva förtydligas för de anställda då den upplevs som aningen oklar ibland. Det strategiska planerandet är väsentligt och man bör se över sättet att arbeta även utan siffror då företagets budgetar är sifferorienterade. En annan respondent menade att det finns många yttre faktorer som påverkar företagets verksamhet och att det är lätt att hänvisa till dessa faktorer istället för att agera. Några av respondenterna saknar inget speciellt syfte men angav att förankring av budgeten är viktig istället för att bara få den levererad. Ibland uppstår bristande kommunikation avdelningarna emellan och samordningen skulle således kunna förbättras, ansåg en av respondenterna.

4.3.3 Budgetens roll för planering och fördelning

På *ledningsnivå* angav en av respondenterna att budgetens roll för planering och fördelning av kapacitet och resurser ej har någon betydelse för dennes avdelning, men att det har stor betydelse för företaget i övrigt.

Respondent i *användarroll* menade att planering hade gjorts oavsett om man hade haft budget eller inte då planeringen är ytterst viktig för verksamheten. Budgeten initierar dock att initiativ tas på ett tidigare stadium och eventuellt också på ett mer systematiskt sätt. Det framkom även att budgeten är ett viktigt instrument för att bemöta förändring i efterfrågan. En annan respondent uttryckte det som att budgeten är ett dagligt verktyg och en årsplan vilken inkluderar alla aktiviteter inom företaget.

De genom budgeten förutbestämda medlen tilldelas de olika avdelningarna. Hela organisationen, från den operativa nivån till den strategiska nivån, har dock möjlighet att äska om mer pengar. Vad som krävs är en väl motiverad anledning till varför behovet finns. En annan åsikt var att budgetens roll för planering och fördelning av resurser är ett sätt att sammanställa och sammanlägga linjernas verksamhet. Det görs en beräkning i form av kalkyler framåt i tiden inom verksamheterna som till exempel beräkningar av priser på ett tidigt stadium. Under perioden augusti till oktober läggs det ned mycket tid på budgetarbetet och en respondent angav att ungefär halva arbetstiden läggs ned på budgetarbetet. Budgetprocessen är viktig och andelen användare av budgeten har nu ökat vilket upplevs som mycket positivt av berörda parter.

4.3.4 Budgetens betydelse för samordning

En respondent på *ledningsnivå* ansåg att samordning har liten betydelse för dennes avdelning men stor betydelse i övrigt för de olika delarna av verksamheten. Det är viktigt med kontakten mellan exempelvis försäljnings- och marknadsavdelningen för att öka informationsflödet.

På *användarnivå* var uppfattningen hos flertalet av respondenterna att budgeten är viktig för samordning mellan olika delar av verksamheten. Dock så framkom att denna inte alltid fungerar helt tillfredsställande mellan de olika avdelningarna. En av respondenterna ansåg att den viktigaste samordningen är att dialog förs kontinuerligt enheterna emellan. En åsikt var också att företaget är omvärldsberoende på grund av den höga föränderligheten och därför är vikten av samordning stor.

Grunden för nästa års budget är årets budget och prognoser. Förutsättningarna ändras från år till år beroende av olika omvärldsfaktorer som förväntas inträffa under året och dessa ligger till grund för budgeten.

4.3.5 Budgetens betydelse för kommunikation

På *ledningsnivå* ansågs att kommunikationen verksamhetsdelarna emellan är viktig och att budgeten är av betydelse för detta syfte.

På *användarnivå* var uppfattningen hos flertalet av respondenterna även här att budgeten är viktig för kommunikationen mellan olika delar av verksamheten. Avdelningscheferna träffas regelbundet och här diskuteras bland annat åtgärder mot eventuella avvikelser från budget. Budgeten ses som en process vilken inte är så värdeskapande då istället dialog förs kontinuerligt mellan de olika verksamheterna.

4.3.6 Budgetens betydelse för att skapa motivation och åtagande

Respondenter på *ledningsnivå* ansåg att budgetens betydelse för att skapa motivation och åtagande är stor.

Även respondenter på *användarnivå* ansåg att budgeten är oerhört viktig för att skapa motivation och åtagande. Till exempel arbetar vissa avdelningar inom verksamheten mot budgetmål och bonussystem och ett antal aktiviteter för att uppnå budget finns definierade. En av respondenterna berättade att man arbetar efter handlingsplaner och detta upplevs som mycket positivt. En annan åsikt som framkom var att budgetens roll för att skapa motivation samt åtagande är snarast en möjlighet att tydliggöra vissa moment till viss del. Till exempel vid högsäsong och vad som då är möjligt att åstadkomma vid just denna specifika tidpunkt.

Det är viktigt att budgeten förankras i verksamheten och bör brytas ned på varje person och individuella mål bör sättas upp. Delaktigheten blir större genom att vara med från början. För att skapa motivation och åtagande innebär budgeten att den kontinuerligt följs

upp, var också en åsikt som framkom. Ett flertal av respondenterna angav att kreativitet och framåtanda premieras i företaget.

