



Budgetlös styrning eller
förbättring av existerande budgeteringsprocesser?
– *Fallstudie av företaget X inom finansbranschen*

Pinja Pakarinen
Pro gradu-avhandling i redovisning
Handledare: Matti Skoog
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi
Handelshögskolan vid Åbo Akademi
Åbo 2021

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI	
Abstrakt för avhandling pro gradu	
Ämne: Redovisning och styrning	
Författare: Pinja Pakarinen	
Arbetets titel: Budgetlös styrning eller förbättring av existerande budgeteringsprocesser? – Fallstudie av företaget X inom finansbranschen	
Handledare: Matti Skoog	
<p>Årsbudgetar har under en lång tid fungerat som ett planerings- och kontrollverktyg i organisationer. Flera forskningar har dock påvisat att årsbudgetar har kritiserats till en stor del, vilken anses vara motstridigt då budgetar fortfarande används i organisationer. Några av de mest debatterade kritikerna är att årsbudgeten kräver mycket tid och resurser, hindrar företag att anpassa sig till förändringar, budgeteringsprocessen kopplas inte till strategin och användningen av budgeten som ett fast prestationskontrakt kan leda till budgetspel. Ämnesområdet är väl forskat, men de största vetenskapliga forskningarna utfördes för ca 10-20 år sedan.</p> <p>Eftersom digitalisering och automatisering har hämtat nya sätt för organisationer att arbeta, är det intressant att se om detta påverkat även årsbudgetens användning. Denna pro gradu-avhandlingens syfte är att tydliggöra varför företag fortfarande använder sig av årsbudgetar trots att de har bemötts med kritik, och vilka alternativ det finns för att utveckla eller slopa årsbudgetering. Syftet uppnås genom en fallanalys i bank X genom att intervjua åtta personer som arbetar med budgeteringen.</p> <p>Forskningsresultaten påvisar att årsbudgetar fortfarande är i en betydande roll för planerings- och kontrolländamål, men även till en viss del för prestationsutvärdering. Som en helhet, anses årsbudgeten i bank X hämta mera än vad den tar. Forskningsresultaten påvisar även att det inte skett någon större förändring vid användningen eller bemötandet av årsbudgeten under de senaste 10 åren. Resultaten påvisar dock att budgeteringsprocessen anses fortfarande vara tung, arbetsam och tidskrävande. Eftersom finansbranschen anses vara stabil, är slopandet av årsbudgeten inte i nuläget aktuellt för bank X. Däremot kan rullande prognoser komplettera årsbudgeten samtidigt som transparensen kräver betydlig förbättring.</p>	
Nyckelord: budgetering, budgeteringsprocess, beyond budgeting, årsbudget	
Datum: 17.05.2021	Sidantal: 95

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Problemdiskussion	3
1.2 Syfte	4
1.3 Metod, avgränsning och forskningsfrågor	5
1.4 Tidigare forskningsresultat	6
1.5 Disposition	12
2. DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	13
2.1 Ekonomistyrning.....	13
2.2 Budgetering.....	14
2.2.1 Fördelar med budgetering	15
2.2.2 Huvudbudgetar.....	16
2.3 Syfte med budgetar	16
2.3.1 Planering	17
2.3.2 Kontroll	18
2.3.3 Incitament	18
2.3.4 Kommunikation	19
2.3.5 Motivation.....	19
2.4 Budgeteringsarbete	20
2.5 Effekter med deltagande budgetering	22
2.5.1 Ekonomi.....	23
2.5.2 Psykologi.....	23
2.5.3 Sociologi	24
2.6 Sammanfattning	25
3. KRITIK MOT BUDGETERING	26
3.1 Alternativ för traditionell budgetering	30
3.1.1 Transparens och digitalisering i budgetering	30
3.1.2 Rullande prognoser	33
3.1.3 Beyond Budgeting.....	35
3.2 Sammanfattning	39
4. METOD	40
4.1 Forskningsmetod.....	40
4.2 Forskningsdesign och val av modell.....	41
4.3 Insamling av data	42
4.4 Analysmodell	43
4.5 Forskningsetik.....	44

4.6 Källkritik.....	45
5. EMPIRI.....	46
5.1 Presentation av företaget.....	46
5.2 Presentation av intervjuobjekten.....	46
5.3 Budgeteringsprocessen i bank X.....	47
5.4 Intervjuer.....	48
5.4.1 Tid och resurser.....	49
5.4.2 Ändamål och nytta	51
5.4.3 Planering, justering och möjlighet att reagera på förändringar	54
5.4.4 Budgetens koppling till strategi	59
5.4.5 Prestationsutvärdering.....	62
5.4.6 Medarbetarens engagemang.....	64
5.4.7 Årsbudgetens kritik.....	67
6. JÄMFÖRELSE AV STUDIerna.....	83
7. SLUTSATSER.....	87
8. DISKUSSION.....	92
8.1 Fortsatta studier.....	95
Referenslista.....	96

Figurförteckning

Figur 1: Skillnad mellan traditionell budgetering och Beyond Budgeting.....	38
---	----

Tabellförteckning

Tabell 1: Tidsuppskattning för budgeteringsprocessen i bank X.....	50
Tabell 2: Budgetens mervärde i bank X.....	53
Tabell 3: Budgetens förutsägbarhet i bank X.....	56
Tabell 4: Årsbudgetens relevans i bank X.....	59

Bilageförteckning

Bilaga 1 - Informationsbrev till respondenten	102
Bilaga 2 – Intervjuguide.....	103
Bilaga 3 – Intervjutidtabell	106

Begreppsdefinition

Beyond Budgeting – består av liknande aktiviteter som i traditionell budgetering, men den årliga budgetprocessen ingår inte där resurser fördelas i förväg endast på årsbasis (Drury, 2018, s. 392). Handlar om att se bortom budgetens ramar och begränsningar, bortom det som är känt (Fahlén, 2016, s. 50).

Beyond Budgeting Roundtable – medlemmar i Beyond Budgeting runda bordet (BBRT) är individer och organisationer som är intresserade av att styra utan budgetar. Medlemskapet i BBRT är över hela världen med den största medlemskapsbasen i Europa. (Libby & Lindsay, 2010)

Business Intelligens – utnyttjar programvara och tjänster för att omvandla data till handlingsbara insikter som informerar en organisations affärsbeslut (CIO, 2019).

Deltagande budgetering – medarbetare har möjlighet att delta och påverka de siffror som ingår i deras egna budgetar eller mål (Drury, 2018, s. 417).

Moody's – globalt integrerat riskbedömningsföretag som ger organisationer möjlighet att fatta bättre beslut (Moody's, 2020).

Rullande prognoser – en metod för budgetering där den årliga budgeten är uppdelad i månader för de första tre månaderna och i kvartal för resten av året. Ett nytt kvartal läggs till när varje kvartal tar slut. (Drury, 2018, s. 395)

Sandbagging – beskriver någon som underprestrerar i en händelse (Definitions.net, 2020).

Scenario – en beskrivning av en möjlig framtida situation, inklusive utvecklingsvägar som kan leda till den framtida situationen (Kosow & Gaßner, 2008, s. 11).

Transparens – något som är lätt att se igenom (Cambridge Dictionary, 2021), genomskinlighet, klarhet.

1. INLEDNING

Budgetering är fortfarande aktuellt och ett mycket vanligt kontrollverktyg i de flesta organisationer, trots dess stora kritik. Budgetering kan enligt Aryshev och Ivanyuk (2020) beskrivas som en process med samordnad planering och ledning av organisationens aktiviteter. Det gör det möjligt att fastslå förväntade bidrag från varje avdelning och är till hjälp att uppnå gemensamma mål (Aryshev & Ivanyuk, 2020). Hope och Fraser (2003b) beskriver budgetering som ett verktyg vars fokus ligger på fasta mål och prestationsincitament. Budgetering kan göras på olika sätt men ibland kan det vara svårt att hitta ett budgeteringssystem som passar organisationen och uppfyller alla de syften som budgeten valts att göra. Det förekommer även organisationer som har valt att slopa budgetar och förlitar sig istället på budgetlös ekonomistyrning.

Tidigare forskare (Ekholm & Wallin, 2000; Hope & Fraser, 2003a, 2003b, 2003c; Libby & Lindsay, 2007, 2010; Player, 2003 & Wallander, 1995, 1999) har debatterat att den traditionella budgeteringen är föråldrad och bör uppdateras genom nya instrument eller slopas för att anpassa sig bättre i dagens föränderliga miljö. Ekholm och Wallins (2000) forskning visar att den årliga budgeten har haft en stark ställning inom stora finska organisationer, under en lång tid. Forskarna framhäver att 25 % av deras respondenter anser att det traditionella budgetsystelet är starkt och har inte behov av större förändringar, medan 60,7 % är beredda att kontinuerligt ändra budgeten inklusive nya instrument. Däremot överväger 14,3 % av respondenterna att överge den årliga budgeten helt (Ekholm & Wallin, 2000). Players (2003) forskning visar att missnöjdhet och frustration är växande med traditionell budgetering. Enligt Hope och Fraser (2003a) ifrågasätter även finanspersoner värdet av budgeteringen i allt högre grad.

Libby och Lindsays (2010) forskning visar att 46 % av respondenterna planerade att ändra eller anpassa sig sina budgeteringssystem. De viktigaste orsakerna var följande:

- 1) förberedning av budgetar är tidskrävande och fördelen är inte värt kostnaden,
- 2) bristen på flexibilitet i budgeteringen passar inte ihop med en ständigt förändrande miljö,
- 3) budgetar kan manipuleras och ge incitament för det felaktiga beteende från chefer,

- 4) budgetrapportering är inte meningsfullt,
- 5) budgetering eliminerar strävan efter ständiga förbättringar, och
- 6) budgeten är inte anpassad till strategin (Libby & Lindsay, 2010).

Players (2003) forskning visar att 80–90 % av respondenterna är missnöjda med sina planerings- och budgeteringsprocesser. Budgetering involverar många människor och absorberar enligt Player (2003) samt Hope och Fraser (2003b) upp till 20–30 % av ledande befattningshavare och ekonomichefernas tid. Resultaten i Libby och Lindsays (2010) forskning visar däremot att budgeteringsarbetet tar ca 6-8 % av chefernas årliga arbetstid. Player (2003) framhäver att finansdirektörer har rankat budgetreformen som deras högsta prioritet.

Ekholm och Wallins (2000) forskningsresultat påvisar dock att den årliga budgeten inte är klar att slopas helt och hållet. Denna forskning utfördes redan över 20 år sedan, vilket innebär att påståendet kan ha ändrats. Den traditionella årliga budgeten var mest aktuell när administrationen av resurser var kärnan i ledningsaktiviteterna. Denna fas är nu till stor del över, vilket innebär att traditionella budgeten har förlorat en del av sin gamla användbarhet. Problemet med traditionell planering och budgetering anses vara att fokuset ligger mera på resurser än aktiviteter, som är centrala för värdeskapandet. (Ekholm & Wallin, 2000)

Wallander (1999) slopade budgeteringen i Svenska Handelsbanken redan år 1970, eftersom han ansåg att en budget utarbetades under antagandet att ledningens nuvarande kunskap var en lämplig grund för budgetberedningen. I själva verket berättade budgetförberedelserna att människor arbetade som de gjorde och att de kanske skulle försöka öka försäljningen och vara lite mer effektiva. Endast om budgeten skulle visa att något helt nytt skulle hända som resulterar i att organisationen måste ompröva hela sin verksamhet, och om en sådan prognos visar sig vara sann, då ansåg Wallander (1999) att budgeten varit extremt värdefull. Wallander (1999) har dock hävdad att budgeten inte kommer att visa dessa resultat.

Genom tidigare forskning vet vi att största delen av organisationer är villiga att uppdatera sina budgeteringssystem, men nyare statistik visar att övergång till budgetlös styrning inte förverkligats i enlighet med intresset som tidigare forskning

framfört att det funnits. Detta påvisar att vi fortfarande bör ifrågasätta varför budgetar uppgörs.

1.1 Problemdiskussion

Bachaev och Karpova (2018) framhäver att den viktigaste trenden för bankers effektivitet och multifunktionalitet skapas genom budgeteringssystem och en integrerad strategi för ekonomisk förvaltning av bankers resurser. Budgetprocedurer antas eller ändras ofta enligt Garret och Vermeule (2006) för att förbättra transparensen i budgeteringen, men det förekommer även budgetprocedurer som inte tagit detta fenomen i beaktan.

Libby och Lindsay (2010) lyfter fram att budgetar har spelat en stor roll i ledningskontrollen, men även blivit föremål för stor kritik och debatt. Wittbom (2016) anser att kritiken mot budgeteringen har lett till en viss utveckling. Utvecklingen har medfört att många företag har slopat fasta budgetar och istället arbetar med reviderade och rullande prognoser, medan vissa företag har slopat budgeteringen helt (Wittbom, 2016). Rasmussen och Eichorn (2003) hävdar att budgeteringsprocessen vanligtvis möts med oro och brist på intresse, som även kan påföra mycket stress på deltagare på grund av förväntad förbättring, tidsbegränsningar och brist på verktyg. Det finns också många frågor som företag måste vara medvetna om under processen, till exempel anställdas motivation (Rasmussen & Eichorn, 2003). Wallander (1995) ansåg att medarbetare bör ges möjlighet att känna engagemang i verksamheten. Kullvén (2015) påpekar att då medarbetaren blir involverad i budgeteringsarbetet, ökar det medarbetarens motivation. Problemet med årsbudgetar är att de sällan involverar medarbetare, medan i budgetlös styrning blir medarbetaren engagerad.

Jensen (2003) påpekar att verkligheten ändå är att nästan alla företag i världen använder en budget eller ett riktningssystem som belönar människor för att ignorera eller förstöra värdefull information och straffar dem för att vidta åtgärder som gynnar företaget. En nyare forskning från 2014 visar att 90 % av företag globalt använder sig av budgetar för att planera sin verksamhet (Puljujärvi, 2018). Som tidigare nämnts, finns det flera forskningar som påvisar att budgetering trots dens popularitet anses vara kritiskt debatterad. Oavsett detta använder sig majoriteten av företag budgetar.

Samtidigt som budgetering har delade åsikter, har digitalisering och tekniken gått snabbt framåt, vilket har lett till både stora möjligheter samt en hel del utmaningar inom finansbranschen. Undersökningen för ”Förändrande arbete i den finansiella sektorn” (Muuttuva työ finanssialalla), visar att 88 % av finansbranschens personal anser att informationsteknik och system stöder och underlättar deras arbete (T-Media, 2015). Enligt undersökningen instämmer 82 % att branschen har behov av effektivitet som kan hämtas genom nya typer av omstrukturering som till exempel informationssystem och rutinuppgifter (T-Media, 2015). Barrett (2007) anser att automatisering av den nuvarande budgeteringsprocessen med mjukvara lindrar mycket av arbetsbelastningen och frustrationen i ekonomiavdelningen.

1.2 Syfte

Tidigare forskning (Ekholm & Wallin, 2000; Hope & Fraser, 2003a, 2003b, 2003c; Jensen, 2003; Libby & Lindsay, 2007, 2010; Player, 2003 & Wallander, 1995, 1999) visar att det finns stora brister vid traditionell budgetering. Trots att ämnet är väl forskat, har dessa forskningar gjorts för 10-20 år sedan. Det som vi idag känner till genom tidigare forskning är att traditionell budgetering anses vara tidskrävande och kostsamt att uppgöra gentemot värdet den skapar. Budgetar anses vara oflexibla, ger plats för manipulation, rapporteringen kan vara omeningsfullt och budgetar tenderar att eliminera strävan efter ständig förbättring. (Libby & Lindsay, 2010) Genom tidigare forskning vet vi också att största delen av organisationer fortfarande använder budgetar trots att budgetering varit väldigt kritiserat, men en stor del av dessa organisationer är villiga att uppdatera sitt budgeteringssystem. En del var även redo att slopa budgeteringen helt.

Denna pro gradu-avhandling behandlar ekonomistyrning, budgetering samt två olika handlingsalternativ för att lösa problemen med traditionell budgetering: 1) uppdatering av budgeteringsprocessen eller 2) slopandet av årsbudgeten. Avhandlingens syfte är att tydliggöra varför företag fortfarande använder sig av årsbudgetar trots att de har bemötts med kritik, och vilka alternativ det finns för att utveckla eller slopa årsbudgetering.

1.3 Metod, avgränsning och forskningsfrågor

För att uppnå avhandlingens syfte, genomförs en fallanalys i en finsk bank som i denna avhandling kallas bank X. Fallanalysen utgörs genom intervjuer med personal från bank X. Resultaten jämförs med Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat för att komma fram till hur årsbudgeten upplevs i dagsläget samt om budgeteringsarbetet har ändrats under dessa år.

Varför bank X fortfarande använder budgetar och för vilket alternativt verktyg skulle de vara villiga att slopa den traditionella budgeteringen är intressanta frågor, som kommer att besvaras i kapitel 8. Avhandlingen avgränsas till en finsk bank och behandlar företagets budgeteringsprocesser. Huvudteman som behandlas är budgeteringsprocesser samt Beyond Budgeting. Enligt KB Manage (2018) kan budgeteringsprocess definieras som en systematisk affärsverksamhet som omfattar utveckling, implementering och utvärdering av en plan för tillhandahållande av tjänster, kapitaltillgångar inklusive fasta resurser (pengar eller tid), under en given period för att uppnå önskade finansiella mål. Enligt Fahlén (2016) kan Beyond Budgeting beskrivas som en styrmodell som är anpassad till en värld i ständig och snabb förändring.

Dock att ämnet är välforskat sedan tidigare, har de största vetenskapliga forskningarna utförts för ca 10-20 år sedan. Eftersom bland annat digitalisering och automatisering har medfört nya möjligheter för organisationer att arbeta, finns det ett välmotiverat skäl att utföra en ny forskning inom ämnesområdet. Forskningen anses hämta ny mervärde i ämnesområdet då det på en djup nivå forskas hur årsbudgeten fungerar i en finsk organisation inom finansbranschen.

Denna avhandling söker svar på följande forskningsfrågor:

1. Varför använder bank X fortfarande årsbudgetar?
2. Hur ser bank X på eventuella osäkerheter och risker som sloandet av årsbudgeten kan medföra?
3. Hur ser bank X på olika alternativ för årsbudgeteringen?

1.4 Tidigare forskningsresultat

Denna avhandling bygger sig långt på Libby och Lindsays (2010) forskning, eftersom deras forskning har utförts på 558 respondenter, vilket ger en hög trovärdighet inom forskningsområdet. Libby och Lindsay (2010) har i deras forskning även hänvisat till forskarna Hope och Fraser, som var med och grundade Beyond Budgeting Roundtable. Dessutom är det intressant att jämföra Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat med denna pro gradu-avhandling, eftersom deras forskning utfördes i amerikanska och kanadensiska urval. Det blir intressant att se om budgetar används och möts på annat sätt i en finsk organisation jämfört med organisationer i Nordamerika, då organisationskulturen kan anses skilja mellan finska och Nordamerikanska organisationer.

I detta kapitel presenteras tidigare resultaten för Libby och Lindsays (2010) forskning som även baserar sig på Hope och Frasers (2003a, 2003b, 2003c) forskningar. Denna pro gradu-avhandling hänvisar till Libby och Lindsays (2010) forskning, eftersom forskningsresultaten för denna avhandling jämförs till en del med deras forskningsresultat.

Libby och Lindsay (2010) skickade ut en forskningsenkät som 558 respondenter i Kanada och USA svarade på. Respondenterna hade i genomsnitt varit anställda 4,8 år i sin nuvarande position och 7,9 år i sitt nuvarande företag. De vanligaste arbetstitlarna var controller samt ekonomichefer. (Libby & Lindsay, 2010)

Forskningsfrågorna delades in i olika huvudteman, från vilka följande presenteras i denna avhandling:

- 1) Bör budgetar överges eller förbättras?
- 2) Skapar budgetar mervärde?
- 3) Kritik mot budgeteringen:
 - 3a) Budgetar tar för mycket tid att förbereda,
 - 3b) Budgetering hindrar anpassningsförmåga,
 - 3c) Budgetar är bortkopplade från företagets strategi,
 - 3d) Användningen av budgetar som fasta prestationskontrakt (Libby & Lindsay, 2010).

Bör budgetar överges eller förbättras?

Forskningsresultaten visar att 277 (80 %) av de kanadensiska respondenterna och 163 (77 %) av de amerikanska respondenterna angav att budgetar används för kontrolländamål i deras organisationer. I forskningen definieras kontroll som användning av budgetar för ledningsmotivation och som standard för prestationsutvärdering. Inom gruppen som använder budgetar för kontroll, angav 94 % att de inte planerade att överge användningen av budgetar inom en snar framtid. Däremot uppgav 5 % att de eventuellt överväger att göra det och endast 1 % angav att de planerade definitivt att göra det inom de kommande två åren. Libby och Lindsay (2010) kom fram till att 46 % av de tillfrågade planerade att ändra eller anpassa sig sina budgeteringssystem inom de kommande två åren. De viktigaste orsakerna för att göra ändringar är:

- 1) att förbereda budgetar är tidskrävande och fördelen är oftast inte värt kostnaden,
- 2) bristen på flexibilitet i budgeteringen passar inte väl med en ständigt föränderlig miljö,
- 3) budgetar kan manipuleras och ge incitament för det ”felaktiga” (eget intresserade) beteendet från chefer,
- 4) budgetrapportering är inte meningsfullt för anställda på frontlinjen,
- 5) budgetering eliminerar strävan efter ständiga förbättringar, och
- 6) budgeten är inte anpassad till strategin (Libby & Lindsay, 2010).

Respondenterna fick även ange vilka typer av ändringar som de eventuellt kommer att göra. Dessa svar kan delas i följande huvudkategorier:

- 1) implementera en nedifrån och upp-orientering och samla mer information från chefer på fronten,
- 2) använda rullande prognoser,
- 3) bättre anpassa strategisk planering till budgetering, och
- 4) förbereda mindre detaljerade budgetar inledningsvis och uppdatera dem regelbundet med pågående prognoser (Libby & Lindsay, 2010).

Resultaten sammanfattas enligt att den traditionella användningen av budgetar för kontrolländamål kommer inte att elimineras inom snarast. De flesta organisationer var dock redo att förbättra sina budgeteringssystem, men inte överge dem. Libby och Lindsay (2010) påpekar att problemet med budgetering har mer att göra med hur de används.

Skapar budgetar mervärde?

Libby och Lindsays (2010) forskning visar att de allra flesta företag i deras studie rapporterade att de kommer att fortsätta använda budgetar för kontrolländamål, förmodligen för att fördelarna med att göra det uppväger kostnaderna. Det kan förklaras genom att dessa företag anser att budgetar och budgeteringsprocesserna skapar någon mervärde. Medianpoängen för hur mycket mervärde budgeteringssystemet tillför var 70 av 100, där ca 90% av företagen gav ett positivt värde över 50. Vissa respondenter har även hävdade att budgetar är oumbärliga och att de inte kunde klara sig utan dem. Forskarna sammanfattar dessa resultat enligt att majoriteten av företagen hittar sätt att få betydande värde från deras budgeteringssystem, vilket stöder antagandet att företagen inte överväger att överge användning av budgetering för kontrolländamål. (Libby & Lindsay, 2010)

Kritik mot budgetering

Libby och Lindsay (2010) presenterar Hansen m.fl. (2003) sammanfattning över kritik eller antaganden som ligger till grund för användningen av budgetar. Nyckelkritiken är:

- 1) budgetering tar mycket ledningstid som gör det till en kostsam process och fördelarna kanske inte är värt kostnaden,
- 2) budgetar hindrar företag från att anpassa sig till förändringar tidsmässigt på grund av deras fasta natur,
- 3) budgeteringsprocessen kopplas inte till strategin och därmed sätter den ur funktion med konkurrerande krav som ställs för företag, och

4) användningen av budgeten som ett fast prestationskontrakt leder till opålitlig utvärdering av prestanda och främjar budgetspel (Libby & Lindsay, 2010) (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003).

Kritik 1: budgetar tar för mycket tid att förbereda

I det kanadensiska urvalet var mediansvaret för hur många veckor den årliga formaliserade budgeteringsprocessen tar att genomföra till slut 6 veckor, medan det i det amerikanska urvalet var 10 veckor. Den genomsnittliga tid som chefer spenderat på budgetrelaterade uppgifter var tre till fyra veckor i båda urvalen förutsatt att den genomsnittliga chefen arbetar 48 veckor per året. Detta resultat representerar ungefär sex till åtta procent av genomsnittlig cheftid. Libby och Lindsay (2010) framhåller att tiden som spenderas på budgetering kan styras av omfattningen av detaljer som krävs samt antalet och nivån på personer involverade i beredningen av budgeten.

Libby och Lindsay (2010) påpekar att deras resultat är betydligt lägre än vad som forskarna Hope och Fraser (2003b) och Umaphy (1987) har rapporterat. Hope och Frasers (2003b) forskning visar att budgeteringsprocessen tog ca 12-20 veckor och 20-30 % av chefernas tid, medan Umaphys (1987) forskning visar 21-40 % av ledningens tid. (Libby & Lindsay, 2010) Enligt dessa forskningar kan vi se att en utveckling har skett mellan åren 1987, 2003 och 2010.

Kritik 2: Budgetering hindrar anpassningsförmåga

Kraven för att ett företag är anpassningsbart och flexibelt har blivit allt mer viktiga i dagens föränderliga miljö. Budgetar anses inte följa dessa krav, vilket kan resultera i att planer och mål blir snabbt föråldrade. Mediansvaret för hur lätt det är att förutse eller förutsäga förändringar i den externa miljön när budgeten revideras under budgetperioden var 2,8 i det kanadensiska urvalet och 3,0 i det amerikanska urvalet. Svarsskalan var från 1 (lätt att förutsäga) till 6 (omöjligt att förutsäga). Forskningen visar att 54 % av de amerikanska respondenterna överensstämde åtminstone något med uttalandet ”det är svårt att justera budgeten exakt på grund av oförutsägbarheten hos faktorer som påverkar verksamheten”, medan 24 % var överens om eller starkt instämde med detta. Uttalandet ”budgetar blir snabbt föråldrade eller föråldras när året

går” visade att 65 % av respondenterna var något överens, medan 40 % var överens eller mycket överens om detta. Libby och Lindsay (2010) föreslår att företagen måste utveckla budgetprocessen med andra tillvägagångssätt, som till exempel rullande prognoser.

Kritik 3: Budgetar är bortkopplade från företagets strategi

Hope och Fraser (2003b) delar uppfattningen att budgetar vanligtvis förbereds isolerat från strategin och inte anpassas till den. Libby och Lindsay (2010) har därmed forskat om budgeteringsprocessen är uttryckligen kopplad för att uppnå strategiska mål. Medianssvaret på detta påstående var 5 i en poängskala 1-7, vilket tyder på att respondenterna varit något överens om påståendet. Vikten som är fäst till budgeten i genomförandet av strategin återspeglas av respondenternas uppfattning om dess användbarhet. Libby och Lindsay (2010) hävdar att budgetprocessen används i många företag för att marknadsföra strategiskt fokuserat beteende och erkänns som en viktig mekanism för att göra det.

Kritik 4: Användningen av budgetar som fasta prestationskontrakt

Libby och Lindsay (2010) förmedlar att Hope och Frasers (2003b) största kritik baserar sig på att budgetar ofta fungerar som ett fast prestandakontrakt. Avtalets karaktär beskriver om den faktiska prestandan uppfyller eller överstiger ett förutbestämt budgetmål. Ifall resultatet kan anses vara tillfredsställande eller bättre, kommer detta sannolikt att resultera i belöningar. Hope och Fraser (2003a,b) hävdar att ett fast mål representerar en dålig standard för resultatutvärdering när faktorer som ligger till grund för budgeten kan ha förändrats under budgetperioden. Dessutom leder detta oundvikligen till budgetspel av anställda för att öka sannolikheten för positiva resultatutvärderingar och tillhörande löneökningar. Forskningen visar att 52% av de kanadensiska respondenterna och 71% av de amerikanska respondenterna ansåg att graden av tonvikt på att uppfylla budgetmålen i prestationsvärderingsprocessen är hög. Libby och Lindsays (2010) forskning visar att endast 80 % av de kanadensiska respondenterna och 77 % av de amerikanska respondenterna använder budgetar för kontrolländamål. Libby och Lindsay (2010) påpekar dock att deras resultat inte stöder

bevisen för BBRT:s viktigaste antagande om förekomsten av det fasta prestationsavtalet i praktiken. I själva verket är det anmärkningsvärt hur få företag använder budgeten på detta sätt för prestationsutvärdering. Istället finner Libby och Lindsay (2010) att subjektivitet i prestationsutvärdering eller att ta hänsyn till icke-kontrollerbara händelser är relativt utbredd. I Kanada var det vanligaste budgetspelet att skjuta upp nödvändiga utgifter till framtida perioder (80 % rapporterade att det inträffar ibland eller ofta) och förhandling om enklare mål av ”Sandbagging” (77 % indikerar att detta inträffar ibland eller ofta). I USA rapporterar en större andel av respondenterna att spelbeteenden förekommer och att dessa beteenden förekommer oftare än i det kanadensiska urvalet. Ökning i spelbeteendet upplevs påverka negativt de affärsavdelningarnas prestanda som arbetar långsiktigt. (Libby & Lindsay, 2010)

Sammanfattning av Libby och Lindsays (2010) forskning

Libby och Lindsays (2010) forskning kan sammanfattas enligt att budgetar fortsätter spela en nyckelroll i företagets kontrollsystem. De flesta företag har inte några planer på att överge denna praxis, även om många planerar att vidta åtgärder för att förbättra deras budgeteringssystem för att övervinna en del av den framförda kritiken. Libby och Lindsay (2010) framhäver att med tanke på dessa resultat, är det inte förvånande att det genomsnittliga företaget i deras urval klassificerar sitt budgeteringssystem som bra. Endast 18 % av kanadensiska och 13 % av amerikanska företagen rapporterade att budgeteringssystemet hämtar lite, inget eller negativt värde. Forskningen visar att ca 20 % av respondenterna inte använder budgetar för kontrolländamål. Libby och Lindsay (2010) menar att det således finns företag som kan vara mottagliga för genomförandet av Beyond Budgeting.

