



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagskultur och budgetering

Det informella styrmedlets påverkan på det formella

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats 10 poäng, FEK 591, HT 2006

Författare:
Ikon Hedefalk
Anna Nörler

Handledare:
Olof Arwidi
Peter Jönsson

Titel:	Företagskultur och budgetering: det informella styrmedlets påverkan på det formella.
Seminariedatum:	19.04.2007
Kurs:	Redovisning 10 poäng FEK 591 Magisterseminarium
Författare:	Ikon Hedefalk Anna Nörler
Handledare:	Olof Arwidi Peter Jönsson
Nyckelord:	Budgetering, företagskultur, hård/lös styrning, motivation.
Syfte:	Vårt syfte är att analysera och beskriva om, och i så fall hur, företagskultur påverkar budgetering.
Metod:	Studien är en fallstudie av kvalitativ karaktär. Den är hypotetiskt-deduktiv då vi utgår från ett antal teorier vid framställandet av hypoteser som vi sedan jämför med vår empiri. Då berättelser och observationer ligger som grund för våra analyser har vi en hermeneutiskt ansats.
Teori:	Teorier om budgetering samt om företagskultur.
Empiri:	Vår primära datainsamling består av intervjuer vi gjort med personer på olika nivåer i organisationen på två fallföretag. Vår sekundära datainsamling består i böcker och artiklar om de berörda ämnena.
Slutsats:	Budgeteringen tycks till viss del påverkas av ett företags företagskultur och vissa av budgeteringens roller skulle kunna ersättas med en stark sådan. En stark företagskultur bör dock snarare ses som ett komplement till budgetering än en ersättning.

Title:	Corporate culture and budgeting: the informal control system's effect on the formal.
Seminar date:	2007.04.19
Course:	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits, (15 ECTS) Major accounting
Authors:	Ikon Hedefalk Anna Nörler
Advisers:	Olof Arwidi Peter Jönsson
Key words:	Budgeting, corporate culture, tight/loose control, motivation
Purpose:	Our purpose is to analyze and describe if, and in that case how, corporate culture can effect budgeting
Methodology:	This study is a qualitative case study. Since we base a number of hypothesizes on different theories and compare those with our empiric gathering this is a hypothetically deductive study. We have a hermeneutist approach since our analyses are based on people's stories and on our observations.
Theoretical perspectives:	Theories about budgeting and about corporate culture
Empirical foundation:	Our primary collection of data consists of interviews with people on different positions in the two companies. Our secondary collection of data consists of books and articles about the subjects in question.
Conclusions:	Budgeting appears to some extent to be affected by a company's corporate culture and some of the budgetary roles could probably be replaced by a strong corporate culture. A strong corporate culture should be seen as a complement to budgeting rather than a replacement.

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND	6
1.2 SYFTE.....	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.4 DISPOSITION.....	8
2. METOD	9
2.1 VAL AV METOD	9
2.1.1 Kvalitativ ansats	9
2.1.2 Hypotetisk-deduktiv studie.....	9
2.1.3 Hermeneutisk ansats.....	10
2.1.4 Fallstudie.....	10
2.2 URVAL	11
2.3 PRIMÄR DATAINSAMLING	12
2.3.1 Intervjuteknik.....	12
2.3.2 Kritik mot intervjumetod.....	13
2.3.3 Behandling av känslig information.....	13
2.4 SEKUNDÄR DATAINSAMLING.....	14
2.5 REFLEKTIONER KRING VÅR METOD	14
2.5.1 Validitet	14
2.5.2 Reliabilitet	15
3. TEORI	16
3.1 FÖRETAGSKULTUR	16
3.1.1 Vad är företagskultur?.....	16
3.1.2 Negativa aspekter med företagskultur och subkulturer	18
3.1.3 Företagskultur som styrverktyg	19
3.2 BUDGETPROCESSEN	20
3.2.1 Dialogen vid budgetuppställandet.....	21
3.2.2 Syften med budgeteringen.....	23
3.2.3 Budgetuppföljningen.....	26
4. HYPOTESER	29
4.1 BUDGETSTYRNINGEN ÄR HÅRDARE I FÖRETAG MED EN SVAG FÖRETAGSKULTUR	30
4.2 BUDGETUPPSTÄLLANDET ÄR AV TOP-DOWNKARAKTÄR I FÖRETAG MED EN SVAG FÖRETAGSKULTUR	31
4.3 SLACK FÖREKOMMER OFTARE I FÖRETAG MED EN SVAG FÖRETAGSKULTUR	31
4.5 FINANSIELLA OCH INDIVIDUELLA BELÖNINGAR ÄR VANLIGARE I FÖRETAG MED EN SVAG FÖRETAGSKULTUR	32
4.6 BUDGETERINGEN HAR FLER SYFTEN I FÖRETAG MED EN SVAG FÖRETAGSKULTUR	32
5. EMPIRI	34
5.1 WILLY:S.....	34
5.1.1 Skapandet av en gemensam moral.....	34
5.1.2 Gruppbaseade belöningar.....	35
5.1.3 Fysisk och social utformning	35
5.1.4 Interna förflyttningar av de anställda.....	36
5.1.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen.....	36
5.1.6 Budgetprocessen.....	37
5.1.7 Budgetuppföljningen och belöningar.....	38

5.1.8 Syften med budgeteringen.....	39
5.2 FÖRETAG X	40
5.2.1 Skapandet av en gemensam moral.....	40
5.2.2 Gruppbaseade belöningar.....	41
5.2.3 Fysisk och social utformning	41
5.2.4 Interna förflyttningar av de anställda.....	42
5.2.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen.....	42
5.2.6 Budgetprocessen.....	43
5.2.7 Budgetuppföljningen och belöningar.....	44
5.2.8 Syften med budgeteringen.....	44
6. ANALYS	46
6.1 FÖRETAGSKULTUR	46
6.1.1 Skapandet av en gemensam moral.....	46
6.1.2 Gruppbaseade belöningar.....	47
6.1.3 Fysisk och social utformning	47
6.1.4 Interna förflyttningar av de anställda.....	48
6.1.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen.....	48
6.1.6 Sammanfattning	49
6.2 BUDGETERINGEN.....	50
6.2.1 Är budgetstyrningen hårdare i ett företag med en svag företagskultur?	50
6.2.2 Är budgetuppställandet av top-downkaraktär i ett företag med en svag företagskultur?.....	51
6.2.3 Förekommer slack oftare i ett företag med en svag företagskultur?	51
6.2.5 Är belöningar till större del finansiella och individuella i ett företag med en svag företagskultur?..	52
6.2.6 Har budgeteringen fler syften i ett företag med en svag företagskultur?	52
7. SLUTSATS	55
7.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	57
KÄLLFÖRTECKNING:.....	58
BILAGA 1.....	62
BILAGA 2.....	64

1. INLEDNING

”Den ideala personalen är den som har internaliserat organisationens mål och värderingar och som därför inte behöver kontrolleras lika strängt” (Wilson, 2003:108)

Företagskultur beskrivs som de traditioner, normer och värderingar som är gemensamma för medlemmar i en organisation. (Merchant & Van der Stede, 2003) Under vår studietid har ett intresse för området företagskultur väckts då vi har fått uppfattningen att detta kan fylla en viktig funktion som ett informellt styrmedel i en organisation. Trots att företagskultur i denna roll förefaller ha stora styrkor har ämnet inte tilldelats något vidare stort utrymme i utbildningsplanen. När vi under magisterkursen tagit del av teorier om vad som vanligen betraktas som formella styrsystem, såsom budgetering och Balanserat styrkort, väcktes intresset för att undersöka hur sådana formella styrverktyg kan samspela med och påverkas av ett informellt styrmedel som företagskultur. Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka huruvida företagskultur påverkar budgeteringen i ett företag. Grundat på vårt resultat fördjupar vi denna undersökning vidare genom att beskriva hur denna påverkan kan yttra sig.

1.1 Problembakgrund

Många faktorer påverkar budgetprocessen i ett företag. Dessa kan exempelvis vara företagets storlek, dess strategi, de omvärldsförhållanden som råder samt verksamhetens komplexitet. (Van der Stede, 2000) (Ax et al, 2005) Budgeteringen som styrsystem har ett antal roller. De vi väljer att belysa i denna studie är rollerna som planerings-, samordnings-, kontroll- och motivationsinstrument. Betydelsen av budgetens roller skiftar över tiden i ett företag och de kan ha olika betydelse i olika företag. Arwidi (2005:6) skriver ”En viktig funktion av budgetering i ’stora’ organisationer är att olika mål definieras genom en budgetprocess som förs genom olika organisationsnivåer i oftast hierarkiska organisationsstrukturer”. Han anför vidare ”Styrproblemen blir i vissa avseenden annorlunda i en plattare organisation, där verksamheten spänner över ett bredare fält med olika funktioner” (Arwidi, 2005:6). På samma sätt som förutsättningarna för att styra med budget är olika i olika typer av organisationer finns olika förutsättningar för att skapa en stark företagskultur i olika organisationer. (Merchant & Van der Stede, 2003) Men vad innebär egentligen begreppet företagskultur? Någon konkret och allmängiltig definition av begreppet har inte stått att finna och det tycks således vara fråga om ett abstrakt begrepp. För att denna studie skall vara genomförbar krävs därför att vissa kännetecken som kan anses beskriva en stark företagskultur fastställs. Dessa kännetecken kommer vi att återkomma till i vårt teoriavsnitt och utgå ifrån när vi därefter karakteriserar en företagskultur som stark.

En stark företagskultur kan anses ha roller som är gemensamma med en budgets. Ett exempel är rollen som ett kontrollinstrument. Exempelvis anser Wilson (2003:108) att man kan

”påverka de anställdas arbetsinsatser genom att kontrollera de bakomliggande uppfattningar, tankar och känslor som styr deras handlingar”. Shih och Chen (2006) refererar till Douglas et al (2001) när de beskriver hur en stark företagskultur kan vara det effektivaste sättet att förhindra dysfunktionellt beteende. Med detta som bakgrund vågar vi påstå att budgetering och företagskultur i många avseenden har gemensamma styrkor i sina roller som styrmedel. Detta påstående öppnar i sin tur upp för funderingar om huruvida möjligheten finns att ersätta ett väletablerat formellt styrmedel som budgetering med ett mer informellt sådant såsom företagskultur. Detta skulle troligen bespara ett företag de höga kostnader och den stora tidsåtgång som budgetarbetet ofta förefaller medföra. Men för att en sådan diskussion överhuvudtaget ska kunna äga rum krävs ett konstaterande av att en företagskultur kan påverka budgeteringen, något vi ska försöka fastställa i denna studie. För att lyckas med detta kommer vi att jämföra flertalet teorier om budgetering och företagskultur med det resultat som vi fått av en fallstudie av två företag som båda tillämpar budgetering och som förefaller ha skilda förutsättningar vad gäller möjligheten att skapa en stark företagskultur. Jämförelsen kommer att baseras på ett antal hypoteser som vi formulerar med vår teoretiska referensram som underlag och som ligger till grund för vår analys.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att analysera och beskriva om, och i så fall hur, företagskultur påverkar budgetering.

1.3 Avgränsningar

Vår undersökning omfattar endast frågan om företagskultur har en påverkan på budgeteringen och, om så är fallet, frågan om hur denna påverkan kan yttra sig. Studien har ett explorativt syfte då vi inte har några ambitioner att finna några fullständiga förklaringar till eventuella samband mellan dessa två styrmedel. Eftersom studien bygger på en undersökning av ett begränsat antal företag avser vi inte att dra några slutsatser som gäller generellt för alla typer av företag i alla branscher.

1.4 Disposition

Kapitel 2

I metodavsnittet redogör vi för de metodval som vi gjort i denna studie samt motiverar dess tillvägagångssätt. Vi diskuterar även de för- och nackdelar som metodvalen innebär.

Kapitel 3

I detta kapitel kommer den teoretiska referensram som ligger till grund för våra analyser att presenteras. Kapitlet är indelat i två avsnitt. I det första definieras fenomenet företagskultur samt sättet på vilket man kan styra med detta. I det andra diskuteras budgetering som styrinstrument.

Kapitel 4

I kapitel 4 presenteras ett antal hypoteser som är baserade på den kunskap vi samlat in under skapandet av vår teoretiska referensram. Dessa hypoteser kommer sedan att jämföras med den information som vi har erhållit genom vår undersökning och användas som grund för diskussionen i analysavsnittet.

Kapitel 5

I kapitel 5 återges den information som vi fått vid vår undersökning. Med teoriavsnittets disposition som utgångspunkt beskriver vi de båda företagen var för sig.

Kapitel 6

I detta kapitel jämför vi den information som vi har införskaffat vid vår primära datainsamling med den teori som vi har redogjort för. Vi fastställer vidare vilket företag som har den starkaste företagskulturen och med det som utgångspunkt för vi en diskussion utifrån de hypoteser som redovisats i kapitel 4.

Kapitel 7

Avslutningsvis sammanfattar vi de resultat vi funnit samt drar en slutsats härav. Vi ger också förslag till framtida uppsatsämnen.

2. METOD

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de metodval som vi gjort under denna studie. Vi kommer vidare att motivera dessa samt diskutera de för- och nackdelar som de innebär.

2.1 Val av metod

För att komma till rätta med frågan huruvida företagskultur har någon påverkan på budgetering har vi valt att göra en komparativ fallstudie av två fallföretag. Anledningen till vårt val av företag var bland annat att företagen, åtminstone utifrån sett, ser ut att ha stora olikheter organisationsmässigt, vilket torde medföra olika förutsättningar för möjligheten att styra med företagskultur. Studien är deduktiv eftersom den baseras på den kunskap vi fått genom vår sekundära datainsamling. För att undersöka hur en företagskultur ser ut, krävs en noggrann undersökning av ett företag, varför vi har valt en kvalitativ metod med djupgående intervjuer med personer på olika positioner i företagen. Detta innebär att de slutsatser vi drar kommer att vara baserade på de aktuella personernas uppfattningar om verkligheten, snarare än verkligheten i sig, vilket betyder att vi har en hermeneutisk ansats. Våra metodologiska överväganden kommer att diskuteras närmare i de avsnitt som följer.

2.1.1 Kvalitativ ansats

Valet mellan en kvalitativ eller en kvantitativ ansats görs utifrån det sammanhang i vilket en studie genomförs och utifrån vilken problemställning som studien baseras på. (Jacobsen, 2002) En kvalitativ metod är mer abstrakt än en kvantitativ då den bygger på ord och berättelser i stället för på matematiska fakta. (Svenning, 1997) Mellan dessa båda metoder föll valet på en kvalitativ ansats eftersom vårt syfte är att beskriva och analysera snarare än att mäta och beräkna. Bell (1995:13) framför att ”forskare som anammar ett kvalitativt perspektiv är intresserade av att ta reda på hur människor upplever sin värld”. Detta motsvarar vår avsikt på så sätt att vi försöker få klarhet i sättet på vilket de anställda på våra fallföretag upplever sin arbetsplats.

2.1.2 Hypotetisk-deduktiv studie

I aktuell studie utgår vi från vår teoretiska kunskap om budgetering och företagskultur när vi skapar oss en bild av hur sambanden mellan dessa två fenomen ser ut. Vi studerar därefter verkligheten för att få klarhet i huruvida den bild vi har kan anses vara korrekt. Därmed kan

vår studie definieras som en hypotetisk-deduktiv studie, vilket innebär att vi formulerar hypoteser som vi försöker bevisa med en deduktiv argumentering. Med hjälp av den empiri som vi har samlat in prövar vi sedan dessa hypoteser. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) Anledningen till att vi har valt detta arbetssätt är att vi inte lyckats finna någon forskning som direkt studerar det eventuella samband mellan företagskultur och budgetering som vi vill undersöka. I stället får vi sålunda, med hjälp av litteratur som behandlar de båda ämnena var för sig, skapa oss hypoteser om sambandet emellan dem. Den information vi fått i samband med ett antal intervjuer kommer vi därefter att ställa mot de hypoteser vi har formulerat. Detta utgör grunden för vår analys samt för de slutsatser vi drar.

2.1.3 Hermeneutisk ansats

Den ovan beskrivna hypotetisk-deduktiva ansatsen är en del av det positivistiska perspektivet som bygger på formell logik och på tron att det bara finns en enda sanning. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) Vi vill dock betona att vi i vår studie inte utgår ifrån att det bara finns en enda konkret sanning, utan endast tolkningar av sanningen, då den kunskap vi samlar in kommer att grunda sig på intervjupersonernas subjektiva berättelser. Den hermeneutiska läran innebär att man kan få en fullständig förståelse för olika händelseförlopp genom att sammanfoga det som finns i människors medvetande, det vill säga den sociala helheten. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001:223) skriver att ”till exempel skulle ett företags sätt att fungera organisatoriskt kunna förstås genom samtal med de anställda”. Författarna poängterar dock vidare att det kan finnas omständigheter som är okända för intervjupersonerna. Utifrån dessa omständigheter får vi som författare själva dra slutsatser genom att anta ett betraktarperspektiv, något som är nödvändigt för att få både subjektiv och objektiv kunskap om det vi vill undersöka. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) I enlighet med denna lära baserar vi vår studie på tolkningar och beskrivningar, dels från de personer vi intervjuar och dels från oss själva. Det innebär att våra slutsatser kommer att vara baserade på subjektiva och objektiva tolkningar av verkligheten snarare än på en konkret sanning.

2.1.4 Fallstudie

En studie som har ett intensivt upplägg avser att djupgående undersöka ett specifikt fenomen. Det handlar om att fenomenet sätts i fokus för att bästa möjliga beskrivning av, och förståelse för, fenomenet ska nås. En fallstudie är en typ av intensiv undersökning som lämpar sig då syftet är att få grepp om samspelet mellan en specifik kontext och ett fenomen. (Jacobsen, 2002) Aktuell studie är en fallstudie med två fallföretag där vi ämnar undersöka förhållandet mellan kontexten företagskultur och fenomenet budgetering. En fallstudie innebär vidare en möjlighet att på djupet studera ett visst fenomen under en begränsad tidsrymd (Bell, 1995). Enligt Bell (1995) ska man med denna metod samla in information på ett systematiskt sätt och studera relationer mellan olika variabler i en viss situation. De vanligaste metoderna för

informationsinsamling för fallstudier är intervjuer och observationer. Det är också så vi har gått tillväga i vår studie då vi genomfört intervjuer med personer på olika positioner i företagen, samt själva gjort observationer av det vi avser att undersöka.

2.2 Urval

För att avgränsa vårt urval har inledningsvis en geografisk begränsning gjorts då vi valt att kontakta företag som bedriver sin verksamhet i närområdet Malmö-Lund. Vi har vidare valt att inrikta oss på företag som ägnar sig åt någon form av kombination mellan varuförsäljning och service. De två företagen som vi har undersökt är matvarubutikskedjan Willy:s samt ett företag som vi låtit vara anonymt enligt företagets önskan och därför valt att benämna Företag X. De båda företagen kommer att presenteras närmare i Kapitel 5. Företagen har liknande strukturer på sina verksamheter med huvudkontor, regionkontor samt ett antal enheter i varje region. Skälet till att vi valde just dessa företag är vidare att de, ur ett betraktarperspektiv och med utgångspunkt i vårt teoretiska ramverk, påvisar stora organisatoriska skillnader vad gäller förutsättningen för att skapa en stark företagskultur. Den främsta skillnaden ligger i organisationernas storlek där den ena organisationen är relativt liten med cirka 140 anställda, medan den andra är betydligt större med uppemot 5000 anställda. Fallföretagen har stora likheter såväl som många egenskaper som skiljer sig åt. Att företagen vi undersöker har ett antal egenskaper behöver dock inte betyda att de på något vis representerar andra företag med motsvarande egenskaper, och vi vill därför inte påstå att de slutsatser vi drar är generella för alla företag av likartad karaktär. Vi är medvetna om bristerna i vårt urval då ett större antal företag hade lett till ett mer tillförlitligt resultat. Eftersom vi tror att djupanalyser är en förutsättning för att kunna göra kvalitativa undersökningar om företagskultur, har vi emellertid valt att prioritera möjligheten att gå på djupet med två företag framför möjligheten att ytligt analysera ett större antal företag.

