



Examensarbete

Civilekonomprogrammet

Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi 30hp

Budgetering i växande företag

En studie av hur svenska företag i tillväxtfasen arbetar med budgetering

Halmstad 2022-05-24

Amelie Adolfsson och Emilie Rosenkvist

Förord

Vi vill tacka alla opponenter som bidragit med värdefull feedback under vår uppsatsprocess. Ett stort tack riktas även till de respondenter som ställt upp och bidragit med sin tid och kunskap för att vi skulle kunna genomföra denna studie. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Jonas Gabrielsson som givit oss vägledning och varit ett stort stöd under arbetsprocessen.

Halmstad 2022-05-24

Amelie Adolfsson

Emilie Rosenkvist

Svensk titel: Budgetering i växande företag

Engelsk titel: Financial planning in growth companies

Utgivningsår: 2022

Författare: Amelie Adolfsson & Emilie Rosenkvist

Handledare: Jonas Gabrielsson

Examinator: Per-Ola Ulvenblad

Abstract

Budgeting has been discussed for several years and has received some criticism for, among other things, being time-consuming and resource-intensive. Despite this, there are many companies today that use some form of budgeting to help keep track of their finances. Budget is available as a tool and can be used in different ways, the three most common budgets are profit budget, liquidity budget and budgeted balance sheet. Companies in the growth phase are characterized by being impulsive and that they constantly need to adapt to the market in order to increase their growth. In companies who are in the growth phase the structure of the companies can look very different and the companies work towards different goals. The purpose of this study is therefore to create an understanding of how companies in the growth phase work with budgeting and financial planning and how the working method has changed over time.

As the intention has been to investigate the companies' working methods, a qualitative approach has been chosen for this study. The study was conducted through interviews with a few selected companies that are in the growth phase. The answers given by the respondents have then been analyzed using an analysis model containing three different steps for analysis. The conclusions of this study are that companies work in a similar way to create annual budgets that are followed up monthly. The different stages of the companies were also important for how the companies work with budget and financial planning, as the stages mean that the companies have come different distances in their growth. The use of budget and financial planning in companies in the growth phase is of great importance because it creates control and commitment in the company. The study also showed that everyone was positive about the budget and did not meet the criticism directed at budgeting.

Key words: Budgetprocess, Companies in the growth phase

Sammanfattning

Budgetering har under flera år varit omtalat och fått en del kritik för att bland annat vara tids- och resurskrävande. Trots detta finns det idag mängder av företag som använder sig av någon form av budgetering som hjälp för att hålla koll på sin ekonomi. Budget finns till som ett hjälpmedel och kan användas på olika sätt, de tre vanligaste budgetarna är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Företag i tillväxtfasen kännetecknas av att vara impulsiva och att de hela tiden behöver anpassa sig mot marknaden för att kunna öka sin tillväxt. I ett företag som befinner sig i tillväxtfasen kan strukturen i företagen se väldigt olika ut och företagen jobbar mot olika mål. Syftet med den här studien är därför att skapa en förståelse för hur företag i tillväxtfasen arbetar med budgetering och ekonomiska planering samt hur arbetssättet har förändrats över tid.

Då avsikten har varit att undersöka företagens arbetssätt har ett kvalitativt angreppssätt valts till denna studie. Studien har genomförts genom intervjuer med ett fåtal utvalda företag som befinner sig i tillväxtfasen. De svar som respondenterna givit har sedan analyserats med hjälp av en analysmodell innehållande tre olika steg för analys. Slutsatserna i denna studie är att företagen arbetar på liknande sätt med att skapa årliga budgetar som följs upp månadsvis. Företagens olika stadier hade även betydelse för hur företagen arbetar med budget eftersom stadierna innebär att företagen har kommit olika långt i sin tillväxt. Användningen av budget i företag i tillväxtfasen är av stor betydelse eftersom att det skapar kontroll och engagemang i företaget. Studien visade även att alla var positivt inställda till budget och mötte inte alls den kritik som riktats mot budgetering.

Nyckelord: Budgetprocess, Företag i tillväxtfasen

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Forskningsfråga	11
1.4 Syfte	11
1.5 Uppsatsens fortsatta disposition	12
2. Teoretisk referensram.....	13
2.1 Företag i tillväxtfasen	13
2.2 Olika stadier av tillväxt	14
2.3 Budgetens bakgrund	15
2.4 Budgetprocessen	16
2.5 Huvudbudgetar	17
<i>2.5.1 Resultatbudget</i>	17
<i>2.5.2 Budgeterad balansräkning</i>	18
<i>2.5.3 Likviditetsbudget</i>	18
2.6 Budgetens syften	18
2.7 Budgetens kritik	20
<i>2.7.1 Tillförlitligheten</i>	20
<i>2.7.2 Resurskrävande</i>	20
<i>2.7.3 Inaktuell data</i>	21
2.8 Analysmodell	21
3 Metod.....	23
3.1 Forskningsansats	23
3.2 Undersökningsansats	24
3.3 Datainsamling	24
<i>3.3.1 Semistrukturerad intervju</i>	25
<i>3.3.2 Val av företag</i>	26
3.4 Dataanalys	26
3.5 Studiens trovärdighet	27
<i>3.5.1 Reliabilitet</i>	27

3.5.2	<i>Validitet</i>	27
3.5.3	<i>Analytisk generalisering</i>	28
3.6	Etiska överväganden	28
3.7	Källkritik	28
4	Empiri	30
4.1	Presentation av företagen och dess framtida mål	30
4.1.1	<i>Företag A</i>	30
4.1.2	<i>Företag B</i>	30
4.1.3	<i>Företag C</i>	31
4.1.4	<i>Företag D</i>	31
4.1.5	<i>Företag E</i>	31
4.1.6	<i>Företag F</i>	32
4.1.7	<i>Företag G</i>	32
4.1.8	<i>Företag H</i>	32
4.2	Företagens budgetprocess	33
4.2.1	<i>Företag A</i>	33
4.2.2	<i>Företag B</i>	34
4.2.3	<i>Företag C</i>	35
4.2.4	<i>Företag D</i>	36
4.2.5	<i>Företag E</i>	37
4.2.6	<i>Företag F</i>	38
4.2.7	<i>Företag G</i>	39
4.2.8	<i>Företag H</i>	40
4.3	Förändring över tid	41
4.3.1	<i>Företag A</i>	41
4.3.2	<i>Företag B</i>	41
4.3.3	<i>Företag C</i>	42
4.3.4	<i>Företag D</i>	43
4.3.5	<i>Företag E</i>	43
4.3.6	<i>Företag F</i>	44
4.3.7	<i>Företag G</i>	44
4.3.8	<i>Företag H</i>	45
5	Analys	46

5.1 Mönster avseende företagarens budgetprocess	46
5.2 Tidslinje för budgetprocessens förändring över tid	46
5.3 Företag i tillväxtfasen	47
5.4 Budgetprocessen	49
5.5 Budgetens syfte	50
5.6 Budgetens kritik.....	52
6. Slutsats, bidrag och fortsatt forskning.....	54
6.1 Slutsatser	54
6.2 Bidrag	55
6.2.1 Teoretisk bidrag.....	55
6.2.2 Praktiska implikationer.....	55
6.3 Fortsatt forskning	55
Litteraturförteckning	57
Bilagor.....	60
Bilaga 1 Tematiserad intervjuguide.....	60
Bilaga 2 Mail till respondenter	60

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens disposition.....	12
Figur 2. Budgeteringens faser. Källa Ax et al., 2009.....	16
Figur 3. Modell för olika budgetar.....	17
Figur 4. Analysmodell.....	22
Figur 5. Budgetprocessen.....	40
Figur 6. Förändring över tid.....	45
Figur 7. Fördelning över stadierna i företagen.....	47

1. Inledning

I det inledande avsnittet delges information om budget som styrmedel och planeringsverktyg. Därefter presenteras en problematisering av budgeten genom kritik mot budgeten samt hur budget samspelar med egenskaperna i ett företag som befinner sig i tillväxtfasen. Slutligen presenteras även studiens problemformulering samt syfte.

1.1 Problembakgrund

Ekonomistyrning används för att försäkra att de tillgängliga resurserna i företaget används på ett effektivt sätt för att nå uppsatta mål (Ax et al., 2009). Ett verktyg inom ekonomistyrning är budgetering som är ett vanligt styrmedel i många organisationer. För att ett ekonomistyrningssystem ska vara komplett krävs både en framåtblickande del och ett historiskt registrerande. Den historiska delen består av att granska redovisningen och den framåtblickande delen är i många fall budgeten (Merchant & Van der Stede, 2007). Företag kan genom att upprätta budgetar planera sin verksamhet och få en uppfattning om vad som genererar lönsamhet i företaget. En upprättad budget beskriver däremot inte verkligheten utan den utgör företagets ekonomiska målsättning för framtiden (Verksam, 2021). I enlighet med Delmar och Shane (2003) är det endast ett sätt att samla in information om olika affärsmöjligheter för att kunna planera för hur företaget ska verka för att ha möjlighet att realisera sin verksamhet. Budgeten indikerar vill säga enbart på förväntningar om framtiden och inga exakta förutsägelser. I de flesta fall skiljer det sig mellan budgeten och det verkliga utfallet hur mycket företaget än har arbetat med budgeten (Ax et al., 2009).

En budget ses som en operativ guide för ett företags aktiviteter och en väsentlig komponent för att få ledningen att utveckla ett tydligt mål för företaget att följa (Chen & Lin, 2007). Det är även ett verktyg som används i företag för att ge en prognos av framtida intäkter och kostnader. Detta för att kunna fatta beslut med grund i de intäkter och kostnader som företaget förväntas inbringa. Budgetering gör det lättare för företag att fördela sina resurser och använda sina tillgångar på "rätt" sätt eftersom budgeten ger inblick i hur företagets ekonomiska ställning ser ut. De tre vanligaste budgetarna i ett företag är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning och genom att upprätta dessa budgetar innehar företaget en god grund att fatta beslut på (Visma, 2021). Förutom att budgeten är ett underlag att fatta beslut på är budgeten ett centralt begrepp med många olika syften och många olika utformande (Fahlen, 2016). Ax, Johansson och Kullven (2009) tar upp några av budgetens syften och dessa är framkallning av motivation, ansvarsfördelning, uppföljning och utvärdering av prestationer, resursallokering och förhöjd medvetenhet om vilka aktiviteter som är viktiga i företaget. Ett ytterligare syfte med budgetering som Parment (2010) skriver om är att det är ett kommunikationsverktyg mellan ett större företags olika avdelningar. Dessa syften som budgeteringen medför i företaget är grunden för att kunna motivera kostnaderna som uppkommer under budgetprocessen i företaget.

Enligt Greve (1996) är budgetens två mest väsentliga funktioner kontrollering och planering. När det kommer till budgetens funktion att kontrollera, är budgeten till för att ledningen ska kunna påverka medarbetarnas beteende i den riktning som ledningen önskar. Denna funktion har ett beteendevetenskapligt synsätt som präglas av frågor om individernas behov och motivation samt olika intressekonflikter i verksamheten. Vad gäller budgetens funktion att planera är beslutsfattande en viktig aspekt där varje beslut ska tas utifrån en strävan av att uppnå företagets målsättning (Greve, 1996). Birnberg (1998) pekar på att planering är viktigare i företagsmiljöer som präglas av ovisshet än i företag som är stabila. I de företag som präglas av ovisshet är budgetering ett verktyg som underlättar då det inbringar en viktig funktion i företaget i form av planering vilket ökar företagets prestanda. Det finns en del forskare inom entreprenörskap som kritiserar budgetering som ett sätt att planera sin verksamhet, då det ses som en distraktion från viktigare organisationsaktiviteter. Men det finns även forskare som hävdar att denna planering är ett hjälpmedel för entreprenörer att övervinna sina kunskapsmässiga gränser. Då det finns olika uppfattningar för huruvida budgetering som planeringsverktyg är nödvändig eller inte, har detta undersökts av Delmar och Shane (2003). Resultatet av deras studie visar att denna typ av planering är en värdefull aktivitet för alla företag. Det vill säga både i företag som ses som stabila och i företag som befinner sig i en osäker period, som exempelvis vid företagets uppstart och i tillväxtfasen.

Företag intar olika faser under sin livscykel och har i dessa stadier olika behov när det kommer till ekonomisk styrning. Inledningsvis befinner företag sig i start up-fasen som kännetecknas som den fasen där företaget bildas, där monetära och materiella medel samlas in och där affärsplanen skrivs (Ramaswamy et al., 2008). Den vanligaste aktiviteten i uppstarten av ett företag är att fundera ut och organisera olika planer. Det inkluderar planering av aktiviteter som investering av eget kapital, inköp av utrustning och ansökning om extern finansiering (Mueller et al., 2012). Den nästkommande fasen är tillväxtfasen där företagets produkt kommer ut på marknaden och intäkterna, sysselsättningen samt tillgångarna börjar expandera (Ramaswamy et al., 2008). Företag i tillväxtfasen ska sträva efter att hitta nya möjligheter. Det handlar inte bara om att utöka företagets utbud utan även om att anpassa företagets struktur till företagets interna och externa begränsningar. Interna begränsningar kan exempelvis vara att antalet anställda ökar och att behovet av kontroll ökar. Externa begränsningar kan vara behovet av att anpassa sig till kundernas efterfrågan (Mueller et al., 2012). Enligt Grainer (1998) är det organisationens historia som formar den framtida tillväxten. Hans studie bygger på utvecklingsfaser och genom att använda dessa kan ledtrådar för framtida framgång hittas. För att lyckas med detta krävs det att företaget och dess ledning har koll på var i utvecklingssekvenserna företaget befinner sig, att erkänna det begränsade utbudet av lösningar och att inse att lösningar skapar nya problem. Olika stadier i ett företag kräver olika strategier vad gäller planläggning och organisering. Det behövs ett bra system för verksamhetsstyrning i ett företag för att kunna förbättra företagets kapacitet, för att kunna utöka företagets tillgång till kapital samt för att kunna reducera företagets risker. Eftersom marknaden idag är föränderlig och konkurrenskraftig är det av stor vikt att företag är anpassningsbara. Detta är av extra stor vikt för företag i tillväxtfasen som möter stora utmaningar på marknaden i form av bland annat kassaflöden, personalfrågor, deadlines och graden av kundnöjdhet (Ramaswamy et al., 2008).

Delmar et al. (2003) har undersökt hur olika företag har gått till väga för att uppnå hög tillväxt. Resultatet visar att det inte finns något typiskt växande företag utan alla företag växer på olika sätt med olika mönster och över olika lång tid. Tillväxt i företag kan visa sig bland annat genom ökning av försäljning eller ökning av sysselsättning. Ett företags tillväxtmönster formas av företagets egenskaper och miljö: exempelvis ålder, storlek och branschtillhörighet. Budgetering i företag som befinner sig i tillväxtfasen är omtalad huruvida det är att anse som nödvändigt och effektivt eller inte. Delmar och Shane (2003) menar på att budgetering har varit ett verktyg som växande företag har blivit avrådda att använda. Detta för att det enligt tidigare litteratur har skrivits att företag i tillväxtfasen bör satsa på att direkt gå till handling istället för att först lägga tid på att planera sina handlingar.

Att använda budgetering som verktyg i ett företag ses både som något positivt och som något negativt. Budgeteringen betraktas dels som ett moment som distraherar företagen från andra viktigare organisationsaktiviteter, men det betraktas även som ett moment som hjälper företagen att kontrollera, planera och fatta beslut gällande kommande organisationsaktiviteter. Huruvida budgetering är ett verktyg som är värdefullt i ett företag finns det delade meningar om och är något som behöver undersökas vidare. Men det är även av vikt att applicera detta på hur företag i tillväxtfasen arbetar med budgetering och hur det förändras över tid. Företag i tillväxtfasen påverkas av ständiga föränderliga omständigheter och därför kan budgetering vara mer nödvändig i vissa perioder än i andra. Resultaten i denna studie kan därför ge användbara lärdomar för nystartade företag genom att visa på vikten av budgetering samt hur de intervjuade företagen har utvecklat sitt arbete kring budget från start till idag. Andra företag som redan befinner sig i tillväxtfasen kan även lära sig av denna studie då de får en bild av hur andra växande företag arbetar med budgetering.

1.2 Problemdiskussion

Företag som startas idag eller som befinner sig i en tillväxtfas ställs mot en hård konkurrens och av stora ekonomiska krav. Idag drivs detta på av en ökad globalisering, internationalisering, teknisk utveckling och en ökad miljömedvetenhet (Ax & Johansson, 2001). Enligt Abrahamsson och Andersen (2005) behöver företag använda sina resurser på ett sätt som gör att det leder till en så hög måluppfyllelse som möjligt. För att det ska vara möjligt är det viktigt att företag fördelar sina resurser på rätt sätt, att företag omvandlar resurserna till prestationer och att företag finner samt skapar nya resurser. Abrahamsson & Andersen, (2005) menar även på att effektivitet kan definieras som graden av måluppfyllelse för företagets prestationer och det är av stor vikt att detta föreligger i ett företag för att kunna ha möjlighet att växa. Budgeteringens effektivitet är ett ämne som haft stor betydelse i många år och budgeteringens fördelar har i stor grad varit omnämnda i litteraturen. En fördel med budgetering är att det reducerar osäkerhet genom att bidra med vägledning. Detta gör det viktigt att budgetmålen är satta på en nivå där budgeten bidrar med motivation och stimulans istället för besvikelse och frustration (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Det finns däremot även en hel del kritik mot användningen av budgetering i företag och denna kritik har olika fokusområden vad gäller åsikterna om vad som är negativt med att använda budget som styrmedel. Till skillnad från Abrahamsson och Andersens (2005) som tar upp de positiva effekterna av att använda budgetering i företag har en studie av Durfee (2006) resulterat i en omfattande bild av kritiken mot budgetering. Studien visar dels på att många chefer inte prioriterar att verkställa budgetar för att det anses leda till en negativ förändring hos ledningsgruppens beteende (Durfee, 2006). Enligt en annan studie av Neely, Bourne och Adams (2003) leder implementering av budgetar i företag till att ledningen fokuserar mer på kostnadsreducering och mindre på värdeskapande. Detta gäller företag som strikt följer planen som budgeten bygger på istället för att se till omvärldens ständiga förändringar. En ytterligare slutsats från studien av Durfee (2006) är att många chefer inte prioriterar att verkställa budgetar för att budgetar anses innehålla orealistiska siffror som inte går att applicera i verkligheten. En annan kritiker till budgetering är Wallander (1999) som kritiserar budgetering för att vara en process som är tids- och resurskrävande för företag och att budgeten i många fall hinner bli inaktuell redan innan den är färdigställd. Detta stämmer överens med det som Fahlen (2016) kommit fram till och menar då på att det gör behovet av att kontinuerligt revidera och uppdatera budgetar större vilket gör att budgetering inte är finansiellt försvarbart i längden och ett ödslande med resurser. Eftersom tid och resurser i många företag är begränsad kan det leda till att budgeten innehåller orealistiska och felaktiga siffror, vilket blir en bidragande faktor till budgeteringens inaktualitet.