1.5 Disposition

Denna pro gradu-avhandling består av åtta huvudkapitel. Avhandlingens första inledande kapitel har presenterat avhandlingens ämnesområde samt behandlat studiens problemformulering, syfte, metod, avgränsning och forskningsfrågor. I det första kapitlet har det även presenterats tidigare forskning inom ämnesområdet.

I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensram för ekonomistyrning och budgetering. Det tredje kapitlet behandlar kritik mot budgetering samt alternativ för traditionell budgetering. Avhandlingens teoretiska referensram avslutas med en sammanfattning.

I det fjärde kapitlet presenteras avhandlingens metod och i det femte kapitlet presenteras empiriska resultaten. Det sjätte kapitlet består av jämförelse av studierna och det sjunde kapitlet presenterar avhandlingens slutsatser. Det åttonde och sista kapitlet avslutar avhandlingen med en sammanfattande diskussion samt förslag till fortsatt forskning inom studiens valda ämnesområde.

2. DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som behandlar ekonomistyrning, budgetering, syftet med budgetar, budgeteringsarbete samt effekterna av deltagande budgetering.

2.1 Ekonomistyrning

Eftersom budgetar har spelat en stor roll i företagsledningens kontroll av verksamheten (Libby & Lindsay, 2010), måste man ha insikt i ekonomistyrning för att budgetering ska kunna förstås i sin helhet. Ekonomistyrning kan enligt Greve (2009) definieras som en ”avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål” (Greve, 2009, s. 27). Ekonomisk styrning anses enligt Kullvén (2015) vara ”processen att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade bedömningar och beslut av användare av information” (Kullvén, 2015, s. 10). Kullvén (2015) förklarar vidare att ekonomisk styrning kan beskrivas som en process, där ett bestämt syfte styr aktiviteter. Processens syfte är att underlätta beräkningar och utifrån dem göra bedömningar som sedan leder till beslut. (Kullvén, 2015)

Modern teori för ekonomistyrning antar enligt Atrill (2012) att det primära målet för organisationens verksamhet är att maximera sina aktieägares förmögenhet. Det är dock viktigt att komma ihåg att målet inte alltid är att maximera förmögenheten för företagets aktieägare. Denna målsättning är vanlig till exempel för företag inom finansbranschen, som behandlas i denna pro gradu-avhandling. För att ett företag ska kunna överleva och blomstra på lång sikt, måste målet för att maximera aktieägarnas förmögenhet eftersträvas på ett sätt som enligt Atrill (2012) tar hänsyn till arbetsmiljön. Chefer ska agera på ett etiskt sätt och vara lyhörda för andra gruppers intressen i verksamheten. Det är enkelt att säga att ett företags mål är maximering av aktieägarnas förmögenhet, men det är viktigt att komma ihåg att det inte händer automatiskt. Atrill (2012) påpekar att det alltid finns en risk för att chefer driver sina egna intressen på bekostnad av aktieägarnas intressen. Enkelt uttryckt finns ekonomistyrning inom ett företag till för att hjälpa chefer att hantera och agera.

Chefernas roller kan enligt Atrill (2012) klassificeras i kategorierna strategisk förvaltning, verksamhetsledning och riskhantering. Enligt Atrill (2012) innebär strategisk förvaltning att utveckla mål för företaget och sedan formulera en strategi för att uppnå målet. Verksamhetsledning innebär att säkerställa att saker går som planerats, och därför måste chefer utöva daglig kontroll över de olika affärsfunktionerna. Om det inträffade inte överensstämmer med tidigare planer, måste beslut fattas och åtgärder vidtas. Riskhantering speglar enligt Atrill (2012) de risker som ett företag står inför. Dessa risker måste identifieras och hanteras på ett korrekt sätt. Riskerna varierar mycket utifrån verksamhetens natur och utifrån det sätt som verksamheten finansierats på. Dessa ledningsaktiviteter är i stor utsträckning relaterade till varandra och är därmed inte separata eller distinkta. Då en viss strategi övervägs, måste chefer också göra en bedömning av riskerna och hur dessa risker kan hanteras. På samma sätt som när operativa beslut fattas, måste chefer försöka se till att de passar inom den formulerade långsiktiga strategiska planen. Ekonomisk styrning handlar om att hjälpa chefer inom alla dessa tre områden. (Atrill, 2012)

2.2 Budgetering

Merchant och Van der Stede (2007) betonar att planerings- och budgeteringssystem är ett viktigt inslag i system för kontroll av finansiella resultat. Dessa system producerar i huvudsak skriftliga planer som klargör vart organisationen vill ta sig (mål), hur den avser att komma dit (strategi) och vilka resultat som förväntas (prestationsmål). Således blir planer och budgetar mål som påverkar motivationen då målen är kopplade till prestationsutvärderingar och i sin tur till olika organisatoriska incitament. (Merchant & Van der Stede, 2007) Greve (2009) påpekar att budgetering även ofta handlar om delegering.

Hope och Fraser (2003b) förklarar att budgeten uppstod på 1920-talet som ett verktyg för att hantera kostnader och kassaflöden i stora organisationer. Vid 1960-talet hade budgetarna förändrats till fasta prestanda kontrakt. Då använde företag redovisningsresultat som kostnader, nettoresultat och avkastning på investeringar (ROI) för att utöver kontroll även motivera personal på alla nivåer. Vid 1970-talet användes finansiella indikatorer för att styra verksamheten. Detta ledde till ökad

användning av det fasta prestandakontraktet som grund för att fastställa fasta mål mot vilka resultat utvärderades och belönades. (Hope & Fraser, 2003b)

Budgetering innebär enligt Rasmussen och Eichorn (2003) planering och kontroll, men ska även kunna svara på många frågor som till exempel: Vart vill vi ta oss? Vad måste vi göra? Kan vi uppnå de uppsatta målen? Hur fördelar vi resurser? När det gäller ledningskontroll bör det även frågas: Var är vi? Hur står vår budget i jämförelse med faktiska siffror? Vad händer och varför? Vilka är alternativen? Rasmussen och Eichorn (2003) lyfter fram att effektivt beslutsfattande är viktigt för att ett företag ska kunna överleva. (Rasmussen & Eichorn, 2003)

Aryshev och Ivanyuk (2020) påpekar att planering är en av ledningens huvudfunktioner och budgetering är en av de viktigaste mekanismer för planeringen av pågående verksamheter. Aryshev och Ivanyuk (2020) påpekar vidare att det är viktigt att även andra än bara de som är ansvariga för förberedningen och genomförandet av budgeten förstår detta. Även anställda och samarbetspartners bör förstå budgetens relevans, eftersom även deras aktiviteter och resultat beror på ett effektivt budgeteringssystem. (Aryshev & Ivanyuk, 2020)

2.2.1 Fördelar med budgetering

Horngren m.fl. (1996) hävdar att nästan alla chefer gör någon form av planering eller budgetering, vilket Puljujärvi (2014) framhäver då 90 % av företagen globalt använder sig av budgetar 2014. För större och växande organisationer blir ett mer formellt budgetsystem mer än ett attraktivt alternativ, eftersom det ofta anses vara en nödvändighet. Horngren m.fl. (1996) påpekar att skeptiska chefer har dock hävdat att de möter för mycket osäkerhet och komplikationer för att budgeteringen ska vara värdefull för dem. Horngren m.fl. (1996) lyfter fram att sådana påståenden bör tas emot med försiktighet, eftersom planering och budgetering är särskilt viktigt i osäkra miljöer. Detta framförande anses vara till en del motstridande, då budgetlös styrning brukar rekommenderas för företag vars affärsmiljö är osäker och i snabb förändring.

Horngren m.fl. (1996) har presenterat tre stora fördelar med budgetering:

- 1) budgetering tvingar chefer att tänka framåt genom att formalisera sitt ansvar för planering,
- 2) budgetering ger bestämda förväntningar som är den bästa ramen för att bedöma efterföljande resultat, och
- 3) budgetering hjälper chefer att samordna sina insatser så att målen för organisationen som helhet passar ihop med målen för dess delar (Horngren; Sundem; & Stratton, 1996).

2.2.2 Huvudbudgetar

Det förekommer tre huvudbudgetar som är:

- 1) resultatbudget,
- 2) likviditetsbudget, och
- 3) budgeterad balansräkning (Kullvén, 2015).

Kullvén (2015) framhäver att resultatbudgeten används för att visa organisationens uppskattade intäkter och kostnader för den kommande perioden. I likviditetsbudgeten uppgörs en plan för beräknade inbetalningar och utbetalningar. Kullvén (2015) framhäver att likviditetsbudgeten visar även storleken på likvida medel som till exempel kassa och bank under olika perioder. Organisationens förväntade ställning kan däremot läsas från den budgeterade balansräkningen. I den budgeterade balansräkningen visas de tillgångar, skulder och eget kapital som organisationen förväntas ha vid slutet av perioden. (Kullvén, 2015)

2.3 Syfte med budgetar

Varför budgeterar en organisation? Varje enskild organisation kan ha olika syften till att de uppgör budgetar, och enligt Kullvén (2015) kan dessa syften delas in i tre kategorier:

- ”framförhållning; planering, samordning, resursallokering och dimensionering
- ansvar; ansvarsfördelning, uppföljning och incitament
- förståelse; kommunikation, medvetenhet, målsättning och motivation”
(Kullvén, 2015, s. 25).

Enligt Kullvén (2015) kan budgetar ha elva olika syften. Vilket eller vilka syften en organisation väljer beror mycket på hurdan organisation det är frågan om och hurdana målsättningar de har. I denna avhandling presenteras endast syften som planering, uppföljning (dvs. kontroll), incitament, kommunikation och motivation.

2.3.1 Planering

Budgetar kan användas som ett underlag för företagets planeringsarbete som möjliggör en bättre inblick i verksamhetens kommande perioder (Kullvén, 2015). Drury (2018) håller med om att budgetering ofta används som ett planeringsverktyg. Utan den årliga budgeteringsprocessen kan trycket från de dagliga driftsproblemen tvinga chefer att inte planera för framtida verksamhet. Budgeteringsprocessen säkerställer att chefer planerar för framtida verksamhet, överväger hur förhållanden kan förändras kommande år och kommer fram till vilka steg de ska ta för att svara på dessa förändrade villkor. (Drury, 2018)

Merchant och Van der Stede (2007) hävdar att många organisatoriska fördelar med planering och budgetering kommer från processen att utveckla planer. Planeringsprocessen tvingar chefer och medarbetare att tänka på framtiden och att diskutera sina idéer med andra i organisationen. Processen tvingar även chefer att förbereda sina prognoser noggrant och vara engagerade i att uppnå mål som kommer att tjäna organisationens intressen. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Även Horngren m.fl. (1996) förespråkar om att budgetering tvingar chefer att tänka framåt samt att förutse och förbereda sig på förändrade förhållanden. Budgetprocessen gör planeringen till ett uttryckligt ledningsansvar. Alltför ofta arbetar chefer dag ut och dag in med att lösa dagliga affärsproblem och har därmed ingen tid för mer krävande tankar utöver nästa dags problem. Horngren m.fl. (1996) anser att problemet med det dagliga tillvägagångssättet för att hantera en organisation är att målen aldrig kristalliseras. Chefer reagerar på aktuella händelser snarare än att planera för

framtiden. För att utarbeta en budget bör en chef sätta upp mål och syften, samt fastställa riktlinjer för att ha dessa som stöd för att uppnå målen och syftena. Syften är de så kallade destinationspunkterna och budgeten är en vägkarta som leder organisationen till dessa destinationer. Utan mål och syften saknar företagets verksamhet riktning; då förutses inte eventuella problem och resultaten är svåra att tolka efteråt. (Horngren;Sundem;& Stratton, 1996)

2.3.2 Kontroll

En budget är ett verktyg som kan användas för att jämföra utfall mot, som därmed möjliggör kontroll för att se om företaget är på rätt spår (Kullvén, 2015). En budget enligt Drury (2018) hjälper chefer att hantera och kontrollera de aktiviteter som de ansvarar för. Genom att jämföra de faktiska resultaten med de budgeterade beloppen för olika utgiftskategorier, kan chefer identifiera kostnader som inte överensstämmer med den ursprungliga planen och därmed kräva att de uppmärksammas. Denna process gör det möjligt för ledningen att undantagsvis driva ett ledningssystem, vilket innebär att en chefs uppmärksamhet och insats kan koncentreras till betydande avvikelser från förväntade resultat. (Drury, 2018)

Budgeterade mål är i allmänhet en bättre grund för att bedöma faktiska resultat än att jämföra med resultat från tidigare år. Den största nackdelen med att använda historiska resultat för att bedöma aktuell prestanda är enligt Horngren m.fl. (1996) att ineffektivitet kan döljas i tidigare prestationer. Ingripande förväntningar i ekonomiska förhållanden, teknik, rörelse från konkurrenter samt personal begränsar också användbarheten av jämförelser med det förflutna. (Horngren;Sundem;& Stratton, 1996)

2.3.3 Incitament

Många organisationer använder budgetar som grund för incitament, det vill säga belöningar. Organisationer kan tillägga mål i budgeten och sedan jämföra utfallen med resultaten (Kullvén, 2015). Även Drury (2018) menar att en chefs prestation utvärderas ofta genom att mäta hans framgång i att uppfylla budgetmålen. Till exempel i vissa

företag tilldelas belöningar utifrån en anställds förmåga att uppnå de mål som anges i de periodiska budgetarna, eller så kan befordran delvis bero på chefens uppföljning av budgeten. Budgeten ger således ett användbart sätt att informera chefer om hur bra de presterar för att nå mål som de tidigare har hjälpt till att ställa upp. (Drury, 2018)

2.3.4 Kommunikation

För att få förståelse för budgetarna, behövs det enligt Kullén (2015) god kommunikation. Genom att medarbetarna framhäver sina åsikter, ledningen sprider information och att medarbetarna får en uppfattning om vad som händer i andra delar av verksamheten, förbättras kommunikationen (Kullén, 2015). För att en organisation ska fungera effektivt, måste det enligt Drury (2018) finnas bestämda linjer för kommunikation så att alla avdelningar kommer att bli fullt informerade om planerna, riktlinjerna och begränsningarna som organisationen förväntas följa. Alla i organisationen bör ha en tydlig förståelse för den del hen förväntas utträta för att uppnå den årliga budgeten. Denna process kommer att säkerställa att lämpliga individer görs ansvariga för genomförandet av budgeten. Det är inte bara själva budgeten som underlättar kommunikationen, utan mycket viktig information kommuniceras i själva förberedelsen. (Drury, 2018)

Horngren m.fl. (1996) påpekar att ingen uppskattar att arbeta utan att veta vad chefen förväntar sig. Därför kan budgetar användas för att informera personalen om vad som förväntas av dem. Horngren m.fl. (1996) framhäver att en bra budgetprocess kommunicerar både uppifrån och ner samt nedifrån och upp. Högsta ledningen klargör organisationens mål och syften i sina budgetdirektiv till chefer på mellan- och lägre nivå och i allt högre grad för alla anställda. Anställda och chefer på lägre nivå informerar sedan högre chefer om hur de planerar att uppnå dessa mål och syften. (Horngren;Sundem;& Stratton, 1996)

2.3.5 Motivation

Som budgetens sista syfte presenteras motivation, vilket innebär att medarbetaren blir involverad i budgetarbetet och inte endast påtvingad av en viss budget (Kullén, 2015).

Drury (2018) anser att budgeten kan vara användbar för att påverka ledningens beteende och motivera chefer att prestera i linje med de organisatoriska målen. En budget ger en standard som under rätt omständigheter motiverar chefen att sträva efter att uppnå målen. Det är dock viktigt att komma ihåg att budgetar också kan uppmuntra ineffektivitet och konflikt mellan olika chefer och avdelningar. (Drury, 2018)

2.4 Budgeteringsarbete

Organisationers planerings- och budgeteringssystem varierar avsevärt. Merchant och Van der Stede (2007) framhäver att vissa system är mer formella än andra och vissa är mer detaljerade och tidskrävande. En del system kräver även högsta ledningens engagemang, medan andra arbetar mer på en nedifrån och upp modell. Det finns många sätt att utforma effektiva planerings- och budgeteringssystem, men alla system är inte lika effektiva och vissa system fungerar bättre i vissa situationer än andra. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Innan budgeteringsarbetet börjar, bör organisationen ha utarbetat en långsiktig plan, en strategi. Enligt Drury (2018) kan den strategiska planeringen, budgeteringen och kontrollprocessen delas in i fem faser:

- strategisk planeringsprocess,
- skapande av en långsiktig plan för att genomföra strategier,
- uppgörandet av den årliga budgeten inom ramen för den långsiktiga planen,
- övervaka faktiska resultat, och
- svara på avvikelser från planen (Drury, 2018).

Strategisk planering börjar enligt Drury (2018) med en specifikation av organisationens vision, mission och mål mot vilken framtida verksamhet ska riktas. Visionen klargör organisationens övertygelser och principer för styrning, vad den vill vara i framtiden eller hur den vill att världen där den verkar ska vara. Missionen är mer handlingsorienterat då den innehåller en beskrivning vad organisationen gör för att uppnå sin vision. Även dess breda syfte och anledning till existens, arten av den verksamhet den befinner sig i och de kunder den försöker tjäna och tillfredsställa. Företagets mål avser organisationen som helhet. Mål tenderar att vara mer specifika

och representerar önskade tillstånd eller resultat som ska uppnås. De är normalt mätbara och uttrycks oftast i finansiella termer såsom önskad vinst eller försäljningsnivå, avkastning på sysselsatt kapital, tillväxttakt eller marknadsandel. (Drury, 2018)

Andersson och Greve (2017) framhäver att företagsledningen ansvarar för den strategiska planeringen, eftersom det är ledningen som fastställer företagets strategi. Strategin bör omfatta hela företaget som därmed inverkar företagets övriga planer. Strategin planeras alltid långsiktigt, men strategin behöver inte vara alltför hårt bunden då den ofta lever. Några detaljerade planer utarbetas inte på den strategiska nivån, eftersom osäkerheten är alltför stor. (Andersson & Greve, 2017)

En långsiktig plan är enligt Drury (2018) en redogörelse för de preliminära mål och aktiviteter som en organisation kräver för att uppnå sin strategiska plan, tillsammans med en bred uppskattning för varje år av de resurser som krävs och intäkter som förväntas. Eftersom långsiktig planering handlar om att prognostisera framtiden i flera år framåt, tenderar planerna att vara osäkra och brukar ofta förändras. (Drury, 2018) Andersson och Greve (2017) hävdar att planeringshorisonten är betydligt kortare vid verksamhetsplanering, än i den strategiska planeringen. Verksamhetsplanen sträcker sig vanligtvis endast tre till fem år framåt i tiden och är även mer formaliserad än den strategiska planeringen. Även denna plan uppgörs oftast av ledningsgruppen och ger därmed möjlighet för ledningen att förverkliga tidigare formulerade strategier. (Andersson & Greve, 2017)

Andersson och Greve (2017) framhäver att verksamhetsplanen översätts till monetära storheter, vilka bildar budgeten. En budget upprättas oftast enbart för det kommande året. Vissa organisationer har skilda processer för verksamhetsplaneringen och budgeteringen, medan hos vissa organisationer har processerna integrerats. Då arbetet delas upp, kan det undvikas att planeringen blir dominerad av budgeten. Om man däremot samordnar planeringen av verksamheten och budgeten, kan eventuellt dubbelarbete undvikas och därmed för snabbas planeringsprocessen. (Andersson & Greve, 2017)

Enligt Drury (2018) innebär budgetering genomförandet av den långsiktiga planen för det kommande året. På grund av den kortare planeringshorisonten är budgetar mer exakta och detaljerade. Budgeten är oftast inte något som kommer från ”ingenting”

varje år, utan den utvecklas inom ramen för pågående affärer och styrs av tidigare beslut som har tagits inom den långsiktiga planeringsprocessen. När aktiviteterna initialt godkänns för att ingå i den långsiktiga planen, baseras de på osäkra uppskattningar som beräknas för flera år. Dessa förslag måste ses över mot bakgrund av nyare information. Denna gransknings- och revisionsprocess sker ofta som en del av den årliga budgeteringsprocessen och kan leda till att viktiga beslut fattas om möjliga aktivitetsjusteringar inom den aktuella budgetperioden. (Drury, 2018)

De sista stadierna i den strategiska planerings-, budgeterings- och kontrollprocessen är att jämföra de faktiska och de planerade resultaten samt att svara på eventuella avvikelser från planen. Dessa steg representerar enligt Drury (2018) budgetkontrollprocessen där planering och kontroll är nära kopplade. Planering innebär att organisationen blickar framåt för att fastställa vilka åtgärder som krävs för att uppnå organisationens mål. Kontroll innebär däremot att organisationen ser tillbaka för att se vad som faktiskt händer och att jämföra det med de planerade resultaten. Effektiv kontroll kräver att korrigerande åtgärder vidtas så att faktiska resultat överensstämmer med planerade resultat. (Drury, 2018)

Andersson och Greve (2017) framhäver att operativ styrning innebär planering av den löpande verksamheten. Enskilda handlingar planeras och styrs genom att chefen ger instruktioner om hur något ska lösas. Vid återkommande uppgifter kan man långt förlita sig på fastslagna rutiner och tumregler. Andersson och Greve (2017) framhäver att: ”de informationssystem och instruktioner som finns på den operativa nivån återspeglar den filosofi som kommer till uttryck i företagets strategiska planer och de policyer som verksamhetsplanerna ger uttryck för” (Andersson & Greve, 2017, s. 174).

2.5 Effekter med deltagande budgetering

Som bland annat Wallander (1995) och Kullvén (2015) har påpekat, bör medarbetare ges möjlighet att känna engagemang i verksamheten. Då medarbetaren blir involverad i budgeteringsarbetet, ökar det medarbetarens motivation. Denna form av budgeteringsprocess kan kallas för deltagande budgetering. Argyris (1952) undersökte organisatoriska beteendeffekter av deltagande budgetering som har enligt Shields, J.

och Shields, M. (1998) motiverats genom ekonomiska, psykologiska och sociologiska teorier. Shields, J. och Shields, M. (1998) undersökte anställdas upplevelser i att fastställa budgetar de själva styrs av, och bedöma i vilken grad dessa upplevelser överensstämmer med befintlig empirisk och teoretisk litteratur. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

2.5.1 Ekonomi

Eftersom ekonomilitteraturen enligt Shields, J. och Shields, M. (1998) antar att en anställd vet mer om hens uppgift och arbetsmiljö än hens förman, modelleras deltagande budgetering som används av förmannen för att vinna information samt minska osäkerhet om anställdas uppgift och uppgiftsmiljö. En konsekvens av detta informationsutbyte är att förmannen kan designa och erbjuda den anställda ett mer effektivt målkongruent prestandakontrakt som ökar den anställdas motivation för att uppnå budgeten. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

2.5.2 Psykologi

Shields, J. och Shields, M. (1998) framhäver att deltagande budgetforskning baserade på psykologiska teorier anser tre mekanismer av vilken deltagande budgetering som involverar en förman och den anställda orsakar effekter som värderingsuppnåelse, kunskapsmässiga effekter samt motivation. Värdeuppnåelse anses teoretiskt att påverka tillfredsställelse och moral eftersom processen av deltagande tillåter en anställd att uppleva självrespekt och känslor av jämlikhet till följd av möjligheten att uttrycka hens värderingar. De andra två mekanismerna, kunskap och motivation, är teoretiserade för att påverka prestanda. Motiveringsmekanismen visar att deltagandet ökar en anställds förtroende, känsla av kontroll och involvering med organisationen. Gemensamt orsakar detta mindre motstånd mot förändringar och mer acceptans samt engagemang för budgetbeslut, som i sin tur orsakar förbättrade resultat. Slutligen antar den kunskapsmässiga mekanismen den processen för deltagande som förbättrar den anställdas prestanda genom att öka kvaliteten på beslut som ett resultat av att den anställda har delat information med hens förman. När en anställd har bättre

arbetsrelaterad information, antas förmannen använda deltagande budgetering för att lära sig mer om denna information för att utveckla ett beslut av högre kvalitet. Denna orsak i deltagande budgetering kallas informationsutbyte. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

2.5.3 Sociologi

Sociologiska teorier har använts för att modellera hur organisatoriskt sammanhang (till exempel miljöosäkerhet) och struktur (till exempel decentralisering, funktionell differentiering) är föregångare till deltagande budgetering. Shields, J. och Shields, M. (1998) påpekar att teorin förutspår att då en organisations externa miljö blir osäker, svarar organisationen på osäkerheten genom att öka dess differentiering (till exempel antal och typ av underavdelningar). Detta kräver följaktligen en ökad användning av integreringsmekanismer såsom deltagande budgetering, för att samordna åtgärder i dess avdelningar. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

En motivering för användning av deltagande budgetering är enligt Shields, J. och Shields, M. (1998) vertikal informationsdelning, där budgeten används för att dela information mellan en förman och en anställd. De psykologiska forskningarna antar att den anställda har bättre arbetsrelevant information, och deltagande budgetering används av den anställda och förmannen för att lära sig att göra arbetet bättre. Deltagande budgetering används även för orsaker som motivation och attityder, samt för att öka trivsel och minska behovet av att skapa slapp och arbetsrelaterad spänning. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

Shields, J. och Shields, M. (1998) forskning avslöjar att viktigaste skälen i deltagande budgetering är att dela information och samordning av ömsesidigt beroende, vilket var viktigare än individuell motivation och attityd. Respondenterna kunde välja de viktigaste skälen mellan följande alternativ:

- 1) planering och målsättning,
- 2) ansvarig för budgetprestanda,
- 3) informationsasymmetri mellan förman och den anställda,
- 4) organisationspolicy,

- 5) prestandamätning och kontroll, samt
- 6) kommunikation (Shields, J., & Shields, M., 1998).

Shields, J. och Shields, M. (1998) har kommit fram till att det finns två metaskäl för förekomsten av deltagande budgetering, vilket är informationsutbyte och samordning av ömsesidigt beroende samt individuell motivation och attityd. (Shields, J., & Shields, M., 1998)

2.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det konstateras, att ekonomistyrning och budgetering är starkt kopplade till varandra. Det är väldigt vanligt att organisationer använder sig budgetar för något ändamål. Budgetar kan anses ha elva olika syften, varifrån fem syften har presenterats. De mest allmänna syften är planering och kontroll. Budgetar görs oftast från en uppifrån-ned modell, vilket innebär att arbetet utförs på chefsnivå. Genom att engagera medarbetaren i budgeteringsprocessen, kan det bidra till positiva effekter så som ökad motivation och bättre förståelse för verksamheten, som kallas för deltagande budgetering.

3. KRITIK MOT BUDGETERING

I detta kapitel presenteras kritiken mot budgeteringen samt alternativ till traditionell budgetering. Som alternativ till traditionell budgetering presenteras transparens och digitalisering i budgetering, rullande prognoser samt budgetlös styrning.

Trots de tidigare presenterade fördelarna och syftena med budgetar, kan budgetering även ses från andra synvinklar och användas av andra skäl.

De mest kritiserade problemen med budgetering kan enligt Bogsnes (2016) delas in i elva delar enligt följande: 1) svagt ihopkopplat till strategin – strategin och budgeten utvecklas i enskilda processer, 2) en mycket tidskrävande process – budgetering kräver mycket tid och energi, både vid uppgörandet och uppföljningen, 3) stimulerar oetiskt beteende – framkallar budgetspel som till exempel att medvetet göra låga uppskattningar och dolda agendor som normalt inte skulle accepteras, 4) antaganden föråldras snabbt – många och ibland de flesta av budgetantagandena visar sig vara felaktiga, 5) ger illusioner av kontroll – de flesta av budgetförslagen ger endast en illusion av kontroll, 6) beslut fattas för tidigt – beslut om aktiviteter, projekt och utgifter tas vanligtvis för tidigt utan tillräckligt med ny information för att fatta rätt beslut, 7) beslut fattas för högt upp – brist på autonomi leder till att besluten fattas av den högsta ledningen, vilket resulterar ofta i sämre och inte bättre beslut, 8) förhindrar ofta att rätta saker blir skötta – det uppenbara kan inte göras om det inte finns med i budgeten, 9) leder ofta till att fel saker görs – människor gör sådant som de inte borde, eftersom det finns i budgeten med tankesättet ”spendera det eller förlora det”, 10) ”världen slutar 31 december” – budgetåret skapar kortsynthet och en ”start och stopp-rytm”, vilket ofta är konstgjort ur ett affärsperspektiv, och 11) ett språk som inte passar för prestationsutvärdering – att nå budgeten är ett trångt och ofta meningslöst sätt att mäta prestanda (Bogsnes, 2016).