4.3.7 Belöningsystem kopplat till budget

Belöningsystem förekommer endast i vissa delar av verksamheten.

På *ledningsnivå* ansåg en av respondenterna att budgeten bör vara kopplad till bonus eftersom det har en styrande effekt. En annan åsikt var att på grund av att man har olika sätt att budgetera bör budgeten ej vara kopplad till bonus. Effekten kan då bli att en del gör en budget som är lätt att nå medan andra bygger in förväntningar, ansåg en respondent. Om man kopplar belöningsystem till budgeten bör den dessutom vara baserad på hur väl man uppfyller budgeten och då beror ju detta på hur man har tagit fram sin budget.

På *användarnivå* ansåg en av respondenterna att det borde finnas belöningsystem, vilket är bra för drivkraften, men inte enbart mot budget. Inte som det ser ut i dagsläget, ansåg en annan respondent, på grund av att detta inte är någon bra styrning på sikt utan att det finns andra medel för att uppnå goda resultat. En respondent förhöll sig kluren gentemot belöningsystemet. När man nått budget skulle någon vinstandel kunna delas ut ansåg respondenten, men problematiken ligger då i att inte alla ha möjlighet att påverka resultatet och belöningen kan därmed upplevas som orättvis. En annan åsikt var att prestationsrelaterad belöning för individ eller grupp är bra för motivationen.

4.3.8 Kontroll och uppföljning av det verkliga utfallet

På *ledningsnivå* angavs att uppföljning av utfall mot budget är mycket viktig och att man alltid följer upp prognoserna högst upp i företaget. En annan åsikt var att uppföljningen varierar och är på vissa håll detaljerad.

Även på *användarnivå* var uppfattningen hos så gott som alla respondenter att uppföljningen är viktig och att denna fungerar bra i vissa delar då den är frekvent och tillförlitlig och månadsbokslutet från ekonomiavdelningen är färdigt cirka sju dagar efter månadsskiftet. Åsikterna att uppföljningen fungerar mindre bra i andra delar av verksamheten förklarades med den komplicerade matrisorganisationen vilken försvårar mätning och uppföljning. En annan orsak som en respondent angav är att de senaste årens besparingar också har medfört svårigheter med uppföljningen.

Ett nytt rapporteringssystem håller på att implementeras för användare med budgetansvar och detta innebär att man inte har samma support som tidigare och en annan nackdel är att systemet är komplicerat och innebär en ökad kontroll, angav en respondent. En annan åsikt var att det nya systemet kommer att underlätta utläsandet av det totala resultatet, vilket idag kan innebära svårigheter för att få fram. En annan möjlighet som detta system skapar ansåg respondenten är att man snabbt har möjlighet att revidera i budget utifrån utfall.

4.4 Komplement till budgeten

4.4.1 Befintliga komplement

Respondenter på *ledningsnivå* ansåg att viktiga komplement är prognoser som görs kvartalsvis och den strategiska planeringen då detaljerade tre- till femårsplaner görs.

Respondenter på *användarnivå* ansåg att inga direkta komplement till budget används i dagsläget utan snarast är det olika former av budget som förekommer. Till exempel är det prognoser vilka redovisas kvartalsvis samt trender som uppdateras månadsvis. Trender anses som mycket användbart då styrmedlet snabbt visar hur trenden utfaller gentemot verkligt utfall. Det är mycket viktigt med föregående års siffror och utifrån dessa utarbetas prognoser vilka kontinuerligt revideras. Det är även viktigt med kvalitativa mått som exempelvis kundnöjdhet samt medarbetartillfredsställelse ansåg respondenterna. Daglig rapportering är något som företaget arbetar med inom vissa delar av verksamheten.

4.4.2 Icke-finansiell information

Enligt *ledningsnivån* är den icke-finansiella information viktig men även vikten av finansiella nyckeltal betonas.

Enligt *användarnivån* så är den icke-finansiella informationen väl så viktig för företaget. De icke-finansiella måtten är även relevanta för förändring, det vill säga förändring av processer, då de mer konkret kan påvisa vilka förändringar som skett/skall ske till skillnad från finansiella mått. Genom icke-finansiell information lyssnar man av verksamheten, vilket inte är möjligt att göra med endast finansiella mått ansåg en annan respondent. Då mer fokusering sker på kunden idag blir icke-finansiell information allt viktigare för företagen. Det finns idag ett system i företaget som mäter personalnöjdhet och ett annat system som mäter hur företaget bedöms i service. I nästa strategiplan ingår även CRM där kunden sätts i fokus, angav en respondent.

