



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp, i företagsekonomi

# Deltagande i budgetprocessen

- En fallstudie om vilka faktorer som bidrar till motivation och minskar slack

**Kursens namn:** EXC504

**Vårterminen 2017**

**Författare:** Hanna Andersson

**Författare:** Anna Andrésson

**Handledare:** Sven Siverbo

**Examinator:** Eva Johansson

# Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, 15 hp, vårterminen 2017*

---

Titel: Deltagande i budgetprocessen – En fallstudie om vilka faktorer som bidrar till motivation och minskar slack

Författare: Hanna Anderson och Anna Andrésón

Att skapa en budget handlar om att ta fram en prognos för framtida ekonomiska resultat både vad det gäller likviditet, resultat- och balansräkningen. Den kan ha olika syften inom ett företag och kan användas för att motivera de underordnade cheferna genom att låta dem vara delaktiga i processen då det skapas mål som leder till en belöning. Deltagande i budgetprocessen definieras som en process där de underordnade cheferna är involverade och har befogenhet att påverka budgeteringen. Tidigare forskning visar både fördelar och nackdelar med att låta de underordnade cheferna delta. Positiva effekter är att de underordnade chefer får en motivation genom att delta i processen och de negativa effekterna är att de underordnade cheferna har möjlighet att förhandla in slack i budgeten för att lättare nå de uppsatta målen. Den tidigare forskningen beskriver också olika faktorer som kan påverka att de underordnade cheferna blir motiverade eller får en benägenhet att skapa och förhindra att slack uppkommer. Syftet med denna undersökning var att studera på vilket sätt deltagande i budgetprocessen påverkar de underordnade chefernas motivation och benägenhet till budgetsack. Vidare är syftet att undersöka vilka faktorer som kan påverka att de underordnade cheferna blir motiverade i sitt arbete samt risken för att de förhandlar in slack. För att besvara forskningsfrågan användes en kvalitativ forskningsmetod där tolv intervjuer genomfördes på det specifika företaget. Det fallföretaget som studien är genomförd på arbetar aktivt med att låta de underordnade cheferna delta i budgetprocessen och ses där som en viktig faktor för att processen blir framgångsrik. Resultatet av studien visar att det är av vikt för företag att låta de underordnade cheferna delta i budgetprocessen då det är en av de största orsakerna som leder till motivation för dem. Det visar också att deltagandet leder till att företagsledningen får relevant information till budgeten då det är de underordnade cheferna som har den största kunskapen om sin avdelning. Genom studien går det att utläsa fyra faktorer som leder till att de underordnade cheferna får motivation och dessa är kommunikation, strategisk planering, gemenskap och samarbete samt personligheter. Där är kommunikation den viktigaste faktorn som både indirekt och direkt påverkar de andra faktorerna. Slack anses inte förekomma på detta företag och det går inte genom studien se att deltagande skulle leda till att det skapas slack. Studien visar två faktorer som leder till att slack inte uppkommer i detta företaget och det är informationsasymmetri samt gemenskap och samarbete.

Nyckelord: Budget, budgetprocess, deltagande, underordnade chefer, motivation, slack, kommunikation, personlighet, gemenskap och samarbete, strategisk planering, personliga värderingar

## **Abstract**

*Degree Project, Business Administration, Bachelor, 15 HE credits, Spring term 2017*

---

Title: Participation in the budget process - A case study on factors that contribute to motivation and reduce slack

Authors: Hanna Andersson and Anna Andrésson

Budget is about producing a forecast for future financial performance, both in terms of earnings, liquidity and balance sheet. It can have different purposes within a company and can be used to motivate the subordinate managers by allowing them to participate in the process when creating goals that lead to a reward. Participation in the budget process is defined as a process in which the subordinate managers are involved and have the authority to influence the budget. Previous research shows both the pros and cons of allowing the subordinate managers to attend. Positive effects are that subordinate managers get motivated by participating in the process and the negative effects are that the subordinate managers can negotiate slack in the budget to more easily reach the goals. The previous research also describes various factors that can influence the subordinate managers to be motivated or tend to create and prevent slack from occurring. The purpose of this survey was to study how participation in the budget process affects the subordinate managers' motivation and likelihood of budget slack. Furthermore, the purpose is to investigate which factors may affect the subordinate managers being motivated in their work and the risk of negotiating slack. To answer the research question, a qualitative research method was used by doing twelve interviews at the specific company. The case company in which the study is conducted works actively to allow the subordinate managers to participate in the budget process which is an important factor in the success of the process. The result of the study shows that it is important for companies to let the subordinate managers participate in the budget process as it is one of the biggest reasons that motivates them. It also shows that the participation leads to the highest management getting relevant information to the budget as it is the subordinate managers who have the greatest knowledge of their department. Through the study, four factors can be identified that lead to the motivation of the subordinate managers, such as communication, strategic planning, community and cooperation, as well as personalities. The communication is the most important factor that both indirectly and directly affects the other factors. Slack is not considered to exist in this company and through the study it is not possible to see that participation would lead to the creation of slack. The study shows that it is possible to read two factors that prevent slack not to occur in this company, and it is information asymmetries as well as community and cooperation.