Alla företag drabbas av förändringar som kan ha sin orsak i både yttre och inre omständigheter. Omständigheterna kan till exempel vara att teknologin utvecklas, att produkternas efterfrågan och utbud fluktuerar eller att nya lagar tillkommer. Dessa omständigheter kan i sin tur leda till exempelvis förändringar i motivationen hos företagets medlemmar, förändringar i antal anställda samt förändringar i arbetsuppgifter och ansvarsområden (Abrahamsson, & Andersen, 2005). En studie av Tsoukas och Chia (2002) upptäcker att förändringar uppstår och bearbetas kontinuerligt i företag, men dessa förändringar betyder inte alltid att företaget i sig förändras. De menar på att företag inte bara präglas av organisatoriska rutiner och system, utan även av den mänskliga faktorn som bidrar med naturliga, stegvisa och ofrånkomliga förändringar. Organisationer ses enligt Tsoukas och Chia (2002) som en plats där mänskliga handlingar äger rum och att organisationen därför till största del präglas av den mänskliga aspekten. Enligt en annan studie av Schamp och Deschoolmeester (1998) har olika entreprenörer olika förmågor att planera. Men förmågan att planera påverkas inte bara av entreprenörskapet utan även av andra faktorer, som exempelvis miljömässiga, ekonomiska och personliga förändringar och osäkerheter. Enligt Andersson (1997) kan budgetering vara ett bra verktyg för att planera framtiden i stabila företag, men i företag som omsluts av stora förändringar, exempelvis företag i tillväxtfasen kan budgetering inte i lika stor grad ses som ett sätt att planera utan bör istället ses som ett sätt att strukturera framtidens osäkerhet.

När ett företag når en grad av en fungerande affärsenhet genom att ha tillräckligt med nöjda kunder finns det saker att fundera över för att ta sig mot en tillväxt. Fokus skiftas från att enbart överleva till att skapa ett större gap mellan intäkter och kostnader. Företaget börjar ställa sig frågor som: kan vi generera tillräckligt med intäkter för att stanna kvar där vi är och samtidigt

finansiera en tillväxt? (Churchill & Lewis, 1983). Företag i tillväxtfasen är i ständig förändring och behöver kunna anpassa sig och ta snabba beslut. Det är därför av stor vikt hur företaget använder och jobbar med budget för att det inte ska bli ännu en i mängden av alla måttstockar. Att skapa tillväxt är kostsamt och då kan budgeten vara ett bra kontrollmedel för att se till att tillväxten förhåller sig inom ramarna för vad företaget har råd med (Ahrens, 1992). En studie av Foster (2017) visar på att budgetplanering ger användbar information om ekonomiska resultat och att det finns en positiv relation mellan budgetplanering och finansiell prestation. En annan studie av French et al. (2004) visar på att sambandet mellan planering och prestation finns men att sambandet inte är starkt. Studien pekar istället på att det är processen av att planera som är den viktigaste byggstenen och inte själva planen, då det är processen som får företag att gå från drömmar till verklighet.

Det är i tillväxtfasen som företag börjar fundera på om de ska börja använda budget som ett verktyg för strategisk planering, men hur bra är budgeten? Det finns forskning som har granskat detta och i en studie av Foster (2017) visades att budgetplanering ge användbar och förutsägbar information om ekonomiska resultat. I en annan studie av Shrader et al. (1989) visar resultatet att planering och prestation är relaterade samt att små företag med fördel kan använda sig av både strategisk och operativ planering. French, Kelly och Harrison (2004) menar även på att det är processen som leder fram till planeringen som är av stor betydelse. Det är dock inte bara av vikt att budgeten finns till och att planeringen utförs, en viktig del av budgetarbetet är användningen och uppföljningen av den. Hur arbetar företag med budgetering och ekonomiska planering? Hur bidrar den i den dagliga verksamheten? Hur kan arbetet förbättras? Hur har det förändrats över tid? Detta är ett ämne som är mindre utforskat och i denna studie kommer detta därför att studeras utifrån växande företag.

1.3 Forskningsfråga

- Hur arbetar företag i tillväxtfasen med budgetering samt hur har det arbetet förändrats över tid?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och skapa förståelse för hur företag i tillväxtfasen arbetar med budgetering. Vidare är syftet även att beskriva och skapa förståelse för hur budgeteringen har förändrats över tid i företag som växer.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Teoretisk referensram	Presentation av teorier kopplade till studiens forskningsfråga.
Metod	Presentation av studiens forskningsansats, undersökningsansats, datainsamling, val av respondenter, dataanalys, trovärdighet och källkritik.
Empirisk analys	Presentation och analys av det empiriska resultatet från studiens intervjuer med 8 företag.
Diskussion	Teoretisk analys av den insamlade empirin kopplat till den teoretiska referensramen.
Slutsats	Presentation av slutsatser med utgångspunkt i den empiriska analysen och diskussionen som leder fram till förslag till fortsatt forskning.

Matris över studiens disposition, figur 1.

Illustrerad av skribenterna.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen. Inledningsvis presenteras företag som växer, deras kännetecken, behov samt fokusområden. Därefter ges en bild av behovet av ekonomisk styrning i företag i tillväxtfasen. Sedan presenteras budgeten, budgetens historia samt olika teorier och förklaringar på budgetar. Här ges även en presentation av de tre huvudbudgetarna. Slutligen framställs även en del av den kritik som riktats mot budgetar och budgetframställandet.

2.1 Företag i tillväxtfasen

Företag på marknaden har kommit olika långt i sin utveckling. Företag som passerat den första uppstartsfasen kommer in i tillväxtfasen. Här behöver företaget anstränga sig för att se till att företaget får en gedigen kundbas och att företaget förser kunderna med de produkter som har avtalats om. Det handlar för ägarna om att se till att företaget har en strategi som leder till att företaget hålls vid liv. Det är i tillväxtfasen som många företag behöver stänga ner sina verksamheter då företaget inte har fått en tillräcklig kundacceptans och produktkapacitet för att bli lönsamma. Företag som lyckas i tillväxtfasen visar istället sig vara en fungerande affärsenhet med en betryggande stor kundbas och ett produktsortiment som uppfyller kundernas krav. Fokus läggs även på att uttrycka och förmedla att sin existens övergått till att istället fokusera på att ge stöd som stärker förhållandet mellan intäkter och kostnader i företaget. Här väcks istället frågan om företaget kan finansiera den tillväxt som krävs för att få en avkastning som är tillräckligt stor givet företagets bransch (Churchill, & Lewis, 1983).

Att mäta tillväxt kan göras på många olika sätt, teoretiskt eller metodologiskt, men sättet att mäta bör anpassas efter olika företag (Delmar et al., 2003). Företag i tillväxtfasen är ett heterogent fenomen och en tillväxt kan se ut på många olika sätt. Delmar et al. (2003) menar därför att det är viktigt att se till vilket mått som används för att mäta tillväxt i olika företag. Företagstillväxt är i grunden flerdimensionellt och alla växande företag arbetar inte på samma sätt. Om företaget lyckas växa i storlek och lönsamhet är den stora frågan om företaget ska fortsätta växa genom att utnyttja företagets prestationer eller om företaget ska behålla sin stabilitet och lönsamhet då företaget uppnått en nivå som är tillräcklig för att säkerställa ekonomisk framgång. Väljer företaget att försöka växa ytterligare ligger dilemmat i hur företaget snabbt växer och hur denna tillväxt ska finansieras. Frågor som: hur ägare ska delegera ansvar till andra? hur dessa ansvarsområden i efterhand ska kontrolleras? bör ställas. Det behöver också ifrågasättas om företaget har den grad av resurser som behövs för att kunna möta tillväxtens krav i form av exempelvis hög skuldsättningsgrad. Det krävs att ägarna tar sig an både ett ekonomiskt ansvar och ett ledningsmässigt ansvar för att företaget ska förbli ett välfungerande växande företag. Till slut behöver företaget även se till att behålla sin

entreprenörsanda för att kunna förbli stor på marknaden och behålla sina fördelar med företagets storlek och ekonomiska resurser. Det krävs ett ständigt innovativt beslutsfattande och undvikande av omfattande risker för att ha möjlighet att anpassa sig till eventuella förändringar i de yttre förhållandena (Churchill, & Lewis, 1983).

2.2 Olika stadier av tillväxt

Enligt studien av Greiner (1998) finns det fem stadier av tillväxt i ett företag och i varje fas finns det olika behov av ekonomisk styrning. Första stadiet av tillväxt handlar om kreativitet, det vill säga om att skapa en produkt och en marknad. I denna fas läggs majoriteten av tiden på tillverkning och försäljning och mindre tid på styrningen, vilket leder till att kommunikationen mellan parterna i företaget är frekvent och informell. I takt med att företaget växer krävs det arbetskraft i större utsträckning vilket gör att en informell kommunikation blir olämplig. Detta är något som grundare kan se som en belastning och försöker därför agera som de alltid gjort, vilket kan leda till konflikt då det vid tillväxten behövs en stark chef som har kunskap att introducera nya praktiska tillvägagångssätt för att driva verksamheten (Greiner, 1998).

Det andra stadiet av tillväxt handlar om direktion där företagen som överlevt första fasen genom att implementera ett ledarskap som nu är välfungerande i en period av ihärdig tillväxt. I denna fas ägnar sig företag åt aktiviteter som exempelvis budgetering, och kommunikationen i företaget blir mer formell och opersonlig där medlemmarna i företaget får olika positioner. Som ledare i ett företag som befinner sig i denna fas kan det vara svårt att kontrollera en stor, mångsidig och komplex organisation. Anställda på lägre nivåer i ett sådant företag kan uppleva att de blir begränsade av att företaget har en hierarki. Detta eftersom de inte kan ta initiativ på egen hand utan måste följa bestämda procedurer trots att de i vissa fall har mer kunskap om marknaden och produkten än ledningen i toppen (Greiner, 1998).

Det tredje stadiet av tillväxt handlar om delegering och den grundar sig i en decentraliserad organisationsstruktur. Denna fas präglas av mindre kommunikation från toppen utan kommunikation sker genom mail, telefon och att ledningen gör korta besök på verksamhetsområdet. Personerna som arbetar på fält ges ansvar i en större utsträckning och det ges även ut bonusar för att bibehålla motivation hos företagets anställda. I denna fasen kan det däremot hända att ledningen tappar kontrollen över verksamheten då till exempel gruppchefer föredrar att planera och besluta om bland annat pengar och arbetskraft utan att samordna med övriga i verksamheten. Ledningens största mål i denna fas är att ta tillbaka kontrollen över verksamheten, vilket är svårt då verksamheten vid detta laget kan vara stor och svårhanterlig (Greiner, 1998).

Det fjärde stadiet av tillväxt handlar om samordning och i denna fas läggs energin till största del på att hitta olika formella system för att uppnå samordning i verksamheten. Aktiviteter som är av vikt för att uppnå en huvudsaklig samordning är bland annat att upprätta formella planeringsrutiner, att investeringar ska övervägas noggrant och fördelas över hela företaget samt att varje produktgrupp bör handläggas för att avgöra om avkastningen på investerat kapital

kan rättfärdigas. Denna fas gör att gruppcheferna behöver kunna motivera sina handlingar och beslut inför högsta ledningen vilket kan leda till en brist på förtroende mellan gruppcheferna och högsta ledningen. Gruppcheferna kan börja bli skeptiska till att högsta ledningen lägger sig i styrning av de anställda inom gruppchefens verksamhetsområde då ledningen i många fall inte är insatta i verksamhetens lokala förhållanden. Det kan även leda till att de anställda börjar tycka att gruppcheferna inte är samarbetsvilliga då rutiner går före innovation och problemlösning (Greiner, 1998).

I det femte och sista stadiet handlar det om samarbete, där ledningen karaktäriseras av spontanitet istället för formella system och rutiner. I denna fas präglas verksamheten av social kontroll och självdisciplin. Det finns ett fokus på att lösa problem snabbt genom samarbete, att ta upp stora problem i kontinuerliga möten med nyckelpersoner och att verkställa det dagliga beslutsfattandet genom informationssystem som är implementerade i realtid. Det faktum att allt arbete i denna fas kretsar kring lagarbete och en stor press på att bidra till innovativa lösningar kan i längden bli utmattande. Detta gör att det krävs strukturer som låter de anställda stanna upp, reflektera och samla kraft (Greiner, 1998).

2.3 Budgetens bakgrund

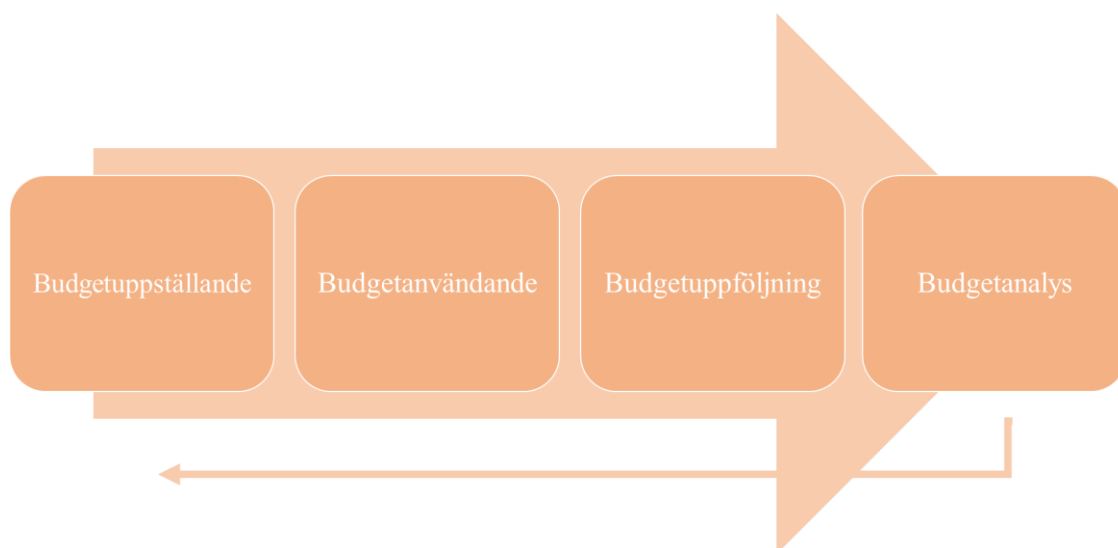
Budgetens historia sträcker sig tillbaka till 1920-talet då den togs fram och utvecklades som ett sätt att styra kassaflöden och kostnader i större organisationer (Hope & Fraser, 2003). Greve (1996) menar på att budgeten sedan dess har utvecklats i olika omgångar och under 1950-talet började organisationer använda budgeten för att samordna och planera sin verksamhet. Det var under 1950-talet som fler och fler företag, stora som små, började använda sig av budgetering (Greve, 1996). Ytterligare en förändring i budgetens historia menar Hope & Fraser (2003) var att under 1960-talet lades ett större fokus på att använda budgeten som ett verktyg för att uppnå uppsatta mål under en viss tidsperiod. Under 1970-talet fick företag en insikt om att det viktigaste för företag är att ha en förmåga att anpassa sig och vara flexibla istället för att verkställa långsiktiga planer. Detta blev en följd av en världsomfattande händelse som påverkade ekonomin i hela världen och vilket gjorde att budgeteringen blev mer av en ansvarsstyrning än en långsiktig planering. Företagen blev mer försiktiga när det kommer till att planera sin ekonomi. På 1980-talet blev företag ännu mer skeptisk till budgeten då den sågs som någonting som gjorde att företagets möjlighet till att anpassa sig gentemot omvärldens förändringar reducerades. Det mest fördelaktiga ansågs vara att sluta göra budgetar helt, men det var det inte många företag som vågade verkställa (Greve, 1996). Budgetens utveckling fram till idag har inslag av de senaste årtiondenas synsätt på budgeteringen, det vill säga 60-talets budgetar inriktade på effektivitet, 70-talets budgetar inriktade på ansvarsstyrning och 80-talets flödesorienterade budgetar (Greve, 1996). Idag är budget en särskild form av planering som fokuserar på den närmsta framtiden (Ax, Johansson & Kullén, 2009).

2.4 Budgetprocessen

En budget är inte bara en färdig produkt som används i företag utan själva processen har ofta ett lika stort värde som den färdiga produkten (Ax et al., 2009). Budgeteringen är en process som har olika stor betydelse i olika stora företag men som främst beror på dess olika syften. I ett mindre företag ligger fokuset på planering och att skapa en god likviditet. I ett större företag används den bland annat för att skapa en djupare förståelse i företaget samt förbättra kommunikationen.

Budgetprocessen består av olika delar, *budgetuppställande* som är processen med att framställa en budget. Vid själva uppställandet av en budget finns det tre vanliga metoder, *uppbyggnadsmetoden*, *nedbrytningsmetoden* och *den iterativa metoden* (Ax et al., 2009). Vid användning av uppbyggnadsmetoden byggs budgeten underifrån och utgår från delbudgetar. Detta användas ofta i större företag eftersom ledningen har svårt att känna till alla delar i företaget. Avdelningar kan då upprätta delbudgetar som sedan sammanställs av ledningen. Nedbrytningsmetoden är motsatsen till uppbyggnadsmetoden. I denna metod upprättas en huvudbudget som första steg och utifrån utfallet av den görs sedan delbudgetar för till exempel olika avdelningar. Genom huvudbudgeten kan krav ställas på underliggande organisatoriska nivåer. Den iterativa metoden är ett resultat av hur det fungerar i praktiken, det är sällan företag använder sig renodlat av uppbyggnads- eller nedbrytningsmetoden. Istället används en kombination av de båda, en iterativ process, där ledningens mål möter de underordnade enheternas krav, förutsättningar och målsättningar. Utifrån det upprättas sedan en budget (Bergstrand och Olve 1996; Ax et al., 2009).

Därefter kommer användningen av budgetarna för att fatta beslut samt verkställa dessa, *budgetanvändande*. Sedan görs en *Budgetuppföljning* som innebär en jämförelse mellan budget och det faktiska utfallet och slutligen en *Budgetanalys* som är en återkoppling mellan budgetuppföljning och budgetuppställande. Sambandet mellan dessa visas i figur 1.