4.4.3 Önskvärda komplement

Enligt *ledningsnivån* så uppfyller inte budgeten helt sitt syfte utan företaget funderar på styrmått som KPI och Six Sigma. Implementeringen av ett nytt budgetverktyg för budgetansvariga innebär att alla enheter ingår i samma system och linjerna kan därmed få snabbare information vilket är såväl arbets- som tidsbesparande. Det framkom även att det skulle vara önskvärt med nollbasbudgetering, det vill säga att börja med ett oskrivet blad och se vad man kan göra med detta. Respondenten ansåg att budgetarbetet idag tar alltför mycket tid i anspråk, vilket enligt respondenten kan bero på den mycket komplexa matrisorganisationen vilken försvårar budgetprocessen. Dock så finns möjligheten till eventuella förändringar i budgeten på grund av de kontinuerliga möten som hålls vilket framhålls som positivt.



Enligt *användarnivån* var en åsikt att budgeten fyller sitt syfte. Respondenterna ansåg att de faktorer som mäts uppfyller sitt syfte. Dock så upplevs informationsflödet som alldeles för omfattande angav ett par respondenter. Det tidskrävande arbetet med att sortera väsentlig information vidare önskar man kunde reduceras. En annan synpunkt var att en snabbare reviderad budgetprocess är önskvärd.

Systemen ansågs av några respondenter idag ej vara så bra för direkt rapportering samt sammanställning av information då organisationen har en vertikal struktur medan medarbetarna har ett horisontellt tänkande. Dock så arbetar företaget med ett nytt system som innebär att de många kalkylblad som företaget använder sig av på de olika avdelningarna konsolideras. Detta resulterar i ett system där personer med budgetansvar kan lägga in sin budget samt gå in i systemet och kontinuerligt uppdatera data vilket är en tidsbesparande åtgärd. Nackdelar har också framkommit vad gäller det nya systemet i form av att alla linjer inte kommer att ha tillgång till denna information. Respondenten ansåg även att systemet leder till mer kontroll då det inte ingår i det ekonomiska systemet utan utgör egen del.

Det är viktigt att blicka tillbaka på historiska siffror. Stena Lines nya strategiplan innebär att företaget inte skall vara så sifferorienterade som de är idag utan fokusering skall ske på CRM-orienterade nyckeltal som kundnöjdhet och personalnöjdhet.

Detaljnivån skiljer sig åt beroende på vilken avdelning det gäller. Då budgeten ej är så detaljerad upplevs detta som positivt, då arbetet ej blir så tidskrävande. Det är en vision för företaget att arbeta med "rullande tolv" vilket anses som ett bra komplement till budget då denna tar hänsyn till förändringar i omvärlden.



5 Analys

I detta kapitel analyseras resultatet av intervjuerna och ställs mot den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med en diskussion kring företagets uppfattning om budget och därefter diskuteras budgetsyttenas betydelse för att sedan avsluta med olika komplement till budget.

5.1 Uppfattning om budgetens syften

I modellen nedan framhävs de mest betydelsefulla budgetsyttena för företaget och visar på likheter och skillnader nivåerna emellan. Respondenterna anger endast svar för vad som är väsentligt för den avdelning de är verksamma inom och de svar respondenten ansåg överensstämma med dennes uppfattning markeras i rutan med ett kryss och det syfte som anses som det mest primära har markerats med ett kryss modell större.

Frågor	Ledningsnivå		Användarnivå					
	1	2	1	2	3	4	5	6
Kontroll och uppföljning	X	X	x	x	x		X	x
Planering och fördelning av kapacitet och resurser			x	x	X	X	x	
Samordning			x			x		x
Motivation och åtagande	x	x	X	X	x	x	x	X
Kommunikation			x	x	x	x	x	x
Behövs fler komplement till budgeten	x	x			x			

Tabell 5.1 Budgetens syften

Källa: Egen tabell

5.2 Uppfattning om budget

Samtliga anställda ansåg att budgeten är ett centralt styrmedel som fyller en viktig funktion. På *ledningsnivå* ansåg respondenterna att budgeten numera är detaljstyrd och

detta kan antas delvis bero på företagets komplexa matrisorganisation. På grund av denna organisationsform är det av vikt med en god kommunikation mellan de olika befattningshavarna i företaget och detta kräver att mycket tid avsätts för bland annat möten. Då detta medför ökade administrativa kostnader är det väsentligt att dess nytta överstiger kostnaderna. Med andra ord kan sägas att det är av stor vikt att synergieffekter uppnås genom matrisorganisationen, vilket kan vara avgörande för dess framgång. Kommunikationen är även viktig för att företagets strategi skall brytas ner i delmål för att få alla medarbetare att sträva åt samma håll, det vill säga för företagets bästa.

På *användarnivå* skiljer sig uppfattningarna åt mellan olika respondenter. Det varierar från att budgeten är en ”*tvångande och utdragen process*” till att ”*det ger vägledning om vart man är på väg*” och att ”*budgeten är levande*”. Det sistnämnda citatet hänförs till ökad motivation då man ser att den nedlagda arbetstiden resulterar i ett positivt resultat.