Keywords: Budget, budget process, participation, subordinate managers, motivation, slack, communication, personality, community and cooperation, strategic planning, personal values

## Förord

Inledningsvis skulle vi vilja rikta ett stort tack till Consilium Marine & Safety AB och de intervjupersoner som ställt upp och medverkat i studien. Tack för er tid, öppenhet och samarbete, utan er hade studien inte gått att genomföra.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Sven Siverbo för hans engagemang, stöd, tips och värdefulla råd under uppsatsprocessen. Dessutom skulle vi vilja tacka övriga externa parter som granskat vår studie och gett oss nya infallsvinklar gällande utförande och utformning längs arbetets gång.

Göteborg, maj 2017

---

Hanna Andersson

---

Anna Andrésson

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	3
1.3 SYFTE .....	3
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>4</b>
2.1 VAL AV INSAMLING AV TIDIGARE FORSKNING .....	4
2.2 BUDGETDELTAGANDE .....	5
2.3 BUDGETDELTAGANDE OCH MOTIVATION .....	6
2.4 BUDGETDELTAGANDE OCH SLACK .....	7
2.5 BUDGETDELTAGANDE OCH FAKTORER FÖR ATT PÅVERKA MOTIVATION ELLER SLACK.....	8
2.6 ANALYS- OCH TOLKNINGSMODELL .....	11
<b>3. METOD .....</b>	<b>13</b>
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT .....	13
3.2 UNDERSÖKNINGSANSATS .....	13
3.2.1 FALLSTUDIE.....	13
3.3 MOTIVERING TILL VAL AV FALLFÖRETAG .....	14
3.4 DATAINSAMLING .....	14
3.4.1 INTERVJUGUIDE .....	15
3.4.2 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU.....	16
3.5 FORSKNINGSETIK .....	16
3.6 ANALYSMETOD .....	17
3.7 KÄLLKRITIK .....	18
3.8 TROVÄRDIGHET.....	18
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>20</b>
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	20
4.2 BESKRIVNING AV BUDGETPROCESSEN .....	20
4.3 BUDGETDELTAGANDE .....	22
4.4 FÖREKOMSTEN AV MOTIVATION.....	23
4.5 FÖREKOMSTEN AV SLACK.....	26
4.6 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN .....	27
<b>5. TOLKNING .....</b>	<b>29</b>
5.1 DELTAGANDE I BUDGETPROCESSEN .....	29
5.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR RELATIONEN MELLAN DELTAGANDE OCH MOTIVATION .....	30
5.2.1 KOMMUNIKATION.....	30
5.2.2 GEMENSKAP OCH SAMARBETE.....	31
5.2.3 STRATEGISK PLANERING .....	32
5.2.4 PERSONLIGHETER.....	32

<b>5.3 FAKTORER SOM PÅVERKAR RELATIONEN MELLAN DELTAGANDE OCH SLACK .....</b>	<b>33</b>
5.3.1 INFORMATIONSASYMMETRI .....	33
5.3.2 GEMENSKAP OCH SAMARBETE.....	33
5.3.3 PERSONLIGA VÄRDERINGAR .....	34
<b><u>6. SLUTSATS .....</u></b>	<b>35</b>
6.1 REFLEKTION ÖVER STUDIENS GENOMFÖRANDE.....	35
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	36
<b><u>7. REFERENSLISTA.....</u></b>	<b>37</b>
<b><u>8. BILAGOR.....</u></b>	<b>I</b>
8.1 INTERVJUGUIDE – CONTROLLER .....	I
8.2 INTERVJUGUIDE – ÖVERORDNAD CHEF.....	III
8.3 INTERVJUGUIDE – UNDERORDNAD CHEF.....	V
8.4 PRESENTATION AV RESPONDENTER .....	VII

## **1. Inledning**

---

En budget uttrycker strävanden, förväntningar och åtagande för en organisation gällande ekonomiska konsekvenser för en kommande period (Barsky & Morris, 2016). Det handlar om att ta fram en prognos över hur de framtida ekonomiska resultaten kan komma att se ut både vad det gäller likviditet, resultat- och balansräkningen. Budgeten ger företaget en plan som visar deras mål, hur de ska nå målet och vilka resultat som kan förväntas av arbetsprocessen (Merchant & van der Stede, 2012).

Idag kan budgeten ha olika syften inom ett företag (Ax, Johansson & Kullvén, 2015) och kan därför inte beskrivas som en statisk uppsättning av verktyg som används på ett fastställt område (Sponem & Lambert, 2015). Det kan vara både ett långsiktigt planeringsinstrument som hjälper till med beslutsfattande inför kommande period men även ett verktyg för koordination i syfte att kommunicera inom företaget och förstärka enheternas förmågor. Budgetprocessen kan hjälpa högsta ledningen att få en översyn över företaget och även fungera motiverande för chefer och medarbetare genom att låta dem vara delaktiga. Motivation uppstår genom att budgeten skapar mål som kopplas ihop till belöningar när målen uppnåtts (Merchant & van der Stede, 2012).