I denna studie utgår vi ifrån att de två företagen har en företagskultur som är gemensam för alla enheter på företaget. Vi är emellertid medvetna om att så inte nödvändigtvis är fallet då olika företagskulturer kan förekomma inom ett och samma företag. Detta väljer vi att bortse ifrån i denna studie, varför vi endast jämför företagskulturer företagen emellan. För att göra ett urval och för att erhålla jämförbar information har vi valt att samtala med personer som innehar motsvarande positioner på respektive företag; Vi har gjort intervjuer med den ansvariga för budgeteringsarbetet på huvudkontoret, regionchefen samt med tre enhetschefer för vardera företag. På så vis har vi fått ett brett perspektiv på budgeteringsarbetet och på företagskulturen. Även här måste erkännas att vissa svagheter finns med hänsyn till att ett större antal intervjuobjekt hade gett en mer representativ bild av det vi avser undersöka. Även här har vi dock kommit fram till att djupgående intervjuer är ett villkor vid kvalitativa undersökningar. Vi anser dessutom att de intervjuer vi har genomfört har gett oss en bra avvägning mellan det djup och den bredd som är nödvändig för att genomföra denna undersökning.

2.3 Primär Datainsamling

En primär källa uppkommer enligt Bell (1995) under studiens gång. Denna utgörs av information som är anpassad efter studiens syfte och som inhämtas genom intervjuer, observationer eller enkäter. (Jacobsen, 2002) Då vi i denna studie tillämpar en deduktiv ansats har vår primära datainsamling skett med utgångspunkt i den information som vi samlat in vid vår sekundära datainsamling. Vår primära datainsamling har som tidigare nämnts delvis skett i form av djupgående intervjuer med personer på olika positioner i de två fallföretagen, nämligen med personer som är budgetansvariga på respektive huvudkontor samt med regionchefer och enhetsansvariga. Anledningen till att vi har valt personer med just dessa positioner är att en stor del av litteraturen som behandlar budgetprocessen beskriver just förhållandet mellan företagsledningen och en budgetansvarig enhetschef. Den ekonomiansvariga på huvudkontoret sköter budgeteringen för hela företaget och har därmed överblick och god kunskap om de förhållanden som råder. De budgetansvariga på de olika enheterna har ett annat perspektiv på budgeteringsarbetet genom att vara betydligt mer insatta i det operativa arbetet. Det har under studiens gång även visat sig att det i båda företagen finns regionsansvariga med stor påverkan på budgeteringsarbetet. Detta föranledde oss att även genomföra intervjuer med personer på denna position på respektive företag.

2.3.1 Intervjuteknik

En öppen intervju kännetecknas av att intervjuaren och intervjuobjektet samtalar i en vanlig dialog. Vanligen sker denna typ av intervju vid ett personligt möte, men även telefonintervjuer kan förekomma. (Jacobsen, 2002) Två av studiens nio intervjuer genomfördes per telefon då ingen möjlighet till personligt möte fanns. I övrigt ägde alla intervjuer rum i form av personliga möten på intervjuobjektens arbetsplatser. Samtliga intervjuer spelades in på band samtidigt som anteckningar fördes. En öppen intervju sker utan någon form av begränsning från intervjuarens sida, men kan också vara strukturerad till viss grad då denna i förväg bestämmer vilka ämnen som ska beröras. (Jacobsen, 2002) De två intervjuerna med regioncheferna var helt öppna där intervjuobjekten fritt fick diskutera de aktuella ämnena. Övriga intervjuer skedde med viss grad av struktur. Inför intervjutillfällena skickade vi intervjumallar till personerna som skulle intervjuas. Mallarna var anpassade efter intervjuobjektets position i respektive företag. I en övervägande del av fallen var intervjuobjektet väl förberett, ofta med redan nedtecknade svar på frågorna. Trots detta var det ovanligt att intervjumallen följdes och intervjuerna fick snarare en form av samtal där tankar och idéer bollades fram och tillbaka. Intervjumallen fanns likafullt hela tiden med som stöd då det var viktigt för oss att kunna kontrollera att samtliga områden vi ville diskutera berördes. Mot bakgrund härav vill vi därför påstå att de intervjuer vi har genomfört i de flesta fall var öppna med en liten grad av struktur.

2.3.2 Kritik mot intervjumetod

Den så kallade intervjuareffekten, det vill säga risken för att intervjuaren påverkar intervjupersonerna genom sin närvaro, utgör en stor risk vid personliga intervjuer är. Störst är risken för att intervjupersonen ger de svar den tror att intervjuaren vill höra. (Svenning, 1997) Vi tror att denna risk har varit särskilt stor i den här studien eftersom vi redan före intervjuprocessens inledande hade ställt upp de hypoteser som analysen baseras på, och mer eller mindre omedvetet strävat efter att få dessa bekräftade. Därför har vi gjort vårt yttersta för att intervjuareffekten ska bli så liten som möjligt. Exempelvis har vi, då ertappat oss själva med att ställa ledande frågor, också ställt ledande frågor i motsatt riktning. En annan form av intervjuareffekt är att svaren som intervjupersonen ger misstolkas av den som genomför intervjuerna (Svenning, 1997). Detta har vi försökt undvika genom att noggrant diskutera igenom de svar vi fått samt vid oklarheter lyssnat till de inspelningar vi har gjort. Risken för intervjuareffekten blir enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) större vid personliga intervjuer på grund av att det då är lättare för intervjuaren att påverka intervjupersonen. Ytterligare en negativ aspekt med denna intervjuform är, enligt samma författare, att det kan vara svårt att ställa känsliga frågor då det inte finns möjlighet till anonymitet. För att motverka detta problem har vi erbjudit alla våra källor att vara anonyma.

Vid personliga intervjuer kan det också vara svårt att hitta tid då det passar intervjupersonen att genomföra intervjun. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) Problemet blir troligen extra stort vid årsskiftet då denna studie genomfördes, eftersom arbetsbördan för de flesta företag blir större inför jul och nyår. Detta problem fick vi erfara varför telefonintervjuer gjordes med en ekonomiansvarig och en regionsansvarig. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) hävdar att telefonintervjuer ger begränsade möjligheter att ställa komplicerade och känsliga frågor. Vi upplevde inte specifikt dessa problem då vi genomförde telefonintervjuerna. I ett av fallen fann vi det däremot mycket svårt att ha den ”ostrukturerade samtalsdialog” vi haft under våra tidigare intervjuer. Här följdes intervjumallen mer strukturerat vilket fick till följd att denna intervju var betydligt snabbare avklarad än de övriga. Att telefonintervjun blev mer formell och mindre djupgående kan givetvis bero på intervjuobjektets personliga preferenser, men vi misstänker att det till stor del berodde på intervjumetodens form.

2.3.3 Behandling av känslig information

Det finns enligt Jacobsen (2002) en risk för att intervjupersonen vägrar att svara på frågor av rädsla för att deras svar ska kunna kopplas till dem som personer. Detta bör särskilt vara fallet vid studier av ämnen med känslig karaktär. Hur ett företags budgetprocess ser ut bör enligt vår mening inte vara något som uppfattas som speciellt känslig information. Frågor rörande belöningar som uppkommer under intervjuerna kan emellertid vara betydligt mer känsliga då ett offentliggörande av dessa kan leda till missnöje och avundsjuka inom ett företag. Det finns

också en risk för att konkurrenter kopierar belöningarna eller försöker ta personal från fallföretagen genom att komma med bättre erbjudanden. Med detta i åtanke har vi, som tidigare nämnts, erbjudit båda våra fallföretag att vara anonyma. Från Willy:s sida har ingen önskan om anonymitet yttrats av företagsledningen. Vi har däremot låtit butikscheferna vara anonyma för att de ska känna sig bekväma med sin medverkan. Det andra fallföretagets VD hade anonymitet som krav för företagets medverkan, varför vi fortsättningsvis benämner det Företag X. Vi kommer inte att ingående beskriva branschen Företag X verkar i eller namnge någon av de personer vi intervjuar. Detta eftersom relativt få aktörer verkar i denna bransch och det därför skulle vara möjligt att räkna ut vilket fallföretaget är.

2.4 Sekundär datainsamling

En sekundärkälla baseras enligt Bell (1995) på en primärkälla som redan finns vid studiens startskede. Reinecker och Jörgensen (2002) kategoriserar sekundärkällor som sådana som tolkar råmaterialet, det vill säga de primära källorna, samt som utgör de teorier som ligger till grund för analyserna i en studie. De sekundärkällor vi använt i denna studie är främst böcker som funnits tillgängliga på Ekonomihögskolans bibliotek. Vi har även använt oss av ett antal artiklar som behandlat ämnena budgetering och företagskultur var för sig. Det har funnits ett stort antal artiklar om ämnet budgetering. De flesta vi använt oss av berör syftena med budgetering samt dess koppling till belöningar, motivation och dysfunktionellt beteende. Ett antal artiklar har även funnits att tillgå om ämnet företagskultur. Flertalet av dessa har dock varit argumenterande för vissa syften som inte berört vår frågeställning, varför vi främst förlitat oss på böcker när det kommit till teoribildning om företagskultur. Gällande litteratur om relationen mellan budgetering och företagskultur har det varit desto svårare att hitta sekundärkällor. Vi har inte funnit någon artikel som specifikt behandlar detta ämne, vilket är anledningen till valet av den hypotetiskt-deduktiva metoden som diskuteras i avsnitt 2.1.2.

2.5 Reflektioner kring vår metod

Då vi ovan redogjort för vår datainsamling följer en diskussion om huruvida den information som samlats in är korrekt. Giltigheten och tillförlitligheten i våra källor kommer således att diskuteras nedan.

2.5.1 Validitet

En hög inre validitet, eller giltighet, innebär att man lyckas mäta det man avser att mäta. (Bell, 1995) (Svenning, 1997) Relationen mellan budgetering och företagskultur är svårt, om inte omöjligt, att direkt mäta då företagskultur är ett svårdefinierat fenomen. Ett avgörande om

huruvida företag har en stark eller svag kultur måste därför baseras på subjektiva bedömningar. Vi är medvetna om denna problematik och har, för att förhindra bristande inre validitet, framarbetat specifika faktorer som vi baserar definitionen av en stark företagskultur på. Dessa faktorer, samt utformningen av företagets budgetering, har diskuterats av intervjupersonerna under den primära datainsamlingen och legat till grund för våra analyser. På detta vis har vi gett denna studie hög inre validitet. En hög yttre validitet handlar enligt Svenning (1997) om möjligheten att göra generaliseringar baserat på de resultat man finner i en studie. Här leder urvalet till bristfällig validitet då vi inte vill påstå att resultatet av en studie med enbart två fallföretag är övergripande och allmängiltiga. Det är heller inte vår avsikt med studien, vilket även poängterats i kapitel 1. Sammanfattningsvis kan sägas att vår studie visar på en hög grad av inre validitet, men uppvisar en bristfällig yttre validitet.

2.5.2 Reliabilitet

Efter att vi ovan konstaterat att vi samlat in riktig information om rätt ämnen måste vi även säkerställa att de informationskällor vi använt oss av är sanningsenliga. Reliabilitet, eller tillförlitlighet, mäter huruvida de källor man använder sig av ger ett korrekt resultat. (Bell, 1995) Vid våra intervjuer har samtalsstolen varit lättsam och vi har aldrig fått uppfattningen att någon fråga vi ställt har varit för känslig för att besvaras. De ämnen vi berört anser vi heller inte vara av den karaktären att det skulle ligga i intervjuobjektets intresse att missleda oss. Vi anser också att vi vid våra intervjutillfällen fått intervjuobjektets förtroende, vilket ytterligare talar emot risken att dessa avsiktligt skulle ge oss felaktig information. Vad som å andra sidan talar emot reliabiliteten är det faktum att vi, redan innan intervjuerna genomfördes, utarbetade de hypoteser som vi baserar våra analyser på, vilket även diskuteras i avsnitt 2.3.2. Eftersom den hermeneutiska ansatsen förutsätter att en stor del av studien baseras på vår objektiva bedömning finns en viss problematik då det är lätt att omedvetet försöka få hypoteserna bekräftade. Vi har varit väl medvetna om detta problem och arbetat för att vara så objektiva som möjligt. Därmed tror vi inte att vi, genom våra metodval, gjort avkall på studiens reliabilitet.

3. TEORI

I detta kapitel kommer den teoretiska referensram som ligger till grund för våra analyser att presenteras. Kapitlet är indelat i två avsnitt. I det första definieras fenomenet företagskultur samt sättet på vilket man kan styra med detta. I det andra kapitlet diskuteras budgetering som styrinstrument.

3.1 Företagskultur

Organisational culture is *”a set of meaning and values shared by members of an organisation that defines the appropriate ways for people to think and behave with regard to the organisation”*.

(Watson, 2002:223)

Ingen organisation står opåverkad av de individer som verkar inom den och inga individer kan verka i en organisation utan att påverkas av den. För att förstå organisatoriska processer behöver man analysera den komplexa relationen mellan en individ och den sociala kontext den verkar i. (Watson, 2002:93) Watson utvecklar detta resonemang då han beskriver att beteendet hos organisationsmedlemmar inte kan analyseras avskilt från de organisatoriska omgivningar de agerar inom. Dessa omgivningar som utgörs av regler, strukturer och kulturer är dock skapade av individer inom organisationen och förändras med dessa. Det finns således ett komplext beroendeförhållande mellan individ och kultur. (Watson, 2002)

Trots att många försökt sig på att göra en definition av företagskultur vill vi med detta resonemang göra det tydligt att begreppet företagskultur är svårt att definiera. Det finns knappast en konkret sanning för vad som utgör företagskultur och därför heller inte några direkta mått för att mäta det. För att möjliggöra en studie med syftet att analysera styrprocesser med utgångspunkt i företagskultur krävs därför att vi gör vissa ställningstaganden för vad som här innefattas av begreppet. Det är vad vi avser att göra i detta avsnitt.

3.1.1 Vad är företagskultur?

Merchant och Van Der Stede (2003) beskriver hur en företagskultur bygger på de traditioner, normer, värderingar och attityder som är gemensamma för medlemmar i en organisation. Det blir enligt dem en form av gruppsyck som blir starkare ju starkare emotionella band de anställda har med varandra. Detta gruppsyck blir ett verktyg för kontroll då det skapar ett klimat där de anställda med tiden får gemensamma normer och värderingar. (Merchant & Van

Det Stede, 2003) Företagskultur definieras även av Anthony och Govindarajan (2003) som gemensamma normer, beteenden och antaganden som är underförstått accepterade och tydligt uttryckta i hela organisationen. Dessa normer, beteenden och antaganden sitter ofta djupt rotade i en organisation och om någon försöker förändra dem leder det ofta till motstånd. Detta motstånd blir vanligen större ju större och äldre en organisation är. (Anthony & Govindarajan, 2003)

I en företagskultur uppstår en press att ta del av de gemensamma värderingar som råder. Denna press kommer både uppifrån och nerifrån. (Merchant & Van der Stede, 2003) Författarna beskriver exempelvis hur chefer känner press att agera på det sätt som de anställda förväntar sig av dem. Anställda med avvikande normer och värderingar känner samtidigt press från övriga organisationsmedlemmar att anpassa sig för att ta del av de normer som råder i övrigt. (Merchant & Van der Stede, 2003) På många sätt är dessa gemensamma värderingar och normer positiva men det kan också leda till rollkonflikter när företagets normer inte stämmer överens med den enskilda individens eller den yrkesroll den har. (Shih & Chen, 2006) Enligt Shih och Chen (2006) som refererar till Douglas et al (2001) kan en stark företagskultur, som etablerats genom företagsledningens arbetssätt och uttryckta värderingar, vara det effektivaste verktyget för att förhindra dysfunktionellt beteende. För att skapa en stark gemensam företagskultur kan företagsledare arbeta för att *skapa en gemensam moral*. De kan också dela ut *gruppbaseade belöningar* och *anpassa social och fysisk utformning*. Att göra *interna förflyttningar* mellan olika enheter inom en organisation anses också som stärkande för företagskulturen. Även sättet på vilket den *högsta ledningen kommunicerar* med den övriga organisationen är av betydelse. (Merchant & Van Der Stede, 2003) Nedan kommer dessa "företagskulturstärkande" arbetssätt att förklaras mer ingående.

Skapandet av en gemensam moral

Det är en vanligt förekommande åsikt att det är viktigt att klargöra vilka grundidéer som ligger bakom ett företag eller en organisation. Det sker genom tillkännagivande av missionen. (Alvesson, 2002) Att skapa en gemensam moral och gemensamma normer är viktigt, bland annat då det ligger till grund för hur de anställda beter sig i situationer där det inte finns specifika regler för vad som förväntas av dem. För att skapa en sådan gemensam moral tillkännager många företag sin vision och mission i tryckt dokumentation som därigenom förmedlas till de anställda i företaget. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Gruppbaseade belöningar

Med gemensamma belöningar länkas den egna prestationen till gruppens eller organisationens vilket skapar en känsla av delaktighet och gemenskap. Merchant och Van Der Stede (2003) menar att poängen med sådana belöningar inte är att premiera en prestation utan snarare att skapa en typ av social kontroll då gruppmedlemmarna övervakar varandra och ser till att alla strävar mot samma mål. Att delge de anställda vad som förväntas av dem är också ett syfte med denna typ av belöning. De vanligaste formerna av gruppbaseade belöningar är bonus

och vinstdelning baserat på hur en viss enhet eller hela företaget har presterat. (Merchant & Van Der Stede, 2003)

Fysisk och social utformning

En typ av social utformning är den klädsel de anställda förväntas ha. Krav på klädsel skickar signaler till de anställda av vad som förväntas av dem. Det kan även vara ett sätt att förtydliga hierarkin i ett företag. Utformningen av lokalen kan också påverka de anställdas möjligheter att interagera med varandra. (Merchant & Van Der Stede, 2003)

Interna förflyttningar av de anställda

Att låta anställda arbeta på olika enheter inom företaget kan stärka företagskulturen eftersom de anställda socialiseras in på de olika enheterna. Det leder också till att de anställda identifierar sig med hela företaget i stället för enbart med den enhet som utgör deras arbetsplats. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Högsta ledningens sätt att kommunicera med organisationen

Chefer bör kommunicera med övriga organisationen på ett sådant sätt som är konsistent med den önskade företagskulturen då de är en typ av förebilder för övriga anställda. De bör också själva agera på det sätt de önskar att sina anställda agerar. (Merchant & Van Der Stede, 2003) Även Yuen (2004) diskuterar hur förhållandet mellan högsta ledningen och övrig personal är av stor betydelse. Med ett positivt arbetsklimat är det lättare att arbeta tillsammans då man kan tala öppet med varandra om hur de olika enheterna opererar. Det blir då vanligare att man uppmuntrar och hjälper varandra att lösa problem vilket även leder till att kunskap sprids snabbt i företaget. (Yuen, 2004) Även Tsui et al (2006) diskuterar hur en stark och karismatisk ledare påverkar organisationsmedlemmarnas värderingar samt sättet på vilket integration sker internt och externt.