En stor del av kritiken mot planerings- och budgeteringssystem, som de som framförts av förespråkare för Beyond Budgeting, fokuserar på bristerna i förhandlingarna om prestationsmål. Merchant och Van der Stede (2007) konstaterar att målförhandlingar har sina nackdelar då förhandlingsprocesserna är kostsamma, speciellt uträknat i ledningstid. Även Jensen (2003) framhäver att budgeteringsprocessen med förhandlingar, planering och sättande av målsättningar upptar ofta sex månader av

ledningens tid, men anser dock att budgeteringssystemet är ett nödvändigt verktyg för att hantera en organisation.

Fahlén (2016) anser att budgetar begränsar flexibiliteten i en organisation och kan förhindra förändring. Mål som är fastställda så långt i förväg kan enligt Merchant och Van der Stede (2007) lätt bli föråldrade, särskilt i snabba föränderliga affärsmiljöer. Målförhandlingar kan däremot orsaka ett så kallat spelbeteende, som resulterar i ovilja att dela information för att kunna skapa budgetunderskott (Merchant & Van der Stede, 2007). Kullvén (2015) framhåller att då budgetar används för maktspel inom en organisation, kan till exempel en övre avdelning försöka trycka ner en lägre avdelning med syfte att motivera en nedläggning.

Budgetar används ibland för legitimering, till exempel som ett tillfälle att visa hur viktig ens egen avdelning är, fast den kanske inte alls är det enligt organisationens synvinkel. Då kan budgetar användas för att överdrivet påvisa vilken nytta avdelningen skapar, vilket samtidigt ger en missvisande bild av avdelningen. (Kullvén, 2015)

Jensen (2003) kritiserar att dessa budgetbaserade system belönar människor för att ljuga och straffar dem för att säga sanningen. Dessa system belönar spelbeteende medan de fördunklar den fakta de är avsedda att framkalla; fakta som hjälper chefer att göra nödvändiga avvägningar vid fördelning av resurser mellan projekt, avdelningar och initiativ. (Jensen, 2003)

Merchant och Van der Stede (2007) poängterar att även om årliga budgetar har kritiserats för att framkalla spelbeteenden och för att vara oförmögna att möta chefens behov i snabbt föränderliga miljöer, tyder bevis på att budgetar förblir i utbredd användning och fortsätter användas brett för att samordna och motivera anställdas handlingar och beteenden. Merchant och Van der Stede (2007) påpekar dock att även om en organisation utarbetar en plan, betyder det inte att den bedriver användbar planering eftersom planer ofta utarbetas men i slutändan inte används. Merchant och Van der Stede (2007) sammanfattar kritiken på följande sätt: ”strategisk planering har blivit alltför byråkratisk, absurdiskt kvantitativ och i stort sett irrelevant” (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 346, egen översättning). För att planerna ska vara effektiva, måste de matcha de affärsförhållanden som organisationen står inför så att de kan användas som en guide för anställdas handlingar. Planerna bör även tilldela ansvar för prestanda. Budgetar gör planer till prestationsmått som påverkar anställdas motivation,

särskilt för att målen ofta är kopplade till prestationsutvärderingar och belöningar. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Budgetering kan även bygga på slentrian, vilket innebär att budgetar uppgörs bara av den orsaken att det hör till (Kullvén, 2015), vilket enligt tidigare statistik kan visa sig vara ett väldigt allmänt syfte då 90 % av organisationer globalt använde sig av budgetar år 2014 för att planera sin verksamhet (Puljujärvi, 2018). Om budgetar uppgörs endast för detta syfte, kan de enligt Kullvén (2015) slopas. Wallander (1981) förespråkar även slopandet av budgetar, eftersom budgetar baserar sig långt på framtidsbedömningar eller prognoser, som görs utifrån erfarenheter av vad som har hänt tidigare. Om det händer något oförväntat som inte hänt tidigare, kommer prognoserna enligt Wallander (1981) troligtvis att slå fel.

Budgetar kan enligt Kullvén (2015) sakna en god målkongruens, vilket innebär att målsättningarna är olika för medarbetaren och för företaget. Alternativt kan budgetar användas av medarbetare för att manipulera data för att påvisa en mer positiv insats. Kullvén (2015) framhäver att budgeteringen ibland fokuserar för mycket på sådant som är mätbart. Kundnöjdhet är till exempel svårare att mäta än kostnader och då finns det risk för att glömma bort sådana viktiga aspekter som inte går att mäta på ett enkelt sätt. Budgetering kan även skapa negativa attityder till exempel genom att vara för arbetsam eller även medföra en falsk säkerhet. Kullvén (2015) påstår att budgetar kan användas för en så kallad ritual, där avsikten inte är att uppnå något specifikt utan istället göra något som organisationen förväntat. Då kan medarbetarna uppleva att de gjort det som krävdes (Kullvén, 2015).

Fahlén (2016) presenterar Neelys m.fl. (2003) kritik av årsbudgeten. Till de allmänna kritikerna hör att budgetarna är sällan strategiskt fokuserade, utan fokuserar mera på kostnadsreducering än värdeskapande. Budgetar anses generera lite värde, vara byråkratiska och hämma kreativt tänkande. Budgetar baserar sig på antaganden samt gissningar och uppdateras sällan, vanligtvis årligen. Dysfunktionella beteenden uppmuntras och budgetar stärker även vertikal styrning och kontroll. Avstånd och konkurrens mellan olika avdelningar kan öka till följd av budgeten, istället för att uppmuntra kunskapsspridning. Budgetar kan även få medarbetare att känna sig undervärderade. (Fahlén, 2016)

Lindsay och Libby (2007) lyfter fram att Wallander trodde att det psykologiskt var svårt för människor att inse att något nytt var på väg även när det i efterhand skulle vara svårt att förstå hur man kunde ha missat tecknen. Wallander gav därför upp att försöka förutsäga diskontinuerliga förändringar eftersom han ansåg att denna förutsägelse översteg mänsklig förmåga. Istället var den avgörande uppgiften att snabbt kunna anpassa sig till situationen och hantera verksamheten efter vad som verkligen händer. (Lindsay & Libby, 2007)

Organisationens verksamhet bör enligt Wallander (1995) ses ”som ett ständigt fortgående flöde där resultatet skapas av vad som händer denna timma, denna minut, denna sekund” (Wallander, 1995, s. 85). Att flödet klipps av var tolfte månad baserar sig på föråldrade förhållanden enligt Wallander (1995). Wallander (1995) menar att företagets informationssystem ska omfatta korta perioder och komma snabbt, samt ge medarbetarna möjlighet att engagera sig i verksamheten och medverka i utvecklingen.

Som det tidigare nämndes, anser både Drury (2018) och Kullvén (2015) att budgetar kan användas som ett målsättningsinstrument. Wallander (1981) påpekar att om budgetar används på detta sätt, kan ledningen dra ner sina resultatbudgetar mera än vad som trots vara möjligt. Då framstår de duktigare än vad de kanske på riktigt har varit. Alternativt görs optimistiska budgetar för att få ökade resurser som satsas på nya projekt. (Wallander, 1981)

Wallander (1981) anser att avvikelser från resultatbudgetar fungerar inte som bra prestationsmått och föreslår däremot ett annat alternativ för att mäta prestationer. Det första alternativet är att jämföra vad företaget lyckades åstadkomma till exempel föregående månad eller år. Vid jämförelsen bör naturligtvis beaktas till exempel hur löner, priser och valutakurser har ändrats. Om förändringar förekommer, bör åtgärder vidtas för att möta dessa förändringar. Ett annat alternativ är att jämföra andra företag inom samma bransch (Wallander, 1981), till exempel genom benchmarks. Det kräver att företagen har en rättvisande resultatredovisning. (Wallander, 1981)

3.1 Alternativ för traditionell budgetering

I detta underkapitel presenteras först hur organisationer kunde förbättra transparensen i budgeteringen samt hur digitalisering och IT kan stöda budgeteringsprocessen. Därefter presenteras två huvudalternativ för traditionell budgetering. De mest populära alternativen enligt tidigare forskningar är att använda balanserat styrkort eller rullande budgetar. I detta kapitel presenteras rullande budgetering och budgetlös styrning, det vill säga, Beyond Budgeting.

3.1.1 Transparens och digitalisering i budgetering

Garret och Vermeule (2006) framhäver att förbättring av transparens kan referera till två olika stadier av budgeteringsprocessen. För det första, kan transparens hänvisa till resultat från budgetering där idealet är att göra de avvägningar som ligger i en budget tydliga, framträdande och begripliga för beslutsfattare och allmänheten. För det andra, kan transparens även hänvisa till insatser för budgetering där idealet är att se till att beslutsprocessen själv genomförs offentligt. (Garret & Vermeule, 2006)

Milesi-Ferretti (2004) påpekar att då budgetens transparens ökar, ökar även mängden faktiska justeringar. Samtidigt minskar en god transparens mängden av kreativ redovisning i motsvarande mängd, eftersom regeln i själva verket blir mer bindande (Milesi-Ferretti, 2004). Bogsnes (2016) påpekar att förtroende och tillit är otroligt viktigt (Bogsnes, 2016) som förbättrar transparensen och är samtidigt det viktigaste begreppen i Beyond Budgeting. Mera om detta presenteras i kapitel 3.1.3 Beyond Budgeting.

Digitaliseringen har genomgått stora förändringar de senaste åren, vilket har lett till förändring i banksystemen och gett nya möjligheter för bankerna (Bachaev & Karpova, 2018). Trots att digitaliseringen har varit mest synlig i bankers dagliga banksystem som bland annat försäljare och andra medarbetare använder sig av, kan även ekonomiavdelningens ekonomi- och budgeteringssystem moderniseras via digitaliserade system som effektiviserar budgeteringsarbetet.

De nuvarande framstegen inom informationsteknik har potential att göra en varaktig skillnad mot hur redovisning och budgetering i allmänhet utförs. För att lyfta fram

nyare forskares synpunkter, anser Bergmann m.fl. (2020) att Business Intelligence (BI) erbjuder nya möjligheter att automatiskt samla in och utnyttja data som stöder datadrivet beslutsfattande. Bergmann m.fl. (2020) menar att det verkar finnas en uppåtgående trend för att använda kvantitativ modellering såsom affärsanalyser som hänvisar till den omfattande användningen av data och motsvarande sofistikerade analyser. Dessa nya framsteg kan överträffa mänskliga prestationsnivåer och hjälper organisationer att förbättra beslutsfattandet. (Bergmann, Brück, Knauer & Schwering, 2020)

Enligt Lueg och Lu (2013) visar BI organisationers möjligheter att samla in, lagra och bearbeta data. För detta använder organisationer mestadels datalager och inbäddad programvara för att komma åt, utvärdera och rapportera data. Lueg och Lu (2013) framhäver att BI ökar effektiviteten i affärsprocesser som budgetering, specifikt för att använda mindre tid för samma verksamhet och ha data av högre kvalitet tillgängliga för beslut och utvärdering.

Miller m.fl. (2006) definierar Business Intelligence enligt att rätt information fås till rätta personer vid rätt tidpunkt. Termen omfattar alla funktioner som krävs för att förvandla data till intelligens, som alla i organisationen kan lita på och använda för effektivare beslutsfattande. (Miller;Bräutigam;& Gerlach, 2006)

Lindvall (2016) framhäver att BI kan skapa trovärdighet i organisationens verksamhet. BI kan vara ett svar på ett allmänt problem, där det för samma fråga finns för mycket olika fakta. Lindvall (2016) lyfter fram att detta problem kan uppstå då Excel används för mycket. Excel anses vara ett viktigt arbetsverktyg för medarbetare inom ekonomi då det möjliggör effektiv hantering av stora datamängder. (Lindvall, 2016)

Gartner (2020) publicerade en prognos, där 80% av företag år 2020 skulle rapportera med BI-verktyg, vilket stöder Forresters påstående att $\frac{3}{4}$ av företagets data blir oanalyserat. Företaget Pinja (2021) framhäver att det moderna självbetjäningsverktyget BI levererar kostnadseffektivt stora mängder data kombinerat, analyserat och visualiserat till ett format som underlättar organisationens beslutsfattande. BI-verktyg gör det möjligt att lägga till mänsklig intelligens till data.

Pinja (2021) höll en webinarium 28.1.2021 angående BI, där det kom fram att datatrender har varit i stort sett desamma under de senaste åren. Som trender anses molntjänster, mer tillgänglig data, realtid, enhetlig rapportering och tillgång till rätt

information vid rätt tidpunkt. BI kan hjälpa organisationer att se hur det går för dem just nu samt hålla koll på viktig data. Kunskap för datatolkning är viktigt och kräver en tydlig styrningsstrategi, annars tolkar människor det olika. Pinja (2021) lyfter fram Accentures undersökning 2020, som visar att 32 % av företagsledarna känner att de kan skapa mätbart värde från data medan 27 % av företagsledarna tror att dataanalysprojekt ger användbar insikt. Undersökningen visar att endast 21 % av dataanvändarna litade helt på sin förmåga att arbeta med data. Dessa siffror kan anses vara väldigt låga, men kunde förbättras genom utbildning i datakunskap. (Pinja, 2021)

Necheuhina m.fl. (2019) anser att digitalisering av ekonomistyrning bidrar till transparens i redovisningen och rapporteringsinformationen. Digitalisering försnabbar även utvärdering vid beslutsfattande som syftar till att uppnå de ekonomiska målen för verksamheten med beaktande av olika användares intressen. (Necheuhina, Buyanova & Mustafina, 2019.)

Det ökade behovet av framtida verksamhetsplanering samt behovet av relevant information i delsystem för budgetering under övergången till en digital ekonomimodell, kräver enligt Esakova m.fl. (2020) att företag digitaliserar hela budgeteringssystemet. Samtidigt har sökning, utvärdering och urval av de mest kostnadseffektiva alternativen för ledningsbeslut med hjälp av budgeteringssystemet under digitaliseringen blivit snabbare, mer flexibelt och ekonomisk genomförbart. (Esakova, Nalimova & Yakubenko, 2020.)

Alla planeringstyper till exempel av produktion, ekonomi, delar av företagsverksamhet, efterföljande kontroll över genomförandet av budgetsuppgifter är enligt Esakova m.fl. (2020) omöjliga att göra utan budgetering. Budgetering är ett effektivt adaptivt hanteringsverktyg som tillhandahåller den administrativa apparaten med analytisk, komplett och relevant information om alla faser av genomförandet av affärsavdelningens utvecklingsmål. Esakova m.fl. (2020) påpekar att en formaliserad budgeteringsplaneringsprocess bör genomföras regelbundet för att säkerställa en samordnad strategi för budgetplanering. I denna processhantering spelar redovisningsspecialister en stor roll som konsulter, som redovisningsanställda och som operativa samordnare mellan företagets affärsavdelningar. (Esakova;Nalimova;& Yakubenko, 2020)

Esakova m.fl. (2020) har i sin forskning lyft fram nyttan av att använda digitaliserade verktyg vid budgetering. Som nytta anser Esakova m.fl. (2020) att en veckovis fördelning av företagets budgetavdelningar kommer att tillhandahålla mer analytiska indikatorer. Fördelningen hjälper identifiera mängden samt strukturen för alla kostnadstyper som behövs för bildandet av relevant intern rapportering som återspeglar värden för kostnad och vinstindikationer för affärsavdelningarna. (Esakova, Nalimova & Yakubenko, 2020.)

Genom att automatisera analysen av kontrollerade gränsvärden för budgetar gör det enligt Esakova m.fl. (2020) möjligt för anställda vid ekonomiavdelningen att byta till viktigare arbetsområden, vilket minskar omkostnaderna för arbetstid och ansträngning. Digitaliseringen av budgeteringen kommer även att göra det möjligt att automatisera sökning och analys av reserver för minskning av kostnader, ökning av inkomst och förvaltning av resurseffektivitet. Digitaliseringen sägs enligt Esakova m.fl. (2020) även ha en positiv inverkan på motivation och atmosfären i arbetsgruppen då kommunikationsprocesser utvecklas. (Esakova, Nalimova & Yakubenko, 2020.)

Controllers bör enligt Möller m.fl. (2020) vara medvetna om organisationens långsiktiga livskraft och därmed dess digitala strategi. Sådan strategi utnyttjar enligt Möller m.fl. (2020) digital teknik, ger riktning samt möjliggör för ledare att leda digitala initiativ, mäta deras framsteg och sedan omdirigera dem att sträva efter behovet. Controllers bör spela en aktiv roll i att hantera digitala möjligheter och motsvarande förändringar i affärsmodeller och organisatoriska strategier. Controllers behöver inte enbart utveckla och anpassa nya nyckeltal utan även smidiga styrmetoder som till exempel system för mål och nyckelresultat samt nya portföljtekniker blandade med traditionella och digitala affärsmodeller. (Möller, Schäfer & Verbeeten, 2020)

3.1.2 Rullande prognoser

Det vanliga tillvägagångssättet för budgetering är att chefen för varje avdelning uppgör en gång i året en detaljerad budget för ett år. För kontrolländamål är budgeten uppdelad i antingen 12 månatliga eller 12 fyra veckor långa perioder. Beredningen av budgetar på årsbasis har kritiserats strängt med motiveringen att den är för stel och knyter ett

företag till ett 12-månaders åtagande, vilket kan vara riskabelt eftersom budgeten byggs på osäkra prognoser. (Drury, 2018)

Drury (2018) framhäver att i ett alternativt tillvägagångssätt delas den årliga budgeten upp enligt månader för de första tre månader och enligt kvartal för de återstående nio månader. De kvartalsvisa budgetarna utvecklas sedan på månadsbasis under årets gång. Till exempel under det första kvartalet kommer den månatliga budgeten för andra kvartalet att uppgöras, och under andra kvartalet kommer den månatliga budgeten för tredje kvartalet att utarbetas. De kvartalsvisa budgetarna kan också ses över under året. Under det första kvartalet kan till exempel budgeten för de kommande tre kvartalen ändras när ny information blir tillgänglig. En ny budget för femte kvartalet kommer också att utarbetas. Denna process kallas kontinuerlig eller rullande prognostisering och säkerställer att en 12-månaders budget alltid är tillgänglig. Detta görs genom att lägga till ett kvartal i framtiden när föregående kvartalet precis avslutsats. (Drury, 2018) Även Libby och Lindsay (2010) framhäver att ca 20 % av respondenterna enligt deras forskning rapporterar med rullande budgetar, vilket är ett tillvägagångssätt som även rekommenderas av Hope och Fraser (2003a) (Libby & Lindsay, 2010).

I en vanlig årlig budget förkortas perioden för vilken budgeten är aktuell under året, tills budgeten för nästa år uppgörs. Rullande budgetar däremot säkerställer också att planering inte är något som sker en gång per år när budgeten utarbetas. Istället är budgetering en kontinuerlig process och chefer uppmuntras att se framåt och uppdatera planerna för framtiden. En annan fördel är att det är troligt att faktiska resultat kommer kunna jämföras med mera realistiskt satta mål, eftersom budgetar ständigt ses över och uppdateras. Den största nackdelen med en rullande budget är att den kan skapa osäkerhet för chefer eftersom budgeten ändras regelbundet. Oavsett om budgeten uppgörs årligen eller fortlöpande, är det viktigt att budgetar används för kontrolländamål. (Drury, 2018)

Rullande prognoser, som produceras på månads- eller kvartalsbasis, föreslås enligt Ekholm och Wallin (2000) som huvudalternativet till den årliga budgeten. Enligt Ekholm och Wallin (2000) är de viktigaste fördelarna med den rullande prognosen uppenbara. Den har inte densamma obligatoriska och krävande formen som den årliga budgeten, utan den är flexibel, och förlitar sig inte på föråldrade siffror, vilket bör leda

till en snabbare fördelning av resurser. Nackdelarna sägs enligt Ekholm och Wallin (2000) vara att rullande prognoser kan införa en känsla av osäkerhet bland chefer på grund av att den ständigt förändras. Detta kan också göra det svårt att utforma ett rättvist system för fastställande av belöningsersättningar. (Ekholm & Wallin, 2000)

3.1.3 Beyond Budgeting

”Vi befinner oss i en brytningstid där instabilitet och oförutsägbarhet, generationsväxling och teknologisk utveckling skapar nya förutsättningar för ekonomi- och verksamhetsstyrning” (Fahlén, 2016, s. 17). 2000-talet har hämtat med sig stora globala händelser som har haft stor påverkan på företag, och förstärker behovet av att ifrågasätta styrmodeller så som traditionell budgetering (Fahlén, 2016).

Enligt Fahlén (2016) krävs det nytänkande för hur en organisation kan styras och organiseras. Beyond Budgeting kan användas för att fatta snabba och smarta beslut i en affärsmiljö där osäkerhet, förändring och oförutsägbarhet är normal vardag. Fahlén (2016) förklarar Beyond Budgeting enligt följande: ”det handlar till exempel om relativa mål, rullande planering och prognostisering, samt om att beslut om resursallokering bör fattas vid behov (och inte långt tidigare eller senare)” (Fahlén, 2016, s. 54). För att uppnå en mer dynamisk styrmodell, involveras hela organisationen och medarbetare uppmuntras vara delaktiga i arbetet, genom att sätta upp ett mål för styrmodellen. (Fahlén, 2016)

Player (2003) förklarar att visionen för Beyond Budgeting är att förändra en organisations prestationspotential genom att frigöra organisationen från resultatfällan för årliga budgetar och samtidigt ge makt för människor på fronten. Det är en radikal strategi, men det har bevisats att de potentiella fördelarna är både enorma och bestående. De totala effekterna av dessa förändringar är en prestationshanteringsprocess baserad på ett relativt prestationskontrakt snarare än fasta mål. Fast företaget skulle vara befriad från det fasta prestandakontraktet, måste chefer fortfarande leva upp till de förväntningarna, annars misslyckas de enligt Player (2003) med att överleva som chefer. Skillnaden är att tonvikten på prestanda skiftar från internt förhandlade kortsiktiga kontrakt till externt riktade nyckeltal. Detta är det huvudsakliga sättet hur organisationer har övergått till Beyond Budgeting och brutit

sig fria från den årliga prestationsfällan. Fördelarna enligt Player (2003) har varit bland annat miljoner dollars insparningar från att inte behöva gå genom budgeteringsprocessen, utrotning av mycket budgetspel som förekommer i företag, snabbare svarstid som resulterar av att använda mer adaptiva processer, bättre strategisk anpassning mellan mål, planer, åtgärder och beteende samt mer värdeskapande arbete från ekonomiavdelningen. (Player, 2003)

Företag som tillämpar Beyond Budgeting, flyttar beslutsfattande från kärnan till utkanten. Istället för att i förväg bestämma hur mycket chefer bör få, de resurser de kommer att ha och deras belöning för att helt enkelt göra vad som förväntas, litar dessa företag på sina chefer för att hävda de resurser de behöver för att utnyttja de möjligheter de ser. (Hope & Fraser, 2003a)

Enligt Hope och Fraser (2003a) avvisar moderna företag centralisering, oflexibel planering, kommando och kontroll, men håller oavsett fast vid en budgeteringsprocess som gör avvisandet svårt. Hope och Fraser (2003c) förklarar att problemet är att de årliga planerings- och budgeteringsprocesserna förstärker en centraliserad modell. En förbättring av budgeteringsprocessen genom att göra den snabbare och billigare räcker inte till att lösa hela problemet. Vissa organisationer har gått mycket längre och ersatt den traditionella budgeteringsmodellen helt och hållet och antagit en alternativ modell, Beyond Budgeting, som öppnar vägen för en mer platt organisation samt, anpassningsbar och etisk verksamhet. (Hope & Fraser, 2003c)

Bogsnes (2016) har förespråkade Beyond Budgeting i mer än 20 år och ledde genomförandet av det vid två stora europeiska företag, Statoil och Borealis. Bogsnes är ordförande för Beyond Budgeting Roundtable (BBRT), som Hope och Fraser varit med och grundat. Bogsnes (2016) har under sin karriär tillfrågat flera ledare runt om världen vad de anser om budgeteringsprocesser. Bogsnes (2016) påpekar att förtroende och tillit är kanske de viktigaste begreppen i Beyond Budgeting. Vid traditionell budgetering är det ofta chefer som håller kontroll över budgeteringsarbetet, medan i Beyond Budgeting ges kontroll även till medarbetarna. Bogsnes (2016) anser att flera chefer i organisationer inte litar på att någon annan i organisationen kan ta del av ansvaret, utan tror att Beyond Budgeting kan innebära att medarbetarna kommer att begå obetänksamheter och slösa resurser. Bogsnes (2016) påminner att det finns en orsak varför organisationen har anlitat medarbetarna från första början och om

cheferna inte kan lita på medarbetarna de själva rekryterat, ligger problemet mer på chefen själv än på någon annan. (Bogsnes, 2016)

Genomförandet av Beyond Budgeting förutsätter alltså enligt Bogsnes (2016) att det finns förtroende och tillit mellan cheferna och medarbetarna. Bogsnes (2016) anser dock att de flesta chefer litar på de flesta av sina medarbetare. Även om utgångspunkten kan vara den rätta, kan det förekomma andra transparensproblem, som till exempel att ha teori Y om ledarskapsvisioner och teori X om hanteringsprocesser. Om hanteringsprocessen har motsatta budskap än visionen, skapar det enligt Bogsnes (2016) giftiga luckor mellan vad som sägs och vad som görs. Bogsnes (2016) framhåller att det tyvärr finns sådana luckor i de flesta organisationer. En anledning till detta är brist på resurser, kommunikation och samarbete. HR-avdelningen kan predika teori Y-teori om ledarskap medan ekonomiavdelningen driver X-teori om ledarskap. De två är sällan medvetna om inkonsekvensen, eftersom de sällan pratar med varandra, även om de pratar mycket om varandra. (Bogsnes, 2016)

Beyond Budgeting är uppbyggd på 12 principer som sägs enligt Fahlén (2016) utgöra grunden för hur en organisation kan styras effektivt utan en budget. De 12 principerna är delade i två delar: styr- och ledningsprocessen samt organisation och ledarskap. Principerna för styr- och ledningsprocessen är enligt Fahlén (2016) följande sex punkter: 1) mål – sätt relativa, ambitiösa och långsiktiga mål, 2) belöningar – basera belöningar på relativa prestationer, 3) planering – gör planeringen till en kontinuerlig och inkluderande process, 4) koordinering – låt gemensamma åtgärder/insatser koordineras dynamiskt när så krävs, 5) resurser – gör resurser tillgängliga vid behov och 6) kontroll – basera kontroll på snabb och regelbunden feedback (Fahlén, 2016, s. 60).

Principerna för organisation och ledarskap fokuserar enligt Fahlén (2016) på följande sex punkter: 7) värdegrund – bind människor till en gemensam sak, 8) ledning – led genom gemensam värdegrund och förnuft, 9) transparens – gör information tillgänglig och transparent, 10) team – organisera verksamheten i nätverk med ansvarstagande team, 11) tillit – lita på att team kan reglera och förbättra sina prestationer och 12) ansvarstagande – basera ansvarstagande på ett holistiskt synsätt och på jämförelser med likvärdiga relationer (Fahlén, 2016, s. 63).

I figuren nedanför presenteras Fahléns (2016) sammanfattning över skillnaderna mellan traditionell budgetering och Beyond Budgeting.

Traditionell budgetering	Beyond Budgeting
<input type="checkbox"/> Budgeten är ett förhandlat mål	<input type="checkbox"/> Styr med relativa mål
<input type="checkbox"/> Att hålla budgeten (målet) belönas	<input type="checkbox"/> Belöna framgång genom att dela vinsterna
<input type="checkbox"/> Allokering och belöningar utgår från en detaljerad årlig prognos	<input type="checkbox"/> Planering görs genom rullande uppföljning och prognos
<input type="checkbox"/> Prognosen är samma siffra som allokeringen av resurser	<input type="checkbox"/> Allokera resurser vid behov
<input type="checkbox"/> Uppföljning baseras på avvikelse från årsprognosen och vad som allokerats ett ansvarsområde	<input type="checkbox"/> Följ upp på prestation rullande, med relativa indikatorer och i relation till andra jämlika
<input type="checkbox"/> Koordinering görs genom att låsa fast varje enhets plan i mål och ansvar för fasta resurser	<input type="checkbox"/> Koordinera enheter dynamiskt och i relation till verkliga behov

Figur 1: Skillnad mellan traditionell budgetering och Beyond Budgeting (Fahlén, 2016, s. 56–57).