Det finns flera olika typer av budgetprocesser och varje företags process kan anpassas just för dem. Processerna har olika omfattning och kräver olika mycket tid, i vissa företag involveras endast de högsta cheferna och i andra företag börjar deltagandet på lägre nivåer i hierarkin. Variationen är stor och beroende på företag är processen mer eller mindre effektiv (Greve, 1996; Merchant & van der Stede, 2012). Även om företag inte utnyttjar budgetens alla fördelar leder ändå arbetsprocessen med att ta fram budgeten till betydande fördelar (Merchant & van der Stede, 2012). Arbetet öppnar upp för en diskussion som i sin tur leder till att företagets underordnade chefer börjar fundera över framtiden och diskutera denna med varandra (Kullvén, 2009; Merchant & van der Stede, 2012).

Deltagande i budgetprocessen definieras inom redovisningen som en process där chefer är involverade och har befogenhet att påverka budgeteringen (Farahmita, 2016). Det är en av de funktioner som organisationer använder sig av för att göra det möjligt att utveckla kommunikationen och samarbetet mellan de anställda på olika avdelningar inom organisationen. Det är också ett hjälpmedel för organisationen att rikta och samordna de olika avdelningarna och stödfunktionerna för att arbeta åt samma håll (Barsky & Morris, 2016).

Forskning inom deltagande i budgetprocessen är ett av de mest studerade områdena kring ledarskap och redovisning (Shields, Deng & Kato, 2000). Den första kända forskning som publicerades inom området genomfördes av Argyris (1952, se Farahmita, 2016) som undersökte effekten på underordnade chefers beteende av deltagande i budgetprocessen. Då konstaterades det att det fanns ett behov av att involvera de underordnade cheferna och ge dem möjlighet att delta i processen (Farahmita, 2016).

## **1.1 Problemdiskussion**

Ett omdiskuterat område gällande budgetprocesser är hur involverade underordnade chefer och medarbetare ska vara i arbetet med att ta fram budgeten. Det finns många fördelar med att låta underordnade chefer delta. Bland annat leder det till engagemang och motivation för att nå målen som sätts upp genom att individerna får större förståelse och acceptans kring varför målen satts på den nivån. De som deltar i processen får också klart för sig vilka förväntningar som finns på dem och cheferna får motivation till att fundera över vilket sätt som de bäst kan nå deras mål. Genom att involvera underordnade chefer tillförs mer information till budgetprocessen vilket underlättar för att kunna fastställa väl förankrade beslut kopplade till budgeten (Merchant & van der Stede, 2012).

Under de senaste åren har deltagande i processen utvecklats och många företag skapar olika former av budgetprocesser för att de underordnade cheferna ska involveras. Det är dock fortfarande oklart hur mycket de egentligen tillåts delta i processen. I många fall är tanken från företagets sida att involvera de underordnade cheferna men det omsätts inte alltid i verkligheten. Det medför att de underordnade cheferna får en sämre motivation samt att moralen och tilltron till företaget minskar (Barsky & Morris, 2016).

Det finns också risker som kan uppkomma genom att involvera underordnade chefer i budgetprocessen, vilket är något företag bör vara medvetna om. En risk är faktumet att slack kan förhandlas in i budgeten (Merchant & van der Stede, 2012). Slack innebär att underordnade chefer försöker påverka budgeten med hjälp av att undanhålla eller förvränga information och på så vis få mer resurser, nå personliga mål eller maximera deras egen belöning genom att lättare nå de mål till vilka en personlig belöning är kopplad (Dunk, 1993 se De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Detta blir påtagligt när den underordnade chefs krav på resurser under budgetförhandlingen inte motsvaras av den mängd resurser som faktiskt är nödvändiga för arbetet. Merchant (1985) hävdar att det generellt är ett drag eller en benägenhet hos varje chef att förhandla in slack i budgeten. Det finns olika åsikter kring om delaktighet ökar eller minskar budgetslack men de flesta verkar vara överens om att delaktighet är en av de mest betydande orsakerna till att budgetslack uppstår (Dunk, 1993 se De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Merchant, 1985).

Tidigare forskning visar att genom att involvera de underordnade cheferna ger det dem en större motivation (Barsky & Morris, 2016; Merchant, 1985; Merchant & van der Stede, 2012). Samtidigt menar forskare, som vi tidigare nämnt, att delaktighet också ökar chansen att de underordnade cheferna skapar slack samt att det i vissa fall inte leder till motivation (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Merchant, 1985). Företag måste alltså vara medvetna om både fördelar och nackdelar med att låta underordnade chefer delta i arbetet. De bör vara uppmärksamma på risken för budgetslack men även till vinsten med den förhöjda effektiviteten och motiverande effekten av deltagandet (Merchant & van der Stede, 2012).