3.1.2 Negativa aspekter med företagskultur och subkulturer

Ledningen för ett företag kan enligt Shih (2006) använda företagskulturen som ett verktyg för att lösa uppkomna problem, samtidigt som företagskulturen inte sällan betraktas som en källa till problemet. Även om olika handlingsmönster i en organisation uppkommer som en följd av ledningens sätt att tydliggöra vilka värderingar som råder behöver det inte medföra att alla medlemmar i en organisation kommer att efterleva dessa värderingar. De anställda är inte passiva objekt utan förmåga till att skapa motstånd eller till att göra uppror mot de krav och de förväntningar som ställs på dem. En organisation lyckas därför inte alltid med ett aktivt arbete för att forma en viss företagskultur eller ett visst arbetsklimat, och den företagskultur som råder kan ofta utgöra ett motstånd mot ledningen. (Wilson, 2003) Detta kan tolkas som att en företagskultur kan vara stark utan att för den delen verka för ett företags bästa. En organisation kan också bestå av flera olika kulturer i stället för en gemensam. Dessa delkulturer benämns enligt litteraturen subkulturer och de kan konkurrera öppet eller dolt i en

organisation. (Wilson, 2003) Även Ouchi (1983) anför att organisationer kan vara socialt splittrade. Han menar att en organisation endast under vissa omständigheter har förutsättningar att skapa en företagsspecifik kultur. Vidare kommer de organisationer som framgångsrikt utvecklar sin specifika företagskultur endast under särskilda omständigheter att prestera effektivt. Samtidigt hävdar Ouchi (1983) att företagskultur är den dominerande formen av styrning för många organisationer. Med denna bakgrund ligger det nära till hands att anta att företagskultur, vid framgångsrik implementering, är ett starkt verktyg för att styra en organisation i den riktning dess strategi visar. Hur en ledning kan använda företagskultur som ett styrverktyg kommer att redogöras för nedan.

3.1.3 Företagskultur som styrverktyg

Enligt klassisk ledarskapslitteratur utvecklas en strategi för att göra klart vad ”målen” är medan organisationsstruktur och organisationskultur anses vara ”medel” för att uppnå dessa mål. (Watson, 2002) Enligt Watson (2002) kan ett sådant angreppssätt ifrågasättas då företagskulturen finns där redan innan strategin fastställs. Kulturen påverkar också strategins utformning, vilket gör att man måste komma till insikt med hur företagskulturen ser ut för att få kunskap i hur den påverkar arbetet med att skapa strategier. En företagsledning bör forma organisationens struktur och kultur istället för att enbart utarbeta strategier. Annars kommer målen med strategierna enligt Watson (2002) inte att uppfyllas.

Watson (2002) diskuterar två sätt att betrakta organisationers strukturer, kulturer och strategier. Enligt honom kan man se på en organisation som en enhet med en egen ”vilja”, det vill säga med ett gemensamt organisatoriskt mål. Detta mål är enhetligt för hela företaget och organisationen är strukturerad för att på effektivaste sätt kunna uppfylla de mål som ställts. Relationen mellan ett företags kultur/struktur och dess strategi är enligt detta synsätt linjär. (Watson, 2002) Kritiker till detta sätt att betrakta organisationer menar att tendensen att vilja se på en organisation som en enhet med en allmänt rådande vilja kommer ifrån önskan att kunna kontrollera den. Enligt dem kan man inte anta att en organisation har ett enda gemensamt mål. Istället ska man utgå från att en organisation består av ett stort antal individers egna mål. Detta synsätt belyser bland annat sociala, politiska och ekonomiska effekter då det söker beskriva de processer och de relationer som sker inom en organisation. Här ser man inte relationen mellan ett företags strategi och dess struktur/kultur som linjär utan som en process där struktur och kultur ligger som grund för strategin samtidigt som strategin i sin tur påverkar strukturen och kulturen. (Watson, 2002:223) Företagskulturen är inte stationär utan förändras med de individer som verkar inom den samtidigt som yttre faktorer som exempelvis politik och ekonomi även påverkar kulturen. Med detta synsätt betraktas informella styrsystem såsom företagskultur som viktiga. (Watson, 2002)

Företagskulturen har effekt på hur ett företag kan efterleva sin strategi, både genom att påverka hur individer tolkar de mål som sätts och genom att i sig själv utgöra ett starkt

informellt styrverktyg som företagsledare kan använda för att få de anställda att agera enligt strategin. Enligt Alvesson (2002) bör man inte se på omvärldsförhållanden när man betraktar strategin ur ett kulturellt perspektiv. I stället ska man fokusera på de inre faktorerna, det som enligt honom är den ”verkliga” kontexten som ligger till grund för organisationsmedlemmarnas agerande. Företagskultur kan påverka vilka effekter ett formellt styrinstrument får i en organisation genom samhälleliga strukturer och genom värderingar, beteenden och attityder. (Frucot & Sheraton, 1991)

Medan en del författare alltså menar att företagskulturen ligger som grund för skapandet av strategier menar andra att kulturen snarare är ett medel med vilket man kan styra en organisation i den riktning strategin visar. Enligt Anthony & Govindarajan (2003) är företagskultur ett viktigt informellt styrverktyg för att skapa målkongruens mellan enskilda individers och organisationens övergripande mål. Att få individernas mål att stämma överens med de övergripande strategiska målen för en organisation, det vill säga skapa målkongruens, är det centrala syftet med ett styrsystem enligt Anthony & Govindarajan (2003). *In a goal congruent process, the actions people are led to take in accordance with their perceived self-interest are also in the best interest of the organization.* (Anthony & Govindarajan, 2003:93)

Enligt Merchant och Van Der Stede (2003) är kulturell kontroll ett viktigt styrinstrument då människorna vars handlingar kontrolleras av kulturen inte nödvändigtvis reflekterar över de gemensamma normer som är en del av styrsystemet. Enligt dem är det tydligt att organisationskulturen kan ersätta andra mer formella typer av kontroll (Merchant & Van der Stede, 2003). Författarna menar att det är viktigt att kulturen formas i ett tidigt stadium av en organisations livstid. Den kultur som etableras då kommer att prägla organisationen under mycket lång tid, men den kan också förändras. Det kan exempelvis ske genom att nya ledare gör entré. Ledarna blir som ovan nämnts en typ av förebilder och sätter sin prägel på övriga anställda genom sitt sätt att agera. Dock finns teorier som talar emot detta. Tsui et al (2006) hänvisar till en artikel av Meek från 1988 där det står att ledare inte kan skapa en kultur, utan istället är en del av den.

3.2 Budgetprocessen

Hur olika medlemmar av en organisation relaterar till en budget påverkas av de värderingar som följer av den företagskultur som råder. Eftersom att budgeten är del av ett företags kommunikationssystem kan kulturskillnader hos olika enheter påverka effekten av de budgetkrav som ställs på dem. (Frucot & Sheaton, 1991) Detta kan tolkas som att det är viktigt för ett företag att skapa en enhetlig kultur om ledningen vill att budgeten ska emottagas på samma sätt hos alla enheter. Detta stärks av Frucot och Sheaton (1991) som menar att normativa skillnader mellan individer minskar effektiviteten i kommunikationen. Budgeten är ett till största delen finansiellt styrinstrument (Merchant, 1984) med en kombination av informationsflöden och administrativa processer som är åsyftade att organisera och samordna

beslut och aktiviteter hos de anställda i en organisation. (Ax et al, 2005) Budgeten betraktas vanligtvis som det färdiga dokument, en produkt, som är ett resultat av omfattande arbete baserat på ett brett ekonomiskt underlag och som snabbt tenderar att bli inaktuell. Förbättrade förutsättningar i form av utvecklad informationsteknologi har underlättat budgetarbetet och lett till en förändring i värdering och arbetsinsats. Budget som process har därmed fått en ökad betydelse där organisatoriskt lärande ses som den stora fördelen. (Lindvall 2001) Vi kommer i det följande avsnittet att fokusera på syftet med budgetering, där vi med budgetering avser budgeten som en arbetsprocess. Denna process kan delas upp i två faser; budgetuppställande och budgetuppföljning (Ax et al, 2005).

3.2.1 Dialogen vid budgetuppställandet

Vid budgetuppställandet utgår ofta den budgetansvarige från hur verksamheten bedrivs i dagsläget och anpassar sedan detta till prognoser om framtiden, bedömningar av marknaden och andra påverkande omvärldsfaktorer. Ett alternativ härtill är att göra processen omvänd, det vill säga att utgå från marknadssituationen och relatera denna till företagets resurser. Oavsett vilken väg uppställandet tar, är detta en fas där engagemanget från företagsledningen vanligtvis är stort. (Ax et al, 2005)

Hård och lös budgetstyrning

I en organisation där interna och externa förhållanden är kända kan det tänkas att det är relativt enkelt för en företagsledning att fastställa en budget och därefter kräva att de olika enheterna efterlever denna, så kallad hård budgetstyrning eller "tight control". Lös budgetstyrning eller "loose control" innebär en budgetstyrning där budgetmålen förändras med omvärldsförhållandena och större frihet lämnas åt de budgetansvariga. Här är det inte ovanligt att budgeten kompletteras med rullande prognoser för att tillgång ska finnas till aktuella uppskattningar om framtida utfall. (Lindvall, 2001) Hård eller lös styrning är en följd av ledningens sätt att kommunicera med övriga organisationen snarare än en följd av några formella dokument eller regler (Anthony & Govindarajan, 2001). Enligt Merchant (1984) påverkar storleken på företaget utformningen av budgeten. Då antalet personer i ett företag ökar minskar möjligheten att använda sig av informella styrverktyg som kommuniceras via muntlig kommunikation. Det kan tolkas som att användandet av formella styrverktyg ökar då företaget växer och relationerna mellan olika enheter blir mindre personliga.

Van der Stede (2001) menar att hård budgetstyrning går att mäta enligt olika kriterier för hur ledningen använder sig av budgeten. Enligt honom fästs det vid hård budgetstyrning stor vikt vid att budgetmålen nås. Budgeten följs då upp frekvent för att det ska finnas möjlighet att snabbt åtgärda vad som orsakat en eventuell avvikelse. Budgeten är enligt samma villkor vanligen något som för perioden står fast utan att revideras i takt med att ändrade förutsättningar uppstår. Om budgeten ger upphov till frekvent diskussion mellan enhetschefer och ledning är även det ett uttryck för hård budgetstyrning där motsatsen skulle innebära en

budgetdiskussion endast då utfallen är anmärkningsvärt avvikande från budgeten. Hård budgetstyrning kan också exemplifieras genom att ledningen vid budgetuppföljningen uppmärksammar prestationer på detaljnivå i stället för att fokusera på det sammanställda slutresultatet. (Van der Stede, 2001)

Uppifrån eller nedifrån

När budgeten för de olika enheterna i en organisation utarbetas av företagsledningen kallas det för en "top-downbudget". Motsatsen till denna budgeteringsform kallas för "bottom-upbudget". Där deltar ledningarna för de olika enheterna till större del i budgetarbetet. Anthony och Govindarajan (2003) förklarar att en top-downbudget sällan fungerar då det leder till bristande motivation för dem som ska efterleva budgeten. En bottom-upbudget är enligt dem bättre ur en motivationssynpunkt men kan samtidigt få negativa effekter om den inte kontrolleras ordentligt av ledningen. Författarna förespråkar en kombination av de båda varianterna, där ledningen utarbetar ramar för de olika enheterna som därefter själva får utarbeta sina budgetar. Dessa blir sedan åter föremål för granskning hos ledningen innan de godkänns eller korrigeras. (Anthony & Govindarajan, 2003) Enligt Lindvall (2005) har det på senare tid blivit vanligare med bottom-upbudgetar, en förändring som hänger ihop med den generella övergången från centraliserade till decentraliserade organisationer.

Ax et al (1995) menar att är det viktigt att inte budgetprocessen blir något som bara involverar ett fåtal specialister i företaget utan tillåter deltagande för alla, som genom deltagandet ska få en bild av sin del i helheten. Det är enligt dem därför viktigt att även personer utan stor praktisk erfarenhet av ekonomi ska kunna förstå budgetprocessen. Författarna för ett liknande resonemang som Anthony och Govindarajan (2003) men använder istället begreppen "uppbyggnadsbudget" och "nedbrytningsbudget". De diskuterar även en tredje form som till stor del påminner om det sätt som Anthony och Govindarajan (2003) förespråkar. Detta alternerande mellan uppbyggnadsbudget och nedbrytningsbudget kallas "iterativ budget" där kommunikation sker såväl uppifrån och ner som nerifrån och upp i en organisation. (Ax et al, 2005)

Slack som effekt av delaktighet i budgeteringsarbetet

Hur budgeten används kan ha en stor påverkan för attityd, uppförande och prestationer hos dem som involveras. En negativ effekt av ett budgeteringsarbete där de olika enheterna själva får utarbeta sin budget är att uppförande hos enhetscheferna yttrar sig till stor del i vad som i teorin benämns som "slack". (Yuen, 2004) Slack uppstår när en organisation eller enhet förfogar över mer resurser än vad som är nödvändigt för organisationens fortlevnad. (Merchant, 1985) Budgetslack beskrivs av Yuen (2004) som de extra resurser som chefer avsiktligt förhandlar till sig genom att medvetet överskatta enhetens kostnader och underskatta prestationsförmåga och intäkter. Syftet är att lättare kunna uppnå de budgeterade målen. Att slack förekommer i många företag har bevisats i studier där det framkommit att slack kan uppgå till hela 20-25 % av en enhets budgeterade kostnader. (Merchant, 1985) Onsi (1973) påvisade att 80 % av chefer i större divisionaliserade och decentraliserade företag

medgav att de förhandlade till sig slack. Enligt Onsis (1973) studieresultat uppstår slack genom manipulerande då styrsystem sätter stor press på enhetschefer att uppnå sina budgeterade mål samt när budgetinformationen användes av högsta ledningen för att allokera belöningar i organisationen.

3.2.2 Syften med budgeteringen

Förutom att dela in budgetering i de två arbetsfaserna uppställning och uppföljning kan budgeteringen som styrverktyg vidare delas in i olika delsyften som ofta är tätt sammanlänkade (Merchant & Van der Stede, 2003) och mer eller mindre specifika för olika företag (Arwidi, 2005). Detta beror på faktorer som organisationens storlek (Ax et al, 2005), på företagets omvärld samt på vilka andra styrsystem som eventuellt används i företaget. (Arwidi, 2005) Vi har tagit del av en brett utbud av artiklar om budgetering där ett stort antal syften med budget redogjorts för. För att begränsa oss har vi valt att utgå från Merchant och Van Der Stedes bok Management Control Systems från 2003 där de lägger fram fyra huvudsyften med budgetering: *planering, samordning, kontroll* och *motivation*.

Planering

Planering är ett begrepp som förekommer i olika sammanhang beroende på vilken tidshorisont det rör sig om. Ax et al (2005) redogör för tre vanligt förekommande nivåer; strategisk, taktisk och operativ planering. Vi väljer här att fokusera på den taktiska planeringen, vilket av Ax et al (2005) anges vara det vanligaste begreppet för planering som åsyftas i budgetsammanhang. Med taktisk planering avses vanligen en tidsperiod av ett till tre år där företagets övergripande strategiska plan ska implementeras mer i detalj. I taktisk planering står organisationens interna förhållanden i fokus. (Ax et al, 2005) Med budgetplaneringen åsyftas att påverka chefer att tänka långsiktigt, då de måste fatta beslut inför det som komma skall. (Merchant & Van der Stede, 2003) De budgetansvariga utgår här ifrån företagets strategi och fastställer vad som ska göras under kommande period för att uppnå de uppställda målen. För ledningen innebär budgeteringen därför en överblickande plan för hela verksamheten som kan användas för att bedöma om inriktningen är lämplig och i enlighet med strategin. (Ax et al, 2005) Van der Stede (2000) anger ett företags strategiska planering som en del av organisationskontexten, vilken ligger till grund för budgetens utformning.

Samordning

Planeringen förutsätter att information sprids och delas inom organisationen genom kommunikation av organisationens mål och prioriteringar från ledningen till övriga enheter. Från enheterna kommuniceras samtidigt möjligheter, resursbehov, begränsningar och risker till ledningen. Planeringsarbetet innebär även kommunikation olika enheter emellan, vilket resulterar i att förutsättningarna för de olika enheterna att samordnas för att arbeta mot ett gemensamt mål förbättras. Genom att information sprids ökar också sannolikheten för att de

beslut som fattas på enhetsnivå tar hänsyn till fler aspekter än just de som direkt påverkar den egna enheten. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Enligt Yuen (2004) ökar risken för opportunistiskt beteende såsom slack i företag med lite kommunikation och oklara budgetmål. Det kan tolkas som att ett företag där ledningen kommunicerar med de olika enheterna och där enheterna kommunicerar och samordnas med varandra, har stora möjligheter att efterleva budgetmålen som sätts utan att därigenom riskera opportunistiskt beteende. I ett litet företag, där relationen mellan cheferna och deras underordnade är nära, är möjligheten god att minska informationsasymmetrin genom att kunskap om det operativa arbetet delas dagligen. (Yuen, 2004) Samordning fyller ett större syfte i stora företag, där behovet är stort av att skapa insyn och förståelse för verksamhetens villkor. Dessutom ökar betydelsen för samordning och koordinering i stora företag där risken är mer påtaglig att olika enheter drar åt olika håll. (Ax et al, 2005)

Kontroll

Behovet av kontroll tar sin form på olika sätt i organisationer av olika storlek och med olika struktur. Van der Stede (2000) hänvisar till Otley (1978) när han skriver att sättet på vilket budget används är beroende av verksamhetens kontext. Exempelvis är ett företags storlek och uppbyggnad av betydelse för ledningens förutsättningar att styra med hjälp av budget (Merchant, 1984). Med hänvisning till Bruns och Waterhouse (1975) och Merchant (1981) påpekar Merchant (1984) att större, mer diversifierade och relativt decentraliserade organisationer, tenderar att använda mer avancerade och formella budgetsystem än mindre företag

Hur budgetprocessen ser ut varierar i nedlagd tid, formalitet och inblandning av ledningen. (Merchant & Van der Stede, 2003) Hur stor delaktighet som personer på olika nivåer i företaget har vid budgetuppställandet påverkar verksamhetens resultat enligt en studie av Dunk och Perera från 1997. De förklarar hur informationsasymmetri och budgetengagemang är två faktorer som ligger till grund för hur mycket en enhet kommer att engagera sig för att nå budgetmålen. I en stor organisation med svaga, det vill säga opersonliga och ofrekventa relationer mellan personer i företaget uppstår lätt informationsasymmetri. Enligt Dunk och Perera (1997) kan sådan informationsasymmetri tillsammans med ett bristande engagemang leda till att de budgetansvariga inte gör sitt yttersta för att nå och överträffa budgetmålen. Enligt samma författare bidrar ett starkt engagemang från cheferna till att opportunistiskt beteende minskar.