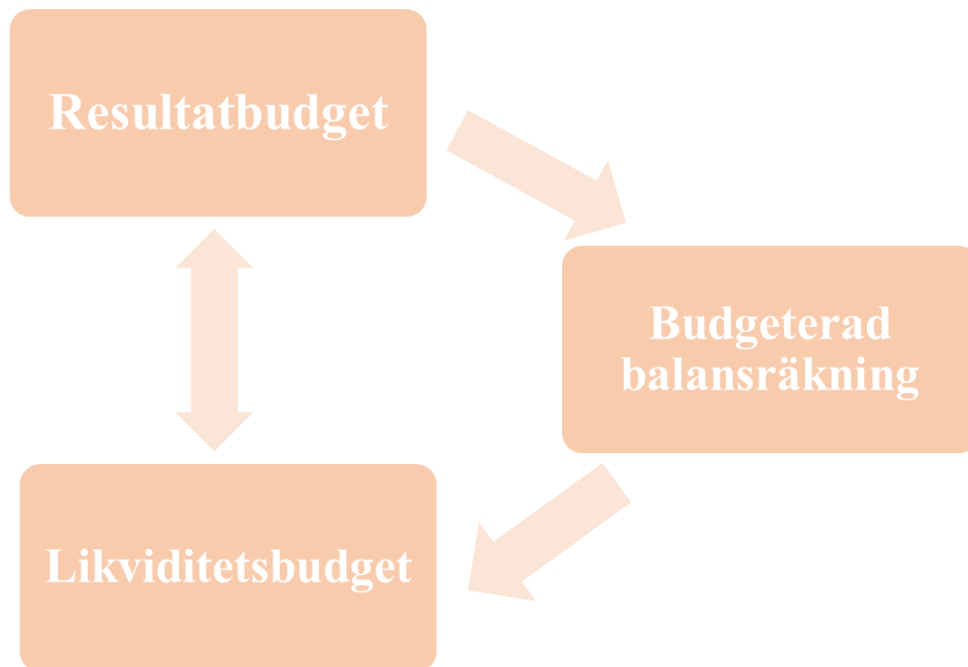
Budgeteringens faser, figur 2.

(Ax et al., 2009)

Illustrerad av skribenterna.

2.5 Huvudbudgetar

Det finns en mängd olika budgetar men det finns tre stycken som räknas som huvudbudgetar och är de vanligaste bland företag. Dessa är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Alla budgetar påverkar och hänger ihop med varandra (Visma, 2021). Utifrån de tre huvudbudgetarna görs sedan andra budgetar som kan anses vara nödvändiga i företaget.



Modell för olika budgetar, figur 3.

Illustrerad av skribenterna.

2.5.1 Resultatbudget

En resultatbudget är en sammanställning av de förväntade intäkterna och kostnaderna som företaget förväntas ha under en specifik period. Intäkter minus kostnader visar även det förväntade resultatet (Carlsson & Lundén, 2017). Det svåraste med en resultatbudget är att uppskatta intäkterna, hur mycket företaget kommer att sälja. I företag med historiska data kan den användas för att uppskatta försäljningen med vissa justeringar, men i nya företag kan istället priset, kunderna samt vilket sortiment företaget ska ha granskas. Kostnaderna är lättare att hålla

koll på och många av kostnaderna som till exempel material, varukostnad och liknande ökar direkt med försäljningen. Genom resultatbudgeten kan en break-even punkt räknas ut, alltså hur mycket företaget måste sälja för att gå plus minus noll och därefter kan sedan till exempel priset på sina varor börja justeras för att företaget ska gå med vinst (Verksamt, 2022).

2.5.2 Budgeterad balansräkning

I den budgeterade balansräkningen skapas en överblick över företagets tillgångar, skulder och eget kapital vid ett specifikt tillfälle (Ax et al., 2009). För att göra en budgeterad balansräkning krävs det att en resultatbudget samt en likviditetsbudget upprättats. En budgeterad balansräkning anses vara av mindre värde för företag än de andra huvudbudgetarna eftersom bokföring med debet och kredit alltid matematiskt går jämt ut. Det finns dock fall då en budgeterad balansräkning kan komma till nytta och det är i de företag som styrs av nyckeltal (Carlsson & Lundén, 2017).

2.5.3 Likviditetsbudget

Att upprätta en likviditetsbudget handlar om att ha koll på företagets kortsiktiga betalningsförmåga (Visma, 2020). Intäkter och inbetalningar, utgifter och utbetalningar sammanfaller inte med varandra. En intäkt kan uppstå i samband med försäljning och utbetalningen sker i vanliga fall senare då företaget erbjuder kunden en kredit. Att ha koll på när likvida medel går ut respektive in i företaget kan vara avgörande för att lyckas (Verksamt, 2022). Att planera sina likvida medel är en viktig del i budgetarbetet eftersom det möjliggör att företaget kan förändra sin situation innan det är för sent. Genom att planera sina inbetalningar och utbetalningar får företaget en god överblick över sina likvida medel och kan se till att räkningarna alltid kan betalas (Visma, 2020). En studie som Ekanem (2010) gjorde resulterade i att i små företag är det viktigaste när det kommer till likviditetshantering inte att följa alla "regler" för likviditetsbudget/ planering utan istället att hitta en tillfredsställande lösning för den egna verksamheten.

2.6 Budgetens syften

Budgetering är i många företag en stor process som kräver stora mängder resurser. Vid upprättande av en budget är företaget väl medveten om att det medför kostnader men är inte lika fokuserad på vilken nytta eller för vilket syfte en budget faktiskt upprättas. Företaget bör fundera på vad som förväntas uppnås med budgeten för att nyttan med den ska överträffa de indirekta kostnaderna. Något som kan motivera nyttan är syftet med budgeten, några syften är planering, samordning, resursallokering, uppföljning, kommunikation, medvetenhet, målsättning och motivation (Ax et al., 2009). Dessa syften är olika i alla företag och alla använder sig inte av alla ovanstående syften.

Det mest centrala syftet med budgetering är *planering*. Utgångspunkten för budgeten ligger i företagets strategi och utefter det planeras verksamheten för kommande perioder. Budgeten hjälper till att planera aktiviteter i företaget som till exempel försäljning, produktion, inköp och investeringar. I budgetprocessen analyseras vilka resurser som behövs för respektive aktivitet och med bas i det kan en planering för det ekonomiska flödet i företaget upprättas (Ax et al., 2009). Planeringen är av vikt för att kunna upptäcka eventuella problem i företaget i god tid. Det kan exempelvis handla om ett likviditetsproblem. För att kunna åtgärda problemet kan verksamhetsplanen, budgeten, behöva omarbetas (Greve, 1996, s. 69). Planeringen är ett viktigt syfte för företagen (Kraus et al., 2005) menar dock på att i företag i tillväxtfasen kan detta ske informellt eller på ett anpassat sätt för att göra det enklare för entreprenören. Kraus et al. (2005) menar även på att det är viktigt för företagets framgång att använda sig av planering, detta eftersom det skapar en medvetenhet i företaget.

I ett företag är alla olika enheter viktiga och dessa delar är beroende av varandra (Bergstrand & Olve 1996). För att *samordna* i ett företag kan budgetering användas som hjälpmedel. Budgeteringen hjälper till att anpassa sig till varandra om det finns begränsade resurser eller ett ömsesidigt beroende. Samordning kan även avses med att enheter i ett företag arbetar mot samma mål i enlighet med Ax et al. (2009). Budgeteringens syfte med att samordna bidrar bland annat till en försäkran om att produkterna genererar intäkter eller att kapacitet finns för att tillverka produkterna (Greve, 1996). Budgeten kan även användas för att fördela resurser till olika enheter i företaget, *resursallokering*, för att kunna säkerställa att enheterna får tillräckliga resurser och för att kunna fullfölja sina uppgifter. Budgeten hjälper även till att prioritera vilka framtida investeringar eller satsningar företaget ska, bör eller vill göra och därefter tillföra rätt mängd resurser till dessa (Ax et al., 2009).

Budgetar upprättas för olika tidsperioder och genom dem kan *uppföljningar* i verksamheten göras. Ett sätt är att jämföra det planerade utfallet (budgeten) mot det verkliga utfallet och genom denna jämförelse snabbt kunna korrigera för att förbättra för framtiden. Att budgetera för kortare tidsperioder är en förutsättning för att kunna korrigera i rätt tid (Ax et al., 2009). I företag som befinner sig i tillväxtfasen sker förändringar hela tiden och framtiden är osäker, företaget behöver därför planera sin verksamhet för att kunna hantera dessa förändringar och på det sättet minska osäkerheten i företaget (Kraus et al., 2005). Genom budgetprocessen uppstår en dialog mellan företagets olika enheter och på det sättet bidrar budgeten till *kommunikation* i företaget genom bland annat att medarbetare lämnar synpunkter, idéer och tankar till ledningen. Budgeten blir då ett verktyg och hjälpmedel för att utveckla företaget framåt. Detta gäller även åt andra hållet, det är ett sätt för ledningen att kommunicera och sprida budskap neråt i företaget. Budgeten skapar en insikt i olika enheters "verklighet" (Ax et al., 2009). Budgetprocessen skapar även en *medvetenhet* i företaget kring vad som är viktigt för att nå framgång. Genom budgeten kan även sambandet mellan verksamheten och ekonomins utveckling granskas och skapa en medvetenhet kring ämnet för att kunna ta bättre framtida beslut (Ax et al., 2009).

Vid budgetering tas även olika *målsättningar* fram och genom budgeten preciseras vad som förväntas av olika enheter i företaget. Genom budgeteringen kan företagets målsättningar

fördelas mellan olika enheter och är en grund för en decentraliserad organisation. Målsättningarna skapar även förutsättningar för att kunna göra relevanta jämförelser mellan budget och faktiskt utfall (Ax et al., 2009). Entreprenörens inställning och *motivation* är ytterligare ett syfte med att upprätta en budget är ofta avgörande om en budget upprättas i företag i tillväxtfasen eller inte. Detta beror enligt Kraus et al. (2005) på att budgetarbete inte har någon direkt avkastning och kan därför vara svårmotiverat, istället måste entreprenören se bortom det och se den långsiktiga nyttan med budget. Budgeten och dess process kan även skapa en motivation hos medarbetarna i företaget att arbeta för att uppnå budgeten och de målsättningar som satts upp för företaget. Budgeten bidrar även till motivation i form av delaktighet, medarbetare är delaktiga i processen och det skapar motivation i vissa fall (Ax, et al., 2009).

2.7 Budgetens kritik

2.7.1 Tillförlitligheten

Budgetering skapar en känsla av att framtiden är säker, då chefer blir nöjda när de ser företagets vinst- och förlustprognos för kommande år. Men det borde ligga ett fokus på tillförlitligheten bakom prognosens förutsägelser (Hope and Fraser, 2003). Budgeten baseras inte på korrekt fakta utan den baseras på förutsägelser om framtidens utfall. Detta beror främst på att fakta som är baserad på antaganden är lättare att få fram snarare än fakta som är baserad på grundlig forskning (Ax & Johansson (2001). Faktorerna som budgetering främst utgår ifrån är till stor del faktorer som inte går att påverka vilket gör att förutsägelser om dessa blir sanning oavsett om de är korrekta eller inte. Det skapas oftast inget tvivel om att förutsägelseerna är sanningsenliga eftersom de utgör grunden till det kontinuerliga budgetarbetet och eftersom personerna bakom förutsägelseerna anses ha specifik kompetens inom respektive område. Men faktorerna som budgeteringen grundar sig på avviker från det faktiska resultatet allt eftersom räkenskapsåret fortlöper och detta gör att nyttan med förutsägelseerna helt eller delvis tappar sitt värde (Arwidi & Samuelson, 1991).

2.7.2 Resurskrävande

Processen att utforma en budget kräver en stor mängd resurser och tid. Men trots att företag avsätter denna kapacitet för att ta fram en detaljrik och integrerad budget, innefattar budgeten en osäkerhet för många företag (Arwidi & Samuelson, 1991). Enligt Fahlen (2016) finns det en strategisk anledning att ifrågasätta budgeten då det läggs mycket tid på att budgetens siffror ska vara korrekta istället för att fokusera på aktiviteter som ökar värdet för kunden eller som skapar en hållbar lönsamhet för företaget. Många har en tendens att strikt följa budgeten istället för att agera utifrån växande företags föränderliga situation och detta leder till att företag kan gå miste om affärsmöjligheter som uppkommer. Detta är inte heller till kundens fördel då det gör att företaget inte är lyhörd till deras önskemål och behov. Företag tenderar att ha ett för stort fokus

på detaljer istället för aktiviteter som leder till ett värdeskapande för organisationen och kunden (Fahlen, 2016).

Enligt Fahlen (2016) tar budgetering inte bara mycket tid utan det är även en kostsam process, eftersom det i många fall tar flera månader att verkställa en traditionell budget. En budget behöver vanligen bearbetas och förbättras i flera omgångar för att passa verksamhetens inriktning och för att bli godkänd. En budgetprocess kan kosta flera miljoner kronor för ett företag att genomföra, vilket är pengar och resurser som kan läggas på aktiviteter som bidrar till att utveckla och förbättra verksamhetens position på marknaden (Fahlen, 2016).

2.7.3 Inaktuell data

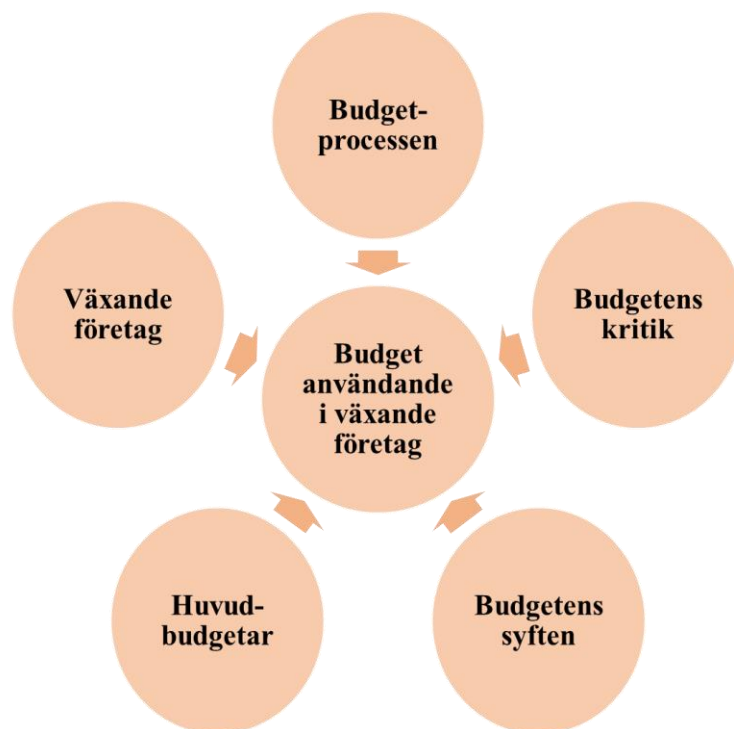
Förutom att budgetering i ett företag är tidskrävande och kostsam kan budgeten snabbt bli inaktuell. Det är som budgeten är avsedd att gälla är det vanligt att budgeten revideras redan efter några månader. Detta är en följd av att omvärlden kontinuerligt förändras och i växande företag är förändring något som måste jobbas med varje dag. Det kan handla om förändringar i organisationen, utveckling av tekniken eller osäkerheter i världen (Fahlen, 2016). Det finns en risk med budgetering att strategiska frågor diskuteras alltför sällan eftersom budgetar ofta verkställs en gång om året. Detta gör att ett beslut inte blir tillräckligt välgrundat eftersom beslut kan tas långt innan det ska disponeras. Den information som företagsbeslut grundar sig på bör vara så aktuell som möjligt, speciellt när det handlar om beslut om investeringar. Detta är för att informationens standard ska vara så hög som möjligt och bör därför inte samlas in långt innan investeringen ska verkställas (Fahlen, 2016).

Det är även ett faktum att budgeteringen i många fall görs internt vilket gör att den inte anpassas till omvärldsfaktorer trots att omvärlden är i ständig förändring (Hope & Fraser, 2003). Det är vårt att verkställa en budget som helt är baserad på verkligheten, då det krävs en tillförlitlig prognos. Marknaden är många gånger föränderlig och utgör en hög konkurrens, vilket gör det svårt att utföra en tillförlitlig prognos. För att det ska vara möjligt att verkställa en någorlunda tillförlitlig prognos behöver marknaden vara balanserad och statisk (Anderson, 1997). Budgeteringen leder här till ett dilemma eftersom det behövs ytterligare tid och resurser om budgeten efter en tid ska revideras och anpassas till verksamhetens situation (Ax, et al., 2009). Men budgeten kan bli missvisande och oriktig om budgeten inte ändras i takt med förändringarna i verksamhetens omständigheter (Bergstrand, 1997).

2.8 Analysmodell

Sammantaget kan vår referensram sammanfattas i fem huvudsakliga områden för att redogöra för de teoretiska delar som tillsammans redogör för hur budgetar används. Den första är budgetprocessen som i sin tur delas in i 4 delområden. Den andra är den kritik som riktats mot budgeten och budgetuppställandet. Den tredje är budgeteringens olika syften och hur dessa kan påverkas av budgetering. Den fjärde handlar om de tre huvudbudgetarna som finns när det

kommer till hantering av företagets ekonomi. Slutligen innefattas även växande företag och dess kännetecken samt olika utvecklingsstadier. Dessa presenteras sedan sammanställt i nedanstående modell:



*Analysmodell, figur 4.
Illustrerad av skribenterna.*

3 Metod

I detta avsnitt redogör en forskningsansats som uppsatsen har präglats av samt undersökningsansatser. Vidare diskuteras uppsatsens trovärdighet kring begreppen validitet och reliabilitet. Därefter presenteras en förklaring kring hur empiriska data samlats in. Slutligen diskuteras kritik mot den valda metoden samt de källor som använts i studien.

3.1 Forskningsansats

I en empirisk studie kan olika ansatser användas för att dra slutsatser. Dessa ansatser kallas för deduktiv, induktiv och abduktiv ansats. De tre ansatserna skiljer sig åt men har en sak gemensamt och det är att de påvisar relationen mellan empiri och teori, fast på olika sätt (Alvesson & Sköldberg, 2017).

Denna studie har präglats av en abduktiv ansats, vilket innebär att vi har arbetat växelvis med teori och empiri. Vi har också använt oss av en kombination av induktionens subjektivitet och deduktionens objektivitet. Studiens deduktiva steg grundar sig i tidigare litteratur och teorier för att skapa en bild av kunskapsläget samt kunna ifrågasätta (Söderbom & Ulvenblad, 2019). Vi har till en början samlat in information och kunskap från böcker och vetenskapliga artiklar för att skapa en förståelse för kunskapsläget och var forskningsgapet fanns inom ämnet budgetering i företag som växer. Enligt Rienecker och Jörgensen (2018) är ett deduktivt steg en förutbestämd analysstrategi som består av exempelvis specifika begrepp som styr undersökningen men den kan även bestå av ett frågeschema med fasta frågor. Syftet med detta är att peka på de egenskaper och sammanhang som är relevanta för det problem som studeras. Att använda sig av ett deduktivt steg är fördelaktigt eftersom informationen som inhämtas från tidigare litteratur och teorier ger ett användbart underlag i studien. Vi valde att använda oss av ett deduktivt steg i början av arbetet för att få en bred kunskap inom det valda forskningsområdet och för att kunna ställa relevanta frågor till våra respondenter. En nackdel eller risk som finns med att endast använda ett deduktivt steg är att forskaren enbart fokuserar på att leta fram information som är relevant kopplat till studiens referensram. Forskningen blir då begränsad och resultatet tenderar att ge stöd till de förväntningar som forskaren hade från början (Jacobsen, 2009). Detta problem kan minimeras genom att använda intervjufrågor som både är förutbestämda utifrån den teoretiska referensramen men även använda sig av mer öppna frågor samt ställa följdfrågor som inte är på förhand bestämda, detta kallas för en semistrukturerad intervju.