Det går alltså se att deltagande i budgetprocessen både kan leda till att de anställda känner motivation eller få en benägenhet till att skapa slack. Det som saknas i den tidigare forskningen är dock vilka faktorer som leder till att de underordnade cheferna får motivation av att delta och vilka faktorer som medför att de får en benägenhet att förhandla in slack.

Mycket forskning har gjorts på delaktighet i budgetprocessen men den forskning som genomförts är dock till största del kvantitativ. Det gör att det finns en avsaknad av en djupare förståelse kring hur delaktighet i budgetprocessen i samverkan med andra faktorer kan påverka de underordnade chefernas motivation och uppkomsten av slack. Genom att göra en kvalitativ studie kan vi bidra till den tidigare forskningen och till olika företags utveckling genom att beskriva effekten av deltagande i budgetprocessen och vilka övriga faktorer som kan ha betydelse.

## **1.2 Frågeställningar**

Vilka faktorer påverkar relationen mellan deltagande i budgetprocessen och å ena sidan motivation och å andra sidan budgetsack?

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att få kunskap om hur deltagande i budgetprocessen påverkar de underordnade chefernas motivation och benägenhet till budgetsack. Vidare är syftet få kunskap om vilka faktorer som kan påverka att de underordnade cheferna blir motiverade i sitt arbete samt risken för att de förhandlar in slack.

## **2. Teoretisk referensram**

*Nedan följer en beskrivning av den tidigare forskning inom ämnet deltagande i budgetprocessen som vi inkluderat i vår studie. Vi beskriver hur vi sökt fram forskningen och presenterar argument som styrker trovärdigheten i vår teoretiska referensram. Slutligen presenterar vi vår analysmodell som visar hur vi avser att knyta samman de olika variablerna i vår analys.*

---

### **2.1 Val av insamling av tidigare forskning**

Vi påbörjade vår insamling genom granskning av tidigare forskning kring ämnet. Vi använde oss av Högskolan Västs databas för våra sökningar vilket ledde oss vidare till en mängd olika databaser. Sökorden vi använde oss av var: *job satisfaction, motivation, budget, budget participation, participation, slack, communication och goal*. Varför vi valt dessa sökord är för att de speglar de områden vi vill studera. För att hitta fler artiklar som är viktiga inom ämnet deltagande i budgetprocessen använde vi oss av referenserna i de artiklar vi började läsa. Vi upptäckte relativt snabbt vilka artiklar som återkom som referenser i ett flertal artiklar och på det viset kunde vi utöka vårt material och dess kvalitet.

Vi har inkluderat en del artiklar som kan tyckas äldre och publicerade tidigare än 2000-talet och där frågan ifall de fortfarande är relevanta kan ställas. Vi anser att de är relevanta och har därför tagit med dem i denna studie. Libby (1999) är ett exempel på en artikel som är en välanvänd källa i efterkommande artiklar som publicerats de senaste åren (se exempelvis Byrne & Damon, 2008; Liessem m.fl., 2015). Merchant (1985) är ett exempel på en forskare som i många år verkat och forskat inom detta ämne och hans artikel är även den välrefererad (se exempelvis De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Liessem m.fl., 2015; Maiga & Jacobs, 2008). Generellt, gällande de äldre artiklarna, har de varit välrefererade efter publiceringen alternativt byggt sin studie kring vad vi uppfattar som starka källor, eller en kombination av de båda. Detta gör att vi uppfattar att artiklarna har hög trovärdighet vilket reflekteras på vår studie.

Vi har hittat en omfattande mängd artiklar kring ämnet, vilket såklart varit positivt men krävt att vi sållat ut det relevanta från det mindre relevanta för vår studie. Genom att läsa abstraktet har vi skapat oss en uppfattning om artikeln är relevant och gjort ett första urval. De artiklar som kändes aktuella har vi sedan studerat djupare och därefter valt om de ska inkluderas eller exkluderas i studien. På grund av den omfattning av tidigare forskning som finns inom detta område finns risken att relevanta artiklar försvunnit i mängden. Trots detta upplever vi att vår teori är väsentlig för vår studie och att vi genom vårt sätt att välja artiklar har samlat ett bra innehåll.

När vår teori presenteras har vi stött på ett begrepp där vi inte hittat en bra översättning till svenska. Begreppet är *budget participation conflict (BPC)* och istället för att presentera en, vad vi anser vara, bristfällig översättning har vi valt att använda ursprungsbegreppet och dess förkortning. Vi beskriver sedan begreppets innebörd för att läsaren ändå ska få en förståelse för dess betydelse.