Privata relationer mellan budgetansvariga och ledning kan också vara positivt. Informationsasymmetrin minskar då eftersom den budgetansvariga, som antagligen besitter stora kunskaper om sin enhet, delger ledningen den information han har. Det är till fördel för budgeteringsarbetet eftersom det leder till att mer korrekta beräkningar kan göras. (Dunk & Perera, 1997) En tolkning av detta resonemang kan vara att ett bra sätt för högsta ledningen att utöva kontroll är att visa delaktighet och engagemang. Att skapa personliga relationer med

de anställda kan också vara ett sätt att skapa engagemang och minska det opportunistiska beteendet, Genom att kommunikation i budgetprocessen ofta sker både uppifrån och nedifrån i en organisation får ledningen en god överblick av verksamheten och därmed ökad kontroll. Budgetplanerna används också vanligen som en utgångspunkt för att bedöma och kontrollera prestationer då det kan upptäckas i ett tidigt skede om de faktiska resultaten avviker från de budgeterade (Merchant & Van der Stede, 2003)

Motivation

Vid en hård budgetstyrning blir en budgetansvarig bedömd främst på basis av huruvida denne har nått målen som satts i budgeten. Detta kan innebära att lönen och karriärmöjligheterna blir beroende av den budgetansvarigas förmåga att möta budgetmålen. (Van der Stede, 2000) Uppställda mål som utgör en bas för prestationsbedömning är av avgörande vikt för motivationen hos de budgetansvariga. Målen ökar deras prestationer genom att förse dem med något specifikt att stäva mot och kan som sagt sedan ligga som grund för bedömning av deras prestationer. För att motivera cheferna att prestera maximalt är det viktigt hur målen sätts. Enligt flertalet undersökningar ska de varken upplevas som lätta eller betraktas som omöjliga att nå. De ska således vara utmanande men uppnåeliga. (Merchant & Van der Stede, 2003) Hirst och Yetton (1999) är dock delvis av en annan åsikt och hänvisar till ett antal olika undersökningar som alla gemensamt visar att uppställandet av svåra och mer specifika mål ger bättre prestationer än vad uppnåbara mål gör. De menar även att ju mer komplexa arbetsuppgifterna blir, desto mindre effektivt blir uppställandet av mål. (Hirst & Yetton, 1999)

Uppställning av budgetmål ska motivera enheter att prestera väl och sker ofta genom förhandlingar mellan enhetens budgetansvarige och dess överordnade. (Anthony & Govindarajan, 2001) En god dialog kan, enligt ovan, förmå båda parter att dela med sig av sin specifika information till varandra och därmed förhindra dysfunktionellt beteende, exempelvis slack. (Merchant, 1985) Deltagande i budgetprocessen kan också vara ytterligare motiverande då de kan leda till att enhetschefen tar på sig större ansvar för att uppnå målen. (Anthony & Govindarajan, 2001) Huruvida denna typ av deltagande verkligen har en motiverande effekt behandlas i en artikel av Dirks från 1994. Där förs en diskussion om huruvida delaktighet i budgetarbetet faktiskt leder till ett ökat engagemang från organisationsmedlemmarna. Författaren gör skillnad på yttre och inre engagemang där yttre handlar om att göra det chefen ber om för att få betalt, medan inre handlar om att själv vilja utföra sina arbetsuppgifter. Enligt artikeln menar många att inre engagemang är en följd av delaktighet i budgeteringsprocessen. Författaren ifrågasätter dock huruvida det egentligen har någon betydelse om de anställda känner internt eller externt engagemang, när det enda som egentligen har betydelse är huruvida arbetsuppgifterna utförs. Hon menar vidare att belöningar används som ett försök att skapa internt engagemang av ett externt engagemang men att detta misslyckas då effekten av dessa avtar med tiden och endast skapar ytterligare externt engagemang. (Dirks, 1994)

3.2.3 Budgetuppföljningen

Budgetuppföljning är en viktig del med budgeten som styrinstrument. I denna delprocess jämförs budgeterade mål med verkligt utfall, vilket i princip är en ständigt pågående process. (Anthony & Govindarajan, 2001) Syftet med uppföljningen skiljer sig åt mellan olika företag. Avvikelse kan analyseras med syftet att hitta orsaker som gett upphov till negativa resultat och på så vis påverka framtida utfall. Den budgetansvariga ställs då till svars för de avvikelser som påvisats. Då den budgetansvarige på förhand vet att resultaten kommer att följas upp och jämföras med verkligt utfall blir det ett motiv för honom att göra sitt yttersta för att nå målen. Därmed är ett syfte med uppföljning att anstifta ett ökat personligt åtagande och ansvarskänsla för att klara sina uppställda mål. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Prestationsbedömning

Som redan nämnts kan budgetutfallet vid jämförelse med uppställda mål utgöra grund för bedömning av chefers prestationer. (Ax et al, 2005) Anthony och Govindarajan (2001) menar att enhetschefen med budgetuppföljningen får en form av feedback på sitt presterande. När chefen härigenom får veta vad hans ansträngningar resulterar i stärks motivationen att prestera vidare. Hur ofta denna feedback ges beror på syftet med uppföljningen. (Ax et al, 2005) Anthony och Govindarajan (2001) förespråkar frekvent uppföljning om syftet därmed är att motivera cheferna. För att kunna värdera en chefs prestationer krävs att man har en standard att utgå från vid bedömningen. (Otley, 1978) I de fall där budget används som grund för prestationsbedömning och belöning utgör den en standard. Detta kan anses vara positivt i ett företag där stor vikt läggs vid efterlevnad av budget, det vill säga företag med hård budgetstyrning. (Anthony & Govindarajan, 2001) Att använda budgeten som en ram för de handlingsalternativ som finns kan vara positivt då det sällan ställs krav på exakt *vad* en chef ska göra och *hur* den ska göra det. Dessa beslut måste tas utifrån bedömningar av enhetens aktuella situation. Även vid prestationsvärdering med budgeten som standard är därför subjektiva bedömningar ett vanligt komplement. (Otley, 1978) Dessa subjektiva bedömningar syftar till att avgöra vilka bakomliggande faktorer till budgetavvikelse som enhetschefen har haft möjlighet att påverka och vilka som stått utanför dennes kontroll. (Anthony & Govindarajan, 2001)

Värdering utan subjektiva inslag som enbart utgår från hur väl en chef uppnått uppställda budgetmål upplevs enligt Hopwood (1972) av bedömda chefer som orättvis och leder till oro och manipulerade av data. Detta beteende minskar om budgeten används flexibla och tillsammans med andra bedömningskällor, som exempelvis Balanserat styrkort. Detta resonemang stärks ytterligare av Onsis (1973) studie, refererad till ovan, om dysfunktionellt beteende i samband med hård budgetstyrning. Sammanfattningsvis kan sägas att budgeten ofta utgör en grund för prestationsbedömning i företag med hård budgetstyrning. Det kan vara effektivt då det härigenom görs tydligt vilka mål en enhet ska sträva mot och vilka ramar den budgetansvariga har att verka inom. Att enbart bedöma prestationer på efterlevnaden av

företagets budget leder dock ofta till missnöje och dysfunktionellt beteende. Därför kompletteras vanligtvis budgeten med subjektiva bedömningar.

Belöningar

I de fall där belöningsystemet är kopplat till budget utgör den således en grund för belöningsutfästelse. (Ax et al, 2005) Med belöningar vill företag ge en indikation om vad det ämnar uppnå samt motivera de anställda att agera därefter. (Merchant & Van der Stede, 2003) Personer drivs enligt agentteorin av egenintresse. För att få de anställda att arbeta för företagets bästa är det därför viktigt att belöningen tar hänsyn till individens personliga mål. (Anthony & Govindarajan, 2001) Vad som utgör en individs egenintresse och mål varierar. Ur motivationssynpunkt lämpar sig därför olika typer av belöningar bäst till olika personer. Belöningar, finansiella och icke-finansiella, kan baseras på såväl individuellt som kollektivt presterande samt presterande såväl på kortsiktigt som på långsiktigt plan. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Finansiella belöningar

Finansiella belöningar kan baseras på kortsiktiga mål som ställts upp för en affärsenhet, exempelvis månadens eller årets försäljning eller rörelseresultat. Om enheten lyckas uppnå budgeterade mål eller presterar än bättre kan detta vara direkt belöningsgrundande och innebära att en enhetschef får en procentuell del av enhetens försäljning. I vissa företag tillämpas även bonuspooler genom att de utgår från hela företagets prestationer och sedan fördelas ut på enhetschefer efter hur de bedöms ha bidragit till helheten. Långfristiga belöningar är ofta olika typer av optionsprogram där syftet är att få cheferna att tänka mer likt ägare där fokus ligger på att öka värdet på företagets aktier. I företag där ledningen enligt ovan arbetar aktivt med att skapa en stark företagskultur kan dessa typer av belöningar delas ut till samtliga anställda och inte begränsa sig till olika befattningshavare. Sådant kollektivt belönande lämpar sig emellertid bäst där den bedömda gruppen är relativt liten, eftersom individen annars har alltför liten påverkan på den kollektiva prestationen. Samma logik gäller för användandet av optionsprogram som långsiktig kollektiv belöning på chefsnivå. (Merchant & Van der Stede, 2003)

Icke-finansiella belöningar

Icke-finansiella belöningar, såsom uppmuntran och möjlighet till befordran, får för många en större motivationseffekt än vad en enbart finansiell belöning får, samtidigt som de inte belastar företaget lika mycket kostnadsmissigt. Icke-finansiella belöningar kan för en enhetschef exempelvis uttryckas i en större makt att fatta viktiga beslut för sin enhet. Ledningen kan också ge enhetschefen erkännande inom företaget genom att tillkännagiva enhetens goda resultat i övriga organisationen. Som redan nämnts kan även kollektivt presterande resultera i individuellt belönande. För att enhetschefen skall få sin belöning krävs emellertid att dess enhet motiveras till att prestera i rätt riktning, vilket då torde ligga i chefs intresse. Icke-finansiella belöningar kan då vara medlet och arta sig i form av att resultaten av

enhetens presterande kommuniceras till de anställda som en uppmuntran till fortsatt gott arbete. (Merchant & Van der Stede, 2003)

4. HYPOTESER

Baserat på den teori vi redovisat i föregående avsnitt, ska vi här redogöra för ett antal hypoteser vi bildat med vår teoretiska referensram som utgångspunkt. Som vi belyst i tidigare avsnitt är det svårt att definiera exakt vad som utgör en stark företagskultur, något som emellertid är nödvändigt för att bilda ett underlag för våra kommande analyser i studien. Vi har därför funnit ett antal faktorer som vi anser beskriver en stark företagskultur. Dessa bygger på de företagskulturstärkande aktiviteter som vi redogjort för i avsnitt 3.3.1 och som kortfattat beskrivs nedan.

Ett företag där en gemensam moral råder och där företagets mission och vision är känd för alla anställda är här ett företag med en stark företagskultur, liksom företag som till stor del delar ut gemensamma belöningar och där stark gruppgemenskap därmed råder. Vi utgår även ifrån att ett företag där anställda kan interagera med varandra på ett spontant och avslappnat sätt, exempelvis genom att lokalerna är utformade så att personalen på olika nivåer möter varandra i sitt dagliga arbete, har stora möjligheter att utveckla en stark företagskultur. Att personal flyttas mellan olika enheter och att rekryteringar sker inifrån menar vi vidare stärker företagskulturen, då möjligheterna att skapa ett gemensamt arbetssätt på så vis blir goda. Slutligen utgår vi i denna studie ifrån att en företagsledning som kommunicerar med sin personal på ett sätt som är konsistent med företagets mission och vision bidrar till en stark företagskultur. Att ledningen själva arbetar på det sätt de förordar är också av vikt för detta syfte. Fler faktorer är sannolikt av betydelse härför och en stark efterlevnad av de vi tagit upp garanterar heller inte att ett företag har en stark företagskultur. Ovan nämnda faktorer är emellertid de som vi fortsättningsvis utgår ifrån i de fall då vi undersöker huruvida ett företag har en stark kultur eller inte.

Som vi beskriver i avsnitt 3.1.2 innebär en stark företagskultur inte nödvändigtvis en företagskultur som verkar för organisationens bästa. Inte heller behöver en företagskultur vara gemensam för alla enheter i en organisation utan olika subkulturer förekommer ofta. Dessa subkulturer kan konkurrera med varandra mer eller mindre öppet vilket kan vara till nackdel för företaget som helhet. Dessa negativa faktorer bortser vi emellertid från då vi fortsättningsvis beskriver en stark företagskultur. Det vi istället fokuserar på vid denna studie är målkongruensen som uppstår mellan en individ och den organisation den verkar inom i ett företag med en stark företagskultur. Denna målkongruens beskrivs i avsnitt 3.1.3 som ett sammanfallande mellan enskilda individers och organisationens övergripande mål. Denna positiva effekt av en stark företagskultur är vad vi hädanefter kommer att fokusera på i aktuell studie.

4.1 Budgetstyrningen är hårdare i företag med en svag företagskultur

Att företagskulturen kan utgöra ett styrinstrument har vi redogjort för i kapitel 3.1.3. Den påverkar organisationsindividernas sätt att tolka uppsatta mål och vilken effekt ett formellt styrinstrument, såsom budgetering, får i en organisation. En företagskultur kan även bidra till att skapa målkongruens mellan individers enskilda och organisationens övergripande mål. När organisationens storlek utgör ett hinder för att kommunikation ska kunna flöda fritt inom och mellan olika ledningsnivåer förhindras också möjligheten till att muntligen sprida värderingar och attityder (3.2.1) samt till den kulturella kontroll som beskrivs i kapitel 3.1.3. Eftersom ledare präglar sina anställda torde ett större antal chefer leda till en större spridning av normer. Med hänvisning till dessa resonemang misstänker vi att formella styrmetoder, såsom budgetering, är av större vikt i en organisation med svag företagskultur. När en företagsledning har många enheter att kontrollera, och relationerna med de olika enhetscheferna är svaga, torde formella metoder krävas för att detta ska ske korrekt och enhetligt. Samma regler måste gälla för alla då subjektiva bedömningar kan leda till konflikter, varför vi tror att budgeten inte justeras efter rullande prognoser i organisationer med en svag företagskultur. I en organisation med svag företagskultur saknas troligen den spontana kommunikation som skulle kunna ersätta kontrollsyftet med en formell budgetprocess. I ett företag med en stark företagskultur finns däremot större möjligheter att uppdatera budgeten med rullande prognoser då företagsledningen, genom god kommunikation, har större insikt i de omvärldsförändringar som sker. De har samtidigt mindre anledning att misstro enhetschefernas rapporter då de förutsätter att enhetscheferna genom sin goda insikt i företagets vision och mission har företagets bästa i åtanke. I en organisation med en svag företagskultur måste man däremot ha större tilltro till budgeten och tillämpa den hårdare, både för att säkerställa att uppställda mål nås och för att kontrollera att organisationens normer och värderingar efterlevs.

Att använda budgeten som bas för prestationsbedömning är som vi beskriver i kapitel 3.2.3 vanligast i företag med hård budgetstyrning. Omvänt verkar det då rimligt att anta att det i en organisation med lös budgetstyrning tillämpas subjektiva bedömningar. Det som kännetecknar lös budgetstyrning är som beskrivs i avsnitt 3.2.1 stor frihet för de budgetansvariga med möjlighet till komplettering av budgeten med rullande prognoser. Detta förutsätter vid uppföljningsarbetet att subjektiva bedömningar utgör antingen komplement eller substitut till budgeten, vilket i sin tur underlättas om ledningen genom tät kommunikation har god insikt i enhetschefens lokala marknadsvillkor och operativa drift. Eftersom dessa förutsättningar är bättre för organisationer med stark företagskultur enligt 3.1.1 förstärker det vår föreställning om att prestationsbedömning och belöning där i större utsträckning baseras på subjektiva bedömningar. I en organisation med stark företagskultur, och därmed med bättre kommunikation, finns också större möjlighet att tydliggöra för andra enheter vad som ligger till grund för en viss enhets belöning. På så vis är risken för avundsjuka och missunnsamhet, som vi tror kan uppkomma om en enhet belönas på

subjektiva grunder, mindre. I en organisation med svag företagskultur finns det sällan utrymme för subjektiva bedömningar då företagsledningens insyn i den operativa verksamheten och i den lokala marknadssituationen förmodligen är begränsad. Vi menar därför att uppföljningsarbetet sker mer strukturerat för företag med en svag företagskultur samt att belöningar enbart baseras på redan uppställda objektiva målsättningar, såsom budgetmålen.

4.2 Budgetuppställandet är av top-downkaraktär i företag med en svag företagskultur

I företag med svag företagskultur finns troligen mindre förtroende hos företagsledningen för enhetsansvarigas förmåga att sätta en korrekt budget. Detta mindre förtroende menar vi bygger på samma grund som hypotesen om hård budgetstyrning ovan, det vill säga att avsaknaden av en stark företagskultur som kontrollinstrument måste ersättas av mindre frihet hos de budgetansvariga. På grund av sämre kommunikationsvillkor har företagsledningen inte heller samma möjligheter att avgöra huruvida de omständigheter som de enhetsansvariga säger sig stå inför faktiskt stämmer. För att undvika opportunistiskt beteende, som vi beskriver i avsnitt 3.2.1, måste företagsledningen själv skapa budgeten som de enhetsansvariga ska efterleva, varför vi tror att top-downbudgetar är vanliga här. I ett företag med stark företagskultur har troligen de enhetsansvariga och företagsledningen nära personliga relationer med varandra. Det medför som omnämnts i kapitel 3.2.2 att ledningen är medveten om de förhållanden som råder kring en enhet och följaktligen också vilka krav som är rimliga att ställa på denna. Man kan därmed dra slutsatsen att ledningens förtroende för den enhetsansvariga är större samtidigt som möjligheten för den enhetsansvariga att manipulera budgeten är mindre. Detta skapar goda förutsättningar för en bottom-upbudgetering i företag med stark företagskultur. En iterativ budgetering där kommunikationen enligt teorikapitel 3.2.1 går fram och tillbaka mellan de olika nivåerna, bör också vara vanligare i företag med en stark företagskultur. Detta påstående baserar vi på tanken om att chansen till god kommunikation och förhandlingsförmåga är större när relationerna är goda.

4.3 Slack förekommer oftare i företag med en svag företagskultur

Stark företagskultur yttrar sig som vi beskrivit ovan och i kapitel 3.1.1 ofta i form av gemensamma normer och värderingar i en organisation som påverkar hur medlemmarna agerar. I ett företag med svag företagskultur finns troligen inte dessa moraliska motiv som styr medlemmarna att agera för företagets bästa. Detta påverkar enligt vår mening budgetupprättandet då de budgetansvariga ser till sitt eget bästa och därmed utarbetar en budget med så stora marginaler som möjligt, trots att detta minskar utrymmet för andra enheter. I de fall där ledningen aktivt verkar för en stark företagskultur är, som vi också diskuterar i avsnitt 3.1.1, gruppbaseade belöningar och belöningar länkade till hela företags

resultat vanligare, varför detta resultat för enhetscheferna blir viktigare än den egna enhetens. Det föranleder att budgetansvariga här försöker utarbeta en budget som är baserat på sina verkliga förväntningar om utfallet. Ledningens agerande och uttryckta värderingar har stor betydelse för företagskultur och kan enligt teorin i 3.1.1 vara det effektivaste verktyget för att motverka dysfunktionellt beteende som vi under 3.2.1 benämner slack. Med anledning av ovanstående resonemang tror vi att slack förekommer i högre grad i ett företag med svag företagskultur.

4.5 Finansiella och individuella belöningar är vanligare i företag med en svag företagskultur

I ett företag med en stark företagskultur belönas, som diskuterats under förestående hypotes samt beskrivits i teoriavsnitt 3.1.1, personalen ofta gruppvis. Kollektiva belöningar lämpar sig bäst där individens presterande kan påverka den bedömda gruppens samlade prestation. I ett företag med en svag företagskultur, och därmed med en vagare bild av företagets gemensamma moral enligt kapitel 3.1.1, riskerar individens presterande att skilja sig från vad som premieras i form av grupprestation. Därför verkar det rimligt att anta att individuella belöningar är lämpligare och vanligare förekommande i företag med svag företagskultur jämfört med företag med stark företagskultur. De belöningar som ges är troligen också till större del finansiella i företag med svag företagskultur. Uppskattning för icke-finansiella kollektiva belöningar av typen personalfester och gemensamma resor, torde nämligen vara mindre i en organisation där relationerna mellan de anställda är svaga och opersonliga. Troligen ser också företagsledningen en större poäng i att låta sin personal umgås och stärka relationerna med varandra i ett företag med stark kultur. Då vår definition av en stark företagskultur är ett företag som i stor utsträckning belönar sin personal gruppvis, förefaller det naturligt att belöningar som är baserade på en grupps prestation förekommer oftare här. Vi tror också att icke finansiella belöningar, exempelvis beröm eller ”månadens anställd - utmärkelser”, används och uppskattas mer här. Anledningen till att vi tror detta är att beröm eller en sådan utmärkelse antagligen får större uppmärksamhet i ett företag där de anställda känner varandra väl. Med bakgrund av detta vill vi påstå att ett företag med en svag företagskultur i större utsträckning ägnar sig åt finansiella individuella belöningar, medan ett företag med en stark företagskultur ägnar sig åt icke-finansiella belöningar som delas ut gruppvis.