Enligt den presenterade teorin, anses den traditionella budgeteringen vara kritiserad och bör därmed antingen uppdateras eller slopas. Dessa forskningar visar att organisationer inte längre behöver använda sig av traditionella budgetar för att klara sig. Svenska Handelsbanken kan presenteras som ett exempel på ett företag inom bankbranschen som slopat budgeteringen redan år 1970. Som resultat av Wallanders åtgärder att slopa budgeten, har Svenska Handelsbanken varit ständigt i topp. De har rankats av Moody's som en av de tio bästa bankerna i Europa. Den blev kända som den enda stora svenska banken som inte bad om statligt stöd under finansiella bankkrisen i början av 1990-talet. Den har uppnått resultat i världsklass på *kostnader / intäkter*, samt *kostnad / totala lånekostnader*, och under år 2006 har de uppnått sitt övergripande mål att nå högre lönsamhet än konkurrenterna. (Lindsay & Libby, 2007) Svenska Handelsbankens personalomsättning har även varit mycket låg (Lindsay & Libby, 2007), vilket stöder argumenten för budgetlös styrning.

3.2 Sammanfattning

Traditionell budgetering har fått mycket kritik. Budgetar anses vara tidskrävande, arbetsamma och oflexibla. Budgetar anses även vara föråldrade redan då budgetåret börjar, samtidigt som budgetar anses hämta lite mervärde och kan locka till så kallat budgetspel. Traditionella årsbudgeten kan förbättras genom digitalisering och automatisering av processen. Business Intelligence är ett alternativt verktyg för att göra förvaltning av ekonomin effektivare. En ökad transparens kan bidra till att budgetar och deras innehåll förstås bättre av medarbetarna varvid budgeteringsprocessen blir effektivare.

Årsbudgeten kan ersättas eller kompletteras med rullande prognoser, som innebär att det alltid finns en 12 månaders planeringshorisont framför. Rullande prognostisering innebär att ständigt kontrollera och upprätthålla prognosen, vilket ger ett mer exakt estimat än en årsbudget. Även Beyond Budgeting är ett mycket förespråkade alternativ för årsbudgetar. Det innebär att styra verksamheten budgetlöst, vilket tenderar passa företag i en ständigt föränderlig affärsmiljö. Beyond Budgeting resulterar även att den tunga budgeteringsprocessen som görs på hösten kan slopas, vilket ger mer arbetstid för annat.

4. METOD

I detta kapitel beskrivs forskningsmetod, forskningsdesign samt val av modell. Därefter presenteras hur data har samlats in, avhandlingens analysmodell, forskningsetik och källkritik.

4.1 Forskningsmetod

Som forskningsmetod kan det väljas en kvantitativ eller kvalitativ forskning. Enligt Bryman och Bell (2011) är en kvalitativ forskning oftast mera inriktad på ord än siffror. Hakala (2009) lyfter fram att en kvalitativ forskningsmetod kan vara rätt lösning då det görs en förstudie för ett större projekt. Forskningsmetoden kan användas för att ta upp mycket heuristiska antaganden om forskningsämnet. Ett av de vanliga målen med kvalitativ forskning är att lyfta fram och känna igen de egna tolkningarna av de aktörer som forskas. (Hakala, 2009)

Enligt Yin (2007) är syftet med fallstudier att ”bidra till den samlade kunskapen om individuella, gruppmissiga, organisatoriska, sociala och politiska företeelser” (Yin, 2007, s. 17). Fallstudiemetoden möjliggör att bibehålla helheten och det meningsfulla i verkliga händelser, så som i organisationsprocesser. Vid en fallstudie är forskningsfrågorna ofta av en förklarande art, så som hur och varför. (Yin, 2007)

Yin (2007) framhäver att i samband med fallstudier, utgör intervjuerna en av de viktigaste informationskällorna eftersom fallstudier ofta fokuserar på något som rör människor. De konkreta frågorna i fallstudieintervjun brukar vara flexibla och flytande, och inte fastlåsta. Yin (2007) påpekar att det dock är viktigt att i grova drag följa intervjufrågorna i den ordning som konstruerats, och att formulera frågorna utan att skapa asymmetri. Fallstudieintervjuer är ofta av en öppen karaktär där intervjuobjekten kan tillfrågas både om fakta och om deras egna åsikter. (Yin, 2007)

Empistemologiska antaganden leder till frågan: Hur kan man undersöka vad man tror är känt? Denna fråga leder enligt Slevitch (2011) till metodik, som är ett teoretiskt och filosofiskt system som strukturerar hur forskningen bedrivs. Slevitch (2011) lyfter fram att varje metod bygger på ett visst system med teorier, som för det första anger

antaganden om verklighet, mänsklig natur och samhälle. För det andra anges övertygelser om vad som är viktigt att studera och för det tredje, antaganden om vad som utgör legitim kunskap och meningsfull information. (Slevitch, 2011) Bryman och Bell (2011) beskriver att en kunskapsteoretisk eller epistemologisk frågeställning handlar om vad som är eller kan betraktas som godtagbar kunskap inom ett ämnesområde. I denna avhandling anses godtagbar kunskap fallstudiens intervjuer, eftersom intervjuerna genomförts med nyckelpersoner från bank X. Avhandlingen bygger även på tidigare forskning och relevant litteratur inom ämnesområdet, vilket anses vara godtagbar kunskap.

4.2 Forskningsdesign och val av modell

Avhandlingens empiriska del har genomförts som en kvalitativ forskning, i form av fallstudier i bank X. Fallstudierna har utförts genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från bank X. Nyckelpersoner anses vara sådana personer som har direkt koppling till budgeteringsprocessen, arbetar med dem eller påverkas av dem. För att få en bättre förståelse på bank X:s budgeteringsprocess, intervjuas totalt åtta personer med olika arbetsroller från olika avdelningar. Bryman och Bell (2011) framhäver att en semistrukturerad intervju innehåller ofta en intervjuguide med specifika teman som intervjun bör behandla. Dock har intervjuobjekten frihet att på sitt eget sätt utforma svaren. Det kan även ställas frågor som inte ingår i intervjuguiden, vid situationer där intervjuaren anknyter till något som intervjuobjekten sagt. (Bryman & Bell, 2011)

Fallstudien stöder vetenskaplig forskningsmetod och har använts för att påvisa akademisk mogenhet. Den kvalitativa forskningsmetoden kan dock kritiseras då svaren baserar sig på intervjuobjektens personliga åsikter och upplevelser. Dock är det intressant att studera i hur personer med olika arbetsroller från olika avdelningar upplever budgeteringsprocessen i bank X. Fallanalysen är även en lämplig metod då budgeteringsprocesser berör människor, och då är intervjuerna en viktig informationskälla. Därav anses den valda forskningsmetoden vara lämplig för att uppnå avhandlingens syfte.

Fallstudien i denna avhandling bygger sig på tematisk analys, vilket innebär att olika teman söks efter. Kvalitativa forskningsresultaten har även kvantifierats, vilket enligt Bryman och Bell (2011) innebär att datan i kvalitativa forskningen kvantifieras i viss utsträckning. I sådana situationer används siffror för att ge en förhållandevis direkt indikation på omfattningen av ett forskningsprojekt. Forskningsresultaten i denna fallstudie har kvantifierats till en del, för att resultaten ska vara jämförbara med Libby och Lindsays (2010) kvantitativa forskningsresultat. Kvantifiering har gjorts genom att beräkna medeltal för intervjuobjektens numeriska svar. För numerisk data har det även upp gjorts tabeller för att förenkla läsbarheten och förståelsen på svaren.

4.3 Insamling av data

Insamling av data har genomförts både genom öppna diskussioner och semistrukturerade intervjuer. Information av bank X:s nuvarande budgeteringsprocess har samlats in genom ett öppet distansmöte, som person D och H deltog i. Meningen med mötet var att före officiella intervjuerna få en helhetsuppfattning om hur deras nuvarande budgeteringsprocess ser ut.

Semistrukturerade intervjuer utfördes med åtta intervjuobjekt från olika avdelningar, med olika arbetsroller. Genom att intervjua personer från olika avdelningar får man möjlighet att få fler varierande synpunkter på intervjufrågorna. På grund av den rådande coronapandemin har insamling av data genomförts via Microsoft Teams, där intervjuerna bandades in med respondentens samtycke. En intervjuguide med frågor samt informationsbrev skickades på förhand till intervjuobjekten per e-post ca 1–2,5 veckor före intervjun. Detta gav dem tid att bekanta sig med frågorna före intervjutillfället. Intervjuerna utfördes individuellt med varje intervjuobjekt. Tillsammans med alla intervjuobjekt har man kommit överens om att intervjuerna förblir anonyma och endast personers arbetsroller och erfarenhet hos arbetsgivaren publiceras. Insamling av data har skötts enligt god sed gällande sekretess, och de inspelade intervjuerna har använts endast i forskningens syfte.

Bryman och Bell (2011) framhäver att forskare ibland vill försöka replikera en undersökning som en annan forskare gjort. För att en replikation ska kunna göras, måste forskaren enligt Bryman och Bell (2011) ha beskrivit i detalj tillvägagångssättet

hur forskningen är utförd. Bryman och Bell (2011) beskriver att tidigare forskningar kan ofta replikeras för att bekräfta den nya forskningens validitet. Denna fallanalys replikerar Libby och Lindsays (2010) forskning för den del som bygger sig på deras forskningsfrågor som presenterats i kapitel 1.4. Denna avhandling fokuserar inte på att upprepa Libby och Lindsays (2010) forskning i sin helhet, och därmed används inte heller en likadan analysmodell.

Denna fallanalys har dock något annorlunda utgångspunkt än Libby och Lindsays (2010) forskning. Libby och Lindsay (2010) presenterar i sin forskning resultaten från två undersökningar av medelstora och stora nordamerikanska organisationer för att 1) uppdatera litteraturen om nordamerikanska budgeteringsmetoder, 2) samla in empiriska bevis för att bedöma kritiken och 3) börja identifiera starka tendenser eller mönster i budgeteringspraxis för att informera framtida akademisk forskning (Libby & Lindsay, 2010). Denna avhandling presenterar i sin tur resultaten från en fallstudie gjord i en finsk bank för att ta reda på hur Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat ser ut efter 10 år. Resultaten från fallstudien avser fylla i kunskapsluckan inom budgetens bemötande och användning under 2020-talet. Den etnografiska rollen för denna fallstudie har varit observatör-som-deltagare. Det innebär att forskaren gör egna observationer, men fungerar i huvudsak som en intervjuare (Bryman & Bell, 2011).

4.4 Analysmodell

Libby och Lindsays (2010) analysmodell identifieras som en univariat analys, vilket enligt Bryman och Bell (2011) innebär att en variabel i taget analyseras. En univariat analysmodell kan identifieras bland annat genom att Libby och Lindsay (2010) använder sig av mått på centraltendensen, så som medianvärde. Bryman och Bell (2011) beskriver centraltendensen genom att med en enda siffra hitta en typisk fördelning på en variabel. Bryman och Bell (2011) beskriver vidare medianvärdet som mittpunkten på en fördelning av värden. Medelvärde kan vara känslig för höga eller låga värden, medan medianvärdet inte påverkas av sådant då det är mittpunkten på fördelningen som väljs (Bryman & Bell, 2011). Det huvudsakliga syftet med en univariat analysmodell är att beskriva något. Data sammanfattas och därefter mönster i datat. (Statistics How To, 2014) Eftersom denna fallanalys har utförts på åtta

intervjuobjekt, har numerisk data mätts genom medeltal och inte enligt medianvärdet. Vid en större svarsskala är medianvärdet ett mer användbart alternativ.

Libby och Lindsays (2010) forskning anses bygga sig på en komparativ design, en så kallad tvärkulturell forskning. Det innebär enligt Bryman och Bell (2011) att studera specifika frågor i till exempel två eller fler länder som i Libby och Lindsays (2010) fall var Kanada och USA. Dessa frågor eller företeelser jämförs i olika sociokulturella miljöer med hjälp av sekundäranalys av nationella data eller ny insamling av empiriska data (Bryman & Bell, 2011).

Analysmodellen för denna fallstudie har gjorts genom mönsterjämförelser (eng. pattern matching). Fallstudiens interna validitet kan stärkas då mönstren stämmer överens med varandra. Yin (2007) framhäver att vid en deskriptiv fallstudie är mönsterjämförelsen relevant då det förväntade mönstret definieras före datainsamlingen. Denna fallstudies förväntade mönster är att organisationer fortfarande använder sig av årsbudgetar eftersom de inte vet hur de klarar sig utan dem. Samt att tröskeln att slopa budgeteringen är alltför hög, eftersom budgeten alltid har gjorts. Förväntade mönster är även att organisationer inte är redo att slopa budgeten på grund av osäkerhet och risker som slopandet kan medföra.

Denna studium av organisationer har gjorts genom ett tolkande paradigm. Bryman och Bell (2011) förklarar begreppet enligt följande: ”ett tolkande paradigm, som tar upp frågor som handlar om huruvida organisationer existerar i någon verklig bemärkelse, utöver de uppfattningar som sociala aktörer står för; därför måste en förståelse grunda sig på erfarenheter och upplevelser som personer som arbetar i organisationerna har” (Bryman & Bell, 2011, s. 46).

4.5 Forskningsetik

Då en vetenskaplig forskning utförs, är det viktigt att ta i beaktande etiska överväganden. Bryman och Bell (2011) lyfter fram Code of ethical conduct, som berör konfidentialitet och anonymitet. I denna avhandling har både bankens och intervjuobjektens anonymitet säkerställts, genom att inte publicera namn, kön, ålder, bankens strategiperiod eller exakta strategiska målsättningar. Alla åtta intervjuobjekt

har även gett sitt samtycke till att intervjuerna får bandas in, och att arbetsroller får publiceras i avhandlingen. Publicerandet av arbetsroller anses ha en stor betydelse vid förståelsen och analysen av forskningsresultaten. Intervjuobjekten har deltagit i intervjuerna av egen fri vilja och gett sitt samtycke till att intervjuernas innehåll publiceras. Intervjusvaren har transkriberats och arkiverats på ett etiskt sätt. Avhandlingens intervjuresultat har framhävts på ett transparent och pålitligt sätt, och intervjuresultaten har inte snedvridits eller underhållit viktig information.

4.6 Källkritik

Den valda forskningsmetoden kan kritiseras av att avhandlingen bygger i lång utsträckning på Libby och Lindsays (2010) forskning, då de utfört en kvantitativ forskning. Kan en kvalitativ och en kvantitativ forskning jämföras med varandra? Bryman och Bell (2011) lyfter fram begreppet etnostatistik som innebär ”ett studium av konstruktionen, tolkningen och beskrivningen av statistiken i kvantitativ forskning” (Bryman & Bell, 2011, s. 624). Bryman och Bell (2011) medför att intresset för att kvalitativt granska kvantitativa data har ökat, och är därmed vanligt. Etnostatistiken kan användas retoriskt, och ”det innebär en sensitivitet för hur statistiska argument används för att öka forskningsresultatets trovärdighet för olika målgrupper” (Bryman & Bell, 2011, s. 625). Även om avhandlingens forskning har utförts på en minimal studie, kan resultaten anses vara väldigt jämförbara med Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat.

Det kan även kritiseras varför avhandlingens fallanalys är utförd endast i ett företag, då Libby och Lindsay (2010) utfört sin forskning för 558 respondenter. Fallanalysen i bank X har gjorts på en detaljerad och djup nivå, för att få ordentlig förståelse hur budgeteringsprocessen ser ut, och hur olika personer i samma organisationer upplever årsbudgetens användning. Man kan även ifrågasätta om intervjuer med åtta respondenter är tillräckligt för att fallanalysen ska vara trovärdig. I denna avhandling kan intervjuerna med de utvalda åtta intervjuobjekten anses ha en hög trovärdighet, då det intervjuats personer med olika arbetsroller från olika avdelningar. Intervjufrågorna är omfattande och kvaliteten på intervjuerna är på en god nivå. Den valda forskningsmetoden anses även passa för att uppnå avhandlingens syften.

5. EMPIRI

I detta kapitel om empiri ges en anonym presentation om företaget och intervjuobjekten, samt en beskrivning över budgeteringsprocessen i bank X och intervjuresultaten.

5.1 Presentation av företaget

Eftersom bankens och intervjuobjektens identitet har valts att hållas anonyma, är det lämpligt att avhandlingen inte innehåller en detaljerad företagspresentation. Dock kan det sägas att det är frågan om en finsk bank som är verksam inom bank-, försäkrings- och kapitalförvaltningstjänster. I Finland finns det totalt 11 verksamma bankgrupper vilka är: Aktia, Andelsbanken, Danske Bank, Handelsbanken, Hypo, Nordea, Oma Säästöpankki, POP Banken, S-banken, Sparbanken och Ålandsbanken (Nethos Oy, 2021).

5.2 Presentation av intervjuobjekten

Bank X har i nuläget sex personer som arbetar med budgeteringen och de är delade i två team. Ena teamet sköter budgeteringen av affärsavdelningen och den andra sköter om den externa rapporteringen för frolika segmenten. För att få ett helteckande resultat från fallstudien, intervjuas personer från olika delar av organisationen för att få inblick i hur personer med olika arbetsroller och från olika avdelningar upplever funktionen med budgeten. Intervjuobjektens arbetstitlar och erfarenhet presenteras nedanför.

Person A: Business Manager på privatkundsegmentet. Arbetat i bank X sedan 1985, men arbetat inom den nuvarande rollen sedan början av 2020.

Person B: Senior Financial Controller. Arbetar med koncernredovisning, konsolidering av siffror, prognosen, budgeten, delårsrapporten och bokslutet. Börjat i bank X i augusti 2008 och har arbetat inom samma roll hela tiden.

Person C: Compensation and benefits specialist. Arbetat sju månader i bank X och haft samma roll hela tiden.

Person D: Business controller, teamleader. Arbetat i den nuvarande positionen 1,5 år, men arbetat i bank X över 12 år och alltid inom redovisning.

Person E: Senior Business Controller. Arbetat inom samma roll hela tiden och i maj 2021 blir det tre år.

Person F: Head of Market Risk Control. Arbetar inom riskkontroll och har börjat i bank X på hösten 2002, men på denna position sedan 2010.

Person G: Senior Business Controller. Arbetat i huset sedan augusti 2008 och haft samma roll hela tiden. Innehållet har kanske ändrat lite, men person G har huvudsakligen följt kapitalförvaltningen hela tiden.

Person H: Head of Group Finance, koncernens ekonomidirektör. Arbetat sex månader i bank X och i den nuvarande rollen.

5.3 Budgeteringsprocessen i bank X

Budgeteringsprocessen i bank X anses vara bristfällig och processen orsakar problem med lagring av data, dokumentering, strukturerings- samt transparensproblem. Ekonomiavdelningen i bank X har blivit helt utan digitala lösningar, de har inga systemstöd och arbetet utgörs för tillfället via Excel-tabeller samt ett finansiellt program som heter Clausion FPM. Ekonomiavdelningen har inte några skrivna processer eller klara strukturer för dokumenteringen. Det har även förekommit missförstånd, där olika avdelningar i banken har missuppfattat att det är ekonomiavdelningen som fastställer budgetar, fast det i själva verket är företagets ledningsgrupp som fastställer dem, vilket har lett till transparensproblem.

Budgeteringsprocessen börjar med ledningsgruppens strategiplanering. Budgeten görs ett år i taget, medan scenarioanalyser görs fem år framåt med tre uppdateringar per år. Budgeteringsarbetet börjar på hösten och prognoser görs för Q1 (Q = kvartal), Q2 och Q3. Prognoserna är löpande och ekonomiavdelningen uppvaktar avvikelser och vid årets slut görs uppföljning. Företagets strategi, vision och mission vägleder

budgeteringsarbetet genom att beskriva hur de ska utvecklas och växa inom sina målsättningar. Vid budgeteringsarbetet måste även prioriteringar och servicemodeller beaktas.

Företagets långsiktiga mål innehåller fyra finansiella mål. Scenarioanalyser används för att nå dessa mål. För varje segment utarbetas utfall, budgetar, prognoser samt scenarion. För att beräkna scenarier, anser person D att Master Excel är ett bra verktyg för detta. Genom de upplagda scenarioanalyserna och budgeteringsarbetet via Clausion FPM får företaget en resultatbild även på kommande år. Det som person D anser att bör förbättras är automatisering och effektivisering av budgeteringsarbetet. Person D påpekar att ekonomi berör alla i företaget och därför är även många involverade som ger sin egen insats. Företaget har personer som är professionella inom sitt eget område, vilket bygger på ett intensivt samarbete men kan betyda att transparensen inte är på den nivå som den borde. Person D nämner även att de kunde vara öppna för rullande system som är elektroniskt stimulerade, och som skulle göra inmatning av data smidigare. Problemet är att få system anses vara tillräckligt detaljerade för bank X.

Ekonomiavdelningen arbetar inte ensam med budgetarna, utan de behöver även ledningsgruppens och personalavdelningens hjälp. Budgetarna ska hjälpa bank X att förstå hur de kan få balansen att växa. Rörelsekostnader samt personalkostnader är stora poster som har enskilda budgetunderlag. Nämnvärt är även att bank X:s huvudbokföring sköts av en utomstående extern part. Då när företagets verkställande direktör och CFO är nöjda med den uppgjorda budgeten, presenteras innehållet för ledningsgruppen samt koncernstyrelsen.

5.4 Intervjuer

I detta underkapitel presenteras intervjuernas innehåll per tema. Intervjuguiden hittas som bilaga 2, där de specifika intervjufrågorna kan läsas. I underkapitlet har det lyfts fram intervjuobjektens personliga åsikter och upplevelser angående budgeteringsprocessen i bank X.

5.4.1 Tid och resurser

Tid för budgeteringsprocessen

Planeringsarbetet för budgeteringsprocessen i bank X påbörjas redan i augusti, men det egentliga arbetet börjar i slutet av september. Tidtabellen år 2020 var att ha en så kallad kick off i slutet av oktober, men innan detta arbetar ekonomiavdelningen med budgetmaterial, säkerställer att det finns ett budgetunderlag och att budgeteringen löper bra. Den första versionen är en budgettram som styrelsen behandlar i november. I november fortsätter budgeteringsarbetet och styrelsen brukar godkänna hela budgeten, resultat och balans i december. Processen kräver mycket tid och på grund av bank X:s optimistiska tidsplanering brukar slutet av året vara väldigt brådskande. Person B påpekar att tanken är att i framtiden börja arbetet tidigare genom att centrala avdelningar skulle börja budgetera först då deras resultat och kostnader påverkar övriga avdelningar då kostnaderna allokeras till dem.

Både person A, B, C, E och F upplever att hela budgeteringsprocessen i bank X tar ca 2–3 månader. Däremot upplever person D, G och H att processen sträcker sig ut på 4–6 veckor, vilket är betydligt kortare. Person G påpekar dock att 6 veckor är beräknat enligt effektiv arbetstid från morgon till eftermiddag, medan E bekräftar att budgeteringsarbetet under dessa 2–3 månader går i vågor.

Arbetsinsats för årsbudgeten

Tiden som varje person använder för budgeteringsprocessen varierar väldigt mycket och beror främst på deras arbetsroll. Person A är inte i stor mängd involverad i själva budgeteringsprocessen, utan det är mest budgeteringsinfo, läsa instruktioner och göra privatkundsegmentets kostnadsbudget som det går mest tid för. Person A påpekar att för de som budgeterar endast för sin avdelning, tar processen inte så lång tid. Person A använder ca 2-3 arbetsdagar för budgeteringsuppgifter. Eftersom person B arbetar samtidigt med delårsrapporten, är det svårt att exakt säga hur länge tid enbart budgeteringsprocessen tar av person B:s tid. Uppskattningsvis är det 2–3 arbetsveckor.

Person C deltar i budgeteringsprocessen över en 4 veckors tidsperiod, där det går ca 20% av varje veckas arbetstid för budgeteringsprocessen. Det innebär totalt ca 4 arbetsdagar. Person D har mest fokus då budgeteringen är på gång, men betonar att

budgeteringen nog dagligen är i tankarna och kräver ungefär 5 veckors arbetsinsats. Person D påpekar att det är viktigt att komma ihåg att då styrelsen godkännt budgeten, tar arbetet inte slut utan det fortsätter även efter godkännandet.

Person E uppskattar att budgeteringsprocessen tar ca 2,5 månader av sin arbetstid före allting är inmatat och klart i systemet. Person F ansvarar för en mindre avdelning i bank X, vilket innebär att hen endast gör en kostnadsbudget för sitt team. För det uppskattas ca 1–2 dagars effektiv arbetstid. Person G beräknar att hen är till fullo med i hela 6 veckor, det vill säga lika länge som processen tar då det beräknas från morgon till eftermiddag. Stundvis arbetar person G även mera. Person H har inte tidigare erfarenhet av bank X:s budgeteringsprocess. Dock är hen mycket involverad i budgeteringsprocessen genom koordinering, kommunikering, förankring av budgeten mot styrelse, revisionsutskott och kontakt med ledningsgruppen. Detta arbete spänner sig över 5 veckor, men effektiv arbetstid uppskattar person H att det rör sig om 1 veckas arbetsinsats.

Tabellen nedanför sammanställer intervjuobjektens uppskattning om hur länge den totala budgeteringsprocessen tar i sin helhet i bank X, samt hur länge av intervjuobjektens egen tid arbetet tar.

Tabell 1: Tidsuppskattning för budgeteringsprocessen i bank X

	Tid för totala processen	Tid för egen insats
Person A	2–3 månader	2–3 dagar
Person B	3 månader	2–3 veckor
Person C	2–3 månader	ca 4 dagar
Person D	5 veckor	5 veckor
Person E	2,5 månader	2,5 månader
Person F	ca 2 månader	1–2 dagar
Person G	ca 6 veckor	6 veckor
Person H	4–5 veckor	1 vecka
Medeltal för ekonomiavdelning	7,5 veckor	4,9 veckor
Medeltal för övrig personal	9,3 veckor	2,6 dagar
Medeltal totalt	8,2 veckor	3,3 veckor

Som sammanfattning, anser ekonomiavdelningen att budgeteringsprocessen tar i genomsnitt 7,5 arbetsveckor, medan övrig personal som deltog i intervjun ansåg att processen i genomsnitt tar 9,3 arbetsveckor. Däremot använder ekonomiavdelningen i bank X i genomsnitt 4,9 arbetsveckor för budgeteringsarbetet, och övrig personal 2,6

arbetsdagar. Då alla intervjuobjekt beaktas, anses budgeteringsprocessen i genomsnitt ta 8,2 arbetsveckor och personal i bank X använder i genomsnitt 3,3 arbetsveckor till budgetrelaterade frågor.

5.4.2 Ändamål och nytta

Budgetens ändamål

Intervjuobjekten var till stor del överens om för vilket ändamål budgeten används i bank X. Person A anser att budgeten mest är ett planerings- och kontrollverktyg, men även prestationsmätning i den meningen att incentiv är bundna både till koncernresultat och privatkundsegmentets intäktsmål. Prestationsmätning är eventuellt inte direkt kopplat till budgeten, men det är utgångsläget som bank X har. Person B framhäver att budgeten är mera ett planeringsverktyg. Person B anser att det är bra att en gång i året fundera noggrannare på vad som görs och göra handlingsplaner för det. Bank X gör även prognoser tre gånger i året, men den processen är inte så tung. I prognosen kontrolleras hur utfall har gått mot budgeten och därmed justerar siffror som ger prognosen. Själva budgeten är dock ett planeringsverktyg enligt person B. Person C hävdar att budgeten är både ett planerings- och kontrollverktyg.

Person D lyfter fram att alla tre punkter är viktiga, det vill säga att budgeten är ett planerings-, kontroll- samt prestationsmättningsverktyg. Budgeten är ett planeringsverktyg men sedan följs det upp hur utfallet ser ut mot budgeten som ger kontrollfunktionen, och i vissa prestationsmålsättningar ingår finansiella målsättningar och budgeten. Både person E och G anser att alla dessa tre punkter är budgetens ändamål i bank X. Person G lyfter fram att budgeten ger en viss planering, en viss kontroll och en del av målen är sammankopplade till personers prestationer då de ska avgöras, och till det används budgeten. Person G är av samma åsikt att budgeten används för alla dessa tre ändamål. Budgeten används även för strategiuppföljning då de har en strategi för en viss period, och då är budgetering ett verktyg att konsolidera att bank X når dit. För person F är budgeten ett kontrollverktyg som hjälper att göra en input till koncernbudgeten så att de vet vilka kostnader de ska räkna med. Person F anser att för hela bank X kan budgeten dock anses vara ett planeringsverktyg, men hen ser inte budgeten som ett verktyg för prestationsmätning.

Budgetens mervärde

Intervjuobjekten anses ha liknande åsikter om hur mycket mervärde det nuvarande budgeteringssystemet hämtar. Person A, C, D, F och G anser att budgeteringssystemet hämtar ett bra mervärde, medan E och H anser att systemet hämtar mycket bra mervärde. Däremot anser person B att det nuvarande budgeteringssystemet hämtar ett utmärkt mervärde.

Enligt person A ger budgeten inte något mervärde över huvudtaget, om hen är helt ärlig. Budgeten är inte någon katastrof eller skadlig i sig själv, men samtidigt skulle hen inte säga att det ger något mycket mervärde för dem i organisationen. Däremot kan ekonomiavdelningen eventuellt få något värde av det. Person A anser att budgeten är något påtvingat, som måste räknas fram en gång i året. För hela privatkundsegmentet är det dock en viktig del då de räknar med intäktsmål i budgeten, vad det betyder och vilka volymer som finns bakom, det vill säga försäljningsmålsättningar. Den ger enligt person A lite mervärde. Den delen som person A budgeterar är bara kostnadsbudgetering. Hela kundsegmentets synvinkel är att försäljningsmålsättningarna kommer från intäktsbudgeteringen. Dock anser person A att försäljningsmålen kunde uppnås även utan budgeteringsprocessen.