Studiens induktiva steg grundar sig i tillvägagångssättet för empiriinsamlingen som gjort det möjligt att besvara frågeställningen. Vid användning av ett induktivt steg utgår studien till skillnad från det deduktiva steget från den empiriska verkligheten. Det handlar om verkliga förhållanden som framställs genom exempelvis fallstudier, såsom observationer eller intervjuer.

Den data som framställs genom en fallstudie analyseras och tolkas sedan för att skapa en förståelse om ett fenomen. Målet med denna forskningsansats är att utveckla en förståelse för det vetenskapliga problemet (Söderbom & Ulvenblad, 2019, s. 40). Genom att använda sig av ett induktivt steg kan forskaren undersöka områden som inte är väl beforskade eftersom man förhåller sig till den empiriska verkligheten och tidigare forskning och teorier. Två nackdelar som Jacobsen (2009) menar finns med ett induktivt steg är dels att en forskare inte kan undersöka allt, det kommer ske begränsningar som i många fall är olika från människa till människa. Men även att ett induktivt steg leder till att forskaren bli beroende av vad det empiriska resultatet visar för att kunna dra relevanta slutsatser. Genom att arbeta med en abduktiv ansats har vi strävat efter att ha en öppenhet för nya infallsvinklar och insikter samtidigt som vi har baserat vår studie på tidigare forskning och modeller.

3.2 Undersökningsansats

I en empirisk studie finns det även olika ansatser när det kommer till forskningsmetodikens karaktär. I denna studie tillämpas en undersökningsansats med en kvalitativ datainsamlingsmetod, vilket passar den valda datainsamlingsmetoden. En forskning med ett subjektivt perspektiv verkställs med hjälp av en kvalitativ metod genom exempelvis fallstudier, intervjuer och observationer (Söderbom och Ulvenblad, 2019). Empirin i vår studie har samlats in genom en kvalitativ metod i form av intervjuer med åtta företag som befinner sig i tillväxtfasen. Respondenternas svar som samlats in vid intervjuerna har sedan analyserats för att få en högre förståelse vad gäller studiens frågeställning. Fördelen med att använda en kvalitativ metod i vårt fall är att vi får en djupare förståelse och kan undersöka ett specifikt fall på djupet vilket i enlighet med David och Sutton (2016) är förenligt med en fallstudie och i detta fall i form av en intervju. Denna kvalitativa metod är en tidskrävande metod då det tar lång tid att sammanställa intervjuerna och det kan i många fall vara svårt att generalisera resultaten eftersom populationen i många fall är liten och respondenterna få (David & Sutton, 2016).

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen i denna studie har genomförts med semistrukturerade intervjuer för att få en djupare förståelse för ett enskilt företags arbetssätt. Den data som vi tillhandahållit är från en primärkälla då det är data som vi själva samlat in. Detta kvalitativa tillvägagångssättet för att samla in data går hand i hand med vårt syfte med studien då en kvalitativ metod enligt Jacobsen (2002) är förenligt med studier som vill skapa större förståelse om ett ämne. Vårt syfte är att skapa förståelse för hur företag arbetar med budgetering och vilken roll budgeteringen har i företag som befinner sig i tillväxtfasen.

Det första vi gjorde var att hitta ett antal företag som befinner sig i tillväxtfasen och som verkar intressanta och relevanta för att besvara vår forskningsfråga. För att ta kontakt med dessa företag har vi främst skickat mail men vi har även kontaktat företagen via telefon. Innan vi tog

kontakt med några företag skrev vi en mall för mailet som skulle skickas ut till företagen (se bilaga 2). Denna mall gjorde vi för att underlätta i processen och för att den första kontakten med varje företag skulle vara konsekvent. Företagen delgavs information om vad studien skulle handla om och vad vi ville ha ut av intervjun. Vid intresse av att ställa upp på en intervju bokade vi in ett möte antingen på plats eller via zoom, det fick respondenten avgöra med tanke på pandemin och utifrån vad respondenten ansåg vara lättast för dem. Innan intervjun delgavs inte intervjuguiden till respondenterna utan de fick endast en kort beskrivning om vilket område vi skulle ställa frågor om. Vi valde att göra på detta sätt för att få mer spontana svar där respondenten inte ges möjligheten att förbereda svar som kan ge en felaktig bild av företags verklighet.

Vårt mål var att de flesta av intervjuerna skulle ske genom en fysisk intervju eftersom vi anser att det är lättare att förstå varandra och lättare att läsa av respondentens kroppsspråk. Men då vi insåg att många företag som växer har pressade tidsscheman och därav tidsbrist gjorde att även godkände digitala intervjuer via exempelvis Zoom, vilket gjorde att vi kunde få ett bredare urval av företag. Utfallet blev att tre intervjuer utfördes digitalt och fem intervjuer utfördes fysiskt på företagets kontor. Användningen av de olika intervjuforumen gjorde dock ingen skillnad i den data vi hämtade in från företagen, både visade sig vara lika effektiva enligt oss. Vi fick lika djupgående svar på både de fysiska och de digitala intervjuerna. Intervjuerna hade en avsatt tid om en timme för att respondenterna och vi inte skulle känna någon stress av att besvara och ställa frågor. Den faktiska intervjutiden uppgick i genomsnitt till 40 minuter.

Vid varje intervjutillfälle tillfrågades respondenten om det var okej att spela in intervjun och i samtliga fall ansågs det vara okej för respondenten. Den data som samlades in genom intervjuer har således spelats in med hjälp av ett inspelningsverktyg i syfte att minimera risken att respondenternas svar tolkas fel. Genom en inspelning kan intervjun sedan lyssnas igenom flera gånger, vilket gör att detaljer inte missas. Söderbom och Ulvenblad (2019) menar på att en intervju alltid bör spelas in om inte respondenten motsätter sig detta eftersom det är omöjligt för hjärnan att fånga upp allt som sägs under en intervju.

3.3.1 Semistrukturerad intervju

I denna studie har en semistrukturerad intervju använts vilket innebär att utgångspunkten för intervjun ligger i en grundmall att förhålla sig till under hela intervjun. Men det finns även möjlighet att utveckla frågor och ställa följdfrågor beroende på vilka svar respondenten ger. En intervju kan även utföras som strukturerad och ostrukturerad men i detta fall ansåg vi att en semistrukturerad intervju var det bästa då respondenten kunde utveckla sina svar på de ställen som behövts och intervjun var inte låst till intervjuguiden. Genom en tematiserad intervjumall (se bilaga 1) kunde respondenten fritt berätta samtidigt som intervjun inte tappade fokus från studiens syfte.

Innan intervju förberedes en tematiserad intervjuguide där utgångspunkten för de olika temana låg i den teoretiska referensramen. Anledningen till att en tematiserad intervjuguide användes är för att det passar vid en semistrukturerad intervjuguide samt att de svar vi sökte var av en mer öppen karaktär. Frågorna skapades sedan för att vara öppna för respondenten att själv förklara och berätta, detta för att inte ställa ledande frågor så att intervjun blev styrd åt något håll.

3.3.2 Val av företag

Enligt David och Sutton (2016) är valet av respondenter är ett viktigt steg i forskning och för att studera hur företag som växer arbetar med budgetering har respondenterna i denna studie valts baserat på en huvudfaktor. Denna faktorn är att företagen ska befinna sig i en tillväxtfas. Kriterierna vi har valt att basera huruvida företagen befinner sig i tillväxtfasen eller inte är att företagen ska ha en omsättningsökning eller att företagen ska växa i form av att exempelvis antal anställda ökar. Vi har även valt att inkludera företag som vanligtvis växer men som under pandemin haft det tufft och har därför inte haft en ekonomisk tillväxt under den perioden.

Förutom huvudfaktorn har företagen valts utifrån ett bekvämlighetsurval, där företagen ska vara verksamma i olika branscher. Detta är för att vi vill få en spridning av branscher för att få en variation bland företagen. Ett ytterligare bekvämlighetsurval som vi har valt företagen utefter är var företaget är beläget. Alla företag som deltar i studien har en geografisk närhet till oss, närmare bestämt har alla företagen sin bas i nordvästra Skåne. Detta är för att vi till störst möjliga mån vill göra intervjuerna på plats, eftersom det gör det lättare att integrera med respondenten samt lättare att kunna analysera respondenternas intervjusvar. En ytterligare avgränsning vi har gjort när vi valt respondenter är att se till att respondenten i fråga är på något sätt ansvarig för och arbetar med företagets ekonomi. Detta är för att få djupgående svar på varje intervjufråga och för att respondenten ska besitta den informationen vi behöver för att kunna besvara studiens forskningsfråga.

De företag som har intervjuats i denna studie befinner sig i olika branscher på marknaden. En del av företagen befinner sig i detaljhandelsbranschen inom olika kategorier, andra företag verkar inom transportbranschen och VVS-branschen och ett av företagen tillverkar förbrukningsmaterial. Respondenterna i alla företag har ett ekonomiskt ansvar och är delaktiga i ekonomiarbetet på företaget de verkar på. Några av respondenterna har även varit med och grundat företaget.

3.4 Dataanalys

För att besvara frågeställningen i denna studie har vi genom kvalitativa intervjuer med personer från åtta växande företag inom olika branscher samlat in primärdata. Inför samtliga intervjuer att vi frågat respondenterna om vi får spela in intervjuerna. Detta har varit värdefullt då det

medfört att inga viktiga detaljer missas vid transkriberingen. För att analysera svaren från dessa intervjuer har vi lyssnat igenom inspelningarna och transkriberat innehållet. Transkriberingen skedde genom att skriva ner det som respondenterna svarat på respektive fråga, inkluderat relevanta följdfrågor. Under transkriberingen uteslöts den information som vi ansåg vara irrelevant för att kunna besvara forskningsfrågan. Transkribering är en process som tar lång tid men vi ansåg att fördelarna övervägde nackdelarna då vi kunde sammanställa resultatet från intervjuerna på ett överskådligt sätt. Detta gjorde det även enklare att jämföra svaren från de olika respondenterna och vi kunde se likheter och skillnader inom studiens olika delar (Söderbom och Ulvenblad, 2016) Vidare har det empiriska materialet analyserats med hjälp av en analysmodell skapad av Jacobsens (2002). Jacobsen menar på att en analys av kvalitativa data enkelt kan delas upp i tre steg. Det första steget innebär att beskriva data på ett grundligt och detaljerat sätt. Det andra steget handlar om att systematisera och kategorisera för att få en överblick av data. Det tredje och sista steget är att göra tolkningar och skapa ordning i den data finns.

3.5 Studiens trovärdighet

I forskning är det av stor vikt att studien är trovärdig. För att göra denna bedömning behövs trovärdigheten granskas, detta görs genom att studera dess validitet samt reliabilitet som bör beaktas i vetenskapliga sammanhang (Björklund och Paulsson, 2003).

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om en studies repeterbarhet som innebär att studiens metod visar samma resultat om studien skulle genomförts en gång till (Riencker & Jörgensen, 2017). För att öka reliabiliteten har intervjuerna genomförts i miljöer där respondenterna känner sig trygga och det minskar risken för en negativ intervju effekt. Intervju effekt är enligt (Jacobsen, 2002) ett fenomen där respondentens närvaro skapar olika resultat vid intervjutillfället. David och Sutton (2016) menar på att fel aldrig går att eliminera helt men genom att titta på reliabiliteten minskar risken att fel uppstår. Vid strukturerade intervjuer spelar skickligheten hos de som intervjuar stor roll och eftersom att vi har en begränsad erfarenhet av att intervju andra personer bör därför detta beaktas vid tillförlitlighetsbedömning av studien.

3.5.2 Validitet

Validitet handlar om vilket systematiskt tillvägagångssätt som har använts för att bygga upp studien, det vill säga hur studiens olika delar hänger ihop, vilka frågor som har ställts i intervjuguiden och hur resultatet har analyserats (Söderbom & Ulvenblad, 2019). För att stärka validiteten har studien designats utifrån befintlig litteratur kring ämnet. För att skapa frågor till den tematiserade intervjuguiden har vi valt att använda oss av den framarbetade teorin för att ha en utgångspunkt att förhålla oss till och genom det skapa en högre giltighet. En ytterligare

aspekt som har gjort att validiteten i studien har blivit högre är att vi har intervjuat personer med hög ställning i företagen. Detta har gjort att frågorna har blivit besvarade av personer med erfarenhet och kunskap om företaget i fråga och att svaren därför är mer tillförlitliga.

3.5.3 Analytisk generalisering

Efter att ha gjort en studie som baseras på intervjuer så är det intressant att ta reda på om resultaten är generaliserbara. Eftersom vår studie är kvalitativ blir resultaten av analytisk karaktär, enligt Kvale och Brinkman (2009). Analytisk generalisering tar upp huruvida resultatet och slutsatsen stämmer överens med omvärlden som helhet, det vill säga om det går att generalisera till andra situationer och omständigheter (David & Sutton, 2016). Kvale och Brinkman (2009) beskriver att analytisk generalisering bygger på en analys mellan likheter och skillnader. För att göra dessa bedömningar och för att kunna dra slutsatser har en analysmodell av Jacobsen (2002) innehållande tre olika steg för analysering använts. Då studien bygger på endast åtta intervjuer finns det ingen möjlighet att dra slutsatser om alla växande företag. Det finns för många faktorer och omständigheter som gör att resultaten inte går att generalisera då andra företag potentiellt arbetar med budgetering på andra sätt än våra intervjuade företag gör. En ytterligare aspekt av generaliserbarheten som påverkar resultatet är att urvalet av respondenter i denna studie inte har skett slumpmässigt utan respondenterna har frivilligt valt att delta i studien.

3.6 Etiska överväganden

Vi har i vår studie valt att beakta principerna om informerat samtycke i enlighet med Jacobsen (2002). En princip är att respondenten frivilligt ska delta i studien och i samtliga fall har respondenten själv valt att ställa upp på intervjun efter att ha blivit tillfrågad. Vid förfrågan har även respondenterna blivit informerade om studiens syfte och vad som krävs av dem vid deltagande, vilket är en ytterligare princip. Vi bedömer inte att det finns något som respondenterna kan ta skada av i denna studie, men vi har ändå valt att hålla företagen anonyma för att skydda dem.

3.7 Källkritik

Fakta och information till denna studie kommer från tre olika informationskällor. Merparten av informationen kommer från vetenskapliga artiklar som inhämtats från Google Scholar samt Högskolan i Halmstads databaser. Dessa källor anses vara mycket trovärdiga eftersom de är publicerade av forskare inom området samt att de är peer reviewed, vilket innebär att de har blivit granskade av andra forskare innan de publiceras för att öka relevansen av informationen. I studien har även relevanta böcker inom området använts, detta eftersom de ger en tydlig bild av många delar inom budget och budgetarbetet. Böcker som ges ut av förlag är även dessa granskade och välarbetade för att den information som sprids ska vara så korrekt som möjligt.

Det är dock av vikt att ta hänsyn till när dessa böcker publicerades och undersöka huruvida denna information fortfarande är aktuell. Slutligen har även en del hemsidor från bland annat myndigheter använts genom att samla in relevant information som hjälpt till att besvaras studiens frågeställning.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras intervju svaren från respondenterna i de åtta företagen som medverkat i studien. Varje företag presenteras kort där det framgår hur företagen arbetar, vad företaget har för ekonomiska mål samt vad respondenten från företaget har för roll i företaget. Därefter analyseras hur de olika företagen implementerar ekonomiska planering i företaget, hur den ekonomiska planeringen används och hur den följs upp. Slutligen analyseras hur företagens tillvägagångssätt gällande budgetering har förändrats över tid.

4.1 Presentation av företagen och dess framtida mål

4.1.1 Företag A

Företaget A startade sin verksamhet inom detaljhandelsbranschen med två produkter som de sålde på marknaden och har idag ett brett sortiment av både egentillverkade produkter, inköpta produkter samt samarbeten med andra företag. Respondenten är en av grundarna till företaget och har varit med sedan företagets uppstart. Idag är respondenten verkställande direktör och arbetar själv med företagets ekonomiska planering. Företagets vision är att skapa unika produkter för att få uppmärksamhet på marknaden. Företaget arbetar hela tiden med att utveckla nya produkter och deras mål är att bli större och etablera sig på flera marknader runt om i världen. Respondenten i företaget menar på att det är viktigt att skapa nya produkter hela tiden för att locka nya kunder men även för att behålla de kunder företaget redan har så att de inte tröttnar.

4.1.2 Företag B

Företag B verkar inom detaljhandelsbranschen där de köper in produkter som de förädlar och säljer vidare. Respondenten är delägare i företaget och tillsammans med övriga ägare ses det som en fördel för företaget att ha en mindre målgrupp, då det medför att de kan erbjuda speciellt anpassade produkter till sina kunder, som i sin tur slipper gå till fler leverantörer. Företagets vision är att ta stora marknadsandelar i Sverige för att ha möjlighet att erbjuda individuellt anpassade och personliga produkter till ett rimligt pris. Deras vision är att stanna på den svenska marknaden då de anser att de föreligger en annan typ av konkurrens och prissättning i övriga Europa. Det ekonomiska målet i företaget är att växa organiskt, det vill säga öka i omsättning med ungefär 1,5 miljoner. Företaget behöver omsätta 2 miljoner för varje anställd, vilket gör att de naturligt anställer en ny när företaget ökat sin omsättning med denna summa. Deras kalkyl för omsättning och tillväxttakt är tydlig och deras mål för detta år är att omsätta 8 miljoner.

4.1.3 Företag C

Genom att erbjuda kunder ett komplett erbjudande inom VVS-branschen har företaget vuxit snabbt och har idag en god kundbas. Respondenten är grundare av företaget och arbetar idag både i den dagliga verksamheten samt med det administrativa arbetet. Företaget jobbar ständigt med att få in nya kunder för att generera intäkter till företaget. Sedan starten har företaget vuxit i antalet anställda men respondenten känner nu att företaget har en bra storlek för den verksamhet som företaget bedriver. Respondenten anser dock att omsättningen och intäkterna i företaget bör fortsätta växa. Detta betyder att företaget närmar sig en stabil punkt, de behöver dock växa ytterligare för att fortsätta ligga på en stabil omsättning och anses därför fortsatt vara ett företag som växer.