4.6 Budgeteringen har fler syften i företag med en svag företagskultur

I avsnitt 3.2.2 beskriver vi syftena med budget som planering, samordning, kontroll och motivation. I ett företag med svag företagskultur krävs finansiella belöningar baserade på

budgetutfallet som motivation för att den budgetansvariga ska göra sitt yttersta för att dennes enhet redovisar ett så bra resultat som möjligt. I ett företag med stark företagskultur behövs däremot inte belöningar som är baserade på budgetutfallet för att personalen ska bli motiverad att göra sitt yttersta. I stället motiverar känslan av att vara en del av en verksamhet som går bra, ett budskap som, enligt vår definition, förmedlas mer effektivt till personalen i ett företag med stark företagskultur. Det gör att motivation som syfte med budgetering här är mindre. I enlighet med vad vi beskriver under avsnitt 3.2.2 ökar behovet av samordning i ett företag där risken är påtaglig att olika enheter drar åt olika håll. Vi beskriver också i samma stycke hur mer diversifierade företag behöver mer avancerade och formella budgetsystem för att utöva kontroll över organisationen. Samordning och kontroll är därmed viktiga syften med budgetering i ett företag med en svag företagskultur. Här uppstår kommunikationen inte spontant och det finns troligen heller inte något stort förtroende mellan företagsledning och budgetansvariga. Därför krävs formella verktyg för att få kontroll och för att samordning mellan de olika enheterna ska vara möjlig. I ett företag med stark företagskultur sker kontrollen genom att företagsledningen kommunicerar med budgetansvariga och har förtroende för att den information de lämnar är korrekt. Vidare uppstår kommunikation mellan de olika enheterna spontant när enhetscheferna har en personlig relation med varandra. På detta vis samordnas de olika enheterna med varandra varpå samordning och kontroll som syfte med budgetering minskar i betydelse.

5. EMPIRI

I detta kapitel redovisas den information som vi fått fram genom vår undersökning. Med teoriavsnittets disposition som utgångspunkt beskriver vi de båda företagen var för sig.

5.1 Willy:s

Butikskedjan Willy:s, med affärsidén ”Sveriges billigaste matkasse”, är idag ett välkänt varumärke i Sverige. Willy:s har sitt ursprung i en liten livsmedelskedja, LL:s Livs, som omkring 1970 växte fram i Göteborg med omnejd. När en något expanderad LL:s Livs senare gick samman med en annan liten lågpriskedja, Willys Cash, fortsatte verksamheten under namnet Willy:s. Genom ett samgående mellan Hemköp och D&D Dagligvaror bildades år 2000 koncernen Axfood, som i samma veva bör noterades. Willy:s införlivning i koncernen året därpå innebar starten på en snabb expansion. I dagsläget utgörs koncernen Axfood, med huvudkontor i Stockholm, av Hemköp, Willy:s och Willy:s hemma. Willy:s omsättning på nära 14 miljarder årligen svarar för ungefär hälften av Axfoodkoncernens omsättning. Företaget är cirka 5000 anställda, fördelade på 105 Willy:sbutiker från Ystad i söder till Luleå i norr. Dessa geografiskt spridda butiker är uppdelade i åtta regioner som var och en har sin regionsansvarig. På Willy:s huvudkontor i Göteborg finns 55 anställda fördelade på olika avdelningar. Ekonomiavdelningens tio personer hanterar hela företagets externredovisning och interna kontroll. Detta sker dels med hjälp av de olika regionsansvariga och dels av ett kontor i Jönköping där bland annat löpande kassaavstämning och fakturor hanteras. (Aronsson, 07.12.2006)

Willy:s är, med hänvisning till vad som beskrivits ovan, en organisation av betydande storlek. Med storleken följer en hierarkisk struktur där kommunikationsvägar och beslutsgångar sällan tar genvägar. (Aronsson, 07.12.2006) För att inhämta information till det empiriavsnitt som följer har vi intervjuat Willy:s ekonomichef Anders Aronsson, Region Syds regionchef Patrik Nilsson som också är butikschef för Kristianstadbutiken samt ytterligare två butikschefer som vi låter förbli anonyma under benämningarna BC 1 och BC 2.

5.1.1 Skapandet av en gemensam moral

Willy:s är ett relativt ungt företag som byggts upp av ett antal olika äldre butikskedjor. Inom ledningsgruppen och bland chefer på samtliga nivåer finns således personer med stor erfarenhet från sina respektive tidigare organisationer. Dessa butikskedjor påminner i stora drag om varandra, bland annat genom att samtliga kedjor haft en lågkostnadsstrategi. Även om denna gemensamma nämnare kan antas vara den mest väsentliga för det samgående som skett, präglas alla i organisationen av sin aktuella bakgrund. Olikheterna gör enligt Willy:s ekonomichef Aronsson (07.12.2006) att det är svårt att tala om en specifik ”Willysanda” trots att det är något som man inom Willy:s arbetar aktivt med (Nilsson, 22.01.2007). Företagets storlek problematiserar upprättandet av en sådan anda ytterligare. När avståndet mellan butik

och ledning växer, är risken överhängande att värderingar på olika nivåer skiljer sig allt mer. För att motverka en sådan utveckling betonar Aronsson (07.12.2006) vikten i att utgöra ett gott föredöme och därigenom förmedla den kostnadsmedvetenhet som är avgörande för att Willy:s lågprisstrategi ska vara långsiktigt framgångsrik. Willy:s affärsidé måste genomsyra alla beslut som fattas och finnas representerad i allt som görs. Han menar att ”man kan inte köra en Rolls Royce och leverera en Skoda” (Aronsson, 07.12.2006). Utöver att försöka agera föredömligt i enlighet med affärsidén gör personalen på huvudkontoret liksom regioncheferna regelbundna besök i butikerna. Butiksbesöken görs för att få inblick i butikschefernas arbetsvillkor och därmed försöka minska det ”värderingsgap” som följer av organisationens omfattning. Samtliga butikschefer säger sig vara eniga om att ledningsgruppens agerande är föredömligt och i linje med Willy:s affärsidé. På ledningsnivå har man däremot mindre kontroll över hur denna förmedlas vidare till övrig butikspersonal. Aronsson (07.12.2006) medger att storleken även är ett problem när det gäller att skapa en enhetlig vision. Detta har också koncernledningen nyligen uppmärksammat och lagt fram idéer om hur Willy:sandan skall förmedlas ut till alla nivåer i företaget. Under de kommande två åren är det tänkt att skapandet av den gemensamma moralen skall ske. Satsningen är emellertid ännu i idéstadiet och det återstår att se hur framgångsrikt den genomförs. (Aronsson, 07.12.2007) (BC 1, 11.12.2006) (BC 2, 12.12.2006) (Nilsson, 22.01.2007)

5.1.2 Gruppbaseade belöningar

Willy:s finansiella belöningssystem är starkt knutet till budgeten och begränsat till butikscheferna. Systemet kommer därför att redovisas vidare under avsnittet om budgetprocessen. Gruppbaseade belöningar på butiksnivå är inte en form som tillämpas i någon vid mening och heller ingenting som uppmuntras av ledningen. RC 2 (12.12.2006) berättade om ett eget initiativ, under en period då butiken presterat väldigt väl, att via post dela ut biobiljetter till samtliga anställda. Med en bifogad personlig hälsning var avsikten att visa uppskattning för goda prestationer och att uppmuntra till fortsatta ansträngningar. Med ett trettiotal anställda som arbetar på spridda tider, ges möjlighet att ge muntligt beröm annars ytterst sällan, menade butikschefen i fråga. En speciell Willy:sskrift delas ut till butikerna, vilken innehåller en lista över de tio mest framgångsrika butikerna baserat på den senaste månadens omsättningsökning. Härigenom offentliggörs butiker med goda resultat. Det anses enligt BC 2 (12.12.2006) roligt att hamna på listan som på så sätt har en uppmuntrande effekt. BC 1 (11.12.2006) påpekar emellertid att listan inte är helt rättvis då det är mycket lättare för en nyöppnad eller mindre butik att få ett högt utslag på relevant nyckeltal.

5.1.3 Fysisk och social utformning

Butikspersonalen, från golvpersonal till butikschef, bär samtliga likadan arbetskläder. En av anledningarna är att det ska se snyggt och enhetligt ut inför kunderna som då vet vilka de kan

vända sig till om de behöver fråga något. En annan, dock mindre uttalad tanke, är att alla, oavsett om man är golvarbetare, kassörska, områdesansvarig eller butikschef ska känna att butikspersonalen är ett samarbetande team utan skillnad på grund av olika respektive titlar. På ett butikschefsmöte diskuterades det om huruvida regionchefen skulle bära Willy:s arbetskläder i de fall då butiksbesök gjordes. Argumenten härför var just att sudda ut den prestige som chefstiteln kan tyckas utgöra. Förslaget röstades emellertid av praktiska skäl ner. (Aronsson, 07.12.2006) Även lokalerna är utformade så att möjligheterna finns för de anställda att kommunicera med varandra. Genom att butikschefen ofta befinner sig på samma plats som övrig personal ges också möjlighet till dialoger mellan butikschef och övrig personal.

5.1.4 Interna förflyttningar av de anställda

I Region Syd förekommer det idag, om än sällan, att personal lånas ut till andra butiker. Butikerna just i denna region ligger förhållandevis nära varandra, vilket tillåter butikerna att samarbeta. Emellertid uppstår ofta ett behov av extra mycket personal samtidigt i alla butiker då kundtillströmningen följer löne- och bidragsutbetalningar och helger, vilket problematiserar personalförflyttning. En annan möjlig bakomliggande orsak till att personal sällan lånas ut är att de olika Willy:sbutikerna tidigare varit enskilda bolag. Detta innebar att butiken som lånade arbetskraft tvingades fakturera en annan för utfört arbete. Trots att det inte längre fungerar på detta sätt är personalrotation inte något som vanligen tillämpas. Oftare förekommande är att ansvariga från en butik hjälper till vid nyetablering av en annan med exempelvis upplärning av olika datasystem. BC 2 (12.12.2006) menar att det är positivt då det stärker självförtroendet för den som får dela med sig av sin kunskap. Denna effekt är dock inget från ledningens sida uttalat syfte med samarbetet utan är snarare en positiv bieffekt av en praktisk lösning. Det är vanligt med intern rekrytering på Willy:s. Ett exempel som nämns är en områdesansvarig som fått en vikarierande tjänst som ställföreträdande då ordinarie befattningshavare är mammaledig. Områdesansvariga och ställföreträdande butikschefer erbjuds regelbundet kurser inom Willy:s Academy, ett internt utbildningsprogram. Samtliga butikschefer har varit av uppfattningen att sådana kurser tycks stärka de ansvariga i sina yrkesroller och att motivationen därmed ökar. (Aronsson, 07.12.2006) (BC 1, 11.12.2006) (BC 2, 12.12.2006)

5.1.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen

Huvudkontoret kommunicerar främst med de regionsansvariga och har mer sällan kontakt med enskilda butikschefer och övrig personal. Aronsson beskriver att det på huvudkontoret är omöjligt att känna igen alla butikschefer i alla regioner, även om vissa namn är bekanta. (Aronsson, 07.12.2006) I butikerna är dock möjligheterna till kommunikation större. Genom att butikschefen tillbringar en viss del av sin arbetstid ute på butiksgolvet uppstår naturligt en

öppen informell kommunikation med övrig personal. På så vis löses, enligt BC 2 (12.12.2007), många problem i tidigt skede. Butikschefen håller varannan vecka mer formella möten med ställföreträdande och områdesansvariga. Dessa håller i sin tur veckovisa möten med den personal som hör till respektive område. BC 1 (11.12.2006) försöker ha regelbundna kontaktsamtal med alla butiksanställda, även om tiden sällan räcker till. ”Jag försöker ha samtal med alla, men det är svårt att hinna med”. Kommunikationen mellan olika ledningsnivåer följer en hierarkisk ordning. Då denna dialog främst berör budgetarbetet kommer denna att beskrivas under följande budgetavsnitt. (BC 1 (11.12.2006) (BC1, 11.12.2006) (BC 2, 12.12.2006)

För att låta butikspersonalen ta del av butikens resultat finns i alla butiker i eller i nära anslutning till personalens fikarum den så kallade ”Kompassen”. Den är utformad som ett Balanserat styrkort med fyra fält (perspektiv) med vardera tre nyckeltal som är grön-, gul-, respektive rödfärgade beroende på hur butiken presterat under månaden. Detta är ett medvetet sätt från ledningen på huvudkontoret att pedagogiskt och enkelt låta butikens anställda ta del av vad deras arbete resulterar i. RC 2 (12.12.2006) tror att Kompassen bidrar till att stärka företagskulturen. Kompassen är ett initiativ taget av koncernledningen och är enligt Aronsson (07.12.2006)) tänkt att fungera som ett butiksinternt styrmedel för att motivera på de plan där företagets övergripande styrsystem spelar en mindre roll.

5.1.6 Budgetprocessen

Budgetprocessen på Willy:s startar med att koncernledningen anger ett datum då huvudkontoret måste lämna ifrån sig ett färdigt budgetförslag. Huvudkontoret får då anpassa sig härefter i sitt budgetuppställande. Koncernledningen anger även allmänna förutsättningar som måste tas i beaktande vid framarbetandet av budgeten, exempelvis hur inflationen kan komma att påverka resultatet, hur stora löneökningar man har att förvänta sig och hur mycket elpriserna förmodas stiga. Med hänsyn till dessa parametrar diskuteras mellan ekonomiavdelningen på huvudkontoret och ledningen på Axfood hur stor Willy:s tillväxt bör bli liksom dess omsättning och resultat. På huvudkontoret utarbetas sedan specifika nyckeltal, såsom avskrivningar och försäkringskostnader, och datum anges för olika kundaktiviteter som främst består av flygbladsutskick. Dessa nyckeltal tillsammans med budgetmallar delas ut till butikscheferna som då påbörjar sitt budgetarbete genom en dialog med sin respektive regionchef. (Aronsson, 07.12.2006) (Affärsplan 2007 – Instruktioner)

Nilsson (22.01.2007) menar att det är en negativ aspekt i budgetarbetet att vissa grundläggande nyckeltal står mer eller mindre fast redan innan den egentliga budgetdialogen på butiks nivå är påbörjad. Den lokala marknadssituationen tas då bland annat i beaktande då ett eventuellt tillskott i konkurrensen är den faktor som vanligtvis mest kan påverka det nya årets förutsättningar. Efter att de med hänsyn till påverkbara faktorer har kommit överens om en nivå gällande årets omsättning, bruttovinst och personalkostnader, lägger butikschefen sin

budget på en mer detaljerad nivå. När budgeten blivit godkänd av regionchefen återstår ett godkännande även från huvudkontoret innan den läggs fram inför koncernledningen. Processen under vilken butikschefen budgeterar och löpande diskuterar med regionchefen är avsedd att ta tre veckor innan den färdiga budgeten läggs fram inför huvudkontoret. Ekonomiavdelningen i Göteborg har då fyra dagar på sig att gå igenom de åtta regionernas respektive budgetar innan den totala sammanställningen påbörjas. Att detta är bråda dagar präglade av ibland tuffa diskussioner syns redan på tidsplanen för budgeteringen där denna period omnämns som "budgetmangling med RC" (RC står för regionchef, egen anm.). (Aronsson, 07.12.2006) (Nilsson, 22.01.2007) (Tidsplan budget 2007)

Aronsson (07.12.2006) medger också att diskussionerna under denna tid kan bli ganska hårda på grund av högt ställda krav. BC 1 (11.12.2006) gav uttryck för en viss press på grund av de krav som de ställs under och påpekade att ledningen i viss mån brister i förståelse för butikens förutsättningar vad gäller drift och marknad. BC 2 (12.12.2006) säger sig däremot inte känna sig pressad på motsvarande sätt. I båda fallen medges emellertid att man i förhandlingarna alltid försöker få mer utrymme i budgeten. Butikscheferna vill därigenom exempelvis få lägre krav gällande omsättning och ökade möjligheter till bemanning av butikerna. De förnekar båda att det skulle handla om manipulering och om att medvetet tillskansa sig extra resurser. De menar att de snarare utgår från sina egna bedömningar av butikens kapacitet att prestera, som då sällan är lika optimistisk som ledningens respektive bedömningar. Dessutom, som BC 1 (11.12.2006) påpekade, är budgetsystemet utformat så att det inte vore möjligt att "gömma undan" några extra medel. Att risken är överhängande att butikschefer vill försöka få igenom lägre krav tycks dock vara ett välkänt fenomen hos ledningen. "Det är ju ett spel det här" var en av Aronssons (07.12.2006) kommentarer om ämnet. Nilsson (22.01.2007) menade också att budgetförhandlingen samtidigt är en ren löneförhandling på grund av företagets belöningssystem och att "var och en står ju sig själv närmast" och vill därför ha lättuppnåeliga mål. (Aronsson, 07.12.2006) (Nilsson, 22.01.2007) (BC 1, 11.12.2006) (BC 2, 12.12.2006)

5.1.7 Budgetuppföljningen och belöningar

Som tidigare nämnts följs budgeten dagligen upp vad gäller personalkostnader, bruttovinst och omsättning och en resultatavstämning med varje konto görs månadsvis. Detta sker med hjälp av ett avancerat datasystem genom vilket ekonomiavdelningen på huvudkontoret kan kontrollera att alla resultat ligger på rimliga nivåer. Om något konto avviker från vad som bedöms vara ett rimligt utfall kontrolleras orsaken genom att ekonomiadministratören diskuterar avvikelsen direkt med butikschefen eller kassaansvarig. Huvudkontoret har därigenom stor kontroll över hur varje enskild butiks dagliga verksamhet ligger till i förhållande till sin budget. Enligt Aronsson (07.12.2006) är denna hårda kontroll av yttersta vikt på grund av de "tighta ramar" som verksamheten verkar inom. Nilsson (22.01.2007) säger att butikscheferna ibland tror att dåliga resultat är tillfälliga och löser sig med tiden. Då huvudkontoret genom sin överblick har möjlighet till benchmarking kan ledningen träda in

genom regionchef och uppmärksamma butikschefen på trenden. Utan en detaljerad överblick lämnas för stora möjligheter till ”lite kuddar här och var” (Aronsson, 07.12.2006) och som en trolig följd skulle då det totala resultatet inte gå ihop. (Aronsson, 07.12.2006) (Nilsson, 22.01.2007)

I Willy:s fall utgör budgeten en viktig grund när butikschefernas prestationer skall värderas. Bedömningen av butikschefernas prestationer stannar dock i huvudsak vid den datoriserade jämförelse av budgeterade mål och verkligt utfall, och det förekommer således ingen diskussion med ledning eller regionchef om huruvida butikschefen haft möjlighet att förhindra en eventuell händelse som orsakat ett sämre utfall än det budgeterade. Willy:s finansiella belöningssystem är starkt knutet till budgeten och begränsad till butikscheferna. Förutom en fast månadslön som baseras på budgeterad årlig omsättning utgår en årlig bonus till de olika cheferna om de lyckas med att uppnå sina budgeterade mål. Ledningen på Willy:s tillämpar en tydlig löne- och bonusskala såväl när bonusutdelning skall göras som när månadslönen skall bestämmas. Det är inte förutbestämt hur många butikschefer som skall tilldelas bonus utan omsättning och resultat utgör de avgörande faktorerna. Det innebär att exempelvis hälften av cheferna kan få ut en bonus under goda verksamhetsår då budgetmålen lättare uppnås och under ett sämre år möjligen bara var femte chef. Aronsson (07.12.2006) menar att det vore felaktigt om butikscheferna kunde räkna med att få bonus. Det skall inte ses som en bestraffning att inte bli tilldelad bonus utan som en belöning när den väl utdelas. Bonussystemet har enligt Aronsson (07.12.2006) gett upphov till missnöje och ibland lett till tuffa diskussioner. Butiker som exempelvis utsatts för hård konkurrens, inte kunnat prestera budgetenligt och därmed inte fått bonus anser sig ibland vara orättvist behandlade. Nilsson (22.01.2007) gav ett exempel på ett upplevt scenario där Vägverket hade stängt av huvudinfarten till butiken. Att risken för att sådana opåverkbara händelser drabbar motivationen är stor medges av Aronsson (07.12.2006) som också påpekar att belöningssystemet på detta sätt är ”lite trubbigt”. (Aronsson, 07.12.2006) (Nilsson, 22.01.2007)

5.1.8 Syften med budgeteringen

Vid intervjutillfällena ombads de intervjuade uppskatta vilket av teorins angivna syften med budgetering som stämde överens med den uppfattningen de själva hade av företagets budgetsyfte. Därefter skulle de rangordna syftena enligt viktighetsgrad. Aronsson (07.12.2006) menade att det för Willy:s fall inte går att rangordna dem då samtliga syften är av yttersta vikt och tätt sammanlänkade. Planering som syfte spelar en stor roll då budgeteringen sker på en mycket detaljrik nivå och därmed är ett viktigt butiksinstrument. Genom det ömsesidiga beroende som råder mellan olika nivåer uppstår också ett naturligt behov av samordning, exempelvis när det gäller att se till att varor som annonseras i reklamblad finns i samtliga butiker. Kontroll som syfte väger tungt då resultaten dagligen uppdateras och kontrolleras mot budgeterat resultat. Då all belöning baseras på budgeterat resultat är också motivation ett tungt vägande syfte med budgeten.