Det framkom under intervjuerna att budgetarbetet startas med direktiv uppifrån men tillvägagångssättet för att nå dessa mål är upp till enheten att avgöra. Då budgeten har blivit mer ramstyrd ges mer utrymme för egna initiativ samt uppmuntras framåtanda hos medarbetarna vilket leder till ökad delaktighet samt ökad motivation. Det skulle kunna sägas att företaget idag fokuserar mer på de moderna budgetsyften än de traditionella syftena. En annan fördel är att då företaget verkar i en föränderlig miljö anses det positivt i den bemärkelsen att de har en bättre marknadskänedom än medarbetare längre in i organisationen. Således kan sägas att företaget går i samma riktning som trenderna i allmänhet, det vill säga från detalj- till ramstyrning och det kan även uppfattas som att styrningen har gått från en så kallad hård form av styrning till en lösare form av styrning.

5.3 Budgetens syften

5.3.1 Syften som budgeten uppfyller respektive ej uppfyller

Förhållningssättet gentemot vilka syften som budgeten uppfyller skiljer sig delvis åt på *lednings-* samt *användarnivå*. De förstnämnda ansåg att de satta budgetmålen verkligen uppnås är det mest betydande, vilket därmed innebär att kontroll och uppföljning är viktiga komponenter, medan *användarnivån* pekar på motivationssyftet som det mest primära. Det samtliga respondenter ansåg att budgeten saknade var icke-finansiella nyckeltal. Respondenter på såväl *lednings-* som *användarnivå* ansåg dock att företaget strävar efter att uppnå de förutbestämda budgetmålen men att budgeten är i behov av förtydligande då den av respondenter på *användarnivån* upplevs som aningen oklar. Respondenter på *användarnivån* ansåg att en viktig faktor i budgeteringen är en förankring av budgeten i verksamheten, det vill säga att budgeten startar från ledningen och kommuniceras vidare till användarnivån och för att undvika eventuella oklarheter beträffande målen är det viktigt med dialog nerifrån och upp. Detta för att budgeten inte bara skall bli levererad utan även förankras bland medarbetarna för att få alla att arbeta mot samma målsättning.

Det angavs av respondenter på *användarnivån* att planeringen ger utrymme för reflektioner och eftertanke, vilket inte är direkt lika förekommande under resten av perioden. Detta borde dock vara en kontinuerligt förekommande process enligt en respondent. Andra mer kritiska reflektioner som uppkom var att budgeten inte stimulerar kreativiteten utan snarare har en hämmande effekt då ”*man låser tankarna i en process*”. Liknande tankar kom även från *ledningsnivån* som förhöll sig aningen kritiska till budgeten då den inte manar till nytänkande. En respondent på *användarnivån* ansåg att oavsett budgetens existens eller ej skulle planering ha genomförts då planering är en viktig komponent vad gäller såväl daglig planering som årsplanering. Respondenten framhöll dock att fördelen med metoden troligen är att planeringen initieras på ett tidigare stadium samt på ett mer systematiskt sätt än vad fallet hade varit utan budgeten.

Även det strategiska tänkandet bör lyftas fram ansåg respondenter på *användarnivån*. Detta anses väsentligt för att etablera ett mer långsiktigt tänkande då ett kortsiktigt tänkande kan komplicera att ge helhetsbilden av företagets mål och visioner. Det är även mycket viktigt att alla medarbetarna är medvetna om företagets strategier och känner sig delaktiga för att finna motivation i sina roller.

5.3.2 Planering och fördelning av kapacitet och resurser

Planering och fördelning ansågs ha större betydelse för övriga delar av verksamheten än för *ledningsnivån*. Anledningen till detta är att ledningsnivån endast levererar budgeten medan mottagarna använder den.

Budgeten tilldelas respektive avdelning men dessa har den möjligheten att tillsammans med en väl grundad motivering äska om mer medel och kan således genom en förhandling eventuellt tilldelas mer resurser. Då företaget är verksamt i en föränderlig miljö kan detta öka motivationen såtillvida att möjlighet till egna initiativ finns som ligger utanför ramarna.

Då budgeten möjliggör en såväl lång- som kortsiktig planering kan den med fördel kompletteras med lämpligt alternativ. Företaget använder sig idag av kalenderår som tidshorisont för budgeteringen, vilket många företag har frångått idag till förmån för mer kortsiktig planering. Som komplement till budget använder företaget rullande prognoser och reviderar i budgeten vid behov. Detta kan antas positivt då den traditionella budgeten ej alltid är ett tillförlitligt redskap för planering såtillvida att budgeten ofta hunnit bli inaktuell innan den ens börjat gälla på grund av snabba föränderliga omvärldsfaktorer. Andelen budgetanvändare har ökat i budgeteringen och detta upplevs som mycket positivt. Flera av respondenterna ansåg att budgeteringen tog både tid och resurser i anspråk. Genom implementering av det nya systemet i företaget sker en utveckling mot effektivisering och förenkling av den traditionella budgeten såtillvida att den blir tidsbesparande.