4.1.4 Företag D

Företag D producerar hållbara produkter inom dryckesbranschen och har som vision att erbjuda svenska högkvalitativa produkter på den svenska och internationella marknaden på ett så hållbart sätt som möjligt. Respondenten är verkställande direktör på företaget och har tidigare erfarenheter inom ekonomi och marknadsföring. Sedan starten 2016 har företaget vuxit sig stora på marknaden och har idag 13 anställda. Företaget har arbetat intensivt med att testa olika förpackningar och olika smaker för att hitta sin plats på marknaden. Företaget arbetar ständigt efter att hitta nya hållbara alternativ och under 2018 gjorde företaget en större investering genom att använda det mest hållbara förpackningsalternativet som finns på marknaden. Deras centrala mål är att erbjuda unika produkter och att etablera sig och hitta sin plats på den internationella marknaden men även att bli ännu mer hållbara. Företagets ambition är att växa stort och ta stora marknadsandelar på den internationella samt nationella marknaden.

4.1.5 Företag E

Företag E som verkar i transportbranschen har gjort en snabb tillväxtresa och har sedan starten haft ett tydligt mål att företaget snabbt skulle växa i storlek och omsättning. Respondenten är både ägare, grundare och aktiv i den dagliga verksamheten. Respondenten arbetar självständigt med den ekonomiska planeringen och arbetar även dagligen i verksamheten på samma sätt som de anställda. Företagets grund ligger i många års erfarenhet inom branschen och respondenten har länge haft en vision om att driva bolag på egen hand för att kunna växa som person men även för att tjäna mer pengar. Till en början bestod företaget av enbart respondenten själv men har idag över tio anställda. Företaget jobbar ständigt med att få in nya kunder och på det sättet växa sin verksamhet, respondenten menar dock att detta inte får ske på bekostnad av den egna kontrollen i företaget.

4.1.6 Företag F

Företag F verkar inom branschen för produktion av förbrukningsmaterial och har sedan 2017 funnits på marknaden, sedan dess har företaget hunnit växa sig kraftiga på marknaden. Respondenten arbetar som ekonomiansvarig i företaget. Företaget arbetar för att kunna underlätta kunders vardag och strävar alltid efter att bli bättre. Hållbarhet ligger företaget varmt om hjärtat och det är något som de arbetar med dagligen. Respondenten menar att i den branschen företaget befinner sig i finns det mycket som kan göras för att bli mer hållbara. På företaget finns det olika avdelningar som har ansvar för olika saker, till exempel ekonomi och försäljning. Detta medför att det finns mycket tid att arbeta med budget, vilket respondenten menar är en förutsättning när företaget har vuxit sig så stort som vi är idag. Respondenten beskriver det som att företaget befinner sig mitt i sin tillväxtresa och att de har många marknadsandelar till att hämta hem. Företaget satsar alltså på en ytterligare ökad tillväxt de kommande åren.

4.1.7 Företag G

Företag G är verksamma i flyttbranschen och är ett företag som hjälper både privatpersoner och företag med att flytta och flyttstäda i nordvästra Skåne samt Halmstad. Respondenten i företag G arbetar som chef för firman i Helsingborg och har även det huvudsakliga ekonomiska ansvaret. Respondenten arbetar med ekonomin i Helsingborg men har även kontakt med övriga chefer på resterande firmor för att kunna skapa sig en helhetsbild av företaget. Respondenten har varit med i företaget sedan det grundades och arbetar även i den dagliga verksamheten vilket respondenten ser som en stor fördel även i det ekonomiska arbetet. Företaget arbetar med att försöka hålla låga priser samtidigt som man erbjuder en hög kvalitet i sina tjänster. Företaget har under de senaste åren vuxit med stora andelar och deras mål är att fortsätta växa och utöka sin kundbas genom att få in fler stora företag som kunder.

4.1.8 Företag H

Företag H verkar inom branschen för produktion av virke och byggmaterial. Företaget erbjuder kunderna skräddarsydda produkter som kan anpassas efter kundens smak och mått. Företaget strävar efter att erbjuda en helhetslösning till kunden där allting är möjligt att göra. Företaget startades som ett projekt i ett litet företag men insåg snabbt att det fanns en stor efterfrågan och då startades ett fristående bolag. Detta bolaget köptes sedan till största del upp av ett större investmentbolag som har sin styrka i företagets utveckling och tillväxt. Respondenten i företag H är en av grundarna och delägarna och är verkställande direktör i företaget. Respondenten har inte huvudansvaret för ekonomin men har en god insikt i hur det ekonomiska arbetet i företaget fungerar då respondenten har ett stort intresse för ekonomin och hur det går för företaget.

Företagets huvudsakliga mål är att öka sin omsättning i en jämn takt och öka sina marknadsandelar genom att leverera till fler och fler länder.

4.2 Företagens budgetprocess

4.2.1 Företag A

I företag A är det respondenten själv som arbetar med den ekonomiska planeringen eftersom han har varit med sedan starten och är en av grundarna är det viktigt för respondenten att ha koll på ekonomin. Respondenten i företag A berättar att företaget arbetar främst med resultatbudget och likviditetsbudget. Resultatbudgeten görs baserat på en beräkning av intäkter och kostnader och denna bygger oftast på tidigare år och hur det har gått för företaget. Respondenten har valt att göra månadsvisa budgetar eftersom det anses passa företaget bäst och för att det finns en möjlighet att anpassa och förändra innan det är för sent.

Likviditetsbudgeten görs även den på månadsbasis och genom att upprätta en likviditetsbudget har företaget lärt sig att de har en ansträngd likviditet under maj/juni och att de har en stor försäljning och en god likviditet i oktober, november och december. Under månaderna maj och juni behöver företaget producera produkter som ska till försäljning inför och under julen vilket betyder att de binder stora mängder kapital. För att klara av denna kapitalbindning har företaget under de senaste åren behövt ta ett banklån som de sedan har kunnat betala tillbaka när julförsäljningen har dragit i gång. Julförsäljningen är då företaget säljer som mest och en förutsättning för att kunna öka den försäljningen har enligt respondenten varit att ta ett banklån för att ha råd att binda kapital. Respondenten har dock som mål att detta ska jämnas ut sig i framtiden och att företaget ska klara sig på de likvida medel som finns internt utan att ta in externt kapital.

Den ekonomiska planering som görs i företaget används sedan för att till exempel sätta upp försäljningsmål och planera den dagliga verksamheten. Respondenten förklarar att den ekonomiska planering som upprättas kommuniceras sedan till resterande av de anställda för att alla ska kunna jobba mot samma mål och för att nå den uppsatta budgeten. Genom denna kommunikation finns det även möjligheter för de anställda att vara med och påverka hur verksamheten ska styras framöver. De anställda får mer än gärna bidra med förslag på förbättringar och liknande som sedan respondenten kan ta med i budgeten framöver.

Företaget och respondenten är noga med att följa upp den ekonomiska planering som har skett, ingenting lämnas åt slumpen. Respondenten menar på att mycket kan hända på en månad och det är därför av stor vikt att utvärdera hur det faktiskt har gått för att det ska finnas en möjlighet att förändra om det skulle behövas, både höja och sänka den budget som ställts upp. Respondenten tittar varje dag på exempelvis hur orderingångarna, inbetalningarna och

faktureringsarna ser ut. Genom att företaget tittar mycket på hur det gått tidigare kan saker hela tiden förändras och förbättras.

“Genom att revidera och utvärdera budgeten månadsvis kan vi planera vidare efter vilka nya förutsättningar som uppdagats”. (Personlig kommunikation, 2022-04-05)

Respondenten tittar även på hur det går på en årsbasis för att skapa sig en överblick, dock bryts detta sedan ner i månader som tidigare nämnts för att skapa en större verklighetsförankring. Respondenten berättar att han inte tror på att upprätta en årsbudget och sedan jobba efter den hela året eftersom det händer saker hela tiden och den är då inte aktuell. Då företaget använder sig av historiska data analyseras detta för att kunna förändras och förbättras i framtiden och i den nya månadsplaneringen av ekonomin.

4.2.2 Företag B

Respondenten i företag B är övertygad om att den bästa budgeten är den som blir satt och som är någorlunda relevant i relation till verkligheten. Detta är något respondenten fått lära sig av flera års erfarenhet i arbete på stora företag. Det är respondenten tillsammans med en ytterligare delägare i företaget som arbetar med den ekonomiska planeringen och den verkställs i Excel. Företaget sätter för varje kalenderår en skarp budget som företaget lever efter men företaget har även en vision fem år framåt. Företaget har veckomöten där de tillsammans går igenom budgeten övergripande genom att titta på veckans siffror och den satta budgeten gällande omsättningen. Den skarpa budgeten i sin fullständighet har alla i företaget tillgång till i ett drive-dokument. Det är däremot inte alla i företaget som kan ändra i dokumentet utan om någon anställd i företaget vill göra någon ändring, till exempel köpa in något för att underlätta produktionen, har det möjlighet att lägga ett förslag om detta. Men dessa förslag har oftast inte någon påverkan på företagets ekonomiska planering, utan de ändringar som påverkar planeringen kommer oftast från delägarna. Om ett förslag skulle påverka den ekonomiska planeringen skulle de enligt respondenten behöva ifrågasätta om förslaget i fråga är något som företaget behöver, om företaget tjänar på det och om företaget skulle klara sig tre månader till.

“Budgetering är fördelaktigt då det bidrar till att de har koll på vilka månader det går bättre respektive sämre för företaget”. (Personlig kommunikation, 2022-04-07)

Den ekonomiska planeringen innefattar enligt respondenten en målsättning för omsättning och inköp. Deras mål är att inköpen ska utgöra cirka 50% av omsättningen, vilket gör att om företaget omsätter 6 miljoner kan de göra inköp på 3 miljoner. Budgetering innebär även för företag B att titta på personalkostnader för att se till att de inte plötsligt börjar skena i väg då detta kan påverka företagets små marginaler. Respondenten uttrycker att detta gör att de kan planlägga sina inköp av exempelvis inventarier till de månader då de vet att det går sämre. De är däremot medvetna om att den ekonomiska planeringen inte alltid är sanningsenligt men de brukar endast ha en felmarginal på 10% och efter några års erfarenhet på marknaden vet de att

företaget brukar gå sämre i januari-februari och bättre i maj-juni. Det är av stor vikt för detta företag att tidsmässigt kunna anpassa och ha koll på när det är läge att göra större inköp då de inte har stora marginaler och stora summor pengar till godo för att göra dessa inköp när som helst.

“Detta är marginaler som större företaget kanske har, men ett så pass litet företag som vi är idag har inte dessa marginaler”. (Personlig kommunikation, 2022-04-07)

Den skarpa budgeten tittar företaget på månadsvis för att följa upp om inköp, lönekostnader, fraktkostnader etc. har några avvikelser eller inte. Detta tillsammans med konverteringen på trafiken på hemsidan är några av de viktigaste måtten som följs upp vad gäller den ekonomiska planeringen. Företaget tittar även veckovis på deras sällsiffror för föregående veckas dagsförsäljning för att se vad företaget snittar på. Respondenten tror inte att många företag har koll på deras nyckeltal och detta är något företag B vill ha stenkoll på. Enligt respondenten gör den ekonomiska planeringen inte någon nytta om den som respondenten uttrycker *“bara är ett dokument i en låda”* och har inte ledningen koll är det lätt att bankkontot plötsligt är tomt utan vetskapen om varför.

4.2.3 Företag C

I företag C har alla personer en viktig roll och utgör en stor del av den ekonomiska planeringen. Respondenten jobbar i verksamheten och beskriver det som att den tid som respondenten önskat lägga på den ekonomiska planeringen idag inte finns. Det finns dock en planering av ekonomin i företaget, denna utför respondenten mestadels i sitt huvud och skriver sällan ner det i en konkret budget. Det som behövs göras i företaget är att räkna på hur mycket företaget måste omsätta vilket i sin tur leder till hur mycket kunder de behöver ha för att gå runt. I dagsläget finns en målsättning kring att varje anställd ska få in 1,5 - 1,8 miljoner kronor. Fokuset för respondenten i den ekonomiska planeringen ligger just på omsättningen eftersom respondenten anser att den är viktig och lätt att göra mätbar. Respondenten menar även på att ett stort fokus läggs på att minimera och ha koll på sina kostnader. Respondenten jämför olika grossister och leverantörer för att kunna köpa in till det bästa marknadspriset.

“Det är viktigt att veta hur mycket varje anställd måste dra in för att jag ska kunna betala ut deras löner” (Personlig kommunikation, 2022-04-13)

När det kommer till likviditeten är det något som respondenten jobbar med på ett liknande sätt som den andra ekonomiska planeringen. Det finns ingen nedskrivna eller tydlig plan på att företaget har likvida medel i kassan. Detta är något som respondenten gärna hade velat lägga mer tid på men anser i dagsläget att tiden saknas då respondenten behöver utföra andra delar i företaget. Det som däremot görs vad gäller företagets likviditet är att alltid se till att få betalat från sina kunder, att de betalar i tid och att de arbete som utförts har bidragit till att kunden är nöjd och att kunden är villig att betala. Respondenten förklarar att om kunden är missnöjd med

ett arbete vill den inte betala förrän “problemet” är löst och detta är en process som påverkar likviditeten i företaget. Företaget har stött på problem med sin likviditet och detta har lösts genom att ta en kredit på 500 000kr som de har kunnat utnyttja vid behov, respondenten säger dock att den helst inte ska utnyttjas men den finns som en säkerhet och trygghet om det skulle behövas.

I det dagliga arbetet används inte den ekonomiska planeringen på något sätt. Det enda som görs är att jämföra priser på material och inköp som företaget behöver göra för att få så lågt pris som möjligt. Företag C arbetar med allting inom den ekonomiska planeringen på ett informellt sätt och försöker i stället se till att allting i företaget klaffar. För respondenten betyder de små sakerna i den dagliga verksamheten mycket för helheten i företaget då företaget jobbar med små marginaler.

“I stället för att två personer åker och köper material räcker det att en gör det så sparar vi in dem timmarna för en persons arbete”. (Personlig kommunikation, 2022-04-13)

Eftersom det inte sker någon formell uppställning av budget eller liknande blir det svårt att göra en ordentlig uppföljning anser respondenten. Det finns dock siffror och nyckeltal som respondenten granskar och tittar över när det finns möjlighet, detta görs främst för att se till att företaget når upp till den omsättning som krävs samt att kostnaderna ligger inom ramen för vad som är rimligt för företaget. Allting inom den ekonomiska planeringen anser respondenten vara av hög vikt för att företaget ska lyckas i längden. Företag C gjorde en snabb tillväxt i början och detta medförde att respondenten in hunnit med allting som han velat kring den ekonomiska biten. Respondentens mål i framtiden för att kunna få en starkare tillväxt och sedan stabilisera sig är dock att kunna arbeta fler timmar i veckan med den ekonomiska planeringen. Fokuset kommer enligt respondenten främst ligga på att planera inköp eftersom där finns det mycket pengar att spara vilket medför minskade kostnader.

4.2.4 Företag D

I företag D är det respondenten som har det yttersta ansvaret för företagets ekonomiska planering och det är respondenten som verkställande direktör som jobbar med företagets ekonomiska planering. Respondenten har många års erfarenhet av ekonomiarbete och har under många år haft en ledande position i olika företag. Det är enligt respondenten ytterst viktigt att ha en omfattande budget i ett företag som växer, där det inkluderas en resultatberäkning, balansberäkning och likviditetsanalys. Detta är viktigt för att företaget ska ha möjlighet att nå sina mål. Budgeten i sig är för respondenten som ett mål att jobba efter och det är ett bra verktyg att ha för att kunna planera inför när och hur företaget ska göra sina investeringar. Den ekonomiska planeringen blir som uppsatta ramar för hur man ska göra olika saker. Respondenten ser det som ett bra jobb att göra för att engagera medarbetare och det blir en del av arbetet att alla ska ha samma mål. Det är enligt respondenten en viktig process för att alla

inom företaget ska vara med på noterna och veta vad som ska göras för att nå företagets uppsatta mål.

“Likviditetsbudgeten är den mest centrala i ett företag som växer” (Personlig kommunikation, 2022-04-19)

Företag D ser inte något negativt med att verkställa budget i ett företag. Respondenten trycker på att det är upp till var och en som entreprenör om den ekonomiska planeringen ska ta mycket tid eller kosta mycket pengar. Detta anser respondenten bero på om man som företag väljer att följa planeringen till punkt och pricka eller om man väljer att ha det som en riktlinje. Budgetarna som verkställs i företag D följs inte till punkt och pricka utan det är en stark vägledning för företagets olika beslutsfattanden. Företaget lägger olika mycket tid på sin ekonomiska planering vad gäller verkställande, revidering och uppföljning beroende på hur saker och ting utvecklar sig i företaget, samt olika omvärldsfaktor. Men respondenten verkställer företagets budgetar årsvis och följer sedan upp dessa budgetar månadsvis genom att jämföra utfall mot budget. Dessa budgetar revideras vid behov, men det är sällan de revideras månadsvis. Däremot kollar företaget och jämför utfall mot budget varje månad. När en ny årsbudget ska verkställas så kollar företaget på utfallet från året innan för att ha en riktlinje inför det kommande året.

Respondenten trycker även på att vikten av att dela med sig av planeringen till övriga anställda. Det är någonting som skapar engagemang från kollegorna och det skapar även en öppen kultur inom företaget. De budgetar som hela tiden finns delade till övriga anställda är företagets resultatberäkning, intäktsberäkning och budgeten för kommande investeringar. Det ökade engagemanget som de anställda får genom att ta del av ledningens ekonomiska planering leder i sig till ökad prestation i deras dagliga arbete och ett bättre resultat i företaget. Sedan kan även likviditetsbudget och balansberäkningar delas om det intresset finns, men det har väldigt lite påverkan på det dagliga arbetet.

“Det är viktigt att se till så att alla är med på resan” (Personlig kommunikation, 2022-04-19)

4.2.5 Företag E

I företag E är det endast respondenten som är delaktig och aktiv när det kommer till budgetering. Till en början gjordes kalkyler över hur mycket varje anställd behöver inbringa till företaget, både i timmen och per dag men även i veckan och per månad. Detta medför att respondenten kan ha koll på hur mycket kunder företaget behöver ta in kontra antalet anställda. Respondenten upprättar även månadsvis en plan för de förväntade intäkterna och kostnaderna under kommande månad. Kostnaderna i företaget kan variera beroende på hur mycket som behöver ersättas för skadat gods, det finns olika prisklasser därav kan kostnaderna skilja. Respondenten har då valt att göra två olika utfall av sin kostnads- och intäktsplanering, ett utfall där skadat gods förekommit i mindre grad och ett där skadat gods förekommit i högre grad. Anledningen

till att detta utförs är för ha möjlighet att planera sin likviditet utifrån att oväntade utgifter skulle uppstå.

“Det är bra att göra en plan för om allt går som man vill och en plan för om det inte riktigt går som man tänkt sig, så att man är förberedd” (Personlig kommunikation, 2022-04-21)

Planeringen gör respondenten i Excel då respondenten menar på att det är ett bra verktyg och ändringar kan enkelt utföras samt att den alltid finns tillgänglig. Den planering som görs används sedan i verksamheten för att dagligen ha koll på att de anställda drar in pengar till företaget i den tänkta takten. I den ekonomiska planeringen finns även utbildning till personalen inräknat och detta är något som respondenten menar på är viktigt för företaget och de anställdas utveckling.