5.2 Företag X

Företag X startades 1991 med tre kontor och har sedan dess vuxit till att vara den näst största aktören i Sverige inom sin bransch. Eftersom marknaden är relativt begränsad innebär det i dagsläget 18 svenska kontor, varav två öppnade i år. Företaget är dock inne i en expansiv fas och målsättningen är att öppna tre till fyra nya kontor årligen framöver. I huvudsak är det två personer som äger företaget, men en del personer i ledande position har också ett mindre aktieinnehav. Företaget har sitt huvudkontor med 12 anställda i Stockholm och landets kontor är sedan uppdelade i fyra regioner med var sin regionsansvarig. De olika kontoren inom regionen har varsin kontorsansvarig som bland annat ansvarar för de dagliga rutinerna. Totalt arbetar cirka 140 personer på företaget som omsätter cirka 70 miljoner kronor årligen. (Företag X:s årsredovisning 2005) (RC, 24.01.2007)

Den huvudsakliga verksamheten består av försäljning av tjänster där marginalerna är låga. Från att tidigare ha satsat på en profil som ett billigare alternativ till marknadsledande företag, satsar Företag X idag på att positionera sig som ett företag som erbjuder företagsspecifik service och kundmervärde i form av bitjänster. Företaget satsar också på att ha en större tillgänglighet för kunderna än vad konkurrenterna har. (RC, 24.01.2007) Under denna studie har vi varit i kontakt med fem personer på Företag X. Tre av dessa är kontorsansvariga i region Syd som hädanefter benämns KA 1, KA 2 och KA 3. Vi har även talat med regionchefen för region Syd, kallad RC, samt den vikarierande ekonomichefen på huvudkontoret som ansvarar för budgetarbetet, benämnd EC.

5.2.1 Skapandet av en gemensam moral

Ursprungligen bedrevs verksamheten småskaligt av personer som stod i nära relation med varandra vilket medförde att en familjär känsla blev en given del av verksamheten. I takt med att företaget har expanderat har denna närhet som en naturlig följd blivit mindre påtaglig. De olika kontoren har fått allt större spridning vad gäller verksamhetsfokus, präglad av de olika kontorsansvarigas tolkning av vad varumärket bör förknippas med. Denna trend har uppmärksammats av personer i ledande befattning och i januari 2006 infördes därför en utbildning som samtliga anställda, såväl kassapersonal som kontorsansvariga skulle genomgå. Denna utbildning syftar dels till att kunden ska känna igen sig genom att personalens rutiner, när de säljer företagets tjänster, är likadana oavsett kontor. KA 3 (14.12.2006) uttrycker ”Utbildningen finns till för att stärka Företag X-andan”. Dessutom ska utbildningen resultera i att alla anställda är väl förtrogna med vad varumärket står för och vilka krav som företaget ställer på hur en kund ska bemötas. Genom att med utbildningen säkerställa en viss nivå på kunskapen om rutiner och varumärke säkerställs samtidigt att kontoren utvecklas i samma riktning, vilket underlättar möjligheten till personalflyttningar mellan de olika kontoren och regionerna vilket vi återkommer till i avsnitt 5.2.4. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

5.2.2 Gruppbaseade belöningar

Vikten av att alla kontor drar i samma riktning tydliggörs genom det finansiella belöningssystem som tillämpas i Företag X. Det består av ett bonussystem som grundar sig på hela företagets sammanlagda resultat, vilket benämns bonuspool av Merchant och Van der Stede (2003). Bonusen delas ut till samtliga fast anställda som ett procentuellt pålägg på lönen. På så sätt tas ingen direkt hänsyn till vilken position den anställda har i företaget. Dock påverkas bonusen av storleken på ansvaret den anställda har då ansvariga personer har högre lön och därmed får ett större bonuspålägg. Detta system medför även att personer som har varit anställda länge, och därför har högre lön, får mer bonus utbetald. Viss kritik har utdelats för detta bonussystem. KA 2 (13.12.2006) menar att sättet på vilket bonusen baseras på hela företagets resultat drabbar de kontor som gör bäst ifrån sig eftersom de positiva resultaten används för att jämna ut sämre resultat från andra kontor och de som jobbar ”tokmycket” (KA 2, 13.12.2006) därmed inte får den belöning de förtjänar. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

Även icke-finansiella belöningar är aktuella för Företag X. Ledningen arbetar för att skapa goda relationer mellan de anställda genom att dela ut ekonomiska anslag som ska användas till aktiviteter för de anställda utanför arbetstid. Dessa aktiviteter kan innebära att regionens olika kontor träffas för att spela bowling eller att en gemensam julfest för två olika regioners samtliga kontor anordnas. Årligen bjuder också företaget sina samtliga fast anställda på en långhelgs vistelse på en specifik ort där tiden är avsatt både för konferens och för informellt umgänge. Huvudkontoret satsar också mycket på interna tävlingar mellan de olika kontoren och offentliggör tydligt vilket kontor som gjort bäst ifrån sig på ett internt nätverk, något som den kontorsansvariga och övriga anställda ofta uppskattar. Har ett kontor haft ovanligt stor arbetsbörda och hanterat denna bra står även det att läsa på det interna nätverket. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

5.2.3 Fysisk och social utformning

På ett kontor arbetar varje dag tre till fyra personer dagligen. Företag X har en arbetsklädsel som är gemensam för alla anställda på kontoren. De olika kontorsansvariga arbetar deltid med försäljning av tjänster på samma sätt som övriga anställda och bär vid dessa tillfällen alltid arbetsklädsel. Den tid som de jobbar med mer administrativa uppgifter utan kundkontakt förekommer även civil klädsel. Den gemensamma arbetsklädseln är ett medvetet sätt från ledningens sida att säkerställa att personalen alltid bär en vårdad klädsel inför kunderna, men även ett sätt att suddas ut skillnaderna i de formella yrkesrollerna mellan försäljningspersonal och kontorsansvariga. KA 1 (12.12.2006) bekräftar detta då han säger att arbetsklädseln skapar en teamkänsla mellan de anställda. Även lokalerna är anpassade för integration mellan personer på olika positioner i företaget då de är små och då all verksamhet äger rum på samma yta. Undantaget är den lokal där regionsansvariga vanligtvis sitter i region Syd. Denna

lokal är mer anpassad för administrativt arbete då kassapersonalen vistas på nedersta våningen och tar emot kunder, medan det administrativa sker på den övre våningen. Övriga ytor, såsom kök och kapprum, är gemensamma varför personer på olika nivåer ofta möts i det vardagliga arbetet ändå. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

5.2.4 Interna förflyttningar av de anställda

I regioner där avstånden mellan de olika kontoren är små roterade tidigare ständigt de fast anställda mellan olika kontor. Anledningen därtill var delvis att man trodde att det skulle minska eventuella skillnader kontoren emellan. Systemet upphörde dock efter en tid då det blev alltför rörigt och man insåg att vissa kunder kände trygghet i att känna igen personalen på "sitt" kontor. Idag arbetar de fast anställda på samma kontor medan extrapersonalen roterar mellan kontoren allt eftersom behov uppstår. Kontoren i samma stad har ett nära samarbete genom att personal skickas mellan dem vid sjukdom, ledighet eller extra arbetsbelastning. Genom att de olika kontoren till viss del har gemensam personal ska detta samarbete underlättas. KA 1 (12.12.2006) menar att sammanhållningen på företaget har blivit bättre sedan personalen flyttats runt. Det är vanligt att fast personal från en region skickas till en annan då ett nytt kontor ska öppna. Detta för att underlätta utbildningen av nyanställda på det nyöppnade kontoret samt för att försäkra att gällande rutiner efterlevs. Att personal som tidigare arbetat i en region och flyttat till en annan får motsvarande tjänst i den nya är också mycket vanligt. Med undantag för vissa kvalificerade tjänster på huvudkontoret sker nästan all rekrytering internt. Exempelvis har alla kontorsansvariga tidigare varit kassapersonal, liksom region Syds regionchef. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006) (RC, 24.01.2007)

5.2.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen

Kommunikationen inom Företag X beskrivs av alla personer vi intervjuar som nära och öppen. Exempelvis säger KA 1 (2006.12.12) att det råder en "prestigelös kommunikation" och att det är "som att tala med sina vänner". I de små kontorslokaler som verksamheten bedrivs blir närheten mellan de anställda påtaglig och dialoger naturligt frekvent förekommande. Genom att den kontorsansvariga till stor del arbetar på samma sätt som sin underanställda kassapersonal tar även han eller hon del i denna närhet, och frågor eller problem kan enkelt diskuteras. Utöver den vardagliga kommunikationen förekommer minst en gång årligen både individuella lönesamtal och utvecklingssamtal. Dessa samtal hålls vid olika tidpunkter för att personalen ska kunna ta upp problem och klagomål utan att känna att de hämmas av risken att påverka hur deras lön sätts. De olika ansvariga inom Region Syd har som tidigare nämnts daglig kontakt med varandra och anser sig känna varandra väl och många av dem även umgås på fritiden. Förutom daglig telefonkontakt har exempelvis spontana frukostmöten förekommit hemma hos regionsansvarige. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

Vilken form den regioninterna kontakten har skiljer sig enligt KA 2 åt mellan regionerna, men en ofta förekommande dialog mellan ansvariga och företagets ledning sägs vara vanlig oavsett regiontillhörighet. Skillnad kan däremot märkas hos en ansvarig som mer nyligen kommit in i organisationen och som exempelvis tvekar mer inför ett telefonsamtal till ledningen jämfört med ansvariga som funnits med länge. Han eller hon kan då antas vara präglad av en tidigare anställning i ett företag med mer formell hierarkisk struktur och därför ha större respekt för de formella titlarna. KA 2 (13.12.2006) påpekar dock att den spontana och lättsamma dialogen med ledningen troligtvis kommer att försvinna i takt med att organisationen expanderar. Även KA 1 (12.12.2006) poängterar detta. Han menar att om alla satt och ringde till huvudkontoret för att prata lite allmänt skulle personerna på huvudkontoret snart inte ha tid att göra något annat än att sitta och tala i telefon.

På samma sätt beskriver KA 2 (13.12.2006) att det knappast är möjligt att bibehålla en sådan platt organisation i långa loppet och ställer sig frågande till huruvida man i framtiden kommer att kunna ha en sådan spontan kontakt med huvudkontoret som man har idag. Emellertid uppmuntras all personal att våga hålla kontakt med huvudkontoret. För att underlätta detta utbildas all nyanställd personal till att känna igen namnen och titlarna på alla personer på huvudkontoret. På intranätet finns också bilder på alla anställda för att hela personalen ska känna igen ansiktet på de kollegor de annars bara skulle känna till namnet. Detta tror man ska bidra till att relationerna mellan kassapersonalen och huvudkontoret stärks, samt till att stärka gemensamhetskänslan på företaget. (RC, 24.01.2007) (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006)

5.2.6 Budgetprocessen

Budgeteringen på Företag X påbörjas i september genom att ekonomiansvariga på huvudkontoret ser över hela verksamhetens kommande år och framarbetar ramar, så kallade ”tomma mallar” (EC, 12.12.2006) som de olika regionerna måste hålla sig inom när de utarbetar budgeten. Dessa ramar innehåller ett antal gemensamma nyckeltal såsom marknadsföringskostnader, avskrivningskostnader samt ränte- och försäkringskostnader och ges till de regionsansvariga som i sin tur meddelar dem till de kontorsansvariga i slutet av september. Tidigare har de regionsansvariga tagit fram en budget för vardera kontor inom sin region efter att ha diskuterat budgetmålen och resonemangen som ligger till grund därför med de kontorsansvariga. En nyligen genomförd omorganisation syftade till att dels avlasta de regionsansvariga och dels divisionalisera företaget. Denna omorganisation ledde till att de kontorsansvariga idag själva ställer upp sin budget, vilket medför att de har ansvar för att ta fram ett tillförlitligt underlag att basera sina budgetmål på. Det yttersta ansvaret ligger dock fortfarande på den regionsansvariga som rapporterar budgetarna till huvudkontoret samt ställs till svars för eventuella avvikelser. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006) (EC, 12.12.2006)

När budgetförslaget är utarbetat av den kontorsansvariga diskuteras detta med regionsansvariga som måste godkänna den innan den slutliga budgeten läggs fram för huvudkontoret. Detta sker vanligtvis efter en månads arbete då förhandlingar mellan de kontorsansvariga och regionsansvariga äger rum. (RC, 24.01.2007) (KA 1, 12.12.2006) Trots att dessa känner varandra mycket väl kan förhandlingarna vara jobbiga menar KA 1 (12.12.2006). KA 2 (13.12.2006) menar dock att samtalen är lättsamma och inte fråga om några hårda förhandlingar. På frågan om huruvida slack förekommer är de tre kontorsansvariga enade. "Självklart tar man i på kostnaderna och drar ner på intäkterna i budgeten" menar KA 2 (13.12.2006) och förklarar vidare att huvudkontoret antagligen förväntar sig detta. En annan anledning till att öka på kostnaderna och dra ner på intäkterna vid budgeteringen är enligt KA 3 (14.12.2006) den "kick" som upplevs genom att budgetmålen nås. KA 1 (200.12.12) instämmer och beskriver att man självklart försöker få ett så stort utrymme som möjligt. "Man behöver inte göra en lyckobudget, men klart att man försöker". Ofta skickas budgeten fram och tillbaka mellan regionchefen och huvudkontoret för justeringar två-tre gånger innan den slutliga versionen accepteras och fastställs i början av december. (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006) (EC, 12.12.2006)

5.2.7 Budgetuppföljningen och belöningar

Vid budgetuppföljningen ställs som tidigare beskrivits den regionsansvarige till svars för eventuella avvikelser. Det är emellertid sällan förekommande att stora skillnader påvisas vid budgetuppföljningen. Det pågår nämligen, som tidigare nämnts, en ständig dialog mellan region- och kontorssansvariga som i sin tur ofta kommunicerar med ledningen på huvudkontoret. Om förutsättningarna för att nå uppställda mål ändras diskuteras detta därmed så fort förändringen sker. Enligt dessa nya förutsättningar förändras förväntningarna varefter nya handlingsplaner utarbetas. Det blir därför sällan någon diskussion om budgetavvikelser. Det förekommer heller inte några finansiella belöningar med anknytning till budgetutfallet. Däremot motiveras de kontorsansvariga av immateriella belöningar, vilket diskuteras mer ingående under rubriken "Syften med budgeten". (KA 1, 12.12.2006) (KA 2, 13.12.2006) (KA 3, 14.12.2006) (RC, 24.01.2007)

5.2.8 Syften med budgeteringen

När vi ber de tre kontorsansvariga att rangordna de syften de tror att huvudkontoret har med budgeteringen är resultaten något spridda. KA 1 (12.12.2006) och KA 2 (13.12.2006) menar att samordning och kontroll är de tyngst vägande syftena med budgeteringen för Företag X då det till stor del handlar om att jämföra resultaten mellan olika kontor samt att ständigt följa upp resultaten med månadsvisa kontroller för att kunna agera i tid vid avvikelser. Enligt KA 3 (14.12.2006) är samordning ett viktigt syfte då organisationen växer och det är viktigt att alla kontor ägnar sig åt samma saker. Motivation är enligt KA 2 (13.12.2006) det minst

betydelsefulla syftet då belöningar är kopplade till budgeteringen. KA 3 (14.12.2006) är emellertid av en annan åsikt då han rangordnar motivation som det främsta syftet. Han berättar att han är stolt när han kan visa upp ett bra resultat, att han vill känna att han har åstadkommit något och att han får en känslomässig inre vinning av att nå budgeten. De tre kontorsansvariga är överens om att de känner en ökad motivation sedan de fick ökat ansvar för och större delaktighet i budgetarbetet. Enligt EC (12.12.2006) är planering det främsta syftet, varpå kontroll, motivation och samordning följer i fallande ordning. Ingen motivation till rangordningen gavs.

6. ANALYS

I detta kapitel görs en jämförelse av den information som vi införskaffat vid vår primära datainsamling och den teori som vi redogjort för. Först gör vi en jämförelse mellan de två företagens företagskultur och därefter en analys av deras budgetprocesser. Denna analys kommer att baseras på de hypoteser vi redovisat i kapitel 4.

6.1 Företagskultur

Som vi redan argumenterat för krävs det en definition av företagskultur för att en beskrivning av en sådan ska vara möjlig. Företagskultur är ett komplicerat och svårdefinierat begrepp varför vi valt att använda oss av de ovan beskrivna företagskulturstärkande aktiviteterna (3.3.1) som grund i vår jämförelse mellan de två företagens företagskultur nedan. Vi kommer att jämföra sätten på vilka de två företagen arbetar med dessa aktiviteter och, med utgångspunkt däri, försöka beskriva företagskulturen i de båda företagen. Beskrivningarna baseras på de observationer vi gjort som objektiva betraktare av företagen.