## **2.2 Budgetdeltagande**

Att låta underordnade chefer vara delaktiga i budgetprocessen är något som anses skapa många fördelar för företaget men det finns också risker. Deltagande i budgetprocessen definieras som en process där chefer får delta och där de kan påverka budgetens utfall (Farahmita, 2016). Hur delaktiga de underordnade cheferna får vara skiljer sig åt från företag till företag och då budget är en tidskrävande process tar den tid både från de överordnade och underordnade cheferna ordinarie arbete när de involveras (Hansen, Oatley & van der Stede, 2003).

En positiv effekt av att involvera underordnade chefer i budgetprocessen är att mer information tillkommer vilket underlättar för att kunna fastställa väl förankrade beslut kopplade till budgeten. Tillsammans med de överordnade cheferna som har vetskap om företagets prioriteringar och de ramar som finns att arbeta inom och de underordnade chefernas mer detaljerade kunskap om verksamheten skapas en omfattande kunskapsbas som underlag för att besluta om en bra budget. (Merchant & van der Stede, 2012)

Forskare har identifierat olika utformning och användningsområden som budgetar kan ha och klassificerat dessa till ett antal olika typer. De olika typerna av budgetar antar skilda roller och kännetecknas av olika grad av trivsel hos de anställda. (Sponem & Lambert, 2015)

Den *interaktiva* och den *tvingande* budgeten används för att utvärdera och ligga till grund för belöningar. Det som skiljer dessa åt är att den interaktiva budgeten även influeras av hög delaktighet, lägger stor betydelse vid åtgärdsplaner under budgetförhandlingarna och högt engagemang från ledningen. Detta gör att den interaktiva budgeten inte kritiseras och leder till hög trivsel samt att det uppfattas rättvist att den används för utvärdering och belöningar. Den tvingande budgeten öppnar inte upp för diskussioner och används för att utvärdera prestationer i efterhand. Denna typ av budget blir kritiserad i större omfattning av de underordnade cheferna då de upplever budgeten som ett verktyg som används för bestraffning istället för övervakning. Sponem och Lambert (2015) menar att resultatet tyder på att budgetar gärna får användas för utvärdering men inte enbart utvärdering i efterhand på ett standardiserat sätt.

Det är dock inte säkert att hög delaktighet och flexibilitet alltid leder till tillfredsställelse. Två andra typer av budgetar presenteras av Sponem och Lambert (2015), den *lösa* och den *preliminära* budgeten. De båda kännetecknas av hög delaktighet, korrigeringar under året, begränsad kritik, men trots det även låg trivsel hos de anställda. Sponem och

Lambert (2015) förklarar att den begränsade trivseln delvis kan förklaras av att budgetarna upplevs ge orealistiska mål. Genom att budgeten korrigeras under året uppfattas den ha liten betydelse då den ändå kan komma att förändras.

Genom detta kan vi se att budgetdeltagande inte alltid är positivt utan huruvida effekten blir positiv eller negativ beror på andra omständigheter. I följande två avsnitt kommer vi diskutera de positiva effekterna av deltagande för att sedan gå in på riskerna.

### **2.3 Budgetdeltagande och motivation**

Vikten av deltagande i budgetprocessen för att öka motivationen styrks av ett flertal författare (Chong & Chong, 2002; Libby, 1999; Sandalgaard, Bukh & Poulsen, 2011) och Libby (1999) hävdar att budgetdeltagande leder till en känsla av en rättvis budget. Sandalgaard, Bukh och Poulsen (2011) beskriver att det finns ett positivt samband mellan deltagande och motivation för de beslutade budgetmålen. Är företagets syfte att öka motivationen för att nå målen bör de underordnade cheferna ha ett ökat inflytande på processen. Chong och Chong (2002) menar vidare att de som deltar också får klart för sig vilka förväntningar som finns på dem och de underordnade cheferna motiveras till att fundera över på vilket sätt som de bäst kan nå deras mål.

Chong och Chong (2002) har studerat effekten som budgetdeltagande har på prestationen hos de som deltar. Budgetdeltagande har en motiverande effekt som kommer utav att underordnade chefer känner sig involverade i skapandet av budgetmålen och då accepterar och engagerar sig för målen i större omfattning. De får en större vilja att nå målet vilken även håller i sig längre över tid. Medhängivna och motiverade underordnade chefer är det också mer troligt att de anstränger sig för att samla, utbyta och sprida information som underlättar för dem vid beslutsfattande. Utbytet och användandet av information underlättar för dem att ta bra beslut som tar dem närmare målen. Personer som känner en stor vilja att nå målen kommer därför i större omfattning söka diskussioner med personer som har information om sådant som kan påverka deras möjligheter att nå målen och även förbättra sin prestation

Till skillnad från tidigare nämnda författare har Leach-López m.fl. (2014) studerat hur det svåröversatta begreppet *budget participation conflict* (BPC) påverkar arbetsprestation. BPC handlar om den skillnad som finns mellan chefers och anställda faktiska budgetdeltagande och den nivå av deltagande som de upplever att de har. Detta diskuterar även Barsky och Morris (2016) som förklarar att organisationens tanke i många fall är att involvera de underordnade cheferna men att det inte alltid uppnås i verkligheten. En konsekvens av det är att medarbetarna får lägre motivation och att moralen och tilltron till organisationen minskar.