Person B anser däremot att budgeteringsprocessen ger mycket mervärde. Orsaken är att det tvingar alla avdelningar att fundera på resurser, vad som måste göras och finns det något annat bättre sätt att arbeta. Person B framhäver att det är bra att det en gång i året funderas noggrannare på dessa saker. Person C har inte någon bakgrundsinformation om hur budgeteringsprocessen har gjorts tidigare, men anser att processen gick helt bra år 2020. Person C anser att delaktiga personer blivit mera medveten av budgeten i överlag. Även förmännen som vill hålla kontroll över hur deras budget ser ut. Det har inte alltid varit fallet, så där har processen gått framåt.

Person D anser att budgeteringsprocessen ger mervärde men budgeten blir gammal genast efter att den är uppställd. Utmaningen med finansiell uppföljning är att världen ändras och de får bättre kännedom om hur världen ändras. Person E anser att budgeteringsprocessen hämtar mycket mervärde. Person E lyfter fram att jämfört med hens bakgrund i andra företag, värdesätter bank X budgeten mycket högt. Som planeringsverktyg används budgeten och scenarier för kommande åren. Under året jämförs resultaten mest mot budgeten och prognosen uppdateras tre gånger i året.

Person E har i andra företag varit med om att ändra budgeten och följa mera mot prognosen, medan i bank X följs hela året mot budgeten.

Då person F arbetade inom verksamhetsindustrin, hämtade budgeten väldigt lite värde, högst enligt skalan 60. Mer hjälpsam än skadlig i ett företag, men väldigt mycket resurser sätts på budgeteringsarbetet. Person F anser dock att situationen är annorlunda i en bank. Person F anser att för att en budget ska hämta mervärde, måste förarbetet och planering av scenarieanalysen göras bra. Om det görs slarvigt, har budgeten inget mervärde. Person F framhäver att en budget trots allt inte är skadlig, då syftet är att planera verksamheten i samband med budgeteringen. Enligt person G kan man alltid kritisera budgeteringsprocessen, men trots diverse kritik anser hen att budgeteringsprocessen för med sig mera positivt än negativt. Person H lyfter fram att budgeteringsprocessen är väldigt viktigt eftersom det samtidigt är en förankring till de målsättningarna som finns i strategin.

I tabellen nedan presenteras intervjuobjektens åsikter på en skala 0-100.

(0 = katastrof, 10 = mycket skadligt, 20 = skadlig, 30 = ganska skadligt, 40 = mer skadligt än användbart, 50 = inget värde, 60 = mer hjälpsam än skadlig, 70 = bra, 80 = mycket bra, 90 = utmärkt, 100 = enastående)

Tabell 2: Budgetens mervärde i bank X

Person A	70	bra
Person B	90	utmärkt
Person C	70	bra
Person D	70	bra
Person E	80	mycket bra
Person F	70	bra
Person G	70	bra
Person H	80	mycket bra
Medeltal	75	

Sammanfattningsvis anser intervjuobjekten i bank X att budgetens mervärde är bra, eftersom fem respondenter ansåg budgeten hämta bra mervärde, medan två respondenter ansåg att mervärdet är mycket bra. Endast en respondent ansåg att budgetens mervärde är på en utmärkt nivå.

5.4.3 Planering, justering och möjlighet att reagera på förändringar

Skapandet av precisa budgetar

Att skapa precisa budgetar anses ofta vara svårt, då marknaden och världen ständigt ändrar. Person A lyfter fram att bank X:s största kostnadsposter är personalkostnader och IT, medan resten är sådant som i större grad inte går att påverka. Person A lyfter även fram att årets 2020 budget kunde man inte göra något åt för ingen hade någon aning om att något som coronapandemin skulle slå ut. Coronapandemin har däremot sparat lite på kostnadssidan för bank X. Person B anser att för vissa poster är det enklare att skapa precisa budgetar medan för vissa är det inte lika enkelt. Person B ger som exempel stabilitetsavgift som bankerna har. Avgiften bekräftas först under majmånad men ändå borde de kunna budgetera på föregående årets sida hur mycket det är, och ingen vet exakt hur mycket det är i förväg. Då måste de bedöma om avgiften kommer att öka eller inte.

Enligt person C är det inte helt enkelt att skapa precisa budgetar. Person C har liknande uppfattningar som person A, att löpande lönekostnader kan göras ganska specifikt och precist om man har ens en låg vetskap om hur många människor arbetar under det kommande året. Däremot är incentiv, det vill säga belöningar inte så precist uträknat som det kanske först har tänkts. Person D anser att det är svårt att skapa precisa budgetar eftersom den i princip är gammal då den är gjord, men oberoende det måste man ha något verktyg för att följa upp målsättningar företaget har. Person D framhäver att det på något vis alltid finns behov av ett uppföljningsverktyg och därför arbetar de med budgetar i bank X.

Enligt person E är det enkelt att skapa precisa budgetar på totala nivån för hans segment, det vill säga privatkundsegmentet. Dock är det mycket som händer mellan raderna. Person E ger som exempel förra året då coronaviruset började spridas i Finland i mitten av mars. Då minskade vissa intäkter och vissa andra ökade under hösten. Hela år 2020 var väldigt speciellt, även från ett budgetsynvinkel. Person F anser att det inte är enkelt att skapa precisa budgetar. För en bank kan det dock vara enklare än för vanliga tillverkande företag. Det tar längre tid att svänga om bankbranschen då till exempel lånen ger intäkter och villkor inte kan ändras. I ett tillverkande företag kan allting försvinna på en gång och därför är det lättare att skapa precisa budgetar inom bankbranschen.

Person G anser att budgetar inte är så precisa. För vissa saker kan det skapas mer precisa budgetar medan till exempel på intäktssidan är det svårt att uppskatta hur budgeten kommer att löpa inkomstmässigt. Kostnaderna kan lättare spikas medan intäkterna ibland är omöjliga att förutspå. Enligt person H är det inte enkelt att skapa precisa budgetar. Dock tillåter bank X livet gå vidare. Det som bank X känner till på hösten då processen börjar kan ha hunnit ändra före de är i januari, vilket gör säkerställandet av budgeten svår.

Budgetens förutsägbarhet

Person A medför att det går mestadels att förutspå förändringar under den period som budgeten täcker när budgeten konstrueras. Som tidigare nämnts är personalkostnaderna samt kostnader för IT de största kostnadsposterna i budgeten. IT är relativt lätt att förutspå för det finns fortlöpande avtal och licenser och där tillfrågas inte någonting. Endast om det finns något speciellt som avdelningarna önskar investera i, men i övrigt fall utgår de från föregående årets verkställda kostnader.

Personalkostnaderna kan försöka estimeras genom att till exempel beakta om personer kommer tillbaka från mammaledighet. Dessa iakttagelser görs utgående från den vetskapen som bank X har just vid budgeteringstillfället. Sedan kan det komma överraskningar som till exempel att någon blir mammaledig mitt under året och då måste en ersättare tas in som kan orsaka dubbellön under en tid. Person A påpekar att det naturligtvis är omöjligt att veta sådant ett år framåt och då kan man beakta vissa saker medan vissa saker kommer som en överraskning. Andra kostnadsposter är mindre och har en ganska liten inverkan på det totala, om det kommer överraskningar där. Plötsliga frånvaron från personal kan naturligtvis skapa extra rekryteringar, samt övriga familjeledigheter som skapar extra kostnader.

Person B framhäver att om läget är normalt, så är det ganska lätt att förutspå förändringar. Men till exempel coronapandemin kunde ingen förutspå. Det som påverkar själva verksamheten kan ganska noggrant budgeteras, men sådant som ingen vet är naturligtvis svårt. Person B påpekar att förändringar görs inte i budgeten utan i prognosen kan det justeras om de vet eller känner att budgeten inte håller. Den godkända budgeten ändras inte och därför finns det även en skild budgeteringsprocess och en skild prognosprocess. Bank X har inte rullande prognoser som vissa företag

har, men i deras prognoser är förändringar mestadels förutsägbara. Person C anser däremot att förändringarna är endast något förutsägbara, vilket person D samtycker med. Person D påpekar att de vet vart de vill och vad de tänker, men verkligheten och världen ändras där kring. Prognoser är enklare att förutsäga då de följs upp på kvartalsnivå. Då de kommer vidare på året blir prognoserna mer förutsägbara.

Person E anser att förändringar är mestadels förutsägbara, eftersom bankverksamheten är ganska stabilt och under ett kalender år händer inte så hemskt mycket. Person F anser att förändringar är mellan något och mestadels förutsägbara, medan person G håller för att de är mestadels förutsägbara. Däremot anser person H att förutsägbarheten ligger mellan 3-4, det vill säga mellan något förutsägbart och ganska svårt att förutsäga. Person H förklarar att det nog är förutsägbart, men det är svårt. Det handlar om en linjedragning, de gör allt de kan för att nå budgeten och om det finns avvikelser blir det aktiviteter som är svåra att förutsäga på förhand.

Tabellen nedan visar intervjuobjektens poängsskala för hur lätt det är att förutsäga förändringar under den period som budgeten täcker när budgeten eller prognosen konstrueras.

(1 = lätt att förutsäga, 2 = mestadels förutsägbart, 3 = något förutsägbart, 4 = ganska svårt att förutsäga, 5 = svårt att förutsäga, 6 = omöjligt att förutsäga)

Tabell 3: Budgetens förutsägbarhet i bank X

Person A	2	mestadels förutsägbart
Person B	2	mestadels förutsägbart
Person C	3	något förutsägbart
Person D	3	något förutsägbart
Person E	2	mestadels förutsägbart
Person F	2,5	mellan mestadels och något förutsägbart
Person G	2	mestadels förutsägbart
Person H	4	ganska svårt att förutsäga
Medeltal	2,56	

Sammanfattningsvis anser största delen av respondenterna att då budgeten eller prognosen konstrueras är förändringar mestadels eller något förutsägbart, medan en person ansåg att det kan vara svårt att förutsäga förändringar.

Beslut om avvikelser

Ibland måste även beslut om avvikelser fattas, men i bank X görs inte korrigeringar i själva budgeten. Person A framhäver att budgeten görs en gång i året och därför görs inte heller fortlöpande korrigeringar av budgeten. Däremot görs scenarion tillsammans med ekonomiavdelningen kvartalsvis. Känner de till några ändringar finns det möjlighet att göra korrigeringar i scenariot. Person B bekräftar att beslut om avvikelser kan fattas var tredje månad. Då det finns tre prognoser per år, kan det göras tre justeringar. Person C kan ge sitt svar endast för lönebudgetsidan, där de har ett nytt verktyg som hjälper dem då en person flyttat från ett kostnadsställe till ett annat, så ändras även budgeten dit. Det nya verktyget gör det enklare att göra dessa ändringar, och avvikelser kan även uppdateras i prognoserna.

Person D medför att kontrollering av avvikelser är ett löpande fenomen i verksamheten och beaktas an efter i prognosen då de når den tidpunkten. De försöker fundera om det finns indikationer att något inte går som tänkt och försöker därmed agera hela tiden och söka alternativa lösningar även om budgeten är fastställd. Det är viktigt att alltid kunna förklara eventuella avvikelser och meddela om något eventuellt inte kommer att gå i mål som förväntat, och senast i prognosen förflagga det. Ledningsgruppen för bank X följer upp på månatlig basis och funderar på eventuella avvikelser, men i finansiella termer syns avvikelserna först i följande prognos.

Person E menar att besluten beror på hurdana avvikelser det är frågan om. Det går att göra förändringar snabbt, men oftast är det inte möjligt eftersom förändringarna kan kräva IT-stöd eller något annat. Om det går att göra förändringar i organisationen så kan det gå väldigt snabbt. Till nästa prognos går det att göra ändringar och både budgeten och prognosen måste godkännas av styrelsen. Person F håller med om att ändringar kan göras åtminstone kvartalsvis, vilket även person G samtycker. Person G påpekar att de dock kan få tilläggsbudgetar och få lov att avvika från budgeten. Detta gäller dock endast för större undantag, men det finns möjlighet om det skulle ske något verkligt. Budgeten ligger som underlag och bank X kör med nya prognoserna. De har även blivit mera strikta på sistone att kostnadsbasen ska försökas hållas oförändrad. Som det tidigare har nämnts ändras budgeten inte, den går och står, men får de lov att avvika från budgeten är det en annan sak. Om det i budgeten står att avdelningen får anställa två personer, går det inte att anställa tre personer. Sådana beslut om avvikelser

kan fattas, men inte ofta. Ledningsgruppen samt verkställande direktören är de som kan ge lov för att avvika från budgeten. I övrigt fall uppdateras förändringar prognosvis. Person H håller med om att de har månatliga uppföljande, och kvartalsvisa prognoser kan uppdateras för eventuella budgetavvikelser. Månadsrapportering mäts mot föregående år och mot budgeten.

Budgetens relevans

Ett mycket diskuterat påstående och debatterat ämne är att årsbudgeten inte hålls länge relevant. Person A anser att budgeten hålls helt relevant endast första månaden, men därför har bank X scenariokorrigeringsarna och prognoser som visar fram till årsresultatet som går igenom kvartalsvis. Det går igenom vad orsaken är att budgeten inte hållits relevant samt om det finns någon naturlig förklaring för det. Därför anser person A att årsbudgeten är redan lite gammal då året börjar, men relevansen beror även på det vad som hänt mellan månaderna efter att budgeten uppgjorts.

Person B anser att årsbudgeten hålls relevant bara några månader, men påpekar om samma sak som person A att därför görs prognoserna hela tiden. Vissa år kan budgeten vara längre relevant, men kanske ändå inte längre än några månader. Person C skulle hoppas att årsbudgeten skulle hållas längre relevant, men anser att sanningen är att den hålls relevant kanske i ett halvt år. Person D anser att i stora linjerna och för strategiska målsättningarna, hålls budgeten relativt relevant då de vet vad förväntningarna är och årsbudgeten ger linjerna för det. Dock blir det tuffare att uppnå målen då tiden går, därför arbetar de med att ständigt försöka uppnå målen. Dock anser även person D att årsbudgeten hålls helt relevant endast i en månad.

Person E har en helt annan syn på budgetens relevans. Hen anser att budgeten hålls relevant hela året. Person F anser att årsbudgeten hålls relevant i ungefär sex månader då bankbranschen är mer stabil. Som jämförelse lyfter person F fram att i ett tillverkande företag hålls årsbudgeten relevant endast en till tre månader. Person G anser att för kostnaderna hålls årsbudgeten relevant hela året, men för intäktssidan vet de först efter ca sex månader vart de är på väg det året. Om till exempel kapitalmarknaden kraschar, är det svårt att kunna förutse. Har de budgeterat stark tillväxt och det är bra marknadsläge hela året så håller budgeten oftast. Om de har budgeterat en stark tillväxt och det är ett dåligt ekonomiskt år så vet de nästan direkt

på året att budgeten inte kommer att hålla på intäktssidan. Person G påpekar att håller antaganden om att ekonomin är stark, då kan årsbudgeten hållas relevant för hela året även för intäktssidan. Person H anser att målsättningen ligger på strukturen och strategin och i bästa fall går de över målen och i värsta fall under. Budgeten är nog menad att hålla för hela året som den är upplagd för om ingenting förutsägbart händer. Prognoserna finns för att identifiera avvikelser, medan budgeten är relevant men bank X tillåter samtidigt att världen och utvecklingen går vidare. Därför anser person H att budgeten ska vara relevant hela året om inget stort förutsägbart händer.

I tabellen nedanför är sammanställt intervjuobjektens syn om hur många månader årsbudgeten hålls relevant i bank X.

Tabell 4: Årsbudgetens relevans i bank X

	Tid
Person A	1 månad
Person B	ca 2 månad
Person C	6 månad
Person D	1 månad
Person E	12 månad
Person F	6 månad
Person G	6–12 månad
Person H	12 månad
Medeltal	6,1 månad

Sammanfattningsvis har respondenterna olika synpunkter på hur många månader årsbudgeten hålls relevant. I genomsnitt upplevs budgetens vara relevant i bank X lite över 6 månader. Endast tre respondenter ansåg att årsbudgeten hålls relevant ca 1-2 månader, medan fem av respondenterna ansåg att årsbudgeten hålls relevant till och med hela året.

5.4.4 Budgetens koppling till strategi

Utformning av en ny årsbudget

Person A medger att för kundserviceavdelningen har de inte några intäktsbudgetar och därför utgår de ganska långt från föregående årets budget, då en ny årsbudget upprättas. Kostnaderna försöks hållas på en nivå så att de åtminstone inte ökar. Då det

pratas om privatkundsegmentet eller om hela koncernen, avser man intäktsmålsättningarna som baserar sig på de strategiska målsättningarna. På det sättet är också kostnadsbudgetarna kopplade till strategin då kostnadsnivåerna ska hållas på samma nivå. Då de budgeterar, utgår de från förra årets budget men med vägledningen från strategiska målsättningarna och försöka därmed att hålla stramkostnadslinjen. Person B anser att budgeten baserar sig på strategiska målsättningar. Person B lyfter fram att föregående års budget jämförs inte så mycket, utan de följer mest strategiska målsättningar och tillväxt scenarior. Ibland kan det dock förekomma situationer där föregående års budget används för jämföring, men mest jämförs utfall mot budgeten eller prognosen. Bank X har fem års strategiska målsättningar som underlag för budgeten.

Enligt person C, baserar budgeten på en kombination av både föregående årets budget samt strategiska målsättningar. Person C nämner att de utgår från förra årets budget men försöker ta i beaktande sådana större ändringar de är medvetna om att kommer ske. Även strategiska målsättningarna syns till en del påpekar person C. Person D anser att strategiska målsättningarna är i fokus då en ny årsbudget utformas, men naturligtvis kontrolleras även hur förra årets budget såg ut samt hur världen såg ut det gångna året. Strategiska målsättningarna är dock starkt i tankarna. Person D framhäver att år 2020, då coronapandemin slog till, gjorde att de strategiska målsättningarna är ännu tuffare att uppnå år 2023. Det är viktigt att se till att budgetarna som görs är realistiska och innehåller en kombination av hur verksamheten ser ut. Via inmatningsunderlag återspeglas hur tidigare år sett ut och hur läget har utvecklats. Person D påpekar att olika personer använder dessa underlag på lite olika sätt, men de finns tillgängliga då budgeten ställs upp.

Person E håller med om att det är strategiska målsättningarna som är utgångspunkten för den nya årsbudgeten. Även person F anser att som helhet är det strategiska målsättningar som ligger som grund, men till exempel i person F:s avdelning finns det även vissa givna saker och därför baserar sig årsbudgeten både på strategiska målsättningar och föregående års budget. Person F vet vad hen måste ha med sig i sin budget som hen även tidigare haft med och därför baserar det sig på föregående års budget. Inne i budgeten ska det dock finnas de strategiska satsningar som man har och då ligger tyngdpunkten på båda två.

Person G anser att årsbudgeten baserar sig på strategiska målsättningar, men även starkare syns föregående årets budget. Ett exempel är att om resultatet varit på 100 och strategin säger att resultatet borde öka till 200, vilket är omöjligt. Därför ligger föregående års budget starkt som grund och ambitionen söks från strategiska målsättningarna. Person H anser att strategiska målsättningarna ligger som bas då en ny årsbudget utformas, men även föregående årsbudgeten finns, men inte som en vägande orsak. Person H påpekar att deras målsättning är att växa snabbt och då är föregående årets budget inte relevant då målsättningen är högre på intäkts- och kostnadssidan, kundmedel följs med, kreditstockens utveckling och dessa har en växande trend. Bank X arbetar mot deras strategi och utveckling.

Budgetens användbarhet att uppnå strategiska mål

Person A anser att budgeten är ett sätt att konkretisera det som de har som ramar. Bland annat intäktsbudgeten berättar hur mycket försäljning som borde åstadkomma och naturliga ändringar i kundstocken. På det sättet anser person A att budgeteringsprocessen är användbar för att uppnå organisationens strategiska mål, då budgeten ger klara ramar vad som borde åstadkommas. Person B anser att då de har budgetansvariga som vet vad som förväntas, är budgeteringsprocessen även användbar för att uppnå strategiska målen.

Enligt person C är det bra att ha budgeten bakom som ger riktlinjer hur det planeras, hur det borde se ut och ramarna visar åt vilket håll företaget ska gå. Person D anser att de måste ha någon slags målsättningar och speciellt klara finansiella målsättningar. Utan mätverktyg kan det vara utmanande och fokuset kan försvinna. Person D påpekar att hen är traditionell och anser därför att budgeten är viktig för att hjälpa uppnå strategiska målsättningarna.

Person E anser att strategiska målsättningar inte kan nås utan budgetar, eftersom de på något sätt måste följa upp på månadsbasis vad som hänt. Samtidigt funderas vad som kan göras bättre, och det anser person E att fungerar bra. Person F framhäver att det alltid är bra att ha en planeringsprocess och för tillfället har de ingen annan process än budgetar. De behöver ha något konkret att få fram så de vet vart de ska sikta, och därför anser person F att budgeten är användbar för att uppnå dessa målsättningar.

Enligt person G kunde de nog uppnå strategiska målsättningar även utan budgetering. Person G påpekar dock att budgetering är ett verktyg som tvingar personer att avslöja sina kort och tvingar säga saker. Visst kan man tänka något annat istället för budgetar, men person G anser ändå att budgetar är användbara för detta syfte. Person H medför att i det läget de är nu och i den organisationsmodellen de har, har de nog behov av att fortsätta med budgetering. Person H påpekar att många andra verksamheter speciellt inom finansbranschen kan ha svårt med budgetering då mycket bygger på marknadsutvecklingar i form av finansieringskostnader, räntor samt provisjonsintäkter som kommer från försäljningen. Där kan det hända något stort på marknaden. Person H menar att budgeten är en så kallad hållhake, någonting som förväntas att följa och som ligger synlig i all rapportering. I dagsläget och enligt deras strategiutveckling anser person H att budgeten är nödvändig för att uppnå organisationens strategiska målsättningar.

5.4.5 Prestationsutvärdering

Under- och överskridandet av budgeten

Att överskrida budgeten kan medföra konsekvenser i en organisation. Om budgeten överskrids, kan det enligt person A påverka officiella incentivprogram då bland annat privatkundsegmentet har koncernresultat som en avgörande faktor. Om koncernresultatet inte uppnås, påverkar det automatiskt på incentiven fast de övrigt presterat bra. Försäljningsmålen härstammar naturligtvis från intäktsbudgetarna. På försäljningsorganisationen finns det mera personliga försäljningsmål som bidrar direkt till försäljningen och intäktsbudgeten. Presterar medarbetare under målet, får de mindre eller inte alls incentiv. Presterar medarbetare bättre än budgeterat är sannolikheten att få incentiv större. Person A menar att om kostnadsbudgeten underskrids, är det en positiv effekt. Men om budgeten överskrids, är det alldeles säkert en negativ effekt. Likadant om intäktsbudgeten underskrids, är det en negativ effekt och då den överskrids, är det en positiv effekt. Dessa kommer dock från koncernresultatet som jämförs med budgeterat och sedan från intäktsbudgetarna som blivit förvandlade till försäljningsmål. Person B framhäver att om budgeten överskrids, kontrolleras varför det har hänt. Om kostnaderna i budgeterna överskrids, kontrolleras det noggrant varför det hänt och därmed om man eventuellt kan ändra något i

verksamheten eller kostnadsställets sätt att arbeta, om det är något som går att påverka. Person C håller med om att om budgeten överskrids, påverkar det på belöningarna. Målet är att hållas inom givna ramar och om det överskrids väldigt mycket kan det ha följder som till exempel samarbetsförhandlingar.

Person D medför att de inte alltid är med i alla diskussioner, men är säker på att målsättningarna diskuteras i ledningsgruppen. Person D är medveten om att pressen är hård som även uppföljningen. Enligt person E kan under- eller överskridandet av budgeten ha konsekvenser, speciellt om personen i fråga har kostnadsnivån med i sitt belöningsprogram. Person F arbetar inte med dessa frågor och här därmed ingen synpunkt på saken. Person G hänför att då man håller sig inom budgeten får man prestationsbaserade löner från sin prestation, det vill säga belöningar. Om budgeten överskrids är man illa ute och får ingen belöning. Konsekvensen är alltså belöningselementet. Om man däremot underskriver kostnadsbudgeten, är man berättigad till belöningskriteriet och möjligheten att få belöning stängs inte. Person H påpekar att under året följs och uppdateras prognosen för resten av året. Om de inte får tillräcklig intjäning eller har för höga kostnader analyseras det, och de måste ta reda på vad det kan bero på och varför det hänt. Då utförs oftast en plan för åtgärder.

Budgetens koppling till incitament

Person A lyfter fram att medarbetare belönas inte automatiskt då de hållit sig till budgeten. Det finns inget lika med om medarbetaren når något så får de incentiv. När inte koncernresultatet så klipps en del av belöningen. Hur bra individen, teamet eller avdelningen har prestrerat påverkar inte om budgeterat resultat inte nås. Person B har den synen på saken att budgeten inte direkt påverkar incentiven, utan det är mera utfallet som gör det. Person C har en uppfattning om att uppfyllandet av budgeten har ett samband med incentiven. Person D framhäver att de har vissa belöningsprogram där de har koncernens budgeterade rörelseresultat som en mätare och är en delkomponent vid beräkning av incentiv. Person D har uppfattat att även avdelningens skilda mätetal och nettobalansstillväxt ingår som en delkomponent till belöningsprogrammen. Person E framhäver att budgeten och incitamenten har ett samband, medan person F har ingen uppfattning om detta. Person G antyder om att budgeten används som en mätare för incentivbelöningar. Person H känner inte till hur

det ser ut, men lyfter fram att banken har ett aktiesparprogram där medarbetare kan spara i bankens aktier. Om de får bättre finansiell situation är aktiepriset bättre vilket resulterar i att det som sparats in har bättre avkastning. Dock anser person H att det kanske inte är budgeten som jämförs mot, utan finansiella utvecklingen som sådan.

5.4.6 Medarbetarens engagemang

Involvering av medarbetare i budgeteringsprocessen

Budgetering är något som ofta görs endast på chefsnivå. Person A framhäver att bank X engagerar medarbetare på chefnivå i budgeteringsprocessen, men det varierar mellan vilken typs avdelning och verksamhet avdelningen har. Alla arbetsgivare har en representant som är budgetansvarig för sitt kostnadsställe eller ansvarsområde. Dessa chefer kan dock sparra igenom budgeten med sina underchefer. Person A anser att arbetet inte har gått längre ner en till underchefer. I privatkundsegmentet är det Business Area Directors som har ansvar över budgeten, och de som ansvarar för försäljningen det vill säga Head of Sales, kan ha använt sina underchefer för hjälp. För bankens kundservice-avdelning finns det många rörliga delar i personalen, både timanställda och tidsbundna resurser som gör budgeteringen svår.

Enligt person B har varje kostnadsställe en budgetansvarig som är med i processen, men inte vanliga medarbetare. Även person C anser att endast budgetansvariga är med men därifrån på en lägre nivå tror hen inte är inblandad i själva budgeteringsprocessen.

Person D anser att de involverar medarbetare i budgeteringsprocessen, men även främst på chefsnivå. Rörelseintäkter arbetas tillsammans med segmenten och de försöker ställa upp och förstå varifrån intäkterna kommer samt vilka produkter som ska säljas. Person D menar att kostnadsställets ansvariga budgeterar rörelsekostnaderna och lönebudgeten ställer de upp själva. Eftersom cheferna har mycket att fundera på, påpekar person D att de på ekonomiavdelningen försöker göra processen möjligast enkel för dem. Person E lyfter även fram att de har budgetar för varje kostnadsställe och då deltar ansvariga för kostnadsstället i processen. Cheferna deltar men ibland kan de ta med någon medarbetare som är specialist på vissa saker.

Enligt person F tas det med sakkunliga i budgeteringsprocessen eftersom de försöker få in strategiska satsningar och då behövs sakkunniga. De går tillsammans igenom om

det finns något nytt de behöver, budgeterar kostnaderna för det och diskuterar med sina anställda. Person G menar att det är ledningsgruppmedlemmen och diverse chefer under ledningsgruppmedlemmen som gör budgeten. I sådana fall då chefen inte är medveten om allt så används även någon medarbetares hjälp. Detta varierar mycket på om chefen är självständig eller inte, och beror på chefens kunskapsnivå.

Person H lyfter fram att i ekonomiavdelningen är det väldigt många involverade i budgeteringsprocessen, och det sträcker sig över business controlling -avdelningen. De behöver ha en struktur där de rapporterar korrekt externt. Enligt person H är det i affärssegmenten inte bara ledningsgruppen utan även huvudansvariga för kostnadsstället som deltar i budgeteringsprocessen. Dock är person H helt övertygad om att involvering kan tas från en lägre nivå.