5.3.3 Samordning och kommunikation

För att medarbetarna skall få en helhetsbild av verksamhetens mål och för att de olika enheterna skall sträva åt samma håll är kommunikationen en viktig komponent.

Ledningsnivån ansåg inte att betydelsen var lika stor för denna nivå som den är för verksamheten i övrigt. Genom kommunikation de olika avdelningarna emellan finns goda förutsättningar för ett fungerande samarbete vilket även kan stärka banden mellan avdelningarna samt bidra till ett bättre helhetsperspektiv över verksamheten.

Användarnivån ansåg budgeten dels som mycket väsentlig men även som en process vilken inte anses så värdeskapande utan genom den direkta kommunikationen medarbetare emellan förs istället dialoger kontinuerligt inom vissa enheter och därigenom erhålls aktuell information om vad som händer i verksamheten. En av respondenterna berättade att man arbetar efter handlingsplaner och detta upplevs som mycket positivt. Då det är många personer inblandade i budgetarbetet och organisationen är komplex är det extra viktigt att ha en gemensam plan att utgå ifrån för att arbetet skall kunna samordnas på ett bra sätt.

5.3.4 Motivation, åtagande samt belöningsystem

Respondenter på *ledningsnivå* ansåg att budgetens betydelse för att skapa motivation och åtagande är stor och budgeten kan leda till att medarbetarna anstränger sig lite extra för att uppnå budgetmålen. Genom att budgeten fungerar som ett åtagande där det anges vem eller vilka som är ansvariga för att åtgärder genomförs, kan detta medföra att de ansvariga inom vissa delar utför bättre prestationer då de är mer motiverade.

Enligt respondenter på *användarnivå* är motivation och åtagande primära budgetsyften och de anser att det är viktigt att budgeten förankras i verksamheten. En nedbrytning av budgeten på varje person med individuella mål bör göras för att minimera detaljstyrning samt öka delaktigheten.

Åsikterna angående belöningsystemets nytta skiljde sig åt på såväl *lednings-* som *användarnivå*. Belöningsystem kan vara ett känsligt ämne i företaget då detta många gånger är individuellt och därmed svårt att få någon uppfattning om. Både för- och nackdelar finns med belöningar. Det kan skapa motivation hos de anställda dels i form av att målet har uppnåtts och dels genom att en belöning har utdelats. En negativ effekt kan till exempel vara att ett individuellt bonussystem, där bonus är kopplad till budgeten, kan leda till att de inblandade gör vad de kan kortsiktigt för att försäkra sig om att få sin bonus.

5.3.5 Kontroll och uppföljning av verkligt utfall

Övervägande delen av respondenter på såväl *lednings-* som *användarnivå* ansåg att uppföljningen av verkliga utfallet mot budget är viktig. Respondenterna på *ledningsnivå* betonade att det är *mycket* viktigt med uppföljning. Men uppfattningen bland respondenterna på såväl *lednings-* som *användarnivå* varierar, dock så var den

övervägande delen positivt inställda till hur detta fungerar inom företaget. Det är viktigt att alla anställda får ta del av dels uppställda krav och dels uppnådda resultat, vilket leder till förbättrad motivation. På grund av att omgivningen är mer föränderlig idag är det viktigt att kunna gå in och mäta eventuella avvikelser från budget snabbt för att kunna agera i ett tidigt skede. Att företaget har en snabb uppföljning mot budget är positivt i den bemärkelsen att man i ett tidigt skede kan ställa diagnos och därmed analysera eventuella avvikelser. Detta kan underlättas genom det nya systemet som skall implementeras i företaget då det totala resultatet snabbt kan utläsas och därmed kan man i ett tidigt skede gå in och revidera i budget utifrån utfall.

Budgeten utgör en referenspunkt för uppföljningen vilket även föregående års utfall gör. Om förutsättningarna på marknaden snabbt förändras förlorar budgeten därmed sin relevans. Om budgeten ej uppnås så finns möjligheten till revidering vilket är positivt för företaget där svårigheter kan uppstå i samband med planering på grund av bland annat variationer i efterfrågan. Det positiva med revidering är att medarbetarna vågar ta risker för att öka intäkterna till företaget. En negativ aspekt är dock att budgeten kanske inte tas på lika stort allvar då möjligheten till revidering finns och att därmed inte lika stor arbetsinsats görs av medarbetaren. Detta upplevdes dock ej som något hinder vid intervjuerna då det snarast framkom att budgeten inte skulle anses ouppnåelig. Uppstod avvikelser så låg fokus snarast på att undersöka varför diskrepansen uppstod istället för att enskilda individer skulle stå till svars. Detta kan motverka suboptimering i form av att medarbetare försöker modifiera resultatet. Då det finns såväl påverkbara som icke-påverkbara avvikelser finns risken att en enskild individ ställs till svars för faktorer som denna ej kunnat påverka. Detta undviks således i företaget då fokus snarast ligger på att undersöka varför avvikelserna uppstod.