Leach-Lopez m.fl. (2014) studie visar att det är viktigt för företag att minska skillnaden mellan den faktiska och den upplevda nivån av deltagande hos de underordnade cheferna, vilket även Barsky och Morris (2016) påtalar. Genom att göra det kan trivseln hos de

underordnade cheferna öka då de känner att deltagandet de upplever sig ha, motsvaras av det deltagande de faktiskt har, vilket i sin tur ökar prestationen. För att balansera den faktiska och upplevda nivån av budgetdeltagande bör organisationer skapa en kultur som uppmuntrar samarbete och delaktighet. Det är därför viktigt att bestämma hur företag kommunicerar effektivt med de anställda under budgetarbetet. Kommunikationen leder i sin tur till att information och erfarenheter diskuteras vilket innebär att tillgången till information som är relevant för arbetet ökar. Om detta uppnås kommer företaget maximera effekten av känslomässiga belöningar hos de underordnade cheferna, som till exempel en känsla av att vara betydelsefull och ha kontroll över sin arbetsituation. (Leach-López m.fl., 2014)

Utifrån detta finns det orsaker att anta att deltagande i budgetprocessen i huvudsak har positiva effekter på motivation men att det också är tänkbart att det i vissa situationer kan medverka till en lägre grad av motivation. Riskerna med deltagande i budgetprocessen diskuteras i nästkommande avsnitt.

## **2.4 Budgetdeltagande och slack**

En risk med att involvera underordnade chefer i budgetprocessen är att de kan förhandla in slack i budgeten bland annat av orsaken att en bonus är kopplad till budgetmålen (Merchant, 1985). Slack innebär att deltagare i budgetprocessen försöker påverka budgeten med hjälp av att undanhålla eller förvränga information och genom detta skapa egen vinning genom att exempelvis få mer resurser eller nå personliga mål (Dunk, 1993 se De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

Merchant och van der Stede (2012) menar att slack uppfattas som något negativt och oetiskt som leder till höga kostnader genom att de underordnade cheferna får högre bonusar till följd av att de uppnått de för lågt satta budgetmålen. En annan negativ följd av slack är att när målet är uppnått minskar motivationen för att nå ännu högre resultat. Detta då de underordnade cheferna är rädda att årets resultat kommer medföra att nästkommande års mål blir högre satta och mer svåruppnåeliga. Med det i åtanke kan underordnade chefer även hålla igen på vinster för att de ska uppkomma under nästkommande år istället.

Det finns även positiva och etiska aspekter av fenomenet såsom att låga budgetmål kan medföra att oväntade resurser finns tillgängliga att använda för exempelvis utveckling av företaget (van der Stede, 2000). Slack kan även fungera som en försäkring för de underordnade cheferna i en organisation som inte godtar missade budgetmål vilka annars skulle kunnat leda till hårda sanktioner. Det kan skydda dem från att bli orättvist bedömda utifrån en alltför hård och svåruppnåelig budget, jämnar ut maktbalansen något samt kan även minska deras stress (Merchant & van der Stede, 2012).

Det är inte lätt att förhindra slack. I situationer där ledningen kan sätta en exakt prognos för framtida prestationer eller där budgeten sätts av högsta ledningen finns möjligheten

att förhindra slack. Dock är dessa situationer väldigt ovanliga och väljer ett företag att låta underordnade chefer delta i arbetet kommer slack vara näst intill ett faktum (Merchant & van der Stede, 2012). Merchant (1985) ger en djupare syn på deltagande och menar att slack minskar om de underordnade cheferna aktivt får delta i budgetprocessen. Slack minskar även om de överordnade cheferna har stor möjlighet att upptäcka eventuell slack. Dock verkar benägenheten att skapa slack öka om de underordnade cheferna är stramt budgetstyrda och kontinuerligt måste anpassa sin verksamhet för att inte överskrida den satta budgeten.

Olika intressenter, som exempelvis aktieägare och konkurrenter, påverkar företagets ledning för att få så stort resultat som möjligt av så lite resurser som möjlig och därför kan de behöva hålla igen på kostnaderna. Från den synvinkeln är det inte en lika bra idé att låta underordnade chefer delta i för stor omfattning då risken finns att de ser till sitt eget intresse före företagets och då förhandlar in slack i budgeten. De kan istället användas i en konsultativ roll där de får lämna sina åsikter och värdefull information, men det är ändå de överordnade cheferna som tar de slutgiltiga besluten. För att undvika att de underordnade cheferna ska uppfatta deras begränsade deltagande som något negativt behöver en öppen dialog föras. (Libby, 1999)

Tillskillnad mot tidigare forskare menar De Baerdemaeker och Bruggeman (2015) att slack minskar genom att involvera underordnade chefer. Deras studie visar att delaktighet i företagets strategiska planering, där författarna inkluderar budgetprocessen, minskar slack i budgeten genom att cheferna känner en gemenskap till företaget. Att slack inte skapas i lika stor omfattning visar betydelsen av delaktighet i den strategiska planeringen, den egna motivationen för budgeten samt det känslöengagemang cheferna känner till organisationen. Företagets högsta ledning bör därför även förstå vikten av de psykologiska effekter som deltagandet leder till hos cheferna på lägre nivåer.