Eftersom respondenten arbetar med sin planering månadsvis menar han på att den hela tiden följs upp, uppdateras och förbättras. Varje ny månad bygger på tidigare månader och därefter justeras den efter tidigare utfall och framtida planering. Att göra en utvärdering varje månad menar respondenten är ett bra sätt att ha koll på sin ekonomi eftersom då hinner förändringar ske i tid och kostnader som kan minimeras eller justeras kan även fixas.

4.2.6 Företag F

På företag F används många olika delar i den ekonomiska planeringen. Varje år görs en resultatbudget, en budgeterad balansräkning samt en likviditetsbudget. Dessa använder sedan företaget som ett riktmärke i sitt arbete. Utifrån de tre årsbudgetarna bryts de sedan ner i månadsbudgetar/planeringar. Anledningen till att detta görs är för att få en djupare koll inför varje ny månad. De tre huvudbudgetarna sköter ekonomiavdelningen på företaget tillsammans med ledningen men när det kommer till mer specifika budgetar får varje avdelning vara med och planera sin egen verksamhet. De som till exempel jobbar på lager får styra ”sin” budget själva och planera sin verksamhet. Detta görs såklart med stöd i hela företagets budget. På företaget arbetas det med att göra hela organisation mer delaktiga i ekonomin och vill att alla ska förstå och bidra med det varje person kan.

“Budget är ett viktigt verktyg för att kunna ha koll på vår ekonomi” (Personlig kommunikation, 2022-04-26)

De budgetar som sätts upp används sedan för att göra andra budgetar och för att till exempel räkna på försäljningspriser, inköpspriser och liknande. Budgetarna utgör alltså en stor grund i hela företagets arbete. Respondenten i företag F säger att det är viktigt att inte bara gör en budget utan att den faktiskt bringar nytta för företaget, annars är det slöseri med tid. De delbudgetar som görs inom de olika avdelningarna används varje dag för att stämma av för att se till att det exempelvis har sålt för den summan som var planerat, att rätt varor blir plockade på lagret osv. Respondenten menar på att i verksamheten används budgeten men inte på något djupare plan.

På ledningsnivå används den ekonomiska planeringen desto mindre i den dagliga verksamheten utan fokus ligger där på utvärdering och analys.

Det är ledningen och ekonomiavdelningen som gör den övergripande utvärderingen och analysen av budgeten. Företaget tittar varje år på hur utfallet kontra budgeten ser ut och upprättar därefter den nya budgeten med de justeringar som behövs. Respondenten tycker att en viktig del i hela den ekonomiska planeringen och i budgetarbetet är att utvärdera hur det faktiskt gick, kunde vi förutspå någorlunda hur det skulle gå? Respondenten säger även att det viktigaste är nästan om det skiljer sig mycket för då måste en djupare analys göras kring vad som har gått ”fel”.

4.2.7 Företag G

Respondenten i företag G är den som har största ansvaret för budgetarbetet i företaget. Företaget använder sig av en resultatbudget och en balansräkning som görs inför varje nytt kalenderår. Dessa baseras på hur det gått tidigare år samt hur omvärlden ser ut just nu, dessa ses endast som ett riktmärke för att sedan kunna göra den mer detaljerade planeringen kring andra punkter som respondenten anser vara viktiga. Respondenten anser inte att de mest formella budgetarna alltid är det bästa men att det kan vara bra att göra dem för att ha ett riktmärke att gå efter. Varje månad gör respondenten beräkningar för antal bokade kunder, hur många kunder företaget förväntar sig att få och hur många som krävs för att företaget ska nå sin budget. Detta är för att företaget ska ha koll på hur många nya kunder företaget behöver få in eftersom att företaget drivs av att erbjuda tjänster. Respondenten berättar även att nyckeltal är något som är intressant för företaget främst för att se till företagets tillväxt. En annan sak som respondenten tycker är viktigt när det kommer till uppställande av budget är att kommunicera med de andra cheferna samt med sina medarbetare för att skapa ett inkluderande företag och för att kunna lyckas på bästa sätt.

“De som kan mest om företaget och hur det fungerar är de som arbetar mot våra kunder dagligen” (Personlig kommunikation, 2022-06-29)

Respondenten anser inte att det är nödvändigt att dagligen använda sig av budgetarna och beräkningarna. Istället görs det veckovisa planeringar för den dagliga verksamheten kring vem som ska arbeta var och mot vilka kunder. Genom denna planering får respondenten även en bild av hur kundflödet ser ut och det är det viktigaste, mer koll än så anser respondenten inte sig ha behov av. Den färdigställda årliga resultat- och balansbudgeten kommunicerar respondenten med de övriga anställda i början av året som medarbetarna har fått vara med och påverka. Detta gör respondenten för att han menar på att det är ett bra sätt att visa hur det går för företaget samt vilka gemensamma mål företaget har att arbeta för under året. Det öppnar även upp till reflektion för vad som går bra och dåligt i företaget och alla medarbetare kan på så sätt ge förslag till vad som kan förbättras.

Uppföljning av budgetarna är något som respondenten gör vid olika tillfällen. Varje vecka när planeringen av det dagliga arbetet görs genomför respondenten en enklare uppföljning och analys av bland annat kundflödet. Detta för att det skapar en känsla för hur kundflödet i företaget ser ut. Varje månad räknar respondenten på nyckeltal och jämför dessa mot den årliga resultat- och balansbudgeten. Vid denna process ser respondenten om något avviker och om något i så fall skulle behöva förändras. Respondenten menar på att det är viktigt att inte stirra sig blind på siffrorna i budgetarna utan istället anpassa verksamheten efter förändringarna i omvärlden. Respondenten ser budgetarna mest som ett riktmärke för att ha något att utgå ifrån när den dagliga verksamheten ska planeras. Trots detta anser respondenten att uppföljningen av budgetarna är en viktig del i arbetet då det är ett sätt att hålla verksamheten på rätt spår.

4.2.8 Företag H

Företaget verkställer årliga likviditet-, resultat- och balansbudgetar för hela företaget. Detta görs genom att granska hur det gått föregående år samt vad företaget har för mål det kommande året. Dessa budgetar anser respondenten är av stor vikt för att hålla koll på hur det har gått och ge en bild av var företaget är på väg. Inför varje månad gör den ekonomiansvarige en mer detaljerad planering av till exempel beräknade intäkter och kostnader. För att kunna växa menar respondenten att det är viktigt att ha koll på sina kostnader och därför lägger företaget mycket tid på att hitta material och leverantörer till rätt pris och kvalitet. Planeringen som utförs varje månad är även av stor vikt för att se till så att företaget har tillräckligt med beställningar för att nå sina mål. Den ekonomiansvariga på företaget har huvudansvaret för uppställandet av budgetarna och planeringen i verksamheten men respondenten hjälper gärna till och kommer med inputs och förslag för att utveckla företagets ekonomi.

Det är endast företagets delägare och ledning som har tillgång till budgetarna och använder dessa aktivt. Övriga anställda har inte tillgång till denna information eftersom deras huvudsakliga uppgift är att tillverka, sälja och leverera företaget produkter. Respondenten menar på att det skulle bli rörigt om för många var involverade i budgetarna och budgetarbetet. Respondenten menar dock på att om en anställd skulle ha förslag till förbättringar eller synpunkter är detta något som ledningen mer än gärna tar emot och ser det som en fördel om de anställda är engagerade och intresserade av företagets framgång. Respondenten menar på att ledningen har full koll på företagets inköp av material men även hur produktionen, försäljningen och leveransen av produkterna går och det är det viktigaste. Budgeten används för övrigt inte på något annat sätt i den dagliga verksamheten utan används mest för att göra uppföljningar och analyser av utfallet.

Uppföljning och analys anser respondenten vara en av det viktigaste delarna i budgetarbetet eftersom att det möjliggör förbättringar och är en förutsättning för att kunna skapa tillväxt i ett företag. Respondenten menar på att uppföljningen är den del av arbetet som gör att företaget

utvecklas. Skulle företaget bara fortsätta sin verksamhet utan att reflektera hur det går skulle företaget troligtvis inte varit där det är idag. Uppföljningen sker mestadels genom en jämförelse av budget mot utfall. I de fall som utfallet avviker för mycket är företaget inte rädda för att göra den förändring som krävs för att nå sina mål, även om det betyder att man får backa några steg innan man kan fortsätta framåt.

“Ibland får man ta två steg framåt och ett steg bakåt” (Personlig kommunikation, 2022-08-03)

4.3 Förändring över tid

4.3.1 Företag A

I företag A har respondenten funnits med sedan start och har under hela sin verksamma tid arbetat med den ekonomiska planeringen. Vid starten av företaget var det viktigaste att få igång försäljningen och att få in pengar från sina kunder för att likviditeten skulle vara sund. Detta anser respondenten vara ett problem i uppstarten då kostnaderna var höga och försäljningen inte tagit fart ännu. I detta skede menade respondenten att det var av stor vikt att ha koll på sin ekonomi för att företaget skulle kunna överleva. I takt med att detta stabiliserade sig kunde företaget växa sig större och öka sin försäljning. I takt med att företaget växte menade respondenten på att vikten av att ha koll på sin ekonomi blev större och större. Från grundandet av företaget fram till nu har respondenten använt sina tidigare kunskaper om ekonomi men har valt att jobba med den ekonomiska planeringen på ett informellt sätt. Det finns inga formella mallar eller en formell budget som företaget jobbar utifrån, istället finns mycket av den information som den ekonomiska planeringen innefattar i respondentens huvud eller i dokument som respondenten sammanställer.

“Ekonomi kan vara det viktigaste i ett företag”. (Personlig kommunikation, 2022-04-05)

När det kommer till den ekonomiska biten i företaget har respondenten alltid velat göra allting själv och menar på att han kommer fortsätta att göra det i framtiden för att han inte vill tappa kontrollen över företaget och dess framtida tillväxt. Det finns dock en del i den ekonomiska arbetet som respondenten alltid har tagit hjälp med och det är bokföringen, detta då han anser att det finns andra som kan göra det bättre än honom och för honom att då göra detta själv skulle vara tidsineffektivt. När det kommer till att fortsätta växa är det en förutsättning att ha koll på sin ekonomi menar respondenten, det går inte att nå sitt mål utan pengar. Företaget vill fortsätta skapa tillväxt och därför väljer företaget att behålla den vinst som görs inom företaget.

4.3.2 Företag B

Respondenten i företag B har sedan 2009 drivit företag och har under dessa år lärt sig den hårda vägen. Respondenten är som person strukturerad och tycker om att ha ett mål att styra efter. Det

är viktigt för respondenten att ha koll på hur mycket företaget har att röra sig med och hur detta kan påverkas. Enligt respondenten är det viktigt att förstå sammanhanget för att kunna driva företag, vilket har blivit lättare för respondenten under åren som entreprenör. Den ekonomiska planeringen i företag B har sedan respondenten kom in i företaget blivit mer strukturerad. Innan var företaget präglad av tankesättet att omsätta så mycket som möjligt, men det fanns inte någon klar bild av hur det skulle gå till. Den ekonomiska planeringen var inte heller nedbruten på månadsbasis, vilket gjorde att i slutet på kalenderåret var inte den uppsatta budgeten uppnådd och i vissa fall visste hade de i företaget inte ens koll på vad som var planerat i början av året. Enligt respondenten leder detta tankesätt till att företaget modifierar den ekonomiska planeringen halvvägs, vilket innebär att den behöver sättas lägre än vad den vad satt till från början.

“Det är sällan den ekonomiska planeringen modifieras och blir högre”. (Personlig kommunikation, 2022-04-07)

Vid en tillbakablick på några år har företaget idag mycket bättre koll, är mer hälsosamt och dess utveckling är tryggare. Det finns idag inte några nyckeltal som de inte kan svara på eftersom de noggrant har mätt dem. Idag är företaget även mer digitala och mer intresserade av smarta och teknologiska lösningar. Detta är något som har gjort företaget mer effektivt, exempelvis deras bokföring som tidigare tog 1,5 timme i veckan går idag mycket snabbare då deras olika affärssystem är integrerade med varandra. Enligt respondenten är det viktigt med ekonomiska planeringen för att kunna ha koll och för att ha möjlighet att planera inför framtiden. Respondenten beskriver att i företag som växer blir det lätt att det går för fort. Ett företag kan ha en stor omsättning men inte koll på sina utgifter eller hur det ser ut framåt, vilket i sin tur leder till att det inte går bra i alla fall. Respondenten menar på att den ekonomiska planeringen inte behöver vara komplicerad utan det är viktigt att börja någonstans, att ha en plan som bryts ner i ett hur om hur planen ska uppnås. Respondenten förklarar även att det i ett företag som växer kan ses som tabu att vara den som styr upp, då det ger en bild av att vara tråkig. Detta gör att många företag som växer bara kör på utan en plan. Men detta gör inte företaget hållbart i längden då företaget måste balansera tankesättet att köra på med en planering samt att ha flera parametrar som följs upp.

4.3.3 Företag C

Företag C har gjort en snabb resa framåt och har gått från en anställd till åtta anställda på två år. Anledningen till att denna ökning har kunnat ske är enligt respondenten i företag C att varje person bidrar med företagets omsättning och företaget har vuxit i takt med sin omsättning. Till en början låg fokus för respondenten mycket på att beräkna hur mycket kunder företaget behövde, hur mycket som kunde investeras, hur stora kostnader företaget haft. Dessa siffror har sedan följt företaget i takt med att det har växt och omsättningen har ökat i takt med att fler personer anställts på företaget. Vid starten av företaget arbetade respondenten med den ekonomiska biten på kvällar och helger eftersom han på dagen deltog i den dagliga verksamheten. Respondenten hade som mål att där han är idag skulle ge mer tid åt den

ekonomiska planeringen, dock har detta inte blivit fallet. Respondenten vidhåller dock sitt mål och vill fortsätta att utveckla företaget mot en stark ekonomi och att respondenten hinner lägga mer tid på den ekonomiska planeringen.

“Jag önskar att det fanns mer tid för den ekonomiska planeringen i min verksamhet, det hade gynnat oss i längden” (Personlig kommunikation, 2022-04-13)

4.3.4 Företag D

Respondenten har inte varit med företaget sedan starten men upplever ändå att ekonomin hanteras på samma sätt nu som den gjorde från början. Företaget har alltid haft ett stort fokus på sin likviditet som respondenten menar är den mest centrala biten i ett företag som växer. Till en början gjordes budgetarna för att ha koll på hur mycket företaget behövde sälja för och vilka kostnader företaget hade, samt för att se till att företaget hade en god likviditet. Respondenten menar idag på att det istället handlar mer om vilka investeringsmöjligheter som finns samt att skapa ett engagemang hos de anställda genom att dela resultatbudgeten med de anställda. Tidigare har den ekonomiska planeringen skötts av en annan person på företaget men är idag respondentens uppgift och planen är att den ska skötas i samma anda som tidigare då det har fungerat bra för företaget. En väsentlig skillnad som respondenten menar att företaget har gjort kring sin budget är att i början tittades det mer på den och de reviderade den oftare för att utfallet många gånger inte stämde med budgeten, detta menar respondenten är något naturligt när företaget går från nystartat till ett företag som växer. Nu när företaget vill växa ännu mer men känner sig mer stabila på marknaden anser respondenten att det räcker att budgeten tittas över månadsvis och jämför mot utfallet men att det inte krävs någon större revidering av budgeten eftersom att den är redan satt, något annat skulle vara slöseri med tid.

“Det finns ingen idé med att ändra ett vinnande koncept” (Personlig kommunikation, 2022-04-19)

4.3.5 Företag E

Sedan starten av bolaget är det respondenten som har tagit hand om allting som har med ekonomin att göra. Respondenten hade ingen tidigare erfarenhet av ekonomi från vare sig arbete eller studier vilket har inneburit att respondenten varit tvungen att gå en del utbildningar samt ta hjälp av närstående. I början gjordes därför enklare uträkningar, till största del bestod de endast av hur mycket företaget behövde i intäkter för att täcka sina kostnader. I takt med att respondentens kunskaper och erfarenhet blivit större har även den ekonomiska planeringen utvecklats. Idag görs djupare uträkningar och ett större fokus läggs på att exempelvis minimera kostnader, vilket är den del av den ekonomiska planeringen enligt respondent E. Vid starten såg respondenten den ekonomiska planeringen som ett nödvändigt ont för att kunna driva ett sunt bolag, idag menar respondenten istället att det är viktigt att ha koll på sin ekonomi för att kunna växa. Vikten av att ha koll på ekonomin är stor enligt respondenten som säger att den tillväxtresa

som företaget har gjort inte varit möjlig om inte ekonomin hade tillåtit det. I framtiden vill respondenten lära sig mer om hur hen kan jobba vidare med ekonomin och får den att bidra till att företaget växer ännu mer, desto mer kunskap en person besitter desto bättre kan den göra ifrån sig.

“Det är skönt att sitta på den kunskapen så att man känner att man har någorlunda koll på sitt företag”. (Personlig kommunikation, 2022-04-21)

4.3.6 Företag F

Tillväxtresan för företaget har gått snabbt framåt med tanke på företagets ringa ålder. Något som gjort att företaget kunnat växa snabbt är att det redan fanns etablerade metoder och tillvägagångssätt eftersom företag F är en sammanslagning mellan två företag. Detta gjorde att företaget kunde använda sig av befintliga strukturer och tillvägagångssätt och justera dem efter hur företaget själva ville arbeta. Respondenten menar att detta varit en stor fördel när det kommer till den ekonomiska planeringen för då har de kunnat titta på siffror från de tidigare företagen och kunnat använda dem i den nya ekonomiska planeringen. Respondenten menar dock på att det i början var svårt att göra den ekonomiska planeringen för att de inte visste hur det skulle gå för det ”nya” företaget. Med tiden har respondenten lärt sig vad företaget har för kostnader, intäkter och liknande vilket gör att fokus kan läggas mer på att finansiera tillväxt och förbättra likviditeten. Respondenten säger att själva upprättandet av budget är den mindre delen idag jämfört mot vid starten. Vid starten tog detta mer tid och krävde mer fokus. Idag kan i stället respondenten jobba mer med utvärdering och analys som respondenten säger är:

”En mycket viktig del i den ekonomiska planeringen för det är det som gör att företaget kan utveckla och förbättra sin ekonomi”. (Personlig kommunikation, 2022-04-26)

4.3.7 Företag G

Företag har haft en snabb tillväxt och har under en kort tid vuxit med stora andelar. Respondenten som idag är chef på firman i Helsingborg och som har hjälpt till att starta upp firman har tidigare erfarenhet från andra företag i samma bransch. Detta har hjälpt företagets tillväxt då respondenten har bidragit med lärdomar och kunskaper från tidigare arbeten och på så sätt sett till att företaget inte gjort dyrbara misstag i uppstarten. Till en början menar respondenten på att det var viktigare med mer detaljerade budgetar och planeringar då företaget inte hade någon stabil kundbas och behövde etablera sig på marknaden. De detaljerade budgetarna hjälpte företaget att se till att det alltid fanns pengar i kassan samt att det fanns utrymme för företaget att växa. I takt med att omsättningen ökade och företaget fick en allt större kundbas kunde respondenten ändra sitt sätt att arbeta med budgetar till det han använder idag. I framtiden tror respondenten att mer hjälp från en extern part kommer behövas när det kommer till budgetarbete eftersom förhoppningen finns att företaget ska växa ytterligare och ta fler marknadsandelar. Respondenten trycker däremot på att allt ansvar aldrig kommer att

släppas helt till någon annan utan vill mer ha stöd och tips från en extern part så att företaget kan fortsätta växa. Detta är även för att respondenten är mer van vid att arbeta i mindre företag. Ett alternativt sätt skulle kunna vara om respondenten utbildade sig mer inom ämnet och la mer tid på det administrativa och budgetarbetet och slutade arbeta i den dagliga verksamheten. Detta är något som respondenten inte känner är främmande utan skulle se det som en utmaning till att fördjupa sina kunskaper.