5.4 Utveckling och komplement till budgeten

5.4.1 Utveckling och eventuella komplement till budgeten i företaget

Respondenterna i företaget angav att de använder sig av prognoser som redovisas kvartalsvis samt trender som görs månadsvis. Revideringar görs kontinuerligt i budget och budgeten hålls därigenom levande. Den fasta budgeten fungerar då som ett jämförelseobjekt och man jämför utfall mot dels budget och dels den reviderade budgeten. Genom revideringar och ständiga prognoser skapar företaget aktualitet genom kontinuerlig bearbetning av budgeten. Detta styrmedel är viktigt för företaget eftersom det snabbt ger en uppfattning om hur utfallet förhåller sig till trenden.

På såväl *lednings-* som *användarnivå* ansågs att det fokuseras för mycket på finansiell information. Det framkom även under intervjuerna att företaget kommer att implementera CRM i sin strategiplan där fokusering sker på kundens långsiktiga behov och dennes lojalitet och försöker undvika fokusering endast på de egna interna omsättningsmålen. Denna utveckling innebär att företaget koncentrerar sig på den yttre effektiviteten genom CRM medan budgeten koncentrerar sig på den inre effektiviteten.



Enligt *ledningsnivån* så uppfyller inte budgeten helt sitt syfte utan respondenterna funderar på komplement till budgeten i form av styrmått som KPI och Six Sigma. KPI skulle kunna innebära en maximering av de kortsiktiga vinstmålen på de olika nivåerna i företaget och detta kan leda till en ökad delaktighet. Den ökade delaktigheten kan i sin tur leda till att motivationen höjs och bättre arbetsprestationer utförs och därmed ökat resultat. Six Sigma däremot styr mot att företaget skall åtgärda fel och brister i tidigt skede för kostnads- samt tidsbesparing och verkar på lång sikt. Här sker en fokusering mot kunden och syftet är en kontinuerlig förbättring mot dennes service, för att därigenom sträva mot ökad kundtillfredsställelse. En respondent visade intresse för nollbasbudgetering, vilken är en utveckling av budgeten, för att se vad denna metod eventuellt skulle kunna tillföra verksamheten. Avseende på hur omfattande denna metod genomförs kan tiden variera från cirka sex veckor till sex månader och därför finns möjligheten att genomföra nollbasbudgetering endast i en mindre del av verksamheten.

Den övervägande delen av respondenter på *användarnivån* däremot har inte uttryckt någon direkt önskan om att införa ytterligare komplement till budgeten. En av respondenterna förhöll sig dock kritisk till budgeten som styrmedel men angav inget direkt komplement till budgeten som skulle kunna användas i verksamheten. En respondent berättade att företaget har en vision att arbeta mer med ”rullande tolv”, vilket har fördelen att mer hänsyn tas till förändringar i omvärlden. Då det inte finns några fasta budgetperioder utan budgetering sker kontinuerligt slipper man räkenskapsåret och budgeten skulle då kunna bli mer användbar för beslut. Då årsskiftet i detta fall inte blir lika väsentligt skulle budgettaktiskt agerande kunna undvikas. Nackdelar med denna metod skulle kunna vara att budgetarbetet kan komma att bli mer tidskrävande och därmed kostsamt och att risken finns att åtagandet minskar hos medarbetare då ingen fast referenspunkt finns.

6 Slutsatser

Detta avsnitt innehåller en avslutande diskussion kring analysen för att belysa de berörda frågeställningarna och uppsatsens syfte. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Budgetens huvudsakliga syften

Kritiken mot budgeten riktar sig främst mot att denna inte klarar av att hantera en föränderlig omvärld och att fokus ligger på finansiella mått men Stena Line verkar trots denna kritik relativt tillfredsställda med sin budget. På såväl lednings- som användarnivå framkom under intervjuerna att budgeten är ett centralt styrmedel som fyller en viktig funktion i företaget.

I den genomförda undersökningen framkom hos båda nivåerna att några av de viktigaste syftena med budgeten är motivation och åtagande. På användarnivå anses detta som de mest primära syftena och det resonades om att budgeten har utvecklats under årens lopp från detalj- till ramstyrning och att kreativitet och framåtanda premieras i företaget. Detta är väsentliga faktorer som bidrar till att öka motivationen hos de anställda. Fler personer medverkar idag i budgetprocessen och delaktigheten har ökat till skillnad från tidigare när styrningen var hårdare och budgetmålen ibland upplevdes som mer eller mindre orimliga att uppnå. Detta borde ha föranlett en minskning av såväl motivation som åtagande då man inte uppfyller det man åtagit sig.