Möjlighet att påverka budgeten

Person A medför att cheferna till en viss mån har möjlighet att påverka budgeten, men underchefer och övriga medarbetare inte har det. Person B anser att det finns större möjlighet att påverka på budgetens kostnadssida, men inte på intäktssidan då det är givet. Person C vet inte hur förhandlingarna ser ut, men påpekar att medarbetare kan åtminstone ge önskemål om att gå någon viss utbildning och då kan de be budgetansvariga att ta detta i beaktan.

Person D påpekar dock att det för utbildningar finns ett standardpris, eftersom det alltid finns önskemål men det är meningen att kostnaden inte blir för stor. Dock finns det undantag att vissa avdelningar behöver kanske mera utbildning. För att hålla en rimlig nivå, har de en strategisk mätare för att hålla kostnadsnivån oförändrad, vilket medför hård press. Naturligtvis måste medarbetare ha de verktyg och den kunskap de behöver för att kunna utföra verksamheten. Person D medför att medarbetare på lägre nivå har inte så mycket möjlighet att påverka budgeten, men cheferna ska ställa upp en rimlig nivå. Budgeten arbetas även för att den skulle bli genomsnittlig för hela organisationen. Avdelningschefer kan delvis inverka på kostnadsbasen, dock ska det finnas realistiska estimat som inte ändras. Om det skulle finnas riktigt exceptionella poster som ekonomiavdelningen inte tror på, så diskuteras posten vad bakgrunden är och varför den är så avvikande mot föregående år.

Enligt person E har medarbetarna som budgeten berör möjlighet att påverka budgeten. Förstås finns det ramar de måste hålla sig till, som till exempel att inte anställa nya personer. Det varierar även hur mycket de kan påverka men till exempel kan det hända att de har något IT-projekt som pågår och via det skapas nya besparningar som gör att de kan själva göra ändringar i processer och kanske investera på nytt besparingen de hittat. Inkomstsidan är mera på segmentnivå och för den som person E ansvarar för, det vill säga privatkunder, där delas segmentet till tre olika undersegment. Då kan de segmentansvariga påverka till en del och nivån bestämmer de tre segmentansvariga tillsammans. Den informationen delas sedan till undersegmenten och från undersegmenten delas informationen till kontor på regionsnivå.

Person F har en syn på att medarbetarna kan kanske till en viss del påverka budgeten, men mera på kostnadssidan. Det går att påverka åtminstone i början då budgeten går till ledningen. Ledningen kan dock skicka budgeten tillbaka och säga att det där gör vi inte och då måste det strykas bort från budgeten. Enligt person G har medarbetare som budgeten berör inte så mycket möjlighet att påverka budgeten.

Enligt person H har medarbetaren säkert möjlighet att påverka till viss del. Tanken är att det ska vara top-down där de följer strategin, men även bottom-up. De har påbörjat ett arbete att kristallisera strategiarbete och uppföljning. Meningen är att göra det tydligare från början, hur de ska få engagemang och ägarskap över sina egna siffror och få resultatansvar. I framtiden försöks det även mera att förankra budgeteringsprocessen i affärsavdelningarna. För att kunna uppnå målsättningarna så kan det inte vara så kallat skugginformation som någon lägger för någon annan. Ofta antyds det även att det är ekonomiavdelningen som lägger upp budgeten och att det är ekonomins siffror, och det vill ekonomiavdelningen gärna komma bort från, antyder person H.

Ökning av medarbetarens involvering i budgeteringsprocessen

Enligt person A involveras inte medarbetare på lägre nivå i själva budgeteringsprocessen, eftersom det kunde resultera till frustration. Istället har de i olika teams tillsammans funderat var de kan spara och då är medarbetaren engagerade på ett annat sätt. Det är förstås inte direkt budgeteringsarbete, men där används medarbetarnas gemensamma aktivitet. Då används gemensam förståelse och kunskap

om verksamheten och på så sätt hitta fiffigare saker att spara kostnader. Enligt person B är rätta personer nu involverade i budgeteringsprocessen. Person B påpekar att vid budgeteringsprocessen måste man vara ansvarig för siffror. Om det börjar bli för många inblandade som inte är ansvariga för resultatet för kostnadsstället, kan det bli problematiskt. Därför anser person B att det inte skulle fungera med att involvera fler medarbetare på lägre nivå i budgeteringsprocessen. Även person C anser att det fungerar bra på den nivån som arbetet nu är. Det kan bli mer problematiskt om de går på en för låg nivå. Då finns det risk om att det kommer för mycket önskemål och då ses kanske inte helheten, vilket är väsentligt. Person C anser att det är bra att det finns någon som håller i trådarna.

Person D anser att kostnadsmedvetenhet alltid är bra, men i själva budgeteringsprocessen tror hen att om hela organisationen skulle vara med, blir det för arbetsdrygt. Fokuset ska vara att försäljningen löper på och budgeteringsprocessen ska arbetas på en högre nivå. Dock är det viktigt att ha en genomsynlighet så att alla känner till siffrorna för budgeten. Enligt person E fungerar den nuvarande processen bra. Person E påpekar att om de tar med allt för många, blir processen mer tidskrävande men kanske inte ger något mera mervärde. Även person F håller med om att de inte ska göra budgeteringsprocessen för krånglig. Då mera personer är involverade, tar det mera tid och då blir processen mer krånglig, antyder person F.

Person G anser att processen fungerar bra som den är. Processen kan bli för tung om det är allt för många personer inblandade. Processen skulle inte bara bli tyngre, utan det skulle även komma fram många olika synpunkter som gör att det kanske blir svårare att administrera. Person H har en uppfattning om att processen fungerar bra. Även hen är av samma åsikt att då för många involveras i processen kan det bli råddigt och svårt att koordinera.

5.4.7 Årsbudgetens kritik

Funktionen av den nuvarande budgeteringsprocessen

Den stora frågan är att fungerar bank X:s nuvarande budgeteringsprocess bra, eller kunde någonting förbättras. Person A framhäver att intäktsbudgeteringen görs centralt av ekonomiavdelningen, men de diskuterar igenom budgeten med kostnadsställets

ansvariga. Processen har varierat längs åren, och den har försökts göras enklare. Person A har budgeterat väldigt många år i olika roller, och senaste tiden har det inte varit så enkelt med personalbudgeten på kundserviceavdelningen. Det finns många anställda som är timavlönade, så det blir mycket räknande. Person A anser att budgeten är lite föråldrad redan när den träder i kraft och undrar varför de ska sätta så mycket tid på detaljbudgetering då den ändå redan är gammal i början av året. Person A anser att de kunde slå fast ungefär hur kostnadsposten ska vara, istället för att räkna så noggrant. Person A anser att det räcker att veta ungefär hur mycket personalallokering de förvaltar.

Person B anser att den nuvarande processen fungerar bra. De har vissa poster som budgeteras centralt. Kostnadsställens ansvariga kan dock inte exakt veta vissa kostnader. De kan påverka sina egna kostnader till en mån men intäktssidan är mera givet och det kan vara att cheferna känner att intäktssidan är utmanande. Ekonomiavdelningen har försökt göra processen så enkelt, fast den tar lång tid. Budgetansvariga budgeterar enbart kostnadssidan för sin avdelning och de behöver inte fundera på avskrivningar som de inte vet hur löper. Inom ekonomiavdelningen är det många steg. Dock vet alla i ekonomiavdelningen vad som görs i vilket skede vilket gör processen fungerande, men det är komplicerat då de allokera vissa kostnadsställens kostnader till andra avdelningars kostnader. Det är ett noggrant arbete med flera steg. Person B anser att processen är lite för tung, men å andra sidan vill de göra budgeten på en noggrann nivå och då blir processen naturligtvis tung.

Med den erfarenheten som person C har, anser hen att processen fungerar helt ok. Dock anser person C att det behövs lite mer tid än vad de hade år 2020, eftersom det blev väldigt brottom i slutändan. Därför bör tidsramen tittas på närmare. Lönebudgeten gjordes upp på de utbetalda lönerna som betalades i oktober 2020. Person C är funderasam om det är bra att använda oktobers löner som utgångspunkt, eller borde det istället användas bruttolönerna för alla månaderna. Lönen kunde vara mindre än den normala bruttolönen, då vissa haft oavlönade frånvaron. För person C är det oklart vad bakgrunden är till att oktobers löner togs som utgångspunkt. Det gjorde processen komplicerad att hålla koll på om alla arbetat fullt ut, ska de göra deltid eller bara varit borta. Om det är möjligt att göra den processen enklare, är det alltid bättre enligt person C.

Person D anser att den nuvarande budgeteringsprocessen fungerar ok, men processer kan alltid finslipas och göras smidigare. Person D anser att de gärna borde ta tid för att sammanställa den feedback de fått under processens gång och fundera på vad som kunde göras enklare. Dock får processen inte vara för enkel för att trovärdigheten inte ska försvinna. Det måste finnas någon realism där, påpekar person D. Processen är ändå väldigt viktig att följa upp och speciellt följa de uppsatta målsättningarna. Person D tycker att de nog haft en helt fungerande process för det. Automatisering kunde förbättras på så sätt att det finns standardunderlag de kunde simulera med, och på det viset estimerar att de får utfall ganska enkelt med enkla parametrar. Genom att sätta vissa antaganden gör automatiseringen ännu bättre, och att ha färdiga modeller som alla skulle känna till och förstå logiken för, skulle göra processen bättre.

Person E anser att budgeteringsprocessen fungerar bra men naturligtvis finns det alltid något som kan göras bättre. Person E lyfter fram att de har en ganska stor IT-budget och där finns det kanske möjlighet att förbättra budgeteringsprocessen. Person F framhäver att budgeteringsprocessen kunde försnabbas, då den nu håller på för länge. Person F lyfter fram att det dock är viktigt att göra den så ordentlig som möjligt, men eftersom budgeten aldrig kan bli precis, ska de inte heller satsa för mycket tid på den. Person F anser att de inte ska satsa för mycket tid på budgeteringsprocessen eftersom när det gått ett halft år, måste de senast börja justera på prognoserna.

Person G medger att målsättningarna som körs in i budgeten är högt satta. Det finns många orimliga antaganden som försöks köra fram från vissa saker, men det är många pussel i ett stort spel. Vissa delar kunde beaktas på ett annat sätt, men gällande den stora helheten anser person G att processen fungerar bra. Med de verktyg och processer samt den struktur som de idag har, anser person H att processen fungerar väldigt bra. Dock vill person H ha bättre systemstöd. I dagsläget är det mycket klippa och klistra in, och mycket bilaterala diskussioner som blir totala budgeten. Sedan läggs den totala budgeten in i ett system som sammanhänger med deras externa rapportering och uppföljning. Person H önskar ett finansiellt management rapporteringssystem där de kan följa upp i olika dimensioner och ett mer flexibelt sätt.

Kritik för traditionell budgetering

Nyckelkritiken för traditionell budgetering anses vara: 1) Budgetering tar mycket ledningstid som gör det till en kostsam process och fördelarna kanske inte är värda kostnaden. 2) Budgetar hindrar företag från att anpassa sig till förändringar tidsmässigt på grund av deras fasta natur. 3) Budgeteringsprocessen kopplas inte till strategin och därmed sätta den ur funktion med konkurrerande krav som ställs för företag. 4) Användningen av budgeten som ett fast prestationskontrakt leder till opålitlig utvärdering av prestanda och främjar budgetspelet.

Kritik 1: Tidskrävande och kostsam process

Kritik nummer ett anses vara den mest förekommande kritiken i bank X. Person A kan identifiera kritik nummer ett och påpekar att det varje år ifrågasätts om det faktiskt är klokt att chefer använder så mycket tid till budgeteringsprocessen. Är det värt det och fås det tillräckligt av detta? Budgeten visar naturligtvis vad som ska nås, men person A anser att det även kunde fungera att bara bestämma och berätta hur mycket som måste åstadkommas. Person B anser att kritik nummer ett stämmer i bank X eftersom budgeteringsprocessen tar mycket ledningstid. Speciellt före budgetansvariga börjar budgetera, får de en budgetram så att de vet vad som förväntas och ibland kanske de inte förstår innehållet tillräckligt. Det medför korrigeringar och justeringar i budgeten, som kräver tid. Person C är av samma åsikt att budgeten tar mycket tid att uppgöra. Det tar tid som är bort från annat arbete och kostar då på sitt sätt.

Person D anser att budgeteringsprocessen är tidskrävande, men har en uppfattning om att budgeten har vägs ett antal gånger och då har det konstaterats att budgeten behövs, och därmed anses ge mera än vad den tar. Person E anser att budgeteringsprocessen inte tar så mycket ledningstid, men däremot tar det mycket av ekonomiavdelningens tid. Ekonomiavdelningen försöker förbereda så mycket som möjligt så att basdatan är färdig då budgeteringsmöten påbörjas med kostnadsställets ansvariga och segmentchefer. Eftersom person E är nöjd med processen, anser hen dock inte att kritik nummer ett skulle vara ett problem i bank X, medan person F anser kritiken stämmer i banken. Däremot kan person G inte direkt identifiera kritik nummer ett men påpekar att processen naturligtvis kostar en del.

Person H medger att kritik nummer ett är något som alltid förekommer. Allting som tar mer än en timme anses vara en kostsam process. Sedan måste det läggas en nivå över hur detaljerad budgeten ska vara och vad dess syfte är, och det tar tid. Det är dock ett sätt att förankra strategin, och inte bara ett tal som ges. Person H påpekar att talet ofta är för högt på intäktssidan och för lågt på kostnadssidan, och de måste arbeta med sina mål och strategi för att uppnå dessa målsättningar.

Kritik 2: Hindrar företag att anpassa sig till förändringar

Enligt person A stämmer kritik nummer två delvis, kanske inte i själva budgeten men ibland kan de i bank X ha fastnat vid sina strategiska målsättningar. Ett exempel är att om de enligt de strategiska målen vill vara på en viss nivå vid slutet av strategiperioden, måste de detta år prestera en viss mängd för att uppnå det. Samtidigt vet de att coronapandemin har påverkat på deras intäkter. Något har de lyckats spara i kostnaderna, men inte lika mycket som de förlorat på intäkterna. Då anser person A att de inte kan förvänta att luckan och skillnaderna kan tas i kapp tills nästa år, eftersom en verksamhet inte fungerar så. Då bör man anpassa sig till strategiska målsättningarna.

Person B, F och H anser att kritik nummer två inte stämmer i bank X, eftersom de arbetar mot prognoserna om det märks att budgeten inte håller. Person C påpekar att vissa förändringar kan komma med snabb tidtabell och då hinner budgeten inte med. I sådana situationer stämmer kritik nummer två enligt person C, då mer flexibilitet kunde behövas. Person D håller med om kritik nummer två, och de måste försöka vara på alerten innan förändring kommer igång. Dock händer förändringar inte över natten i bankbranschen. Person D påpekar att det inte går att enbart stirra blint på en budget.

Eftersom bank X har prognoser anser person E att kritik nummer två inte gäller dem. En bank har även myndighetskrav så verksamheten är väldigt styrt. De har många standardprodukter och mycket nya innovativa produkter lanseras inte på samma sätt som i en tillverkande industri, där världen ändras hela tiden. Om budgeten skulle enbart göras en gång i året utan prognosuppdateringar, då gäller nummer tvåans antagande enligt person E. Eftersom bank X även gör prognoser tre gånger om året, har de möjlighet att anpassa sig till förändringar och därför anser person E att kritik

två inte stämmer för bank X. Person G kan endast identifiera små vibrationer av kritik nummer två i bank X.

Kritik 3: Budgeten är inte kopplad till strategin

För bank X:s del är budgeteringsprocessen kopplad till strategin, den kommer från ekonomiska målsättningar och styrelsen tar del om något måste ändras. Därav anser person A att kritik nummer tre inte stämmer in hos dem, vilket även person B och C lyfter fram. Person D anser att budgeten och strategin sammankopplas, då de har strategiska målsättningar samt finansiella målsättningar. Person E lyfter fram att bank X har en långsiktig strategi fram till 202X och den görs innan de i budgeteringsprocessen börjar uppdatera långsiktiga planen som är budgetram för kommande åren. Då planeras hur mycket de måste uppnå i budgeten för att komma till den nivå som förväntas i slutet av strategiperioden.

Budgeten är starkt kopplad till strategin och därför anser person E att kritik nummer tre inte stämmer. Person F är av samma åsikt och medför att budgeten måste förankras till något, och det finns ingenting bättre än att förankra den mot organisationens strategi. Vissa saker kan dock kännas väl utmanande då strategin försöks få med i budgeten. Enligt person G har budgeten tidigare kanske inte alltid kopplats så starkt till strategin, då det varit skilda personer som gör budgeten och strategin. Då har kanske inte allting förankrats i budgeten som det är definierat i strategin, som till exempel att växa mycket på vissa ställen. Då har de i budgeten inte kunnat allokera resurser tillräckligt till de ställen, och då blir strategin bara tomma ord. Sådana situationer kan person G instämma i kritik nummer tre. Person H anser att nummer tre inte är aktuell för dem, då budgeten är kopplad till strategin. De har även scenarioanalyser med finansiella och icke-finansiella mål som kräver finansiell finansiering, vilket blir en bra koppling till strategin.

Kritik 4: Användningen av budgeten som ett fast prestationskontrakt

Kritik nummer fyra känner person A inte till i privatkundsegmentet, och antyder till att det inte mera borde förekomma budgetspel i koncernen. Nuförtiden har de en gemensam nämnare, koncernresultat, som påverkar belöningen. Person A påpekar att

det kan hända att stöдавdelningar har egna budgetmål som påverkar deras incentiv. Då kan det för deras del förekomma budgetspel för att få en bra prestationsbedömning. Men även där slår koncernresultatet på. Personkundsegmentets kostnader är inte målsättningen, utan det är intäkter och koncernresultat. Person B tror att det inte finns plats för budgetspel då de har riktlinjer och budgetram som styrelsen fastställer på förhand, och rörelsenivån förväntas vara på en viss nivå. Om en avdelning skulle själv budgetera intäkter och kostnader, kanske de i sådana fall skulle budgetera för låga intäkter för att säkerställa att de enkelt kan överskrida budgeten. Person C kan identifiera kritisismen av budgetspel. Det som person C har stött på är att budgetar som är uppgjorda för belöningar är inte transparenta. Person C har frågat efter en budget för nästa års belöningar och de har fått ett tal utan att veta hur den är uträknad. Då måste de fundera varför det är gjort på ett visst sätt. Belöningsprogrammet tycks ha en viss ram, men budgeten är inte utformad enligt samma ram. Person C medför att det uppstår känslor av att de inte vet hur siffrorna är uträknade.

Person D håller med om att det finns en poäng med kritik nummer fyra, och det arbetas för att få alla inse att de arbetar för husets bästa och inte sitt eget. Det är viktigt att detta är entydigt för alla och att kvalitet tas in som håller på lång sikt. Budgetspel kan förekomma om det finns vissa målsättningar, och då kan någon vara kortsiktig för att uppnå målet enklare. Detta brukar dock kosta på lång sikt. Person E anser att budgetspel ibland kan förekomma. Person E menar att då var och en har arbetat en viss tid i organisationen, märks det vem som vill ha så mycket i budgeten som möjligt, för att kunna reservera lite mera på budgetens kostnadssida om något skulle hända. Budgetspel kan enligt person E förekomma, men ekonomiavdelningen arbetar tillsammans med HR som kontrollerar igenom lönen och att lönebudgeteringen är fast. Även ny rekrytering går via HR.

Person F har däremot ingen synpunkt på kritik nummer fyra, medan person G anser att det alltid finns budgetspel. Enligt person G har budgetspel dock minskat då de aggressivt kör ut sina målsättningar. Under den gamla goda tiden budgeterades inte alla intäkter och kostnader fullt ut, utan det lämnades lite öppningar här och där. Nuförtiden är sådant budgetspel svårare. Budgetspel förekommer enligt person G då man inte vill ta fullt med allting, utan man vill sätta en sådan budget som säkert kan uppnås. Person F har däremot ingen synpunkt på kritik nummer fyra, och person H anser att budgetspel inte är aktuellt i bank X.

Uppdatering av budgeteringsprocessen

Traditionell budgetering kunde enligt denna avhandling uppdateras genom att antingen slopa årsbudgeten och tillämpa Beyond Budgeting, ersätta årsbudgeten med rullande prognoser eller förbättra transparensen och automatiseringen i den nuvarande budgeteringsprocessen.

Alternativ 1: Slopa årsbudgeten och tillämpa Beyond Budgeting

Person A har inte något emot att slopa årsbudgeten från organisationen, då hen anser att budgeten inte hämtar så mycket värde för deras segment. För privatkundsegmentet är årsbudgeten arbetsam och det är svårt att lägga upp en precis budget. För person C är Beyond Budgeting ett nytt begrepp men enligt den introduktion som hen fick vid intervjutillfället, anser hen att det låter som ett bra alternativ. Person C lyfter fram att det alltid är bra att kunna snabbare reagera på oförutsägbara saker som händer, och Beyond Budgeting anses kunna hjälpa organisationen att reagera snabbare.

Person D anser att alla tre förslag är helt potentiella alternativ, och hen skulle inte utesluta någonting. Beyond Budgeting är inte så bekant men ändå tror person D att de måste ha en fast punkt som de arbetar mot. Person D är fundersam över om målet blir diffust om de slopar en standard uppföljning. Dock anser person D att det säkert är något som de kunde vänja sig för. Person F anser att Beyond Budgeting låter som ett bra alternativ, men påpekar att de ändå måste planera för att kunna kommunicera hur affärsverksamheten går jämfört med planer, om de inte får en konkret siffra att jämföra mot. Person G anser att bank X inte nödvändigtvis behöver ha en årsbudget, men det måste finnas en plan hur de tror att följande år ser ut och var de kommer att landa. Eftersom bankverksamhet är stabilt och det inte händer saker i väldigt snabb takt, anser person E att årsbudgetar passar till deras organisation och skulle därmed inte slopa den. Detta intygar även person B och H, som åtminstone i detta läge vill hålla årsbudgeten kvar.

Alternativ 2: Ersätta årsbudgeten med rullande prognoser

Person A framhäver att de inte ersatt årsbudgeten, men de använder prognoser vid sidan om budgeten. Person A anser att ett alternativ skulle vara att ha en enklare

årsbudget och arbeta istället med rullande prognoser. Även person B anser att den nuvarande budgeteringsprocessen kunde ersättas med rullande prognoser, då det skulle vara bra att alltid ha 12 månaders insyn framåt. Dock anser person B att fördelen med årsbudgeten är att de en gång i året noggrannare funderar hur saker görs och hur verksamheten ser ut. I rullande prognoser kan nackdelen vara att inte fundera lika noggrant enligt person B. Person C anser att rullande prognoser, så som Beyond Budgeting kan vara ett bra alternativ för årsbudgeten. Person D är fundersam om rullande prognoser sysselsätter dem mera än vad den nuvarande budgeteringsprocessen gör. Dock ser hen en poäng i att inte stoppa granskningen vid årets slut, utan alltid blicka 12 månader framåt. Samtidigt arbetar de redan med scenarior vid sidan om budgeten, och försöker på det sättet att se långsiktigt med längre horisont som de arbetar för.

Person E har i en av sina tidigare arbetsplatser arbetat med rullande prognoser och det har fungerat bra. Person E anser att det ger mera att hela tiden ha 12 månader framför sig. Dock har bank X sin strategi och scenarioarbete som gör att de vet var de ungefär landar då strategiperioden tar slut. Enligt person E kan verksamheten bättre förbereda sig för kommande händelser, då det arbetas med rullande prognoser. Person E medför att de i hans tidigare arbetsplats hade ett större delområde som de gick igenom, till exempel i Q2 behandla IT-kostnaderna. Då uppdaterades dessa kostnader och tidsmässigt tog det lika mycket tid som budgeteringsprocessen tar i bank X för tillfället. Fördelen med rullande prognoser är att organisationen är mera uppdaterade om vad som är på kommande och arbetsinsatsen på hösten är mindre.

Person F anser att rullande prognoser och en 12 månaders horisont framhäver sig skulle vara bra, men påpekar att en organisation även kan arbeta med rullande prognoser endast för det finansiella året. Person F anser att rullande prognoser bör finnas och de måste kunna justeras. Då årsbudgeten görs på hösten, har den gjorts långt före året tar slut. Redan det första kvartalet börjar prognoserna ha större vikt än budgeten. Enligt person F är det ett bra alternativ att ersätta årsbudgeten för innevarande kalenderår eller alternativt gå vidare till följande. Person G påpekar om samma sak som person A, att de i bank X inte ersatt årsbudgeten men de har rullande prognoser, och har därmed en hybrid av dessa två. Person H skulle inte i detta läget ersätta årsbudgeten med rullande prognoser men däremot kan de komplettera, då de två fungerar bra enligt person H. Person H poängterar att då de är ett börsbolag, måste

de följa upp ett finansiellt år som årsbudgeten stöder. Årsbudgeten är även ett sätt att förankra ner i organisationens målsättningar.

Alternativ 3: Automatisera budgeteringsprocessen och förbättra transparensen

Oberoende vilket av alla tre förslag som väljs, bör det enligt person A alltid finnas en bra transparens och förståelse för kostnaderna. Transparensen har blivit bättre, men enligt person A är den inte ännu tillräckligt bra. Alla vinner på att förbättra transparensen och automatisera processer, då de inte behöver göra lika manuellt budgeteringsarbete. Person A anser att alla tre förslag innehåller delar de kunde tänka sig. Dock anser hen att bank X bör satsa på förbättring av transparens och ökad automatisering. Transparensen i arbetsfördelningen är ganska klar, men siffrornas ursprung kräver mer transparens. Själva processen är på en ganska bra nivå, men det bör motiveras bättre hur kostnader allokeras och vem har budgeterat vad, samt med vilken motivering. Person B anser däremot att transparensen är ganska klar för tillfället.

Om bank X skulle hålla kvar den nuvarande processen, anser person C att den kräver mera insikt och transparens över siffrornas ursprung. Enligt person C kan transparensen förbättras med att diskutera fram hur det var tänkt med budgeten, om den inte gick enligt de förslag de gett, och varför gjordes det en förändring. Person C önskar att de skulle få en förklaring från beslutsfattarna, till exempel att de ändrade något för att avdelningen inte tagit i beaktan något specifikt. Person C menar att de nu endast fått ett beslut om siffrorna men ingen förklaring över dem.

Person D anser att alternativ tre är något som alltid ska funderas på. De behöver hjälptabeller och måste försöka se utanför sin egna bekvämlighetszon och fråga sig om det finns alternativa sätt att arbeta. Person D påpekar att det går så enkelt att fortsätta arbeta som tidigare när pressen kommer på och glömmer därmed ifrågasätta processen. Samma gäller för transparens. Siffrorna ska vara bekanta åt alla, och det ska förstås att det inte är ekonomins siffror. Person D anser att transparensen kunde förbättras med mera kommunikation, tala mera om de finansiella målsättningarna, vad det innebär och vad det kräver från varje individ. Det vore också bra att få entreprenörstänkande in i huset. Ett tankesätt att man själv på ett sätt är en entreprenör som arbetar för helheten. Person D anser även att det är viktigt att sprida medvetenhet i den mån det

går, som ändå är enkelförståelig och som inte kräver något av medarbetaren, utan är begripligt. Vid transparens och automatisering anser person E att det finns vissa saker som kunde göras bättre. De har rapporter och rapportering som till exempel försäljningsrapporter där de bara får data ifrån. Att koppla den datan till bokföringen är alltid en stor fråga, medger person E. Sådant skulle vara bra att göra ännu mera.

Person F anser att automatisering är alltid bra, bara man får in allting i själva automatiseringen. Det finns mycket rörliga delar som är väldigt svåra att få med i automatiseringen, påpekar person F. Det kräver mycket insats av sakkunniga människor som ser att det inte går att göra något på ett sätt och det är svårt att få in i en automatisering. För person F är den nuvarande processen transparent, det är lätt att gräva fram varifrån siffrorna har kommit. Dock kan transparensen ta skada då ekonomiavdelningen tar fram den första versionen av budgeten, och ledningen gör justeringar i den. Person F påpekar att det är naturligt att ledningen justerar budgeten. Om de anser att budgeten inte är tillräckligt iterativ, görs den om. Genom att involvera personerna i att justera parametrarna, skulle de få transparens och ledningen en budget som de vill ha. Person F påpekar att desto mer budgeten itereras, desto mer tid tar det, vilket kan kännas som en tung process.

Person G skulle föredra alternativ tre. Person G anser att årsbudgeten kunde slipas och de kunde även köra enligt något annat. Men som det tidigare har lyfts fram, gör bank X ett kalenderbokslut och det har en viss betydelse för aktieägare vad de gjorde på kalenderåret. Person G anser att transparensen kan förbättras genom att öppna ännu mer i detalj vad allt som finns i budgeten, men den negativa sidan är att den blir mer tung då mera saker dokumenteras och diskuteras. Någonstans måste man göra ett val hur mycket transparens man ska ha, men lite mera transparens kunde fås genom att öppna upp den bättre och visa mera. En ökad transparens innebär även att man är mer sårbar då budgeten presenteras för styrelsen. Person G påpekar att man kanske inte vill berätta vissa saker i alltför stora detaljer. I budgeten är det ledningen mot styrelsen som borde ha samma incentiv och mål, men vägen dit ser kanske olika ut. Ledningen vill kanske göra vissa saker på ett visst sätt och vill skydda sig mot styrelsen, och kanske de därför inte vill vara fullt transparenta. Person G anser att deras process är ganska långt automatiserad redan nu, men om de kunde få grundläggande system för intjäningsstyrkan, skulle det hjälpa att få kvalitetsdata fram från produkterna.