Från detta avsnitt kan vi se att slack är något som både kan öka och minska genom att låta underordnade chefer vara delaktiga i budgetprocessen och det kan bero på olika orsaker. Olika faktorer som påverkar slack såväl som motivation kommer vi diskutera i nästa avsnitt.

## **2.5 Budgetdeltagande och faktorer för att påverka motivation eller slack**

Sponem och Lambert (2015) framhäver betydelsen av vad som diskuteras under budgetförhandlingarna. De menar att det är mer tillfredsställande att diskutera budgeten baserat på handlingsplaner och strategiska mål istället för att det endast handlar om den ekonomiska situationen. Vidare pekar Chong och Mahama (2014) på att det är av vikt att använda den beslutade budgeten som ett interaktivt verktyg i den löpande verksamheten istället för att använda budgeten till att diagnostisera problem. Författarna påtalar att detta kommer medföra att gruppens effektivitet ökar då budgeten gör individer mer tillfredsställda när den används som ett verktyg för diskussion, utbyte i affärsfrågor och socialisering inom företaget (Chong & Mahama, 2014; Spomen & Lambert, 2015).

Libby (1999) går djupare in på diskussionen om betydelsen av kommunikation kring budgetprocessen för att öka de anställdas trivsel och prestation. Hon har undersökt relationen mellan underordnade chefers prestation och användningen av en rättvis budgetprocess där de involveras på olika sätt. I organisationer där de överordnade cheferna av någon orsak inte kan, men kanske ändå vill, ta hänsyn till underordnade chefers önskemål gällande budgeten kan processen ändå användas för att öka prestationerna hos dem. Om en underordnad chef får sin röst hörd men åsikterna inte påverkar den slutgiltiga budgeten kan den underordnade chefen uppfatta att denne blivit ignorerad vilket leder till en negativ effekt. Budgeten upplevs då som orättvis och den underordnade chefen kan bli bitter och en negativ effekt kan märkas på produktivitet. För att undvika detta kan den överordnade chefen ge en förklaring till den underordnade chefen varför dennes åsikter inte påverkade slutresultatet av budgeten. Det får då en positiv effekt genom att budgeten kommer uppfattas som mer rättvis än utan en förklaring. Även Byrne och Damon (2008) styrker detta och menar att tillhandahållandet av en förklaring påverkar prestationer i hög grad. Detta kan användas i en situation där de överordnade cheferna verkligen är intresserade av vad de underordnade cheferna anser men trots det inte kan påverka budgeten, i dessa fall kan ändå en positiv effekt uppnås med hjälp av både åsikter och förklaring.

Byrne och Damon (2008) har utvecklat Libbys (1999) studie men menar vidare att en förklaring kring budgeten inte automatiskt ger uppfattningen att budgeten är rättvis utan att det också handlar om hur förklaringen levereras. Det är av vikt att förklaringarna inte är samma år efter år utan de måste variera vilket ökar känslan av uppriktighet i processen. Om de underordnade cheferna upplever att förklaringarna är påhittade finns en risk att det uppkommer negativa reaktioner från dem. Det är därför av vikt att noggrant undersöka förklaringarna innan de lämnas till de underordnade cheferna. Förklaringarna behöver inte vara ensidiga utan kan ha flera dimensioner men de måste alltid vara logiska, giltiga och uppriktiga.

Att de underordnade cheferna har förtroende för den satta budgeten och tycker den är skapad utifrån rättvisa förhållanden har stor betydelse menar Maiga och Jacobs (2007), i likhet med Libby (1999) och Byrne och Damon (2008). Detta är något överordnade chefer bör arbeta med då det leder till att underordnade chefernas benägenhet att förhandla in slack minskar (Maiga & Jacobs, 2007).

Om de anställda har en negativ inställning till budgeten kommer det innebära ett problem för företaget vilket kan åtgärdas genom ökad delaktighet i budgetprocessen (Barsky & Morris, 2016). Hansen, Otley och van der Stede (2003) menar att om budgeten sätts i början av ett år består den av uppgifter som relativt snart blivit inaktuella vilket då inte upplevs motiverande att arbeta mot. I många fall kan anställda koppla budgeten till orealistiska mål och orimliga restriktioner vilket är en naturlig följd av att budgeten baseras på föråldrade uppgifter och inte uppdateras (Barsky & Morris, 2016).