Kontroll och uppföljning är de mest primära syftena för respondenter på ledningsnivå och även viktiga syften för användarnivån. Detta är en intressant iakttagelse med tanke på att utvecklingslinjerna i själva verket pekar på det motsatta. Uppföljningens betydelse har i praktiken minskat medan den är starkt förankrad i företaget och detta kan antas bero på att ledningen intar ett konservativt förhållningssätt till kontroll och uppföljning vilket genomsyrar hela organisationen. En intressant reflektion är även att företagets ägare av respondenterna framhävs som en person vilken är delaktig i verksamheten och i högsta grad närvarande. Genom att kontinuerligt visa sig och föra diskussion med medarbetarna skulle man kunna anse denne som en viktig kulturbärare. Detta kan upplevas som något motsägelsefullt med tanke på det ovan nämnda, men kan visa på att nya influenser påverkar företaget trots att gamla värderingar lever kvar i företaget.

På användarnivån uppfyller budgeten ett viktigt syfte för kommunikationen vilket inte framhävdes på ledningsnivån och en av anledningarna till detta kan vara att de inte är användare av budgeten utan endast levererar denna. Stena Lines komplexa organisation ställer också större krav på kommunikation mellan de olika avdelningarna på grund av att ett flertal chefer ansvarar för samma geografiska område. Ett väl fungerande informationsflöde enheterna emellan är mycket viktigt men det framkom under undersökningen att vissa brister råder.

6.2 Önskvärda komplement

Genom införandet av CRM är tanken att skapa en långvarig kundrelation då nöjda kunder är en viktig komponent för framgång och respondenter på ledningsnivå är enhälliga om att ytterligare komplement till budgeten är nödvändigt. Företaget funderar i dagsläget på kompletterande styrmått som Six Sigma och KPI. På användarnivå däremot är man så gott som enhälliga om att ytterligare komplement ej är önskvärda och därmed kan slutsatsen dras att respondenterna på denna nivå anser att budgeten uppfyller sina syften.

Vad som är viktigt att tänka på vid implementering av komplement för att detta inte skall falla är ett långsiktigt engagemang från den högsta ledningen i företaget. Under årens lopp har trender varierat inom kvalitetsarbetet och en anledning till detta kan vara att tidsperspektivet har varit förhållandevis kort för att metoden skulle ha kunnat förankras inom organisationen. Det är även viktigt att styrmedlen förankras bland medarbetarna och att arbetet startar uppifrån i organisationen för att synliggöras för samtliga medarbetare. En intressant aspekt att kommentera här är att diskussionerna på användarnivån skiljer sig åt medarbetarna emellan beträffande det nya systemet som skall införas. Några är positiva medan andra är negativa till detta. Om inte användarna av detta system anser att detta tillför så mycket positiva aspekter till arbetet kan man fråga sig hur företaget skall lyckas införa ett komplement till budgeten på ett framgångsrikt sätt. Det är trots allt kostsamt i form av både tid och pengar att implementera nya styrningsmodeller som ibland utgörs av trender vilka försvinner lika snabbt som de dyker upp.

6.3 Avslutande reflektioner

Budgeten blir snabbt inaktuell i den dynamiska miljö som företagen verkar i idag och en utveckling av budget som Stena Line använder sig av för att hålla budgeten relativt aktuell är prognoser. Trots att detta kräver merarbete och därmed ökade kostnader så bör nyttan överväga kostnaden och det borde vara adekvat för företaget att ändå fortsätta med detta komplement. Då Stena Line hela tiden känner av vad som händer på marknaden med hjälp av prognoser och trender kan man fråga sig om budgeten verkligen behövs, då revideringar ändå görs med jämna mellanrum. Såväl reviderings- som prognosarbetet är ju trots allt en tids- och arbetskrävande process. Trots att respondenterna verkar relativt tillfredsställda med sin budget kan detta ifrågasättande göras.

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att de huvudsakliga syftena som budgeten uppfyller i Stena Line är motivation och åtagande samt kontroll och uppföljning. Budgeten är ett betydelsefullt styrmedel för företaget men ytterligare komplement skulle kunna förstärka styrningen i företaget.

Avslutningsvis skulle kunna sägas att inom ekonomistyrningen är budgetens roll att upprätthålla den inre effektiviteten i företaget. Den traditionella budgetstyrningen kan sägas ha modifierats under tidens gång från att istället enbart fokusera på finansiella mått till att även till viss del inkludera icke-finansiella mått. Det behövs samverkan med andra



instrument för att uppnå en balanserad styrning och därmed motverkas de problem som kritikerna påstår att budgeten orsakar.



6.4 Förslag till fortsatt forskning

Under uppsatsens gång har idéer uppkommit kring förslag till fortsatt forskning. På grund av den organisationsform som företaget har då besluten kommer uppifrån gäller det för företagsledningen att förankra dessa beslut hela vägen ut i organisationen. Uppfattningen om ifall komplement behövs skiljer sig åt nivåerna emellan, men på grund av att ledningen är positivt inställda till komplement så kommer med all sannolikhet detta att genomföras och därav ligger frågeställningarna nedan till grund:

- Vad skulle en implementering av tidigare nämnda komplement innebära för företaget?
- Hur skulle man kunna följa implementeringen av ett komplement samt se hur komplementet och budgeten kompletterar varandra?
- Hur kan skepsis angående införande av ett nytt system hanteras?