6.1.1 Skapandet av en gemensam moral

Vi tolkar uttrycket ”skapandet av en gemensam moral” i detta sammanhang som aktiva handlingar med syfte att skapa och upprätthålla gemensamma värderingar för anställda på alla nivåer i ett företag. Vi tolkar det också som ansträngningarna en företagsledning gör för att göra alla anställda medvetna om företagets vision och mission. Detta baserat på Merchant och Van der Stede:s (2003) teori. Företag X har länge drivits i en liten skala och att alla anställda känner till företagets vision och mission tycks tidigare ha varit en självklarhet. Företaget är nu emellertid inne i en expansiv fas och personer på ledningsnivå har blivit medvetna om att de anställdas medvetenhet om visionen härigenom riskerar att försvinna. Företaget arbetar med upprätthållandet av den gemensamma moralen genom utbildningsprogrammet som de anställda måste genomgå. De tre kontorsansvariga tycks vara överens om att detta utbildningsprogram har förbättrat kunskapen om varumärket hos de anställda avsevärt, samt att det har lett till en mer enhetlig kundupplevelse.

Personerna som ingår i Willy:s ledningsgrupp har olika bakgrund och även om de alla kommer från butikskedjor med lågkostnadsstrategi tycks det vara svårt att skapa en gemensam ”anda”. Baserat på Aronssons (07.12.2006) uttalande verkar även företagets storlek vara ett hinder för upprättandet av en gemensam ”Willy:sanda”. Att ledningen besöker Willy:sbutikerna för att få en inblick en butikschefs vardag och för att därigenom minska värderingsgapet kan ses som ett tecken på att företaget är medvetet om vikten av att

upprätthålla gemensamma värderingar. Denna ambition kan emellertid anses brista genom att ledningen enbart har kontakt med butikscheferna och förbiser övrig personal. Aronsson (07.12.2006) förklarar att företaget ska arbeta för att skapa en gemensam moral under de kommande två åren. Hur detta arbete ska gå till klargörs emellertid inte, och baserat på att Merchant och Van der Stede (2003) beskriver hur den ursprungliga företagskulturen ofta sitter djupt rotad i ett företag, ställer vi oss något frågande till huruvida detta arbete ska lyckas.

6.1.2 Gruppbaseade belöningar

På Företag X är alla belöningar gruppbaseade. Dels genom det procentuella pålägg på lönen som baseras på företagens vinst och dels genom de icke-finansiella belöningarna som delvis har syftet att stärka gemenskapen och relationerna på företaget. De icke-finansiella belöningar som utdelas sägs stärka teamkänslan på de olika kontoren. Vi ställer oss dock aningen kritiska till dessa kontorsbaseade belöningar då vi anar att de kan orsaka negativ konkurrens och osämja mellan kontoren. Huruvida detta är fallet är oklart men då personalen ofta förflyttas mellan kontoren skulle detta kunna innebära problem. På Willy:s förekommer inga gruppbaseade belöningar på ledningens initiativ. En butikschef har dock vid enskilda tillfällen visat sin personal uppskattning genom att dela ut biobiljetter. Ambitionen med detta är god, men vi upplever att det även medför en risk att klyftor uppstår mellan de olika butikerna. Avundsjuka och splittringar skulle nämligen lätt kunna bli resultatet om vissa butiker belönar sin personal medan andra inte gör det. Icke-finansiella belöningar, såsom beröm, tycks också vara ovanliga.

Då alla belöningar ges gruppvis tycks Företag X även här ha nått längre i ambitionen att skapa en stark företagskultur. Ledningen är också medveten om hur belöningar av typen personalfester och resor kan skapa en starkare gemenskapskänsla och närmare relationer mellan de anställda, något som enligt teorin också stärker företagskulturen. Enskilda butikschefer på Willy:s tycks medvetna om fördelarna med gruppbaseade belöningar, dock bör detta anammas även på ledningsnivå om möjligheterna till en förbättrad företagskultur enligt teorin ska bli större.

6.1.3 Fysisk och social utformning

Både Företag X och Willy:s har ambitioner att minska skillnaderna mellan nivåerna på personalen genom en gemensam klädsel. Personer vi talat med på båda företagen beskriver också hur en gemensam klädsel skapar en teamkänsla bland de anställda samtidigt som det garanterar att de anställda upprätthåller en vårdad profil. För båda företagen beskrivs hur det dagliga arbetet sker på en gemensam yta för personer på samtliga positioner på enheten, något som medför möjlighet till informella möten och spontana konversationer. Dessa möjligheter är dock större på Företag X där lokalerna är betydligt mindre och personalen följaktligen

befinner sig närmre varandra. Informella möten och spontana konversationer tycks dock uppskattas av personer på båda företagen, och fördelarna med dessa är också kända.

6.1.4 Interna förflyttningar av de anställda

På Företag X finns en stor grupp personal som ständigt skiftar mellan kontoren inom en region. Detta leder enligt KA 3 (14.12.2006) till att känslan av gemenskap och sammanhållning blir större, något som bekräftar vad Merchant och Van der Stede (2003) beskriver om hur de anställda identifierar sig med hela organisationen istället för bara med den egna enheten. Det är vanligt att fast personal "lånas ut" vid nyöppning av kontor och vid hög arbetsbelastning vilket vi menar kan bidra till en stark företagskultur. Rekrytering sker också vanligtvis inifrån, med undantag av kvalificerade tjänster på huvudkontoret. Även på Willy:s sker en stor del av rekryteringen inifrån. Vid nyöppning av butiker förekommer det också att personal från andra butiker hjälper till. Att personal lånas ut i den vardagliga driften är däremot ovanligt då personalbehovet på grund av hög arbetsbelastning vanligtvis drabbar alla butiker samtidigt. Om förändringen som medförde att de olika butikerna inte längre är egna bolag delvis genomfördes för att personal skulle kunna flyttas mellan butikerna är oklart. Skulle så vara fallet är det ett tecken på att Willy:s ledning ser fördelar med interna förflyttningar av de anställda. Företag X utnyttjar möjligheten att förflytta personal mellan olika enheter till högre grad än vad Willy:s gör. Vi tror att detta främst beror på att Willy:s har betydligt fler anställda varmed svårigheten att organisera förflyttningar bör vara större.

6.1.5 Ledningens sätt att kommunicera med organisationen

Ledningens sätt att kommunicera med de anställda torde dels handla om sättet på vilket de agerar som förebilder för de anställda, samt hur relationerna med de anställda ser ut och följaktligen också hur konversationerna lyder. Vi har inte fått någon uppfattning om hur Företag X:s ledning agerar för att vara bra förebilder för sin personal. På företaget beskrivs emellertid kommunikationen vara öppen och lättsam. Vi tror att detta följer av att företaget är relativt litet och att de på huvudkontoret därför känner alla regions- och kontorsansvariga. Vi tror också att det är en följd av ledningens aktiva arbete för att alla anställda ska känna till personerna på huvudkontorets titlar samt känna igen alla kollegor på företaget. I takt med att företaget växer kommer möjligheterna till personliga kontakter minska varför vi frågar oss hur länge detta ska kunna upprätthållas.

Willy:s har helt andra förutsättningar för kontakt mellan de anställda och huvudkontoret. När vi frågar Aronsson (17.12.2006) om detta menar han att han omöjligt kan känna igen alla företagets butikschefer, de flesta är bara namn för honom. Det visar tydligt att det är svårare för ledningen att upprätthålla relationer med sina anställda i ett stort företag och följaktligen också svårare för dem att påverka personalen att arbeta i enlighet med Willy:s vision. Däremot uttalar ledningen hur viktigt det är att vara goda förebilder för sin personal genom att

agera i enlighet med affärsidén. Kompassen, som Willy:s benämner sitt Balanserade styrkort, är också ett sätt för ledningen att kommunicera vad de anser är viktigt. Att placera det i lunchrummet på varje butik tolkar vi som en ambition att nå alla i personalen, vilket också tycks vara framgångsrikt.

Att relationerna mellan ledningen och de anställda på Företag X beskrivs som närmare beror förmodat på att företaget är relativt litet och att möjligheten att skapa kontakter mellan de anställda är större. Willy:s stora organisation har andra förutsättningar härför och kan uppenbarligen inte åstadkomma samma gemenskap. Willy:s ledning tycks emellertid vara ytterst medvetna om deras roll som förebilder och vikten av att agera i enlighet med dessa. Via Kompassen vill de även tydliggöra vad de anser är viktigt att de anställda arbetar emot, vilket kan tolkas som ett sätt att sprida företagets vision och mission.

6.1.6 Sammanfattning

Vi ska här sammanfatta ovanstående avsnitt samt redogöra för vilket av de två företagen vi anser till störst del utför de "företagskulturstärkande aktiviteterna" och därmed skapar störst förutsättningar för en stark företagskultur. Som vi vid flertalet tillfällen tidigare har påpekat är företagskultur ett ogripbart begrepp och avgörandet huruvida en sådan är stark eller svag ligger därför i betraktarens ögon. Baserat på de kriterier vi har använt för att beskriva fenomenet företagskultur och använt som utgångspunkt i våra analyser, anser vi oss kunna fastställa att Företag X har en starkare företagskultur än vad Willy:s har. Företag X arbetar mycket hårt med att skapa en gemensam moral med hjälp av sitt utbildningsprogram. Företaget delar enbart ut gruppbaseade belöningar och har lokaler som ger goda möjligheter till integration mellan personer på olika nivåer. Arbetsklädseln uppmuntrar också till integration då inga skillnader görs mellan personer på olika positioner på kontoren. Det är vanligt förekommande att personal arbetar på olika kontor i Företag X. Det är också vanligt att personal lånas ut vid nyetableringar och företaget rekryterar mestadels inifrån. Hittills har även relationen mellan ledningen och anställda varit god då ledningen kommunicerat med de anställda på ett spontant och lättsamt sätt, även om det kan diskuteras hur möjligheterna här till kommer att utvecklas framöver. Willy:s hänger sig till viss del till de "företagskulturstärkande aktiviteterna" men brister på många plan. Det tydligaste, enligt oss, är belöningssystemet där inga belöningar baseras på gruppvisa prestationer. De tycks emellertid vara medvetna om bristerna i deras förutsättningar för skapandet av en stark företagskultur och ska framöver arbeta för att skapa en gemensam vision och mission.

Vi anser att den yttersta skillnaden mellan de två företagen, vad gäller förutsättningen att skapa en stark företagskultur, är företagets storlek. Exempelvis är det lättare för ledningen att ha kontakt med alla i personalen när personalstyrkan är liten. Det är också lättare att organisera sammankomster och utdela liknande icke-finansiella belöningar på ett mindre företag. Men trots att Willy:s har brister i förutsättningarna anser vi att de bör agera med Företag X som förebild om de har som ambition att skapa en starkare företagskultur.

Exempelvis skulle ett liknande utbildningsprogram, som ger personalen kännedom om företagets affärsidé och moral, kunna användas. Willy:s skulle också kunna förändra sitt belöningsystem så att en del av det blir gruppbaserat och grundat på företagets, alternativt butikernas, totala resultat. Ett sådant belöningsystem skulle kunna öka teamkänslan bland de anställda. Att i högre grad satsa på icke-finansiella belöningar, såsom personalfester och resor, skulle troligen också tjäna detta syfte.

6.2 Budgeteringen

Med utgångspunkt i de hypoteser som redogörs för i kapitel 4 ska vi nu göra en analys av de två företagens budgetering. Analysen kommer att baseras på ovanstående avsnitt och därmed utgå från att Företag X har en starkare företagskultur än vad Willy:s har. Vi är medvetna om att andra faktorer än företagskultur kan ha betydelse för ett företags budgetprocess. Exempel på sådana faktorer är företagets storlek, om de profilerar sig som lågkostnads- eller innovationsföretag, hur pass nyetablerade de är etcetera. Vi vill också påminna om att vi är medvetna om bristerna i urvalet då vi bara analyserat två företag. Vi är därmed medvetna om det faktum att inga generella slutsatser kan dras av vår studie och att de resultat som redovisas nedan således enbart är applicerbara på denna studie.

6.2.1 Är budgetstyrningen hårdare i ett företag med en svag företagskultur?

Budgetstyrningen tycks vara hårdare i ett företag med en svag företagskultur. Enligt Anthony och Govindarajan (2001) är hård eller lös kontroll en effekt av ledningens sätt att kommunicera med övriga organisationen. Vi upplever att ledningen till stor del kommunicerar via budgeten på Willy:s. Budgetprocessen är mycket strukturerad och hårda förhandlingar avgör vilka resurser de olika butikerna får. Resultatet kontrolleras dagligen via ett avancerat dataprogram och butikscheferna ställs till svars för resultatet via ett belöningsystem som enbart baseras på budgetutfallet. Detta är enligt vår definition tecken på en hård budgetstyrning. Enligt Lindvall (2001) är det vanligt att budgeten kompletteras med rullande prognoser för företag som har lös budgetstyrning. Varken Företag X eller Willy:s uppdaterar budgeten med rullande prognoser. Emellertid kan Företag X:s uppföljningsarbete betraktas som en slags rullande prognos där man görs medveten om avvikelser och tidigt kan reagera på dem. Vår uppfattning är att Företag X ledning inte ser lika allvarligt på budgeteringen utan snarare ser den som en typ av planeringsarbete. Ett skäl till detta kan vara att en stor del muntlig kommunikation förekommer mellan ledningen och de kontorsansvariga varför ett behov av hård styrning inte finns. Detta stöds av vår tolkning av Merchant (1984) som beskriver hur möjligheten att använda sig av informella styrverktyg som kommuniceras muntligt minskar ju fler anställda en organisation har.

I vår hypotes har vi beskrivit att ett företag med en svag företagskultur baserar sin uppföljning och sina eventuella belöningar på budgetutfallet, utan hänsyn till utomstående faktorer. Detta stämde mycket väl med vad våra resultat visar eftersom Willy:s baserar sina belöningar på budgetutfallet utan att göra några som helst subjektiva bedömningar om vilka bakomliggande faktorer som påverkar resultatet. Företag X å andra sidan har inga belöningar knutna till budgetutfallet. Däremot har vi funnit att inga subjektiva bedömningar heller görs vid fastställandet av belöningarna i Företag X. Sammantaget kan ändå fastställas att uppföljningsarbetet på Willy:s är betydligt hårdare än på Företag X eftersom resultatet dagligen kontrolleras och den ansvariga får ställas till svars för avvikelser. Vi är av uppfattningen att budgeten följs upp även på Företag X även om detta inte sker under lika formella former.

6.2.2 Är budgetuppställandet av top-downkaraktär i ett företag med en svag företagskultur?

Företag X och Willy:s har i stort sett samma system vid upprättandet av budgeten. Precis som Anthony och Govindarjan (2003) förespråkar har företagen en kombination av top-down och bottom-upbudgetar där ledningen utarbetar ramar för de olika enheterna varpå enheterna själva upprättar budgeten. Denna blir sedan föremål för granskning hos ledningen innan den godkänns eller lämnas tillbaka till enheten för korrigerande. Denna metod överensstämmer också med vad Ax et al (1995) benämner ”iterativ budgetering” där kommunikationen går både uppifrån och nedifrån i en organisation.

6.2.3 Förekommer slack oftare i ett företag med en svag företagskultur?

Slack tycks förekomma inom båda företagen då både butikscheferna på Willy:s och de kontorsansvariga på Företag X medgav att de gärna förhandlade till sig extra utrymme vid budgetdiskussionerna. Motiven för Willy:s budgetansvariga att skapa slack tycks däremot vara betydligt starkare än för Företag X då Willy:s butiksansvarigas belöningar baseras på budgetutfallet. Att Nilsson (22.01.2007) uttrycker ”Det är ju en typ av löneförhandling” gör det tydligt att viljan att ställa en uppnåelig budget är stark på Willy:s. Varför Företag X kontorsansvariga vill förhandla till sig extra utrymme vid budgetförhandlingen är desto mer oklart. Dels är de kontorsansvariga inte ansvariga för budgeten i slutändan och dels baseras inga som helst belöningar på budgetutfallet. Den förklaring vi kan hitta kan vara att de anställda på Företag X känner ett personligt engagemang till sitt företag och därför vill redovisa så bra resultat som möjligt. Detta skulle kunna vara en följd av det faktum att företaget är litet och relationerna mellan de anställda goda, något som medför att det blir känt inom företaget om ett kontor redovisar ovanligt bra, eller ovanligt dåliga, resultat. Skulle det vara fallet kan man tolka KA 3:s (14.12.2006) uttalande om den känslomässiga inre vinningen han upplever när han känner att han gjort bra ifrån sig som ett bevis på detta. Ytterligare en förklaring till att Företag X:s kontorsansvariga ägnar sig åt att skapa slack trots att inga tydliga motiv till detta finns kan vara det gruppsyck som gruppbaseade belöningar kan medföra

(3.3.1). Som Merchant och Van der Stede (2003) beskriver kan sådana belöningar skapa en typ av social kontroll där gruppmedlemmarna, i detta fall hela organisationen, övervakar varandra och ser till att alla strävar åt samma håll. Skulle det vara fallet är det tydligt att företagskulturen, medvetet eller omedvetet, är ett starkt styrinstrument för Företag X.

6.2.5 Är belöningar till större del finansiella och individuella i ett företag med en svag företagskultur?

På Willy:s är alla belöningar finansiella och inga av dessa finansiella belöningar delas ut gruppvis. Detta stämmer väl med teorin som beskriver hur gruppbaseade belöningar är bäst lämpade när individens prestationer kan påverka gruppens samlade prestation, något som borde vara svårt i ett företag med över 5000 anställda. Att hamna bland de tio bästa butikerna i den Willy:s-tidning som delas ut månadsvis kan tolkas som en icke-finansiell belöning. Likaså att få ett bra resultat på Kompassen, Willy:s Balanserade styrkort. I vår hypotes skriver vi att vi antar att icke-finansiella belöningar uppskattas till större del i ett företag med en stark företagskultur. Anledningen till det är att beröm och offentliggörande av bra resultat troligtvis blir mer uppmärksammat då de anställda känner varandra väl. Vår uppfattning är att Willy:s butikschefer inte uppfattar denna typ av icke-finansiell belöning som speciellt motiverande. Ett skäl till detta kan vara det stora fokus som hamnar på den finansiella belöning som baseras på budgetutfallet hos Willy:s.

På Företag X är, som redan beskrivits, alla belöningar gemensamma. Dels betalas finansiella belöningar ut baserat på företagets totala resultat och dels förekommer icke-finansiella belöningar, såsom personalfester och liknande arrangemang i hög grad. Detta tycks stämma med vår hypotes att ett företag som satsar på att skapa en stark gemensam moral ser fördelar i att låta de anställda umgås med varandra under festliga omständigheter och lära känna varandra på så sätt. Även andra typer av icke-finansiella belöningar förekommer. Dels i offentliggörande av ett kontors resultat då detta är ovanligt bra, dels genom interna tävlingar mellan olika kontor. Vår uppfattning av Företag X:s belöningsystem är att det ur företagskulturstärkande synpunkt är i stort sett optimalt, men att det samtidigt kan vara omotiverande i vissa fall. Ett exempel är det fall som beskrivs av KA 2 (13.12.2006) där ett kontor som gör bra ifrån sig blir ifråntaget belöningen då denna kvittas mot resultatet för ett kontor som gjort sämre ifrån sig. Ur detta perspektiv kan tänkas att företaget borde komplettera sitt nuvarande belöningsystem med ett som betalas ut kontorsvis.

6.2.6 Har budgeteringen fler syften i ett företag med en svag företagskultur?

Budgetprocessen förefaller ha fler syften i det företag som har svagast företagskultur. Enligt Aronsson (07.12.2006) och övriga tillfrågade på Willy:s spelar alla syften en mycket stor roll, medan det på Företag X finns syften som anses vara mindre viktiga. Budgeteringen ligger som grund för verksamhetsårets taktiska planering för Willy:s och precis som Ax et al (2005)

beskriver innebär budgeteringen en överblickande plan för hela verksamheten som kan användas för att bedöma om inriktningen är i enlighet med strategin. EC (12.12.2006) på Företag X:s huvudkontor menade att planering var det viktigaste syftet med budgeteringen men ingen av de tre KA höll med om det. Vi har också svårt att se planering som ett viktigt syfte med budgeten på Företag X, då den ursprungliga planen hela tiden förändras med uppföljningsarbetet.