“Det finns bara möjligheter för företaget att fortsätta sin tillväxtresa och jag ser inga hinder för detta” (Personlig kommunikation, 2022-06-29)

4.3.8 Företag H

Företaget har sedan de blev uppköpte lyckats hålla en stabil tillväxt, vilket är deras mål även framåt. Respondenten som är en av grundarna hade till en början det ekonomiska ansvaret i företaget. Vid starten saknade respondenten kunskaper om företagande och ekonomi, då företaget först var ett projekt i ett annat företag fanns inga långsiktiga mål och det var därför svårt att arbeta med ekonomin. När projektet sedan blev ett fristående företag valde respondenten att läsa kurser i företagande och ekonomi för att kunna driva bolaget framåt. Respondenten menar på att detta hjälpt honom att kunna sköta företagets ekonomi vid starten av bolaget. I början gjorde respondenten enklare budgetar och gjorde sedan uträkningar kring hur mycket intäkter företaget behövde för att täcka sina kostnader. Detta har sedan utvecklats och i takt med att respondentens kunskaper ökat har även komplexiteten i budgetarna ökat. När företaget sedan köptes upp till större del av ett tillväxtdrivande investmentbolag medförde det att bolaget fick nya ekonomiska tillgångar och bolaget fick nu en ekonomiansvarig. Respondentens ansvar för ekonomin försvann då och detta menar respondenten var ett sunt steg för att företaget skulle kunna fortsätta sin tillväxt. Som respondenten tidigare nämnt finns fortfarande ett stort intresse för företagets ekonomi och respondenten har fortfarande koll på hur företagets ekonomiska arbete ser ut.

“Det är viktigt att inse sina personliga begränsningar för att företaget ska ha möjlighet att fortsätta växa” (Personlig kommunikation, 2022-08-03)

5 Analys

I detta avsnitt analyseras studiens empiri med hjälp av den teoretiska referensramen för att kunna hitta mönster och se likheter och skillnader. Inledningsvis diskuteras företagen kopplat till vilket stadie i tillväxtfasen de befinner sig i. Vidare diskuteras budgetprocessen och slutligen diskuteras den kritik som riktas mot budget upp.

5.1 Mönster avseende företagarens budgetprocess

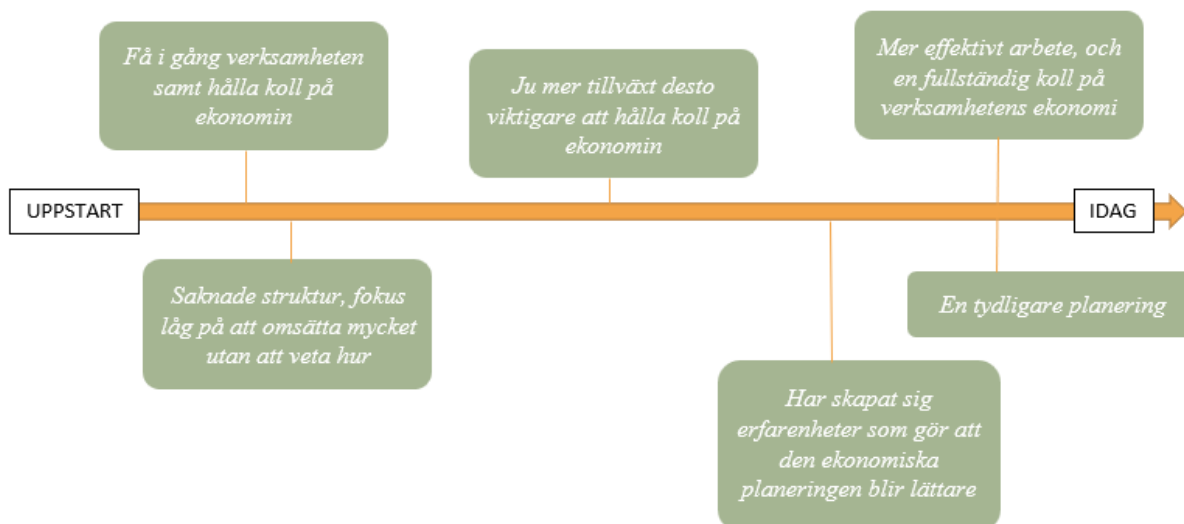
Sammantaget pekar vår analys på följande mönster vad gäller företagens budgetprocess. Analysen är uppdelad på hur företagen ställer upp, använder och följer upp budget enligt följande tabell:

FÖRETAG	Uppställande	Användande	Uppföljning
Företag A	Månadsvisa budgetar	Sätta försäljningsmål, ha kontroll, styrning.	Daglig uppföljning av företagets siffror. Reviderar månadsvis.
Företag B	Årlig skarp budget	Planeringsverktyg, kontroll över daglig verksamhet.	Sälsiffror veckovis. Budget månadsvis.
Företag C	Informell planering i huvudet	Kontrollerar kundnöjdhet, prisjämförelser och planera arbetsdagarna.	Jämför nyckeltal och siffror. Ingen formell uppföljning.
Företag D	Årliga budgetar	Riktlinje och vägledning av daglig verksamhet.	Jämför utfall mot budget månadsvis.
Företag E	Kalkyl på varje anställds omsättning. Månadsvis planering av intäkter och kostnader.	Daglig planering av verksamhet.	Följer upp, reviderar och förbättrar hela tiden.
Företag F	Årliga budgetar	Gör delbudgetar till olika avdelningar som de kan jobba efter.	Jämför utfall mot budget årsvis.
Företag G	Årliga budgetar och månadsvisa beräkningar	Riktlinjer för planering av dagliga verksamhet.	Analys av kundflöde och jämför nyckeltal.
Företag H	Årliga budgetar och månadsvis planering	Guidning för planering av intäkter och kostnader.	Jämför utfall mot budget.

*Budgetprocessen figur 5.
Illustrerad av skribenterna.*

5.2 Tidslinje för budgetprocessens förändring över tid

Sammantaget visar modellen på förändring över tid där vi har strukturerat det mönster som den empiriska analysen visar. Den visar på hur företag som växer använder av budget har förändrats från uppstart till där företagen är idag.



Förändring över tid, figur 6.

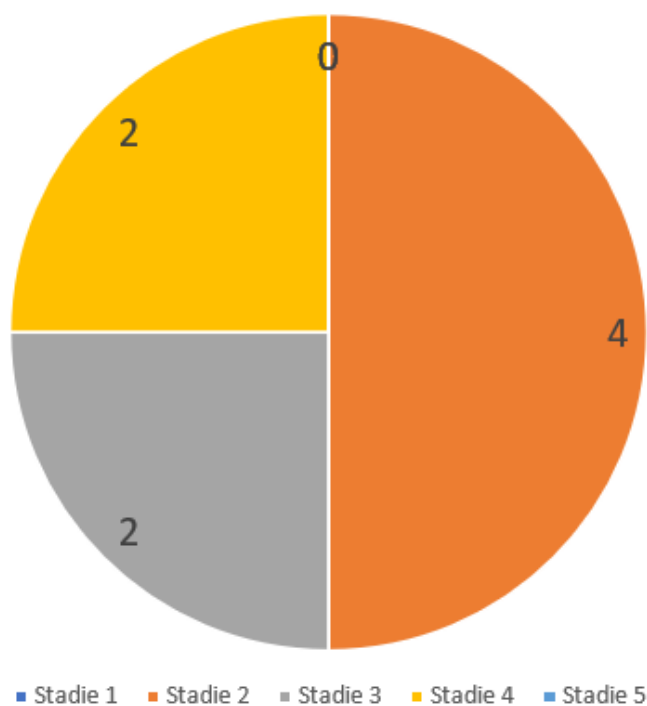
Illustrerad av skribenterna.

5.3 Företag i tillväxtfasen

Att tillväxtfasen i enlighet med Churchill och Lewis (1983) till största del handlar om att bilda en gedigen kundbas, kundacceptans och produktkapacitet är ett yttrande som går i linje med vad alla företagen i denna studie pratar om. Företagen vill vara anpassningsbara gentemot kunden, vilket tyder på en vilja att bygga upp sin kundbas och möta kundens behov av produktutbud och produktkvalitet. För att bilda en gedigen kundbas, kundacceptans och produktkapacitet har företagen en stark målbild av att möta kunden genom att ständigt utveckla nya, unika, anpassade och prisvärda produkter och tjänster. Några av företagen pratar om att de vill anpassa sitt utbud efter säsong och efterfrågan. En del av företagen arbetar även mot att ta större marknadsandelar samt att växa internationellt vilket gör att de kan möta en större kundgrupp och bli mer tillgängliga på marknaden. Dessa företagen har ett större behov av att möta kundernas förväntningar och behöver lägga mer tid på att möta alla kunders behov på de olika marknaderna. Det är tydligt att varje företag befinner sig i tillväxtfasen eftersom de alla är villiga att anpassa sig efter dess kundgrupp på olika sätt och på så sätt ha möjlighet att växa och bli större på marknaden.

Churchill och Lewis (1983) trycker även på vikten av att hitta det bästa möjliga sättet att gå till väga vad gäller bland annat finansiering, delegering av ansvar, kontrollering och fördelning av företagets resurser. Som Greiner (1998) kommit fram till i sin studie befinner sig växande företag i olika stadier vad gäller dessa punkter. Med utgångspunkt i denna studien befinner sig den dominerande delen av företagen i stadie två som tyder på att företagen kännetecknas av en hierarkisk organisationsform enligt Greiner (1998). I dessa företagen är det företagsledningen som tar besluten och personerna på lägre nivåer kan inte ta egna initiativ, åtminstone inte vad gäller frågor som ligger inom ramen för företagets ekonomiska planering. I ett av företagen

utmärker sig stadie två till störst grad på så sätt att det endast är företagsledningen som har förfogande att ändra och ta beslut som påverkar deras ekonomiska planering. Skulle det vara någon i företaget med en lägre position som vill göra något som påverkar den ekonomiska planeringen är det företagsledningen som överväger för- och nackdelar för respektive förslag och det är företagsledningen som tar det slutgiltiga beslutet. I ett annat företag utmärker sig stadie två på så sätt att respondenten ser det som sin viktigaste uppgift som företagsledare att se till att företaget uppfyller den omsättningsgrad som behövs för att de anställda ska få sina löner. Detta ansvar läggs inte på någon annan än respondenten själv, som även trycker på vikten av att planera och leda på ett sätt som gör att varje anställds arbetstimmar fördelas på ett optimalt sätt och att fakturorna blir betalda från kunden i tid. I detta företag är det till största del ledningen som tar olika verksamhetsbeslut, vilket är ett tydligt tecken på att företaget befinner sig i stadie två enligt Grenier (1998). Detta appliceras även i ett annat företag där det endast är företagsledaren som arbetar med den ekonomiska planeringen, som innefattar en noggrann planering av hur mycket varje anställd behöver bidra med för att ekonomin i företaget ska kunna gå runt. Denna planering ska sedan dirigera de anställda till vad och hur mycket de ska göra under varje månad.



Fördelning över stadierna i företagen, figur 7.

Illustrerad av skribenterna.

En del av företagen befinner sig även i stadie tre där företagets behov av budgetering präglas av delegering och samordning. Företagen som befinner sig i stadie tre är inkluderande eftersom samtliga i företaget får delges mycket ansvar vad gäller beslutsfattande och planering. Det är däremot företagets ledning som har det yttersta ansvaret för företagets ekonomiska planering, eftersom detta inte är något som respondenterna vill delegera till någon annan och på det sättet

mista kontrollen över ekonomin. Företagen i detta stadiet har vill säga en strävan av att vara samordnade vad gäller många delar av verksamheten, men när det kommer till den ekonomiska planeringen krävs det att ledningen tar över och gör det centrala arbetet. I denna studie finns det ett företag som sticker ut från de andra och det är Företag F som befinner sig i stadiet fyra där fokus ligger på att hitta strategier och definierade arbetssätt inom de olika avdelningarna i företaget.

Majoriteten av företagen som har deltagit i denna studie har varit i ett stadiet där företagsledningen har haft den främsta kontrollen över verksamheten. I enlighet med Greiner (1998) har ledningen i ett företag mindre möjlighet att påverka företagets handlingar och beslutsfattande ju högre stadiet man befinner sig i. Med utgångspunkt i denna studie stannar majoriteten av företagen under en lång period i stadiet två där företagsledningen känner som mest trygghet. Det är i detta stadiet som företagsledningen har möjlighet att styra företaget i den riktning den vill, genom att själva ha hand om företagets ekonomiska planering och ge direktiv till övriga medarbetare. Förutsättningar för ett växande företag förändras hela tiden då de ständigt rör sig i nya riktningar, vilket gör att behovet av kontroll och trygghet för företagsledningen blir större.

Ett kännetecken att ett företag befinner sig i stadiet två enligt Greiner (1998) är att kommunikationen är ytterst formell och opersonlig. Detta är inte något som företagen i denna studie visat på, vilket kan bero på att dessa företagens ledningar själva jobbar i den dagliga verksamheten där kommunikationen mellan dem och deras medarbetare vad gäller budgetering är väl fungerande. En anledning till att det kan vara så i de företag som deltagit denna studie kan vara för att de är mindre företag med en annan närhet till samtliga medarbetare än i ett större företag med många olika enheter.

5.4 Budgetprocessen

I enlighet med Ax, et al., (2009) finns det olika sätt att verkställa en budget på. Majoriteten av företagen i denna studie har månadsvisa budgeteringar i form av resultat- och likviditetsbudgetar. Detta är för att ha möjligheten att anpassa och förändra den ekonomiska planeringen när det finns ett behov av det. Med resultatbudget menas en sammanställning av de förväntade intäkterna samt kostnaderna under en specifik period (Carlsson & Lundén, 2017). Med likviditetsbudget menas det att ha koll på företagets kortsiktiga betalningsförmåga (Visma, 2020). I hälften av företagen upprättas även en budgeterad balansräkning som i enlighet med Ax et al., (2009) är en överblick av företagets tillgångar, skulder och eget kapital. I nästan alla företag finns det en tydlig kommunikation mellan alla medparter i företaget, där företagsledningen är öppen för att ta hänsyn till allas önskemål vid verkställande av den ekonomiska planeringen. Detta är enligt Ax et al., (2009) en iterativ metod för att upprätta ekonomiska planering, där företagsledningens mål möter de underordnade enheternas krav och önskemål. Några av företagen där denna öppenhet finns är företag A, B och G där företagsledningen ständigt är öppna för förslag från övriga medarbetare. Även i företag D, F

och H finns det möjlighet för övriga medarbetare att bidra till den ekonomiska planeringen men det är i störst mån företagsledningen som har den främsta påverkan.

Till skillnad från majoriteten av företagen finns det inte lika stor möjlighet för underordnade att påverka den ekonomiska planeringen i företag C och E. I dessa två företagen behövs det göras kalkyler på vad varje anställd behöver bidra med per månad för att företaget ska omsätta tillräckligt mycket, detta gör det viktigt att den ekonomiska planeringen förverkligas i största möjliga mån. Det finns vill säga inte stor marginal att ändra mycket utefter vad som önskas av de underordnade utan det planeringen måste utgå från vad som enligt kalkylen är försvarbart. Men det tillvägagångssätt för att upprätta en budget som är högst övervägande är att använda sig av en iterativ metod i enlighet med Ax et al., (2009) teori om budgetuppställande. Detta är en metod som går ut på att den ekonomiska planeringen baseras på samtliga personer i företagets önskemål, men endast i den mån det går att fullfölja.

Förutom budgetuppställandet finns det i enlighet med Ax et al., (2009) tre ytterligare steg att fullfölja. Dessa steg är budgetanvändande, budgetuppföljning och budgetanalys. Som respondenten i företag B uttryckte sig är den bästa budgeten den som blir satt och den som är förankrad med verkligheten. Respondenten tryckte även på att den ekonomiska planeringen inte gör någon nytta om den endast verkställs och sedan läggs i en låda. För respondenten i företag B är det vill säga av största relevans att de efter verkställandet faktiskt använder den, följer upp och analyserar, precis som de stegen Ax et al., (2009) anser är av stor vikt att företag applicerar i sin verksamhet. Detta är även av största vikt för fler av företagen i denna studie som använder den ekonomiska planeringen i den dagliga verksamheten. Företagen följer även upp den ekonomiska planeringen då de inte vill lämna något åt slumpen. I majoriteten av företagen görs en enklare uppföljning genom granskning av utfall mot budget månadsvis. Detta är något som visat sig vara viktigt i ett företag som växer eftersom det dagligen tas många beslut och dessa besluten kan vara av stor betydelse för hur det går för företagets fortsatta tillväxt.

5.5 Budgetens syfte

Som Ax et al., (2009) skriver finns det olika syften till att företag använder sig av budgetering. Ett syfte till att använda sig av budgetering som några av företagen menade på var av stor vikt för deras företag är att planeringen bidrar till en medvetenhet om vad som är viktigt att fokusera på i företaget. Men även en medvetenhet om vilka verksamhetsbeslut som bidrar till en positiv utveckling av företagets ekonomi. Det ger enligt Ax et al., (2009) en medvetenhet över olika mönster i företaget, det vill säga hur olika beslut påverkar verksamheten och detta bidrar till att det blir lättare att ta beslut inför framtiden. Denna medvetenhet är enligt några av företagen något som skapar ett viktigt engagemang och en öppen kultur inom företaget då den bidrar till att samtliga i företaget har koll på vilka ekonomiska mål som ledningen har satt för företaget framöver. Detta gör att samtliga i företaget har någonting att sträva efter, vilket skapar ett engagemang och vilja av att jobba hårdare.