Källförteckning

Publicerade källor:

Arbnor, Ingeman och Bjerke, Björn (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund

Arwidi, Olof och Samuelson, Lars (1991), *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm

Ax, Christian et al (2001), *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Backman, Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bell, Judith (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, Jan och Olve, Nils-Göran (1996), *Styr bättre med bättre budget*, Liber-Hermods, Malmö

Charpentier, Claes (1997), *Budgeteringens roller, aktörer och effekter: en studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm

Drury, Colin (2000), *Management & Cost Accounting*, Thomson Learning, London

Ewing, Per och Lars A Samuelson (1998), *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Malmö

Hope, Jeremy och Fraser, Robin (2003), *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business School Press, Boston

Johnson, Thomas H och Kaplan, Robert S (1991), *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston

Lagerstedt, Bo och Tjerneld, Hannes (1991), *Företagsbudgetering*, Almqvist & Wiksell, Malmö

Lekvall, Per och Wahlbin, Clas (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, Business School IHM, Göteborg

Mintzberg, Henry (1993), *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.



Olve, Nils-Göran et al (1999), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi, Malmö



Patel, Runa och Davidsson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Samuelson, Lars A (1993), *Budgetering & intern redovisning*, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm

Samuelson, Lars A red (2001), *Controllerhandboken*, Sveriges Verkstadsindustrier och Industrilitteratur, Stockholm

Tennant, Geoff (2001), *Six Sigma: SPC and TQM in Manufacturing and Services*, Gower, Aldershot

Trost, Jan (1993), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Wallander, Jan (1994), *Budgeten – ett onödigt ont*, SNS Förlag, Stockholm

Uppsatser och rapporter:

Fagerhult, Carolina och Karlsson, Ulrika, *Budgetens vara eller icke vara – En studie av budgetens roll på 1990-talet*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, HT 1998

Linnell, Malin och Rohback, Patrik, *Budgetlöst företagande i åtta svenska storföretag – avskaffande eller förändring*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, VT 2003

Vetenskaplig artikel:

Ekholm, Bo-Göran och Wallin, Jan, Is the annual budget really dead?, *The European Accounting Review*, 2000, 9:4

Övriga artiklar:

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

Ignell, Bo, Verkligheten är oftast betydligt gråare, *Göteborgsposten*, 2003-10-08

Isaksson, Pär, Kan VD:n klara sig utan sin tröstnapp?, *Affärsvärlden nr 45*, 2003

Johansson, Christer, Det budgetlösa företaget – myt eller verklighet, *Balans nr 3*, 1997



Övrigt material:

Stena Line AB, <http://www.stenaline.com>, 2003-11-20

Muntliga källor:

Respondenter från Stena Line AB:

Titel:	Datum:
Corporate Business Controller	2003-12-11
Business Controller	2003-11-28
Business Controller	2003-12-11
Försäljningschef	2003-12-17
Business Controller, Route Sweden-Germany	2003-12-08
Ombordsservicechef	2003-12-02
Business Controller, Route Sweden-Denmark	2003-12-12
Ombordsservicechef	2003-12-16



Intervjuguide Stena Line AB

Bakgrund

1. Vilken är din befattning hos Stena Line och vad består dina arbetsuppgifter av?
2. Hur lång tid har du arbetat inom företaget?
3. Hur lång tid har du haft den nuvarande positionen?
4. Vilken roll har du i budgetarbetet?

Uppfattning om budget

5. Hur uppfattas budget i Ert företag?
6. På vilket sätt anser du att uppfattningen eventuellt har förändrats över tid?

Syften med budget

7. Hur viktig är budgeten för den ekonomiska styrningen av Er verksamhet?
8. Vilket/vilka syfte/-n anser du att budgeten uppfyller?
9. Vilket/vilka syfte/-n anser du att budgeten ej uppfyller?
10. Vad anser du att budgeten innebär för planering och fördelning av kapacitet och resurser för din del av verksamheten?
11. Vad anser du att budgeten innebär för samordning för din del av verksamheten?
12. Vad anser du att budgeten innebär för kommunikation för din del av verksamheten?
13. Vad anser du att budgeten innebär för att skapa motivation och åtagande för din del av verksamheten?
14. Vad anser du att budgeten innebär för kontroll och uppföljning för din del av verksamheten?



15. Är budgeten kopplad till något belöningsystem?
16. Om budgeten inte är kopplad till något belöningsystem, anser du att den bör vara det?

Komplement till budget

17. Vilka eventuella komplement till budget används i företaget?
18. Hur viktig är icke-finansiell information för företaget?
18. Tycker du att de styrmedel som används idag fyller sitt syfte eller skulle ytterligare metoder kunna användas som komplement?