Som Ax et al. (2005) skriver har samordning ett större syfte i ett stort företag, delvis för att risken är stor att företagets enheter drar åt olika håll. Willy:s ekonomichef menar också att samordning är ett viktigt syfte med budgeteringen just på grund av organisationens storlek. KA 1 (12.12.2006) och KA 2 (13.12.2006) på Företag X sade också att samordning var ett av de viktigaste syftena med skälet att företaget växer, vilket medför ett ökat behov av att alla enheter samordnas. Samordning som syfte vägde inte lika tungt enligt Företag X:s EC (12.12.2006) som placerade det på tredje plats.

Enligt Dunk och Perera (1997) kan företagets storlek ligga bakom vilken vikt kontroll har som syfte med budgeteringen för ett företag. Anledningen är att personliga relationer lättare uppkommer i ett mindre företag och att personliga relationer troligen minskar behovet av formella instrument för kontroll. Willy:s menade att kontroll var ett mycket tungt vägande syfte med budgeten vilket bekräftar denna teori. Någon stor skillnad mot Företag X kan dock inte påvisas då företagets EC (12.12.2006) rangordnade kontroll som det näst viktigaste syftet. Även Företag X:s KA 1 (12.12.2006) och KA 2 (13.12.2006) rangordnade kontroll som ett viktigt syfte. Ett skäl till detta kan, med hänvisning till Dunk och Pereras teori som beskrivs ovan, vara företagets kraftiga expansion.

På Willy:s är det tydligt att motivation är ett viktigt syfte med budgeteringen eftersom budgetutfallet är vad som avgör huruvida butikscheferna får bonus eller inte. Enligt Van der Stede (2000) är det tecken på en hård budgetstyrning när den anställda bedöms enbart på basis av budgeten, vilket talar för en hård budgetstyrning på Willy:s. På Företag X är meningen delad huruvida motivation har betydelse som syfte. KA 2 menar att motivation inte är något syfte med budgeten överhuvudtaget då inga belöningar baseras på budgeten. KA 3 var dock av helt motsatt mening då han satte motivation på första plats vid rangordningen. Han hävdade att han når känslomässig vinning av att uppvisa bra resultat och av känslan av att ha åstadkommit något bra. Detta uttalande kan kopplas till Dirks (1994) artikel som gör skillnad på inre och yttre motivation. KA 3 drivs enligt denna av en inre motivation som kan ha uppstått genom delaktighet i budgetuppställandet. Även Anthony och Govindarajan (2001) menar att deltagande i budgetuppställandet kan medföra att de budgetansvariga känner större ansvar för att nå målen. Vi tror att detta fenomen ligger bakom det faktum att alla tre kontorsansvariga på Företag X kände ett ökat engagemang sedan de själva blev delaktiga i budgeteringsarbetet trots att de inte belönas utifrån budgetutfallet. Vi ser dock en risk att denna motivationseffekt kan komma att avta med tiden, när det inte längre är nytt för de

kontorsansvariga att vara delaktiga i budgetuppsättningen, om ingen belöning kopplas till budgetutfallet.

7. SLUTSATS

Vårt syfte var att analysera och beskriva om, och i så fall hur, företagskultur påverkar budgetering. Baserat på de företagskulturstärkande aktiviteter som vi utgått från i vår analys av de båda företagens företagskultur fastställde vi att Företag X har en starkare företagskultur än vad Willy:s har. Med det som utgångspunkt har vi analyserat de två företagens budgetprocesser för att se om några skillnader mellan dessa kan utläsas.

Budgetstyrningen förefaller vara starkare i det företag som hade en svagare företagskultur då budgetprocessen på Willy:s är mycket strukturerad och hårda förhandlingar äger rum vid utarbetandet av budget. På Willy:s följs budgeten upp dagligen genom ett avancerat datasystem och den budgetansvariga får ställas till svars för avvikelser. Den budgetansvariga får också en belöning om den klarar budgeten. Denna belöning baseras enbart på budgetutfallet, utan några subjektiva bedömningar om vilka bakomliggande faktorer som påverkar det, vilket är ett tecken på en hård budgetstyrning. Därigenom förefaller vår hypotes, om att budgetstyrningen är hårdare i ett företag med en svag företagskultur, stämma i det här fallet.

Då båda företagen tillämpar en kombination av top-down och bottom-upbudgetering, även kallat iterativ budgetering, kunde vi inte utläsa någon skillnad i budgetuppställandet mellan de båda företagen. Därför kunde vi inte finna stöd för vår hypotes om att budgetuppställningen är av top-downkaraktär för det företag med en svag företagskultur. Vi utgick ifrån att ett bristande förtroende från ledningens sida i företag med en svag företagskultur skulle medföra top-downbudgetar, vilket alltså inte tycks vara fallet. Vi utgick även ifrån att iterativa budgetar enbart skulle förekomma hos företag med en stark företagskultur eftersom möjligheten till god kommunikation och bra förhandlingar var större här. En tolkning av de resultat vi funnit är att den kontroll som goda relationer och bra kommunikation medför kan ersättas med avancerade datasystem, varför även ett företag med en svag företagskultur, såsom Willy:s, kan ägna sig åt iterativ budgetering.

Slack förekommer i båda företagen varför vi inte heller kunde bekräfta vår hypotes om att denna typ av opportunistiskt beteende är vanligare i ett företag med en svag företagskultur. Skälen till att slack förekommer tycks dock vara olika. På Willy:s ville de budgetansvariga förhandla till sig större marginaler då det blev lättare för dem att nå budget och därmed få sin bonus. På Företag X berodde det, enligt vår analys, snarare på att de som upprättade budgeten ville uppvisa bra resultat för sig själva och sina kollegor. Det kopplar vi till teorins beskrivning om hur en stark företagskultur kan skapa en form av social kontroll där individer övervakar varandra och ser till att alla i organisationen drar åt samma håll.

Belöningarna tycks till högre grad vara finansiella och individuella i ett företag med en svag företagskultur. På Willy:s betalas enbart finansiella belöningar ut till den person som ansvarar för budgeten och inga gruppbaseade belöningar förekommer. På Företag X förekommer

enbart gruppbaseade belöningar, dels icke-finansiella i form av personalfester och resor och dels finansiella i form av en slags vinstdelning av företagets totala resultat. På båda företagen finns även icke-finansiella belöningar, såsom offentliggörande av bra resultat på interna hemsidor och tidningar. Enhetsansvariga på båda företagen säger sig ge sin underställda personal spontant beröm och uppskattning. Detta tycks dock vara enklare och därmed ske oftare på Företag X då lokalerna är mindre och möjlighet till spontana konversationer därmed större. Vår hypotes om att belöningar ofta är finansiella och individuella i företag med en svag företagskultur förefaller således vara bekräftad i detta fall.

Vi utgick ifrån att budgeteringen har fler syften i ett företag med en svag företagskultur. Enligt vår studie tycks detta stämma i då de personer vi talade med på Willy:s menade att alla syftena; planering, samordning, kontroll och motivation var mycket viktiga. På Företag X var meningarna delade om vilka syften som var viktigast. Vår uppfattning är att en stor del av samordningen och kontrollen på Företag X sker genom att relationerna är nära och personer på olika nivåer i företaget kommunicerar frekvent. Motivation nås, enligt vår analys, genom den sociala kontroll som beskrivs ovan. Planering som syfte spelar enligt vår uppfattning inte någon avgörande roll för Företag X då den kontakt som ledningen har med de olika kontoren blir en form av uppföljningsarbete som kan jämföras med rullande prognoser.

Med våra resultat som bakgrund tycks budgetprocessen till viss del påverkas av en organisations företagskultur då den kan antas ha vissa roller som är gemensamma med budgeteringens. Den budgeteringsroll som enligt vår uppfattning främst torde kunna ersättas med en stark företagskultur är rollen som motivationsmedel då den sociala kontroll som en stark företagskultur medför tycks motivera de budgetansvariga att göra sitt yttersta för att företagets resultat ska bli så bra som möjligt. Även rollen som kontrollmedel förefaller kunna ersätta budgeteringens roll som kontrollinstrument eftersom en stark företagskultur medför en informell kontroll genom att kommunikationen mellan enheterna är frekvent och kan antas vara sanningsenlig. Om en stark företagskultur skulle kunna ersätta vissa av budgeteringsrollerna skulle detta kunna medföra en reduktion av de kostnader och de ansträngningar som tycks uppstå vid budgetprocesser. I denna studie hade emellertid budgeteringen en mycket framstående roll som ett etablerat styrverktyg i båda företagen, och att helt ersätta den med företagskultur förefaller ligga långt bort i tiden. Vår uppfattning är dock att ett företag har mycket att vinna på att aktivt arbeta för att skapa en stark företagskultur. Inte nödvändigtvis för att använda som ersättning till budgeteringen, utan snarare som ett komplement för att stärka det existerande styrsystemet.

7.1 Förslag till framtida studier

Som vi tidigare påpekat kan andra faktorer än företagskultur påverka ett företags budgetering. Då företagen vi undersökt skiljer sig betydligt åt vad gäller storlek på organisationerna skulle det vara av intresse att undersöka i vilken utsträckning denna faktor påverkar de två företagens budgetprocess. *Därför har vi som förslag till framtida studier att undersöka hur budgeteringen ser ut för företag av olika storlek.*

Våra två fallföretag har också olika profileringar då Willy:s är profilerat som ett lågkostnadsföretag medan Företag X satsar på en profil som ett differentierat företag som skapar kundmervärde genom sina produkter. Vi menar att ett företags profilering kan vara en faktor som påverkar budgeteringen då den kontroll som budgeteringen medför torde lämpa sig för ett lågkostnadsföretag medan den kan verka hämmande för idéskapandet i ett företag där framgången baseras på företagsspecifika produkter. *Att undersöka hur budgetprocessen ser ut för företag med olika typer av profilering är ytterligare ett förslag till framtida studier.*

Dessutom finns ett ständigt behov av de produkter som Willy:s erbjuder sina kunder varför det borde vara lättare för dem att förutspå efterfrågan och därmed använda budget som planeringsverktyg. *Att jämföra budgeteringen i ett företag med stabila förutsättningar med densamma i ett företag som verkar i en mer osäker bransch är också ett förslag till framtida studier.*

Då vi sökte fallföretag till den här studien valde vi att studera företag med en kombination av varor och service i sitt utbud. Båda dessa företag sysslar med försäljning av varor och tjänster, varför inga tillverkningskostnader måste beräknas vid budgetprocessen. Därför kan budgeteringen antas vara betydligt mindre komplicerad i dessa företag än i ett tillverkande företag där produktionskostnader har en stor betydelse. *Att istället jämföra budgeteringen hos företag i andra branscher, såsom industrier och tillverkningsföretag är ytterligare ett förslag till framtida studier.*

I denna studie utgick vi ifrån att företagskulturen var gemensam för hela företaget och ingen hänsyn har tagits till eventuella subkulturer. Skillnader i företagskultur kan dock antas finnas, varför det kan vara av intresse att jämföra budgetprocessen på olika enheter inom samma organisation. Att jämföra budgetprocessen hos företag med olika internationell härkomst kan också vara av intresse då kulturskillnader globalt troligen kan föranleda skilda möjligheter att styra med budgetering. *Därför har vi som förslag till framtida studier att undersöka skillnader i budgetprocessen mellan olika enheter i samma organisation, samt att undersöka budgetprocessen i olika länder i en global organisation.*

KÄLLFÖRTECKNING:

Böcker

Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*, SAGE, London

Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*, McGraw Hill, Singapore

Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*, McGraw Hill, Singapore

Ax, C; Johansson, C; Kullvén, H; (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber, Malmö

Bell, J. (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L.T. Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Jacobsson, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* Studentlitteratur, Lund

Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Studentlitteratur, Lund

Reinecker, L.; Jörgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

Svenning, C. (1997) *Metodboken – en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling* Lorentz Förlag, Eslöv

Van der Stede, W.A.; Merchant, K.A. (2003) *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow

Wilson, F (2003) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*, Liber, Malmö

Artiklar

Arwidi, O. (2005) *Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution?* Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling, ed Lind, J.; Nilsson, G., Stockholm

Bruns, W.J.; Waterhouse, J.H. (1975) *Budgetary Control of Organizational Structure*, Journal of Accounting Research, vol. 13, pp. 177-203

Dirks, P. (1994) *Relevance Regained, From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment* The Journal of Management Studies, vol. 31, pp. 295-299

Dunk, A.S.; Perera, H. (1997) *The incidence of budgetary slack: a field study exploration*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol.10, No.5, pp. 649-664

Hopwood, A.G. (1972) *An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation* Journal of Accounting Research, vol. 10, pp.156-186

Frucot, V.; Sheraton, W.T. (1991) *Budgetary participation, Locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction*, The accounting review, vol. 66, No. 1, pp. 80-99

Hirst, M.K.; Yetton, P.W. (1999) *The effect of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note*, Accounting Organisation and Society, 24, 205-216

Merchant, K.A. (1985) *Budgeting and the propensity to create budgetary slack*, Accounting, Organizations and Society, vol. 10, No. 2, pp. 201-210

Merchant, K.A. (1984) *Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model*, Accounting, Organization and Society, vol. 9, No. 3, pp. 291-307

Onsi, M. (1973) *Factor analysis of behavioural variables affecting budgetary slack*, The Accounting Review, vol. 48, No. 3, pp. 535-548

Otley, D.T. (1978) *Budget use and managerial performance*, Journal of Accounting Research, vol.16, No. 1, pp. 122-149

Ouchi, W.G.; Wilkins, A.L. (1983) *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 28, No. 3, pp. 468-481

Shih, C.M.; Chen, C.Y. (2006) *The effect of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers Role Stress and Ethical Behavioral Intentions*, Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8,1

Tsui, A.S.; Zhang Z-X.; Wang H.; X, K.R.; Wu; J.B. (2006) *Unpacking the relationship between CEO leadership behaviors and organizational culture*, Leadership Quarterly, vol. 17, pp.113-137

Van der Stede, W.A. (2001) *Measuring tight budgetary control*, Management Accounting Research, 12, pp.119-137

Van der Stede, WA; Accounting, *The relationship between two consequences of budgetary controls, budgetary slack creation and managerial short term orientation*, Accounting, Organizations and Society, 25, 2000, pp. 609-622.

Yuen, D. (2004) *Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack*, Managerial Auditing Journal, vol. 19. No. 4, pp. 517-532.

Muntliga källor

Aronsson A, ekonomichef Willy:s, Göteborg, 07.12.2006, Intervju

Nilsson P, regionchef och butikschef Willy:s, 22.01.2007, Telefonintervju

BC 1, butikschef Willy:s, 11.12.2006, Intervju

BC 2, butikschef Willy:s, 12.12.2006, Intervju

EC, ekonomichef Företag X, 12.12.2006, Telefonintervju

KA 1, kontorsansvarig Företag X, 12.12.2006, Intervju

KA 2, kontorsansvarig Företag X, 13.12.2006, Intervju

KA 3, kontorsansvarig Företag X, 13.12.2006, Intervju

RC, regionchef Företag X, 24.01.2007, Intervju

Övrigt

Affärsplan 2007 – Instruktioner, Axfood, 24.09.2006

Företag X:s årsredovisning 2005

Tidsplan budget 2007, Willy:s

BILAGA 1

Intervjumall till budgetansvarig

Syften med budgeten

Om Ni var tvungen att rangordna följande syften i den ordning Ni anser att de är av betydelse för Ert företag där 1 är det viktigaste och 4 det minst viktiga, hur skulle Ni rangordna dessa?

- planering
- samordning
- kontroll
- motivation

Top down eller bottom up

Hur går budgetprocessen till? Vilken tidsram har Ni? Vilka deltar i processen och vad är deras uppgifter?

Har det skett någon förändring i budgeteringsarbetet på den senare tiden?

Hård eller lös budgetstyrning

Hur viktigt är det att de budgeterade enheternas resultat hamnar inom ramen för den ursprungliga budgeten?

Uppdateras budgeten med exempelvis prognoser för att tillgång till aktuell information ska finnas?

Ungefär hur ofta ha Du som budgetansvarig på företaget kontakt med de olika enheterna?

Negativa effekter av deltagandet i budgeteringsprocessen (dessa frågor ställs om enheterna deltar i budgeteringen)

Upplever Du att det finns en risk att de budgetansvariga manipulerar budgeten på ett sätt som inte är för företagets bästa?

Om ja, hur arbetar Ni för att motverka detta?

Uppföljning och belöning

Hur går uppföljningsarbetet till?

Används budgetutfallet som en grund för prestationsbedömning av de budgetansvariga?

Om ja, baseras belöningar på dessa prestationsbedömningar och är dessa belöningar i så fall finansiella eller icke-finansiella?

Företagskultur

Hur skulle Du beskriva företagskulturen på Ditt företag?

Är exempelvis relationerna nära och kommunikationen informell? Råder en gemensam uppfattning om företagets mål och mission? Är värderingarna och attityderna hos de anställda generellt lika över hela företaget?

BILAGA 2

Intervjumall till enhetschef

Företagskultur

En företagskultur kan beskrivas som de traditioner, normer, värderingar och attityder som finns i ett företag. Med detta som bakgrund: Hur skulle Du beskriva Er företagskultur?

Hur skulle Du beskriva formaliteten i relationerna och kommunikationen inom och mellan olika nivåer i företaget?

Aktivt arbete från ledningsnivå för kulturskapande

Hur påverkar företagets vision Ditt dagliga arbete?

På vilket sätt får de anställda veta om de gör ett bra jobb eller inte?

Tror Du att de betraktar sig själva som individ eller som del i ett team när de arbetar?

Vad finns det för idéer bakom den arbetsklädsel som används?

Förekommer det att anställda jobbar på andra enheter än den egna?

Hur agerar Du som enhetschef för att vara ett föredöme för Dina underställda?

Syften med budgeten

Om Du var tvungen att rangordna följande syften i den ordning Du anser att de är av betydelse för Ert företag där 1 är det viktigaste och 4 det minst viktiga, hur skulle Du rangordna dessa?

- planering
- samordning
- kontroll
- motivation

Är det viktigt att alla enheter arbetar på samma sätt? Hur säkerställer Ni i så fall det?

Top down eller bottom up

Hur ser budgetprocessen ut för Dig? Hur stort är Ditt deltagande? Vilken tidsram har Ni?

Har det skett någon förändring i budgeteringsarbetet på den senare tiden?

Hård eller lös budgetstyrning och slack

Hur viktigt är det att enhetens resultat hamnar inom ramen för den ursprungliga budgeten?

Hur rimliga upplever Du att Din enhets budgetmål är?

Vilken möjlighet har Du att påverka hur målen sätts?

Försöker Du ibland se till att Du får lite extra utrymme för att känna Dig mer säker på att nå enhetens mål?

Har Du möjlighet att i efterhand revidera Din enhets budget om förutsättningar ändras för målen?

Ungefär hur ofta har Du som budgetansvarig på enheten kontakt med företagets ekonomichef?

Uppföljning och belöning

Hur går uppföljningsarbetet till?

Hur diskuteras avvikelser från budgetmålen?

Hur viktigt är det att Din enhet har uppnått budgetens mål när dina prestationer bedöms?

Hur påverkas Din lön av hur väl enheten når upp till budgetmålen?

Använder ledningen sig av några andra sätt att uppmärksamma eller belöna enhetschefers prestationer?