Kraus et al., (2005) menar även på att ledningens inställning och motivation till att upprätta en budget eller inte är en avgörande faktor för om en budget upprättas i företag som växer eller inte. Detta är något som samtliga tillfrågade personer funnit motivation till och ansett som en viktig del i företagandet. Ett av syftena med budget är just att skapa motivation och att ledningen redan själv besitter motivationen att upprätta budget gör att ledningen sedan kan motivera sina anställda med den uppsatta budgeten. Detta trycker företag D mycket på är viktigt med budgetering, det vill säga att skapa ett engagemang hos företagets anställda.

Att budgetering bidrar till kommunikation inom företaget är något som både Ax et al., (2009) och några av företagen tar upp som ett av syftena med att verkställa budgetar i ett företag. I företag B är den ekonomiska planeringen öppen och tillgänglig för alla i företaget att se på, vilket bidrar till att även underordnade kan bidra med idéer och tankar, vilket enligt Ax et al., (2009) är viktigt för att företag ska kunna utvecklas framåt. Detta är även viktigt på andra hållet, att ledningen kan kommunicera och sprida budskap neråt i företaget, vilket är av stor vikt enligt företag D, eftersom de ständigt jobbar efter att ha en öppen kultur där den ekonomiska planeringen delas till övriga anställda för att skapa engagemang. Detta går hand i hand med ett ytterligare syfte som Ax et al., (2009) anser att budgetering bidrar till och det är samordning. Detta innebär att budgetering är ett verktyg för att se till att varje enhet arbetar mot samma mål, samt att se till att intäkterna täcker kostnaderna. Detta är något som några av företagen arbetar en hel del med, då de hela tiden behöver planera så att varje anställd får in tillräckligt med intäkter.

Ett ytterligare syfte med att använda budgetering som Ax et al., (2009) tar upp är att budgetering möjliggör resursallokering. Detta visar sig tydligt i företag C där respondenterna främst planerar för att göra inköp till bästa möjliga kvalitet och pris inför varje projekt som företaget har framför sig. I detta företag är det avgörande för om företaget kommer gå bra eller dåligt. Respondenten vill få chansen i framtiden att kunna lägga mer av sin arbetstid på att planera inför inköp eftersom det skulle kunna vara ett sätt att spara in mycket pengar då det kan vara stora prisskillnader på olika materialval. Detta är även av stor vikt i företag E som även dem är beroende av att ständigt se över sina kostnader för att de inte ska överstiga företagets intäkter. I detta företag kan kostnaderna variera eftersom deras leverantörer har olika prisklasser. Detta gör det viktigt att företaget planerar för att ha den mest optimala resursallokeringen som möjligt för att kostnaderna inte ska kunna överstiga intäkterna. Att budgetering används i företag för att bidra till en optimal resursallokering är något som i denna studie har visat sig vara av stor vikt i företag som erbjuder tjänster istället för produkter och företag där personalen är den största inkomstkällan. Det visar sig i denna studie att dessa företagen har ett större behov av att se till att resurserna fördelas på ett så optimalt sätt som möjligt.

Något som både Ax et al., (2009) och många av respondenterna tog upp som ett syfte med budgetering är att det bidrar till ett enklare sätt att följa upp hur verksamheten går. Det är enligt Ax et al., (2009) ett sätt att jämföra den ekonomiska planeringen med det verkliga utfallet. Anledningen till att företagen gör uppföljningar är för att nå de uppsatta målen och budgeten

fungerar som ett verktyg för att nå dit. Respondenten från företag E menar på att eftersom deras planering verkställs månadsvis blir det automatiskt att de jämför och följer upp hur det gått föregående månader. Det är enligt respondenten ett sätt för dem att i tid kunna göra nödvändiga förändringar vad gäller exempelvis kostnader. Detta trycker även Ax et al., (2009) på är en fördel med att verkställa sin ekonomiska planering för kortare tidsperioder. En ytterligare anledning till månadsvisa uppföljningar är enligt några av företagen i denna studie att det gör det möjligt att upptäcka om det skett några avvikelser av kostnader för bland annat löner, frakter och inköp. Dessa upptäckter kan bidra till att företagen kan utvärdera hur de ska gå till väga för att undvika avvikelser i framtiden. Uppföljning av den ekonomiska planeringen är för företag A viktig då deras förutsättningar kan förändras snabbt och genom att ständigt följa upp lämnas inte något åt slumpen precis som många andra företag som växer. Det kan i vissa fall för företag A hända att de behöver sänka budgeten som satts, men det kan även hända att de har behovet av att höja den. Eftersom det är mycket som händer vad gäller företagets förutsättningar har företaget även dagligen koll på orderingångar och inbetalningar. Till skillnad från dessa företagen har företag C inte någon direkt uppföljning av sin ekonomiska planering eftersom de inte upprättar någon formell uppställning av budgetar. Den enda uppföljningen som respondenten i företag C har möjlighet att utföra är att granska och jämföra deras nyckeltal.

5.6 Budgetens kritik

Det finns många forskare som har kritiserat budgetar och en omfattande kritik är att budgetar inte baseras på korrekt fakta utan på förutsägelser om framtidens utfall (Ax et al., 2002). I samtliga intervjuade företag bygger den ekonomiska planeringen på förutsägelser om framtiden samt historiska data men de är väl medvetna om att deras ekonomiska planering inte är fakta, utan endast en vägledning att gå efter. Företag A, D, G och H menar på att utan denna vägledning skulle företaget inte kunna växa. Respondenten i företag B uttrycker att deras ekonomiska planering inte är sanningsenlig men att de endast har en felmarginal på 10%. Denna felmarginal anser respondenten vara liten och anser trots felmarginalen att den ekonomiska planeringen utgör en viktig del av planeringen för att nå företagets mål. Arwidi och Samuelson (1991) menar på att de faktorer som en budget bygger på till stor del är faktorer som inte går att påverka och att förutsägelser om dessa blir sanning oavsett om de är korrekta eller inte. Detta är något som företagen inte ser som ett problem utan ser istället till helheten som den ekonomiska planeringen bidrar med, de detaljer som planeringen innefattar kan se olika ut och förändras över tid.

En ytterligare kritik som uppdragats från olika håll är att budgeteringsprocessen är resurskrävande, både i form av tid och pengar. Fahlen (2016) menar på att det läggs mycket tid på att den ekonomiska planeringen ska innehålla korrekta siffror istället för att fokusera på exempelvis värdeskapande aktiviteter i verksamheten. Samtliga företag som har deltagit i denna studie är överens om att den tid som läggs på att verkställa en budget är en värdeskapande aktivitet som är av stor vikt för företagets möjlighet att kunna växa. Företag B trycker på att den bästa ekonomiska planeringen är den som blir gjord och har efter många års erfarenhet

inom entreprenörskap lärt sig att budgetering är grunden för ett skapa tillväxt i ett företag som växer. Detta är någonting som resterande företag också tar upp. Särskilt företag A som ser det som sitt sätt att se till att deras intäkter täcker deras kostnader då företaget periodvis har större intäkter och periodvis större kostnader. Utan den ekonomiska planeringen skulle det inte gå runt för företag A. Även de resterande företagen ser det som det mest centrala i ett företag för att kunna ha koll på företagets ekonomi och företag C har även en stor vilja av att i framtiden kunna lägga ännu mer tid på den ekonomiska planeringen än vad som görs idag då det ger ett stort värde till företaget.

En sista kritik som riktats mot budget är att den data som presenteras snabbt blir inaktuell och Fahlen (2016) menar på att företag har en tendens att strikt följa budgeten istället för att agera utifrån växande företags föränderliga situation. I alla intervjuade företag följs inte den ekonomiska planeringen strikt utan fungerar mer som ett riktmärke kring hur företaget ska arbeta. Det skiljer sig dock kring hur företagen anpassar sig efter växande företags föränderliga situation. I majoriteten av företagen görs månadsvisa revideringar efter hur det ser ut på marknaden och var företaget befinner sig vid det specifika tillfället för att kunna anpassa sig, vilket dessa företag anser vara viktigt när företaget befinner sig i tillväxtfasen. Företag A uttrycker att mycket kan hända på en månad och att det därför finns ett stort behov av att anpassa sig. Företag D och F arbetar däremot mer med årsvisa budgetar och göra inga större revideringar under året om det inte krävs. Detta för att de inte anser att det behövs och att onödig tid läggs på detta.

6. Slutsats, bidrag och fortsatt forskning

6.1 Slutsatser

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur företag i tillväxtfasen arbetar med budgetering samt hur budgeteringen förändras över tid i företag som växer. Det som har framkommit i studien är att företag i tillväxtfasen jobbar på liknande sätt med uppställande av budget. Majoriteten av företagen i denna studie gör årliga budgetar i grova drag för att ge företaget riktlinjer och förhållningssätt under året. Dessa bryts sedan ner i månadsvisa budgetar för att skapa en mer användbar budget att arbeta efter i den dagliga verksamheten. I företagen är det viktigaste formella budgetarna resultatbudgeten och likviditetsbudgeten eftersom att dessa visar på hur mycket företaget behöver omsätta och vilka kostnader som företaget har samt att ha kontroll över kassaflödet i företaget. Dessa budgetar är de formella budgetarna, men företagen använder sig även av budgetar som görs i huvudet och i Excel genom tillexempel nyckeltal och andra användbara siffror för företaget.

Användandet av den budget som sätts upp i företagen ser till viss del olika ut men har en del likheter. Enligt studien är det största användningsområdet för budgeten och den ekonomiska planeringen är att planera sin verksamhet och sätta upp mål inom exempelvis försäljning och produktion. Genom budgeten och den ekonomiska planeringen kan företaget involvera sina medarbetare och skapa ett engagemang för företaget då de får en tydlig vägledning i sitt dagliga arbete samt tydliga mål att arbeta efter. Det som framkommer är även att det företaget som saknade en formell budget istället lägger fokus på att få in betalning från kunder och göra prisjämförelser. Denna form av budgetarbete blir då på en mer detaljerad nivå och saknar en helhetsöverblick som de resterande företagen får med sin mer formella budgetering och ekonomiska planering.

Uppföljningen av företagens budgetar ser i praktiken olika ut men majoriteten ser till att följa upp månadsvis. Det ser olika ut på så sätt att en del av företagen väljer att endast jämföra budget mot utfall och reviderar endast budget vid behov eller vid upprättandet av den nya årsbudgeten. Utfallet av studien visar att det vanligaste bland företagen däremot är att revidera den uppsatta budgeten varje månad efter utfall samt efter hur det ser ut i omvärlden. Detta är något som kan kopplas till att företagen befinner sig i en tillväxtfas där förutsättningarna ständigt kan ändras och där vikten av att vara anpassningsbara är stor.

Företag i tillväxtfasen går igenom olika stadier av tillväxt där företaget utvecklas vad gäller ledarskap, organisation och förutsättningar. I dessa stadier utvecklas även den ekonomiska planeringen och budgetarbetet. Till en början låg fokus i företagen på att skapa sig en plats på marknaden och stor tid läggs på tillverkning och försäljning istället för styrning. I takt med att företaget växer och skapar tillväxt förändras behovet av ekonomisk styrning och företagen måste då arbeta mer omfattande med budget. Detta beror på att företagen behöver skapa sig tydligare rutiner och större kontroll över företaget. Vad som kommit fram i studien är att de

flesta företagen befinner sig i stadie två där företagen präglas av kraftig tillväxt och där vikten av ett gott ledarskap är stor. I denna fas ägnar sig företagen åt aktiviteter som budgetering. De tillfrågade företagen har sedan starten av företaget utvecklat sin egna förmåga och fördjupat sina kunskaper inom budget vilket gör det lättare att styra företaget i rätt riktning.

Användningen av budget är ett kritiserat ämne av många forskare. I denna studie visades dock att samtliga företag var positiva till att använda budget i företaget. Detta eftersom det skapar en kontroll och förståelse för företaget som inte kan uppnås på annat sätt. Kritiken har riktats mot att budgetprocessen och planeringen är tids- och resurskrävande. Studien visar dock på att detta är något som företagen anses som väl spenderad tid och resurser eftersom att det skapar en stor nytta för företaget. En ytterligare kritik som har riktats mot budgetering är att den data som framställs snabbt blir inaktuell. Detta är något som de flesta företagen löser genom att följa upp och revidera sin budget eller ekonomiska planering månadsvis.

6.2 Bidrag

6.2.1 Teoretisk bidrag

Det finns idag mycket forskning om budget men det finns mindre forskning om hur företag som växer arbetar med budget samt hur arbetssättet förändrats över tid från företagets start till där företaget befinner sig idag. Denna studie bidrar därför med att skapa en bild av hur företag i tillväxtfasen arbetar med budget och hur deras arbetssätt har förändrats över tid.

6.2.2 Praktiska implikationer

Med denna information kan andra företag som befinner sig i tillväxtfasen dra nytta av hur andra arbetar med budget och ta efter. Andra företag kan även dra nytta av den lärdomsprocess och utveckling som företagen i denna studie har gjort kring budgetering. Studien har visat att företag som växer bör använda sig av budgetering i någon form eftersom att det bidrar med en mängd fördelar som företagen kan dra nytta av i sin tillväxtresa.

6.3 Fortsatt forskning

Det finns en ytterligare möjlighet att utveckla forskningen inom budgetering och skapa ännu mer fördjupade kunskaper inom detta område eftersom budgetering förändras i takt med omvärldens förändringar. Det hade varit intressant med en fördjupning av vår gjorda studie genom att göra en större kvalitativ studie där fler företag intervjuats för att kunna dra djupare slutsatser.

Vidare forskning skulle kunna undersöka hur företag som växer inom en specifik bransch arbetar med budget och ekonomiska planering samt vilka konsekvenser det får för företag inom

den specifika branschen. Ett annat alternativ till fortsatt forskning inom ämnet budget hade varit att göra en studie kring hur företag i olika stadier arbetar med budget och till exempel uppstartsfasen, tillväxtfasen och mognadsfasen för att kunna göra jämförelser kring likheter och skillnader i användandet av budget.

Litteraturförteckning

Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.

Ahrens, T. (1992). *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Malmö: Liber – Hermods.

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, K. (1997). *Budgetering - en introduktion*. Malmö: Liber Ekonomi.

Arwidi, O., & Samuelson, L.A. (1991). *Budgetering i industriföretagets styrsystem*. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Ax, C., & Johansson, C. (2001). Att styra budgetlöst eller med lös budget. *Ekonomi & Styrning*, 5, 12–15.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bergstrand, J. (1997). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Bergstrand, J., & Olve, N-G. (1996). *Styr bättre med bättre budget*. Malmö: Liber-Hermods.

Birnberg, J. G. (1998). Some reflections on the evolution of organizational control. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 27–46.

Björklund, M. och Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196–211.

Carlsson, P., & Lundén, B. (2017). *Budget - Handbok för småföretag*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.

Chen, C-J., & Lin, W-H. (2007). Agency Cost and Firm Performance: The moderating effect of budget function. *AAA 2007 Management Accounting Section (MAS)*.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.921325>

Chruchill, N.C, & Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.

- David, M., & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W.B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
- Durfee, D. (2006). Alternative budgeting. *CFO Magazine*. 22(7): 28.
- Ekanem, I. (2010). Liquidity management in small firms: a learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17.1, 123-138.
- Fahlen, K. (2016). *Beyond budgeting i praktiken*. Stockholm: Liber AB.
- Foster, T. A. (2017). Budget planning, budget control, business age, and financial performance in small businesses. *Doctoral dissertation, Walden Univeristy*.
- French, S.J., Kelly, S.J. & Harrison, J.L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small professional service firms: A research note. *Journal of management Development*. 23(8),765-776
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-64.
- Greve, J. (1996). *Budget*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*. 81(5), 125–126.
- Jacobsen, D, I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB
- Kraus, S., & Reiche, B Sebastian., & Reschke, Carl Henning. (2005). The role of strategic planning in SMEs: Litterature review and implications. *British Academy of Management conferance*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, P., & Örtenblad, A. (2013). *Smått och Gott om vetenskapliga rapporter och referensteknik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.

Mueller, S., Volery, T., & von Siemens, B (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.

Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(2): 22-28.

Parment, A (2010). *Ekonomistyrning - kort och gott*. Malmö: Liber AB.

Ramaswamy, V., Ueng, C. J., & Carl, L. (2008). Corporate Governance Characteristics of Growth Companies: An Empirical Study. *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 21-33.

Rienecker, L., & Jörgensen, P. (2017). Stockholm: Liber AB

Schamp, T., & Deschoolmeester, D. (1998). Strategic and operational planning attitudinal changes and the survival and growth of business start-ups revisited. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 4 (2), 141-177.

Shrader, C. B., Mulford, C.L., & Blackburn, V.L (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45.

Söderbom, A., & Ulvenblad, P. (2019). *Värt att veta om uppsatsskrivande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.

Visma - Spcs. (8 juni 2021). *Budget - Vad är en budget?*
<https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-budget>

Visma - Spcs. (30 september 2020). *Undvik kassakris - gör en likviditetsbudget*.
Likviditetsbudget – mall för att göra budget för likviditet (vismaspcs.se)

Verksamt. (1 februari 2021). *Making a budget*.
<https://www.verksamt.se/web/international/considering/planning-your-start/making-a-budget>

Verksamt. (23 februari 2022). *Likviditetsbudget*.
[Gör en likviditetsbudget - verksamt.se](https://www.verksamt.se/verksamhet/likviditetsbudget)

Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian journal of management*. 15, 405–421.

Bilagor

Bilaga 1 Tematiserad intervjuguide

1. Företaget och dess utveckling?
 - Likheter och skillnader sen start?
2. Företagets målsättningar?
 - Både ekonomiska och andra målsättningar?
3. Företagets ekonomiska planering?
 - Vad är med? Hur har den utvecklats över tid? Vem är involverad?
4. Hur kommuniceras den ekonomiska planeringen?
 - Inom vilka avdelningar? Vilka är involverade? Hur kommuniceras den ekonomiska planeringen till övriga i företaget?
5. Syftet med budgetarbetet?
 - För vem?
6. Uppföljningen av den ekonomiska planeringen?
 - Vem, hur, varför, viktigt?
7. Nackdelar med budget?

Bilaga 2 Mail till respondenter

Hej,

Vi är två civilekonomstudenter från Halmstad Högskola som just nu skriver vår examensuppsats. Syftet med vår studie är att beskriva och analysera hur företag arbetar med budget och vilken roll den ekonomiska planeringen har i företag som befinner sig i tillväxtfasen. Detta för att skapa förståelse kring den ekonomiska planeringens betydelse och påverkan vad gäller tillväxten i företag som befinner sig i tillväxtfasen.

Vi kontaktar er för att vi ser er som ett framgångsrikt företag som växer på marknaden och en aktör som kan bidra med värdefulla data till vår studie. Studien kommer genomföras med intervjuer för att få fram kvalitativa data. Vi skulle uppskatta om ni ville ställa upp på en intervju som främst handlar om hur ni arbetar med budget och hur den implementeras i den dagliga verksamheten. Hör gärna av er om ni har några frågor!

Med vänliga hälsningar,

Amelie Adolfsson och Emilie Rosenkvist