Transparens och automatisering kan alltid förbättras enligt person H, och i ekonomiavdelningen skulle de tacksamt arbeta med det.

Lärandet mellan olika budgetår

Person A framhäver att personalbudgeten under de senaste fem åren har ändrats på tre sätt. Meningen är att försöka få den mer lätt och förståelig, men med den första ändringen lyckades det inte alls. I bank X har det reflekterats och tagits fast på den feedback de fått. Person A påpekar att den äldre modellen för budgetering chefen var mycket mer klar, men då hade ekonomiavdelningen det svårare då cheferna budgeterade medelresurser. Dessa följdes varje månader skilt och vissa månader var långt ifrån medelresursen.

Person A anser att budgeteringsprocessen har varit diskuterat och feedbacken har hörts. Ändringar har gjorts längs åren, dels på personalbudgeten och dels på hur man budgeterar investeringar, samt dels vem över huvud taget budgeterar och vad. Som ett exempel nämner person A, att tidigare budgeterade alla kontor själva sina intäkter, men det görs inte nu mera. Nu är det centralintäkter, och de allokeras till olika kostnadsställen. Då gjordes budgeteringen nerifrån uppåt och nu görs den uppifrån neråt. Intäktsbudgeten var svår att göra, så person A anser att det är bättre då den nu görs centralt då de har bättre verktyg att analysera siffrorna. Arbetandet nerifrån upp var mycket svårare och innehöll mera gissningar. Dock anser person A att personalbudgeten borde vara enkel. Tänka utgående totala resurser som behövs i genomsnitt och den verksamhets medellön och köra med det, eller prognosera mera längs året.

Person B anser att de försökt göra budgeten för personalkostnader på olika sätt, och varje år funderas har processen varit bra. Ett år var budgetering av personalkostnader väldigt tung enligt person B, och de använde flera veckor till det på ekonomiavdelningen och HR. Det var budgeten för 2020, alltså arbetet som gjordes 2019. Det pågående årets budget gjordes på ett lättare sätt och budgeteringsnivån var ändå tillräckligt bra med den lättare processen. Om någon del av budgeteringen är för tung eller krånglig, så funderar de varje år hur den kunde göras bättre nästa år.

Eftersom person C varit anställd i 7 månader, och därmed inte har deltagit i tidigare års budgeteringsprocesser, har hen ingen syn på om lärandet har gått vidare varje år. Person D anser att de definitivt borde arbeta mera med detta. Person D framhäver att de har försökt till budgeten 2021 arbeta för att lönekostnadsbudgeteringen är mera smidig, eftersom det är en väldigt viktig kostnadspost i deras verksamhet. Därför bör lönebudgeten vara så bra som möjlig, och därför byggde de upp ett nytt sätt att budgetera lönekostnaderna. Sedan har de utveckling och IT som är andra stora kostnadsposter och där funderar de även, och gjort vissa uppdateringar under vägens gång. De har även funderat hur de kan få dem på en god nivå som möjligt, genom att inte sysselsätta organisationen för mycket och att hålla fokus på en bra nivå. Person E anser att processen blir bättre och bättre varje år, och feedback tas emot. Person E lyfter fram att för tre år sedan då hen började i rollen, ansåg hen att cheferna inte riktigt hade den kunskap som krävdes för budgeteringen. Det var mera ekonomiavdelningen som hade gjort budgeten. Nu måste första versionen göras av kostnadsställets ansvariga, så deras lärande har åtminstone utvecklats.

Person F anser att processen har blivit lättare och lättare, speciellt om det inte görs stora förändringar. Person F lyfter fram att bank X:s budgetering är ganska centraliserad till ekonomiavdelningen, och lärandet är mycket upp till dem vad de hinner och orkar göra. Men för vissa saker, som till exempel när en kostnadsbudget görs, skulle person F vilja att systemet automatiskt skulle göra det, och sådana saker har förbättras.

Person G anser att de personer som är bra på att budgetera, fortsätter att vara det. Men de som är slarviga till sin natur, kan klara sig bra om det inte sker större förändringar. Om det däremot sker större förändringar i organisationen, brukar sådana personer ha problem att få allting med i budgeten. Person G menar att lärandet och utvecklingen beror mycket på hur bra ansvarspersonen känner till sin verksamhets intäkter och kostnader. De som är medvetna om dessa saker är väldigt duktiga på budgeteringsarbetet, medan för de som är lite sämre behöver ekonomiavdelningen vara med och säkerställa att allting blir beaktat mera noggrant.

Person H vågar inte säga hur lärandet har varit. Hen anser att de borde utbildas och bli mer effektiva. Ett steg inför det är processen i år hur de på bästa sätt kan göra personalkostnadsbudgeten bättre då den lätt bli komplext. Enligt person H gjorde de

stora steg i att förenkla processen för affärsområden, men det finns saker man ännu kan förbättra i den.

Årsbudgetens användning

Används årsbudgetar fortfarande av den orsaken att organisationen inte vet hur de klarar sig utan budgetar? Person A anser att detta kan ekonomin bättre ta ställning till, eftersom för person A:s segment känns budgeteringen påtvingad. Person A anser att om de bara skulle veta hur mycket de måste åstadkomma i försäljning, då skulle försäljningen vara den viktiga delen och sedan skulle de få veta hur mycket personalkostnaderna är. I sådant läge skulle de klara sig helt utan budgetering på privatkundsegmentet. Men person A påpekar att det kan hända att ekonomiavdelningen eller koncernen inte klarar sig utan budgetar.

Person B anser att de i bank X behöver budgeten, då det är ett sätt att uppnå strategins målsättningar, och budgeten hjälper att nå målsättningarna i framtiden. Person B anser att de behöver budgeten för att nå strategiska målsättningar, men påpekar att de inte gör budgetar av den orsaken att det måste göras. Person C anser att påståendet kan vara möjligt. Person C anser att man inte ska stanna i det att det alltid måste finnas en budget, utan istället fundera på alternativen som finns.

Person D anser att något vettigt sätt att styra verksamheten och följa upp verksamheten nog måste finnas. Traditionell budgetering känns för tillfället som om det fungerar i bank X, då den har sina fördelar. Person E skulle däremot önska att det skulle användas ännu mera årsbudget i organisationen. Enligt person E är budgetar relevanta och ger mervärde, och det är orsaken varför budgetar används i bank X. Person F anser att bank X skulle nog klara sig utan årsbudgetar. Dock förstår person F nyttan med årsbudgetar som är till hjälp vid kommunikationen med andra intressenter. Annars har de bara fjolårets siffra att blicka på, om de inte har specifika siffror från årsbudgeten.

Person G anser att orsaken varför årsbudgeter används är att de inte hittat något bättre. Då de görs årsbokslut, är det naturligt att arbeta på detta sätt med en årsbudget. Person H anser att det är ett faktum att om man inte har en budget, vad skulle man hålla sig till? Hur skulle man kunna försäkra sig om att nå strategin om de inte under åren på väg dit har någon form av teknisk uppföljning. Rullande prognoser är ett alternativ,

men för finansiella årliga strategiuppföljelse måste sättas på en viss nivå. Person H anser inte att de använder årsbudgeten för att de inte skulle förstå bättre, utan snarare för att det ger ett mervärde. Mervärdet är större än den kostnad och resurser budgeten kräver. Person H påpekar att om ledningen inte har en budget som är deras information till organisationen, vad de förväntar av organisationen, hur ska man då kanalisera informationen?

Slopandet av årsbudgeten

Är tröskeln för att slopa budgeteringen alltför hög, eftersom budgetering är något som alltid har hört till att göra? Eller är organisationen inte redo att slopa budgeten på grund av osäkerhet och risker som slopandet kan medföra? Person A anser att det är delvis både och. Koncernstyrmässigt vill de veta var deras kostnader är fasta. Person B anser att de inte är redo att slopa budgeten. Dock är det en annan sak om de skulle gå över till rullande prognoser, men budgetering görs inte för att företaget måste göra det för nästa år. Det är mera det att de har sina målsättningar. Därför anser person B att de inte är redo att slopa budgeten, eftersom de måste noggrannare planera resurser, vad som görs och var på ett bra sätt.

Person C anser att påståendet gäller lite för båda två. Det har alltid funnits en budget och har troligtvis därför fortsatt med det. Det rätta kunnandet att göra saker på ett annat sätt kanske saknas, och då är det lättare att fortsätta med det man gjort. Kompetens behövs för att påbörja något nytt sätt. Person D anser att tröskeln att slopa budgeten är ganska hög. Budgetar är ett alternativ som har hållit i länge och som haft sina fördelar. Dock anser person D att det inte skulle vara helt fel att försöka parallellt köra något annat, för att inse om det skulle ge något mera. Men eftersom bank X har myndighetskrav som kräver att de har en viss typ av uppföljning, passar årsbudgetar bra in.

Person E skulle säga att slopandet av årsbudgeten innehåller mycket risker. Eftersom de har en hård försäljningsbudget, om de missar målen första kvartalet, då hinner de inte få den intäktsnivå de vill. Person E anser att de behöver någon styrningsmodell. Person F anser att de i hens avdelning skulle kunna slopa årsbudgeten. Enligt person F kan det stämma att bank X inte vill slopa årsbudgeten, eftersom det kanske känns att de inte har något att greppa mot om de inte har någon budget. Person G påpekar att

bankbranschen är en väldigt traditionell verksamhet, och om de skulle slopa budgeten vet de inte vad alternativet skulle heta. Budgeten är nog något som alltid har hört till att göra. Tröskeln är för hög att slopa den då branschen är konservativ och det finns myndighetskrav vars flexibilitet är begränsad. Dels av deras övervakare och det att de är konservativa inom bank, saker fungerar på ett visst sätt, och i branschen skapas viss trovärdighet och tillit som är betydande för deras bransch. Person H tror att bank X kunde slopa budgeten med ett beslut redan följande vecka. Därmed finns det ingen traditionell orsak att de gör budgetar för att de alltid gjort det. Om de anser att de kan leda utan en budget, så kan man säkert fatta det beslutet. Person H anser att det är lätt att fatta sådana beslut om de tycker att det behövs. Person H påpekar att de inte gör budgetar för att de alltid gjort det. Om årsbudgetar inte görs, måste de ha något annat, men i dagsläget har de ingen annan process som skulle ge samma stöd.

Avslutningsvis påpekar person A att de flesta på privatkundsegmentet inte är ivriga för budgeteringsprocessen. Den tar tid, man måste gissa sig framåt och man vet att den inte kommer att hålla sig. Ibland känns det att är det riktigt värt den detaljerade processen de nu har. Husets ledning bestämmer på vilket sätt de gör, så att de finns någon uppfattning på koncernnivå vad de har för förväntad resultatnivå nästa år. Person E påpekar att fast budgeteringsprocessen tar lång tid av ekonomiavdelningen, tar det inte mycket tid av affärsavdelningar eller chefer. Det går att göra många saker i förväg och förbereda arbetet för de andra.

Person F anser att människan vill alltid ha en planeringshorisont ett år framåt, som ger ut siffror åt sig. Om Beyond Budgeting kan leverera detta, anses det vara ett bra alternativ. Då de kommunicerar utåt, måste de få siffror någonstans ifrån där det står kommer resultatet att bli bättre eller sämre än förra året. Person G framhäver att bara alla program utvecklas där man kan se verksamheten, och själva verksamheten också blir mera nätbaserad och kan få in data på ett bättre sätt, då kan man styra på ett helt annat sätt, när allting blir mer virtuellt och man kan arbeta med bättre databas.

Person H lyfter till sist fram att de gör ett budgetarbete, de följer upp det på en hög nivå, men de följer inte upp aktiviteterna som de ska nå. Dessa aktiviteter gör att de ska nå intäkterna och intäktsnivåerna för att få kostnadssynergierna och kostnadsinbesparningarna. Person H framhäver att de har nyligen påbörjat med arbetet att förankra strategiarbetet med finansiella planen, och det kommer att ge mycket.

Tanken är att ha 12 månaders rullande detaljplaner, men även en struktur fram till strategiperiodens slut så att de vet vilka investeringar de behöver göra när och vad som kommer att ge. De kommer även att få ägarskap av segmentansvariga, och då blir ekonomiavdelningen resultatansvariga, istället för försäljningsansvariga. Det gör att det blir otrolig fokus på kostnader och kostnadsfördelning. Vem ska få vilken intjäning, hur intjäningsmodellerna ska se ut, få mera uppmärksamhet, få nivån hur mycket de ska gräva i allokeringsmodeller osv. En sådan förändring är väldigt välkommen enligt person H. Det måste göras på ett eget sätt då de inte har systemstöd, så inledningsvis bra att göra själv så att man ser vad de behöver ha. För processer krävs resurser och underhåll.

6. JÄMFÖRELSE AV STUDIERNA

Eftersom denna forskning långt bygger på Libby & Lindsays (2010) forskning, jämförs avhandlingens resultat med deras forskningsresultat. Libby och Lindsays (2010) forskning bygger sig på en kvantitativ analysmodell, och därför har fallstudiens resultat kvantifierats till en del. Kvantifiering har gjorts för att jämförbarheten mellan Libby och Lindsays (2010) forskning ska vara större.

I Libby och Lindsays (2010) forskning var de mest vanligaste arbetstitlarna controllers och ekonomichefer. Personer med samma arbetstitlar har även intervjuats för denna avhandling. Respondenterna i Libby och Lindsays (2010) forskning hade i genomsnitt varit anställda 4,8 år i sin nuvarande position och 7,9 år i sitt nuvarande företag. Motsvarande siffror i bank X är att intervjuobjekten i genomsnitt varit anställda 5,3 år i sin nuvarande position och 11,9 år i sitt nuvarande företag. Eftersom siffrorna är högre i bank X kan trovärdigheten anses vara hög, eftersom största delen av intervjuobjekten har varit länge anställda hos bank X och arbetat en lång tid med budgetar.

I Libby och Lindsays (2010) forskning var det 80% av de kanadensiska respondenterna och 77% av de amerikanska respondenterna som angav att de använder budgetar för kontrolländamål. För bank X, angav sju av åtta respondenter att budgetar används som ett kontrollverktyg. Libby och Lindsay (2010) sammanfattade deras forskningsresultat år 2010 genom att användningen av budgetar för kontrolländamål inte kommer att

slopas inom snarast. Detta antagande anses stämma även för bank X, eftersom budgetar anses vara i en stark position för planerings- och kontrolländamål.

Libby och Lindsays (2010) forskning visar att respondenterna värderade budgetens mervärde enligt en medianpoäng på 70 (skala 0-100), och ca 90% av respondenterna värderade budgeten positivt, med ett värde över 50. I bank X är siffran väldigt lika, då medeltalet ligger på 75 (skala 0-100). I bank X anses budgeten skapa mervärde enligt skalan ”bra, mycket bra och utmärkt”. Bank X värderade inte budgetens mervärde under 70 poäng, vilket hänvisar till att budgetar anses skapa mera mervärde än att vara skadliga.

Respondenternas mediansvar för Libby och Lindsays (2010) forskning angående hur många veckor den årliga budgeteringsprocessen tar att genomföra till slut var 6 veckor i det kanadensiska urvalet och 10 veckor i det amerikanska urvalet. I bank X har personal från ekonomiavdelningen uppskattat att budgeteringsprocessen tar ca 7,5 veckor i hela organisationen, medan övrig personal så som avdelningschefer har uppskattat att budgeteringsprocessen tar ca 9,3 veckor i hela organisationen. Då en kvalitativ forskning utförs, måste det tas i beaktning att svaren baserar sig på intervjuobjektets personliga åsikter och uppfattningar, vilket påverkar forskningens reliabilitet. Orsaken till att personal på ekonomiavdelningen och från övriga avdelningar har en annorlunda syn på hur länge budgeteringsprocessen i sin helhet tar, kan bero på att deras engagemang i processen varierar. Brist på transparens kan även påverka tidsuppfattningen, om budgeteringsprocessen inte är genomskinlig för alla.

Libby och Lindsays (2010) forskning visar att den genomsnittliga tiden som chefer spenderat på budgetrelaterade uppgifter var tre till fyra veckor i båda urvalen. För bank X spenderar chefer i genomsnitt tre effektiva arbetsdagar på budgetrelaterade uppgifter. För chefspositioner har räknats med person A, person F och person H. För övrig personal, det vill säga, person B, person C, person D, person E, person G, spenderar de i genomsnitt 4,9 arbetsveckor på budgetrelaterade uppgifter. Dessa siffror visar att budgeteringsprocessen tar ungefär lika länge i bank X, som i Libby och Lindsays (2010) kanadensiska och amerikanska urval. Dock tar budgeteringsprocessen anmärkningsvärt mindre chefstid i bank X, jämfört med Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat. Detta framhövdes även vid intervjuerna, då ekonomiavdelningen förbereder budgetarbetet så långt det går, så att det kräver mindre tid från dylika chefer.

Mediansvaret för hur lätt det är när budgeten ställs in att förutse eller förutsäga förändringar i den externa miljön för budgetperioden var i Libby och Lindsays (2010) forskning 2,8 i det kanadensiska urvalet och 3,0 (skala 1-6) i det amerikanska urvalet. För bank X är resultaten väldigt lika, då medeltalet är 2,56, vilket antyder ett svar mellan mestadels förutsägbart och något förutsägbart. Detta resultat påvisar att det under 10 år inte skett större förändringar, då det gäller budgetens förutsägbarhet. Med andra ord har man inte lyckats göra budgetarna mer förutsägbara för kommande händelser, vilket dock är förståeligt till en viss del. Förändringar som till exempel inte skett tidigare är nästan omöjliga att förutspå, då kunskapen för detta inte finns då budgeten uppgörs. Dock är dessa resultat positiva, då svarsskalan ligger i bank X mellan 2-4. Skulle svarsskalan ligga på 5-6, det vill säga att förutsägbarheten är svårt eller omöjligt, då bör budgetens användbarhet ifrågasättas i allt högre grad.

Mediansvaret för Libby och Lindsays (2010) forskning om budgeteringsprocessen är uttryckligen kopplad för att uppnå organisationens strategiska mål, fick ett medianssvar på 5 (skala 1-7). Detta svar tyder på att respondenterna varit något överens om påståendet. I bank X är resultaten för det mesta entydiga, där intervjuobjekten anser att då en ny årsbudget utformas, utgår de i huvudsak från strategiska målsättningar. Respondenterna i bank X anser att budgeten och strategin är starkt kopplade med varandra, men även föregående årets budget används som bas i viss grad. I bank X anses budgeten vara ett användbart sätt för att konkretisera vad måste göras för att uppnå organisationens strategiska mål. Även Libby och Lindsays (2010) forskning stärker detta påstående, eftersom enligt deras forskning anses budgetar vara en viktig mekanism för att marknadsföra strategiskt fokuserat beteende i organisationen. Dock anser vissa av intervjuobjekten i bank X att de inte enbart kan blint stirra på strategiska målsättningarna, utan för att vara realistiska är det bra att använda sig av föregående års budget.

Som tidigare nämnts, har Libby och Lindsay (2010) förmedlat att Hope och Frasers (2003) största kritik baserar sig på att budgetar ofta fungerar som ett fast prestandakontrakt. Enligt Hope och Fraser (2003) kan ett fast prestandakontrakt ofta leda till budgetspel av anställda, för att öka sannolikheten för positiva resultatvärderingar och tillhörande löneökningar. Libby och Lindsays (2010) forskning visar att 52% av de kanadensiska respondenterna och 71% av de amerikanska respondenterna ansåg att tonvikten på att uppfylla budgetmålen i

prestationsvärderingsprocessen är hög. Libby och Lindsay (2010) lyfter dock fram att det är anmärkningsvärt hur få företag i deras urval använder budgetar för prestationsutvärdering. Dock förekommer det en hel del budgetspel enligt Libby och Lindsays (2010) forskning. Enligt det kanadensiska urvalet rapporterade 80% av respondenterna att budgetspel inträffar ibland eller ofta, genom att skjuta upp nödvändiga utgifter till framtida perioder. Samtidigt indikerar 77% att det ibland eller ofta förekommer budgetspel som att förhandla om enklare mål. I det amerikanska urvalet rapporterades en större andel av respondenterna att dessa budgetspel förekommer, vilket anses ha en negativ påverkan på långsiktig prestanda.

I bank X används budgeten inte i huvudsak som ett prestandakontrakt, och budgetspel förekommer på en betydligt lägre nivå än i Libby och Lindsays (2010) urval. Orsaken till detta kan bero på skillnaden mellan nordisk och amerikansk organisationskultur. Cheng och Groysberg (2020) skrev i Harvard Business Review en artikel om hur organisationers kulturer skiljer sig runt i världen. Budgeten kan anses höra till kulturstilen ”resultat”, eftersom ett av budgetens allmänna syfte är att uppnå organisationens målsättningar. I västerländska Europa är rankningen för resultat näst intill lika högt som i Nordamerika (Cheng & Groysberg, 2020). Dock skiljer budgetens användning som ett prestandakontrakt även för varje enskild organisation. I bank X används budgetar som en del av ett prestandakontrakt, då möjligheten för incentiv påverkar om hela organisationen lyckas nå det budgeterade koncernresultatet. Om avdelningen även håller sig inom kostnadsbudgeten, är de berättigad till belöningskriteriet och därmed stängs inte möjligheten för belöningar.

Budgetspel som intervjuobjekten i bank X identifierat är att om vissa avdelningar har egna budgetmål som påverkar sina incentiv, kan det förekomma någon sorts budgetspel för att få en bra prestationsbedömning. Det kan även förekomma budgetspel där vissa försöker få så mycket i budgeten som möjligt, så att de har reserverat lite mera på budgetens kostnadsida om något skulle hända. Tidigare har alla intäkter och kostnader inte budgeterats fullt ut, utan det har lämnats fickor i bank X. Genom intervjuerna kom det fram att ofta vill man sätta en sådan budget som säkert kan uppnås, vilket resulterar i budgetspel. Detta budgetspel är dock nuförtiden svårare, då de har mer aggressiva målsättningar. Trots anser de flesta intervjuobjekten i bank X att det inte finns plats för budgetspel, då hela organisationen arbetar mot ett gemensamt mål, som bland annat koncernresultatet och strategiska målsättningarna.

7. SLUTSATSER

I detta kapitel lyfts upp nya kunskapsbidrag och slutsatserna jämförs med tidigare presenterat kunskapsbidrag.

Enligt avhandlingens forskningsresultat, kan det konstateras att budgetar fortfarande har en betydelsefull roll som ett planerings- och kontrollverktyg i organisationer. Budgetens användbarhet och relevans kan däremot variera mycket från bransch till bransch. Eftersom finansbranschen är relativt stabil, anses budgetar fortfarande ge större mervärde än den kostnad och resurser som budgeteringsprocessen tar. Detta lyfter även Libby och Lindsay (2010) fram i sin forskning. Då budgetens fördel uppväger kostnaderna, fortsätter budgetar användas för kontrolländamål. Eftersom bank X är ett börsbolag, har de även viktiga intressenter så som aktieägare, som värdesätter information om vad som skett i bolaget under ett finansiellt år. För företag där finansiella året har en stor betydelse, anses budgetar passa bra ihop tillsammans med övriga rapporteringskrav.

Enligt resultaten från fallstudien i bank X, anses budgeten vara ett välbehövligt verktyg för att konkretisera organisationens strategiska målsättningar. Budgeteringsprocessen är dock något som inte ses som en positiv process, och därför bör den uppdateras.

Resultaten från fallstudien påvisar att bank X fortfarande vill använda budgetar för planerings- och kontrolländamål. Kritiken för budgeteringsprocessen var betydligt mindre än de positiva iakttagelserna som budgeten medför. Om resultaten skulle ha påvisat att budgeteringsprocessen tar bland annat mera ledningstid och anses inte hämta någon mervärde, då bör slopandet av årsbudgetar diskuteras. En stor orsak varför budgetar anses fungera bra i bank X är att de uppdaterar prognoser tre gånger om året, vilket kompenserar eventuell oflexibilitet som budgetar övrigt anses medföra.

Bank X:s budgeteringsprocess är trots allt inte felfri. Rasmussen och Eichorn (2003) lyfter fram att budgeteringsarbetet har sina tidsbegränsningar och brist på verktyg. Detta antagande förstärks även av bank X.

De flesta intervjuobjekten upplever att budgeteringsprocessen tar för mycket tid och är tung. Eftersom bank X vill hålla budgetarna på en detaljerad nivå, kan eventuella steg förkortas genom automatisering och arbeta fram färdiga inmatningsbottnar som diverse personer har tillgång till. Ett alternativ som lyftes fram i kapitel 3 är Business

Intelligence, som företag kan använda för att göra förvaltning av ekonomin effektivare. Det har även identifierats transparensproblem i bank X, som kunde åtgärdas genom en mer öppen diskussion bland ledningsgruppen, ekonomiavdelningen samt kostnadsställets ansvariga och dylika chefer. Öppen diskussion förbättrar transparens och ökar medvetenhet och förståelse varifrån siffrorna för budgeten uppstått. Genom att förstå härkomsten för budgetens siffror, ökar ett effektivare arbete. Då det nu förekommer situationer där det varit oklart för vissa personer vad siffrorna bygger sig på, har det även lett till frustation under arbetets gång.

I intervjuerna lyftes det fram att budgeten ger möjlighet för organisationen att ordentligt planera igenom sin verksamhet, var de är nu och vad de ska göra framöver. Budgeten ansågs som ett bra och mycket använt verktyg i bank X för planeringsändamål. I bank X anses budgeten vara ett bra verktyg för att förankra strategin i organisationen och fungerar som en klar ram som alla i organisationen bör följa. Budgetramen hjälper medarbetare och chefer att förstå vad som förväntas av dem. I budgeten fördelas resurser på ett sätt som hjälper organisationen att nå de strategiska målsättningarna.

Resultaten i fallanalysen påvisar att bank X använder budgetar främst för planerings- och kontrolländamål, men även för prestationsutvärdering och incitament till en viss del. Dock lyftes det fram brist på transparens som delvis kan orsakas av brist på kommunikation. I bank X har det förekommit situationer där brist på kommunikation och medvetenhet har orsakat frustation, då budgetens siffror inte förstås i sin helhet. Ett exempel är att då någon avdelning i bank X har uppgjort sin kostnadsbudget som ledningsgruppen sedan inte har godkänt, har de endast fått tillbaka en ny uppdaterad budget med nya siffror, men inte en förklaring vad som gick fel. I sådana situationer bör kommunikationen förbättras för att hela processen ska fungera framöver smidigare. Bank X kunde förbättra sin kommunikation under budgeteringsprocessen, vilket skulle troligtvis medföra en positiv ökning av delaktigas motivation vid uppgörandet av kostnadsbudgetar. Dock anses budgeteringsprocessen redan vara tidskrävande, och ökad kommunikation resulterar ofta att mer tid används. Däremot kan en ökad kommunikation resultera i att budgeteringsprocessen följande år blir effektivare då kommunikationen redan förbättrats under pågående året.

Bank X har även valt att budgeten ska vara på en väldigt detaljerad nivå, vilket gör processen mer tidskrävande. Van der Stede (2007) framhäver att vissa system är mer formella medan vissa är mer detaljerade och tidskrävande. En del system kräver högsta ledningens engagemang, medan andra arbetar mer på en nedifrån och upp modell. Resultaten från fallanalysen påvisar att bank X tidigare haft en mer nedifrån och upp modell vid budgeteringsprocessen, men det har ändrats till en uppifrån och ned modell. Detta är intressant eftersom Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat visar att respondenterna i kanadensiska och amerikanska urvalet angav att de är öppna för att implementera en nedifrån och upp-orientering för att samla mer information från chefer på frontlinjen.

Shields, J. och Shields, M. (1998) medför att en konsekvens för informationsutbyte vid deltagande budgetering är att förmannen kan erbjuda den anställda ett mer effektivt målkongruent prestandakontrakt, som ökar den anställdas motivation för att uppnå budgeten. Deltagande budgetering orsakar effekter som värderingsuppnåelse, kunskapsmässiga effekter och motivation. Värderingsuppnåelse påverkar även tillfredsställelse och moral då deltagandet i budgeten tillåter medarbetaren att uppleva självrespekt och känslor av jämlikhet. Dock anser de flesta intervjuobjekten i bank X att de inte bör involvera medarbetare på en lägre nivå i budgeteringsprocessen. Då det gäller en stor koncern, är detta argument till en viss del förståeligt. Resultaten från fallanalysen påvisar att intervjuobjekten i bank X anser att om för många personer involveras i budgeteringsprocessen blir det råddigt och tar samtidigt mer tid. Intervjuobjekten påpekar även att det kan kännas frustrerande för medarbetarna i fråga, om de blir involverade i en process de inte har någon förståelse eller kunskap för.

Banken har en fem års strategi som styr organisationen och har därmed utfört en strategisk planeringsprocess. Genom att göra scenarier fyra till fem år framåt, har de skapat en långsiktig plan för att uppnå strategin. Bank X använder sig av årsbudgetar, vilket innebär att de en gång i året uppgör en årlig budget som är ramen för att nå den långsiktiga planen, det vill säga, deras strategiska målsättningar. I bank X övervakas faktiska resultat genom att jämföra utfall med budgeten, och de svarar på avvikelser på planen genom att uppdatera prognoser tre gånger om året. I bank X är koncernresultat och tillväxttakt viktiga målsättningstermer.

Enligt Hansen m.fl. (2003) är strategin ofta svagt ihopkopplad till organisationens strategi. I bank X är budgeten däremot starkt ihopkopplat till strategin och stämmer inte överens med detta antagande. Hansen m.fl. (2003) lyfter även fram att uppgörandet av budgetar är en mycket tidskrävande process. Detta antagande stämmer till en viss del överens med resultaten från bank X:s fallanalys. I bank X tar budgeteringsprocessen i genomsnitt mellan 7,5-9,3 arbetsveckor, vilket motsvarar ca 2-2,5 månaders arbete. Dock är dylika chefs engagemang i budgeteringsprocessen betydligt mindre, vilket orsakar högre arbetsinsats av personer på ekonomiavdelningen. Enligt Hansen m.fl. (2003) stimulerar budgetar oetiskt beteende och framkallar budgetspel. Detta är inte så vanligt i bank X, men däremot kan det förekomma budgetspel som till exempel att reservera lite mera på budgetens kostnadssida om något oförväntat skulle hända.

Hansen m.fl. (2003) fortsätter kritisera budgeten genom att budgetens antaganden föråldras snabbt. De flesta intervjuobjekten i bank X håller med detta antagande, och anser att budgeten hålls relevant ca 1-3 månader. Däremot ansåg några av intervjuobjekten att budgeten kan hållas relevant ca 6-12 månader, speciellt kostnadsbudgeten. Ungefär då halva budgetåret gått, kan bank X estimerar om de kommer att uppnå budgetens mål för det pågående året eller inte. Eftersom budgeten uppgörs på hösten, är det svårt att förutse vad som kommer att ske ca 4-16 månader senare. Att uppgöra budgetar på hösten före budgetåret, är förstås det naturliga sättet att arbeta med årsbudgetar. Dock uppdaterar bank X prognoser tre gånger om året, vilket resulterar i mer exakta estimat.

Bank X har klara strategiska målsättningar som grund för budgeten, och därmed har det planerats att rätta saker görs under budgetåret för att uppnå strategiska målsättningarna. Det kan även förekomma specialfall där bank X kan ha möjlighet att avvika från budgeten, men detta sker endast i specialfall men är därmed möjligt.

Bank X har lyft fram relevansen för att rapportera ett finansiellt år i taget. Detta beror bland annat på att de är ett börsbolag, har vissa krav de måste följa samt förväntningar från deras aktieägare. Den femåriga strategin och scenarion gör även att det inte skapas kortsynhet i bank X.

I bank X är incentiven, det vill säga belöningar, till en viss del förknippade med budgeten. Om koncernresultatet inte nås, tas möjligheten för incentiv bort för en viss

del, även om avdelningen annars skulle prestrerat bra. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) gör budgetar planer till prestationsmått som påverkar anställdas motivation, särskilt för att målen ofta är kopplade till prestationsutvärderingar och belöningar. Detta är ett val som organisationen gjort, och här måste de själva ifrågasätta om prestationsutvärderingen bör vara förknippad med budgeten eller inte. Bank X bör ifrågasätta om medarbetares motivation skulle öka om belöningssystemet skulle vara uppbyggt på ett annat sätt. Som alternativ är till exempel att jämföra andra företag genom benchmarks eller jämföra vad företaget åstadkommit föregående år.

Som det har konstaterats, önskar bank X att deras nuvarande budgeteringsprocess kunde effektivieras till en viss del. Genom att automatisera analysen av kontrollerade gränsvärden för budgetar gör det möjligt för anställda vid ekonomiavdelningen att byta till viktigare arbetsområden (Esakova;Nalimova;& Yakubenko, 2020). De nuvarande framstegen inom informationsteknik har enligt Bergmann m.fl. (2020) potential att utföra redovisning och budgetering på ett annat sätt bland annat genom Business Intelligence (BI). Lueg och Lu (2013) medför att BI hämtar nya möjligheter för organisationer att samla in, lagra och bearbeta data.

Rullande prognoser som produceras på månads- eller kvartalsbasis föreslås enligt Ekholm och Wallin (2000) som huvudalternativ till den årliga budgeten. Beyond Budgeting är ett annat alternativ för årsbudgeten. Både rullande prognostisering och Beyond Budgeting fick en del intresse vid fallanalysen i bank X. Rullande prognoser var något som även ansågs passa som en kompletterande faktor tillsammans med årsbudgeten. Några av intervjuobjekten anser även att Beyond Budgeting är ett diskuterbart alternativ, så länge som organisationen inte slutar med planering. I Beyond Budgeting slutar organisationen inte att planera, så som det har presenterats i kapitel 3.

8. DISKUSSION

Detta kapitel återgår till denna pro gradu-avhandlings problematisering och syfte för att ta ställning till om avhandlingens syfte uppfylldes.

Denna pro gradu-avhandlings syfte var att tydliggöra varför företag fortfarande använder sig av årsbudgetar trots att de har bemötts med kritik, och vilka alternativ det finns för att utveckla eller slopa årsbudgetering. Avhandlingens syfte har uppnåtts genom att göra en fallstudie i bank X. Fallstudien gjordes genom semistrukturerade intervjuer med åtta intervjuobjekt. Intervjuobjekten har en ordentlig koppling till budgeteringsarbetet, vilket förstärker forskningens validitet. Denna avhandling har fyllt kunskapsluckan om budgetens användbarhet på 2020-talet, och påvisat att det inte skett några större förändringar vad som gäller användning eller mottaglighet av årsbudgeten sedan 2010.

Avhandlingens forskningsfrågor var följande:

1. Varför använder bank X fortfarande årsbudgetar?
2. Hur ser bank X på eventuella osäkerheter och risker som sloandet av årsbudgeten kan medföra?
3. Hur ser bank X på olika alternativ för årsbudgeteringen?

Forskningsresultaten påvisar att bank X använder årsbudgetar av den orsaken att årsbudgeten hämtar betydlig mervärde för organisationen. Samtidigt som de inte vet vad alternativet för årsbudgeten skulle heta, anser de nog kunna klara sig och nå de strategiska målsättningarna utan budgetar.

Tröskeln för att slopa budgeteringen anses vara hög. I intervjuerna poängterades det dock att budgetar används inte av den orsaken att det hör till, utan istället för att budgetarna anses hämta mervärde till organisationen samtidigt som den stöder övriga rapporteringskrav och arbetet under ett finansiellt år. Bank X anser att sloandet av årsbudgeten kan medföra osäkerhet och risker. Detta är ett steg som bank X inte i nuläget är redo att ta. I fallanalysen framkom det även att bank X anser att det är enklare att arbeta på det sätt de tidigare gjort.

I detta skede är bank X inte mottaglig för Beyond Budgeting. Det fanns intresse för att komplettera budgeteringsprocessen med rullande prognoser, men förbättring av

transparensen och automatiseringen i budgeteringsprocessen ansågs vara det mest aktuella alternativet för det nuvarande arbetssättet.

Eftersom bank X har personal från ekonomiavdelningen som arbetat med rullande prognoser tidigare, anses det finnas stöd för integrationen på den fronten. Rullande prognoser skulle ge möjlighet för bank X att månatligen reagera på förändringar, och skulle inte kräva lika stor och arbetsam arbetsinsats på hösten som med årsbudgeten. Användning av rullande prognoser kan även resultera i att bank X är mera på kartan inför kommande period. Bank X använder sig för tillfället av ett finansiellt prestationshanteringsprogram som heter Clausion FPM. Clausion (2021) har även på sina hemsidor föreslagit företag att övergå till rullande prognostisering. Detta innebär att bank X redan har ett system som skulle stöda rullande prognostisering.

Transparensen och automatiseringen i den nuvarande budgeteringsprocessen bör förbättras. Transparensen kan förbättras genom en mer öppen kommunikation, och att se till att alla delaktiga förstår budgetens innehåll. Då ändringar till budgeten görs under budgeteringsprocessen, är det även viktigt att förmedla till övriga delaktiga varför ändringar gjordes. En ökad transparens kan öka motivation, effektivitet och att mindre missförstånd sker. Genom att öka transparensen bland delaktiga parter, kan bank X även lyckas med att ändra uppfattningen bland medarbetare att budgeten skulle vara ”ekonomins siffror”. Då budgeten är transparent, kommunicerad och förståelig, förstår även övriga parter budgetens och siffrornas ursprung bättre, samt bli mer mottaglig för budgeten.

Bank X kunde även kontakta leverantören Clausion, för att se om deras nuvarande programvara kunde automatiseras mer än vad bank X är medveten om. Bank X anser även att det finns ett behov av att göra färdiga inmatningsunderlag för viss data. För att kunna göra dessa inmatningsunderlag, måste personen eller personerna vara djupt insatta i bank X:s nuvarande budgeteringsprocess och ha tillgång till deras data. Därav var det inte möjligt i denna pro gradu-avhandling att göra inmatningsunderlag eller skriva exakta processbeskrivningar. Bank X kunde även bekanta sig med BI, Business Intelligence för ett alternativt automatiseringsverktyg. I Finland erbjuder bland annat företaget Pinja hjälp för företag som önskar adaptera Business Intelligence.

Forskningens slutsatser reflekterar det som åtta personer inom bank X framfört. Avhandlingens empiriska del överensstämmer till en stor del med den tidigare presenterade teorin och tidigare forskningar, vilket förstärker forskningens trovärdighet. Detta kan bero på att ämnesområdet är ett väl forskat ämne som studerats under flera årtionden, och därmed finns det valid kunskap om ämnet. Dock att detta ämnesområde är väl forskat, är det fortfarande aktuellt att forska i årsbudgetens användning och relevans.

Denna avhandling har gett nya bidrag till ekonomistyrningsforskningen med koppling till budgetering. De viktigaste observationerna är att budgetar fortfarande spelar stor roll som planerings- och kontrollverktyg, trots att digitalisering och sätt hur organisationer arbetar har ändrats. Budgeten upplevs som tidskrävande, men det intressanta var att arbetstiden som chefer i bank X använder för budgetrelaterade uppgifter var anmärkningsvärt mycket mindre än i Libby och Lindsays (2010) forskningsresultat. En orsak till detta är att ekonomiavdelningen i bank X gör förarbetet väl, vilket innebär att övriga chefer inte behöver använda mycket av sin arbetstid för budgetrelaterade uppgifter. Detta ger möjlighet för cheferna i bank X att ta del av andra viktiga arbetsuppgifter som kan bidra till positiv utveckling i organisationen. Bank X anser inte att årsbudgeten behöver slopas då budgetens nytta är större än skadan. En stor brist i bank X:s budgeteringsprocess är brist på transparens. Budgeten bör kommuniceras på ett mer öppet och transparent sätt för att minska missförstånd och känsla av ovetskap.

Det som var speciellt intressant var att respondenterna i Libby och Lindsays (2010) urval ansåg att budgeteringsarbetet kunde ändras från en nerifrån och upp modell. Bank X har däremot tidigare arbetat med budgetar från en nerifrån och upp modell, men ändrat modellen uppifrån och ner. Detta beror på att dylika underchefer upplevde budgeteringsarbetet svårt, och därför har arbetet centraliserats till ekonomiavdelningen.

En annan intressant aspekt var att avdelningscheferna och övrig personal var mer mottagliga för budgetlös styrning, medan ekonomiavdelningen ansågs vara mer konservativa då årsbudgeten förespråkas av dem. Ekonomiavdelningen anser att årsbudgeten hämtar mervärde till organisationen, medan de andra intervjuobjekten inte

upplever samma nytta. Hur mycket en person arbetar med budgeten och är delaktig i budgetens innehåll anses påverka mycket på hur budgeten bemöts och upplevs.

Eftersom årsbudgetar har kritiserats i flera år, skulle det vara förväntat att färre organisationer använder sig av traditionell budgetering på 2020-talet. Resultaten från denna avhandling har bevisat att då budgeten hämtar mervärde till organisationen, finns det inte större anledningar varför organisationen skulle slopa budgeten.

Eftersom årsbudgeten inte ändrats anmärkningsvärt under de senaste 10-20 åren, måste det ifrågasättas varför det inte gjorts. Varför fortsätter årsbudgeten vara kritiserad, samtidigt som tröskeln för att slopa den är alltför hög? Budgeten anses ha en viktig uppgift inom organisationen, så det är endast förväntat att organisationer skulle ha intresse för att göra mer drastiska förändringar i budgeteringsprocessen funktion. Forskningsresultaten bevisar att budgetens funktion och mervärde även beror mycket på branschen som organisationen är verksam i. Enligt resultaten är bankbranschen en stabil bransch, som även påverkar budgetens funktion positivt. Forskningsresultaten anses även ge jämförbara resultat med Libby och Lindsays (2010) forskning. Resultaten påvisar att budgetar bemöts och används på väldigt liknande sätt både i kanadensiska, amerikanska och i en finländsk organisation, i detta fall bank X. Jag vill även tacka alla intervjuobjekt som deltagit i forskningen.

8.1 Fortsatta studier

Som fortsatta studier föreslås att genomföra liknande fallstudier i tillverkande företag, vars affärsmiljö ändras i allt snabbare takt. Som det i denna avhandling har konstaterats, är finansbranschen en väldigt traditionell och reglerad bransch. Fredrika Salo (2018) undersökte årsbudgetens relevans i Eckes-Granini Finland Oy Ab år 2018. Eftersom Salo har redan utfört en fallstudie i ett tillverkande företag, föreslås det att genomföra fallstudier i flera företag vars resultat jämförs.

Alternativt som fortsatta studier, föreslås det att göra en detaljerad handlingsplan åt ett tillverkande företag. I handlingsplanen kunde det detaljerat beskrivas vilka åtgärder och resurser behövs för ett företag att gå Beyond Budgeting.

Referenslista

Artiklar

- Aryshev, V.A., & Ivanyuk, T.N. (2020). Theoretical and applied aspects of economic processes in Ukraine and in the world economy. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*, 2(46), 49-53. doi:10.26661/2414-0287-2020-2-46-08
- Bachaev, U.A., & Karpova, T.A. (2018). Development of the banking sector in the digital economy. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 8 (9 A), 20-26.
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31, 25-54. doi:10.1007/s00187-019-00291-y
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9 (4), 519–539. doi:10.1080=09638180020024007
- Esakova, E.E., Nalimova, Z.F., & Yakubenko, I.A. (2020). Improving the Relevance of the Budgeting System in the Transition to the Digital Economy Model. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 113, 243-247. doi:10.2991/fred-19.2020.49
- Garret, E., & Vermeule, A. (2006). Transparency in the Budget Process. *University of Chicago Public Law & Legal Theory Working Paper*, 115, 1-42. doi:10.2139/ssrn.877951
- Hansen, S.C., & Van der Stede, W.A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), 415-439. doi:doi:10.1016/j.mar.2004.08.001
- Hansen, S.C., Otley, D.T., & Van der Stede, W.A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 1-39. doi:10.2308/jmar.2003.15.1.95

- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). Who needs budgets? *Harvard Business Review* 81 (2), 108–115.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From The Annual Performance Trap. *Soundview Executive Book Summaries*, 25 (9), 1-8.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003c). The Time Has Come to Abandon the Budget. In: Schäffer U. (Red.) *Budgetierung im Umbruch?*. *Controlling & Management*, 1, Gabler Verlag, Wiesbaden, 71-76. doi:10.1007/978-3-663-07880-7_11
- Jensen, M.C. (2003). Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9 (3), 379–406.
- Kosow, H., & Gaßner, R. (2008). Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria. *Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH*.
- Libby, T., & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21 (1), 56-75. doi:10.1016/j.mar.2009.10.003
- Lindsay, R.M., & Libby, T. (2007). Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Accounting Education*, 22 (4), 625-640.
- Lueg, R., & Lu, S. (2013). How to improve efficiency in budgeting - The case of business intelligence in Smes. *European Journal of Management*, 13 (2), 109-120.
- Milesi-Ferretti, G.M. (2004). Good, Bad or Ugly? On The Effects of Fiscal Rules with Creative Accounting. *Journal of Public Economics*, 88 (1-2), 377-394. doi:10.1016/S0047-2727(02)00076-2
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control* 31, 1-8. doi:10.1007/s00187-020-00300-5

- Necheuhina, N., Buyanova, T., & Mustafina, O. (2019). Innovative Management Approach: Credential Digitalization. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 392, 524-528. doi:10.2991/assehr.k.200113.109
- Player, S. (2003). Why Some Organizations Go “Beyond Budgeting”. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14 (3), 3-9. doi:10.1002/jcaf.10146
- Puljujärvi, L. (2018). *Taulukkolaskenta- ja budjetointiohjelman vertailu käytännön budjetointityössä* (Avhandling). Helsingfors: Haaga-Helia University of Applied Sciences. Tillgänglig:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145162/Puljujarvi_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salo, F. (2018). *Är årsbudgeten ännu relevant? - en fallstudie om den upplevda nyttan av årsbudgeten på Eckes-Granini Finland Oy Ab*. Åbo: Åbo Akademi. Tillgänglig:
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/165076/salo_fredrika.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Shields, J.F., & Shields, M.D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (1), 49-76.
- Slevitch, L. (2011). Qualitative and Quantitative Methodologies Compared: Ontological and Epistemological Perspectives. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12 (1), 73-81. doi:10.1080/1528008X.2011.541810
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15 (4), 405-421.

Böcker

- Andersson, G., & Greve, J. (2017). *Kalkyl och budget - Grundläggande om kalkylering och budgetering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. New York: Controllershship Foundation.
- Atrill, P. (2012). *Financial Management for Decision Makers* (6 uppl.). Essex: Pearson Education Limited.

- Barrett, R. (2007). *Planning and Budgeting for the Agile Enterprise: A driver-based budgeting toolkit*. Burlington: CIMA Publishing, Elsevier Ltd.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Fahlén, K. (2016). *Beyond Budgeting i Praktiken*. Stockholm: Liber AB.
- Greve, J. (2009). *Ekonomistyrning - Principer och praxis (1:1 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hakala, J. (2009). *Uusi graduopas*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (1996). *Introduction to Management Accounting (10 uppl.)*. Prentice-Hall, Inc.
- Kullvén, H. (2015). *Budget och budgetering*. Stockholm: Liber AB.
- Lindvall, J. (2016). Affärssystem och ekonomistyrning. i E. Jannesson, & M. Skoog, *Perspektiv på ekonomistyrning (1:2 uppl., ss. 186-206)*. Stockholm: Liber AB.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (2 uppl.)*. Essex: Pearson Education.
- Miller, G., Bräutigam, D., & Gerlach, S. (2006). *Business Intelligence Competency Centers: A Team Approach to Maximizing Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
- Rasmussen, N., & Eichorn, C. (2003). *Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wallander, J. (1981). *Om styrning av företag*. Karlskrona: Axel Abrahamsons Tryckeri AB.

Wallander, J. (1995). *Budgeten - ett onödigt ont* (2 uppl.). Stockholm: SNS Förlag.

Wittbom, E. (2016). Budgetering - på olika villkor. i E. Jannesson, & M. Skoog, *Perspektiv på ekonomistyrning* (ss. 116-138). Stockholm: Liber AB.

Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Andra källor

Cambridge Dictionary. (2021). *Transparency*. Hämtad 2021-02-23, från

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transparency>

Cheng, Y.-J., & Groysberg, B. (2020). *How Corporate Cultures Differ Around the World*. (Harvard Business Review) Hämtad 2021-03-16, från

<https://hbr.org/2020/01/how-corporate-cultures-differ-around-the-world#>

CIO. (2019). *What is business intelligence? Transforming data into business insights*. Hämtad 2021-03-16 ,från

<https://www.cio.com/article/2439504/business-intelligence-definition-and-solutions.html>

Clausion. (2021). *Budjetointi ja ennustaminen*. Hämtad 2021-03-24, från

<https://www.clausion.fi/budjetointi-ja-ennustaminen/>

Gartner. (2020). *Information Technology Glossary*. Hämtad 2020-11-21, från

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization#:~:text=Digitalization%20is%20the%20use%20of,moving%20to%20a%20digital%20business>

KB-Manage. (2018). *Budgeting Processes*. Hämtad 2020-11-21, från

[https://www.kbmanage.com/concept/budgeting-processes#:~:text=The%20budgeting%20process%20can%20be,target%20\(Tracy%2C%202008\)](https://www.kbmanage.com/concept/budgeting-processes#:~:text=The%20budgeting%20process%20can%20be,target%20(Tracy%2C%202008))

Moody's. (2020). *About Moody's*. Hämtad 2021-01-19, från

<https://about.moody's.io/about-us>

Nethos Oy. (2021). *Suomen pankit: lista Suomessa toimivista pankeista*. Hämtad 2021-04-29, från <https://raha.fi/pankit/>

Pinja. (2021). *BUSINESS INTELLIGENCE*. Hämtad 2021-03-24, från https://www.pinja.com/digitaaliset-palvelut/business-intelligence/?utm_term=business%20intelligence&utm_campaign=DB:+Business+Intelligence&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8097879798&hsa_cam=12086243696&hsa_grp=121757793492&hsa_ad=494750454150&hs

Pinja. (2021). *Power BI -vinkit talousjohtajan raportointiin 2021*. Hämtad 2021-03-24, från <https://blog.pinja.com/webinaaritalenne-power-bi-vinkit-talousjohtajan-raportointiin-2021-lataus?submissionGuid=b708bdb6-821f-44fa-9468-fd07a07b0745>

Statistics How To. (2014). *Univariate Analysis: Definition, Examples*. Hämtad 2021-05-03, från <https://www.statisticshowto.com/univariate/#:~:text=Univariate%20analysis%20is%20the%20simplest,finds%20patterns%20in%20the%20data.>

T-Media. (2015). *Muuttuva työ finanssialalla*. Hämtad 2020-11-21, från https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Intervjuer

- A. (den 15 3 2021). Business Manager. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- B. (den 18 3 2021). Senior Financial Controller. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- C. (den 18 3 2021). Compensation and benefits specialist. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- D. (den 22 3 2021). Business Controller, Teamleader. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- E. (den 25 3 2021). Senior Business Controller. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- F. (den 25 3 2021). Head of Market Risk Control. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- G. (den 26 3 2021). Senior Business Controller. (P. Pakarinen, Intervjuare)
- H. (den 26 3 2021). Head of Group Finance, ekonomidirektör. (P. Pakarinen, Intervjuare)

Bilaga 1 - Informationsbrev till respondentent

Jag studerar redovisning och styrning vid fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi vid Åbo Akademi. Min pro gradu-avhandling behandlar kritiken mot traditionell budgetering, där huvudfokus ligger på att antingen förbättra budgeteringsprocessen eller slopa den traditionella budgeteringen och istället använda budgetlös styrning.

Avhandlingens syfte är att tydliggöra varför företag fortfarande använder sig av årsbudgetar trots att de har bemötts med kritik, och vilka alternativ det finns för att utveckla eller slopa årsbudgetering.

Deltagandet i denna intervju innebär att jag intervjuar dig via Microsoft Teams. För intervjun reserveras 60 minuter och intervjufrågorna skickas på förhand per e-post. Intervjun kommer att spelas in så att jag under skrivprocessen kan återgå till svaren. Intervjun görs anonymt och behandlas enligt god sed gällande sekretess. Din medverkan i denna intervju är frivillig.

Intervjun förväntas att genomföras under mars 2021.

Med vänliga hälsningar,

Pinja Pakarinen

Bilaga 2 – Intervjuguide

Bakgrundsinformation

1. Din nuvarande position / arbetstitel
2. Hur länge har du varit anställd hos din nuvarande arbetsgivare och hur länge har du arbetat vid din nuvarande roll?

Tid och resurser

3. Hur länge tar budgeteringsprocessen i sin helhet? (Ange i arbetsveckor)
4. Hur mycket av din tid går till budgeteringsprocessen? (Inklusive ledningstid för att utveckla den ursprungliga budgeten, utarbeta budgetrapporter, analysera budgetavvikelser, svara på frågor kopplade till budgeten mm.)

Ändamål och nytta

5. För vilket ändamål används årsbudgetar i din organisation?
 - a) Planeringsverktyg
 - b) Kontrollverktyg
 - c) Prestationsmätning
 - d) Något annat, vad?
6. Hur mycket mervärde anser du att ert nuvarande budgeteringssystem hämtar på en skala 0-100?
(0 = katastrof, 10 = mycket skadligt, 20 = skadlig, 30 = ganska skadligt, 40 = mer skadligt än användbart, 50 = inget värde, 60 = mer hjälpsam än skadlig, 70 = bra, 80 = mycket bra, 90 = utmärkt, 100 = enastående)

Planering, justering och möjlighet att reagera på förändringar

7. Anser du att det är enkelt att skapa precisa budgetar?
8. Hur lätt är det att förutsäga förändringar under den period som budgeten täcker när budgeten eller prognosen konstrueras, på en skala 1–6?
(1 = lätt att förutsäga, 2 = mestadels förutsägbart, 3 = något förutsägbart, 4 = ganska svårt att förutsäga, 5 = svårt att förutsäga, 6 = omöjligt att förutsäga)
9. Hur snabbt kan beslut om avvikelser fattas?
10. Hur länge anser du att årsbudgeten hålls relevant?

Budgetens koppling till strategi

11. Då en ny årsbudget utformas, utgår din organisation från strategiska målsättningar eller baserar sig budgeten långt på förra årets budget?
12. Anser du att er nuvarande budgeteringsprocess är användbar för att uppnå organisationens strategiska mål?

Prestationsutvärdering

13. Hurdana konsekvenser medför under- eller överskridandet av budgeten?
14. Belönas medarbetare då de hållit sig till budgeten, dvs. påverkar uppfyllandet av budgeten incitament?

Medarbetarens engagemang

15. Involverar din organisation medarbetare vid budgeteringsprocessen?
Om inte, varför?
16. Anser du att medarbetarna som budgeten berör har möjlighet att påverka budgeten?
17. Anser du att medarbetarna kunde involveras mera i budgeteringsprocessen?
På vilket sätt?

Årsbudgetens kritik

18. Anser du att din organisations nuvarande budgeteringsprocess fungerar bra?
Om inte, vad kunde förbättras?
19. Nyckelkritiken för traditionell budgetering anses vara:
 - 1) Budgetering tar mycket ledningstid som gör det till en kostsam process och fördelarna kanske inte är värt kostnaden.
 - 2) Budgetar hindrar företag från att anpassa sig till förändringar tidsmässigt på grund av deras fasta natur.
 - 3) Budgeteringsprocessen kopplas inte till strategin och därmed sätta den ur funktion med konkurrerande krav som ställs för företag.
 - 4) Användningen av budgeten som ett fast prestationskontrakt leder till opålitlig utvärdering av prestanda och främjar budgetspel¹.

¹ Målförhandlingar kan orsaka ett så kallat spelbeteende, som resulterar i oviljan att dela privat information för att kunna skapa budgetunderskott.

Identifierar du dessa brister även i din organisation? Argumentera gärna din motivering.

20. Anser du att din organisations budgeteringsprocess kunde uppdateras genom:
- a) Slopandet av årsbudgeten. Istället tillämpa budgetlös styrning, Beyond Budgeting².
 - b) Ersätta årsbudgeten med rullande prognoser³.
 - c) Förbättra transparensen och automatiseringen i den nuvarande processen. Om ja, hur kunde transparensen förbättras?
21. Hur upplever du lärandet mellan olika budgetår? Blir din organisation bättre och bättre på att budgetera eller rullar processen på samma sätt från år till år utan ordentlig reflektion och kritiskt ifrågasättande av vissa delar?
22. Anser du att din organisation fortfarande använder sig av årsbudgetar av den orsaken att de inte vet hur de klarar sig utan budgetar?
23. Anser du att tröskeln för att slopa budgeteringen är alltför hög, eftersom budgetering är något som alltid har hört till att göra? Eller anser du att din organisation inte är redo att slopa budgeten på grund av osäkerhet och risker som slopandet kan medföra?

² Beyond Budgeting består av liknande aktiviteter som i traditionell budgetering, men avstår från den årliga budgeteringsprocessen där resurser fördelas i förväg endast på årsbasis. Kan beskrivas som en styrmodell som är anpassad till en värld i ständig och snabb förändring.

³ Rullande prognoser innebär att budgeteringsprocessen uppdateras ständigt och innehåller ett extra kvartal som gör att budgeteringshorisonten är alltid 12 månader och förkortas inte då året närmar sitt slut.

Bilaga 3 – Intervjutidtabell

Intervjuobjekt	Datum för intervju	Längd
Person A	15.03.2021	46:20
Person B	18.03.2021	36:20
Person C	18.03.2021	25:19
Person D	22.03.2021	39:29
Person E	22.03.2021	33:40
Person F	25.03.2021	31:03
Person G	26.03.2021	31:55
Person H	26.03.2021	27:34