En annan orsak till att den uppfattas som orealistisk är att användarna av budgeten oftast fokuserar mer på de finansiella siffrorna istället för processerna som ska göra att målen i budgeten uppnås. För att budgeten ska bli något positivt i företaget är det viktigt att alla

chefer är delaktiga i processen då det leder till att de tar initiativ till budgeten. Detta beror på att de känner en anknytning till den samt medför att processen utvecklas och åtgärder som annars inte skulle uppmärksammas kommer med i budgetarbetet. (Barsky & Morris, 2016)

Effekten av att involvera underordnade chefer i budgetprocessen och sätta budgetmålen beror inte bara på situationen utan också på personliga egenskaper hos de inblandade. Effekten av deltagande på motivationen är störst för underordnade chefer med ett stort behov av att ha makt eller ett lågt behov av att känna tillhörighet. För underordnade chefer med lågt behov av att ha makt eller ett stort behov av känslan av tillhörighet är effekten av deltagande liten. Detta betyder att oavsett om budgetdeltagande i allmänhet tycks påverka motivationen för att nå målen, är det dock inte nödvändigtvis effektivt i förhållande till alla underordnade chefer beroende på personlighet, behov och vilja. (Sandalgaard, Bukh & Poulsen, 2011)

Den effekt som kommer av deltagande i budgetprocessen kan, som sagt, variera mellan olika personer vilket Brownell (1981) samt Brownell och McInnes (1986) har studerat utifrån skalan Locus of control. Locus of control handlar om i hur stor grad en person upplever sig ha egen kontroll över framtiden. Skalan går från External, som innebär att ödet eller tur styr framtiden, till Internal, vilket innebär att personen själv styr sin framtid. Deltagande i budgetprocessen för Internals ger ett stort positivt utfall på prestationen (Brownell, 1981) och personen presterar bättre när denne känner delaktighet. De blir motiverade av tron att det är deras egen förtjänst, inte ödet, som leder till att de får positiv feedback och ett positivt resultat och kommer med anledning av det få en större drivkraft att göra ett bra arbete (Brownell & McInnes, 1986). Det motsatta gäller för Externals, deras prestation påverkas negativt av deltagande (Brownell, 1981) och de presterar istället bättre i situationer influerade av lågt deltagande. De kommer få en hög drivkraft och motivation när de i de situationerna upplever att ödet eller tur har lett till en positiv prestation (Brownell & McInnes, 1986).

En persons sociala preferenser och organisatorisk rättvisa förhindrar personer från att maximera sin egen vinning genom att förhandla in slack. Detta bidrar till att förklara personers beteende men det förhindrar inte skapandet av budgetsack helt. Det som gör att slack ändå finns kvar är det faktum att personen har en obehaglig känsla som uppkommer när individen vill agera etiskt och upprätthålla en positiv självbild, men även känner en dragkraft att förhandla in slack för att lättare nå sin belöning. Om den underordnade chefen upplever att denne inte kommer kunna nå sitt mål, och därmed sin belöning, genom att agera etiskt kommer personen omedvetet frigöra sig från sin moral och minska den obehagliga känslan. Vissa egenskaper har identifierats hos personer som har möjlighet att frigöra sig från sin moral och på så vis genomföra budgetsack och andra egenskaper hos personer som inte har den möjligheten. Individer kan på olika sätt upprätthålla en positiv självbild och samtidigt skapa budgetsack, och betar sig därmed oetiskt fast de själva inte upplever det så. (Liessem m.fl., 2015)



I detta avsnitt kan vi se att det finns ett antal olika faktorer som påverkar om deltagarna i budgetprocessen blir motiverade eller om de har en benägenhet att förhandla in slack. Att låta underordnade chefer delta i budgetarbetet och ge dem rätt förutsättningar leder till att de får en känsla av kontroll och ökat ansvar. Det är av vikt att ha en god kommunikation mellan de olika hierarkiska nivåerna i företaget och på så vis få deltagarna att känna en gemenskap inom organisationen. Diskussionerna bör inte endast behandla siffror i budgeten utan det är även givande att diskutera företagets strategiska mål för att alla anställda ska kunna se kopplingen mellan den satta budgeten och vägen till målen. Till sist är det också viktigt att ha förståelse för att vi alla är olika och att våra personligheter påverkar effekterna som deltagandet ger.

## **2.6 Analys- och tolkningsmodell**

Tidigare forskning har visat att det finns både för- och nackdelar med att låta underordnade chefer vara delaktiga i budgetprocessen. Fördelen är att det kan leda till att de underordnade cheferna får ökad motivation att nå sina budgetmål medan nackdelen är att det kan leda till att de tar chansen att skapa slack i sina budgetar. Resonemangen i den teoretiska referensramen visar emellertid också att vissa faktorer kan medverka till att budgetdeltagande leder till motivation och att slack kan undvikas (se figur 1).

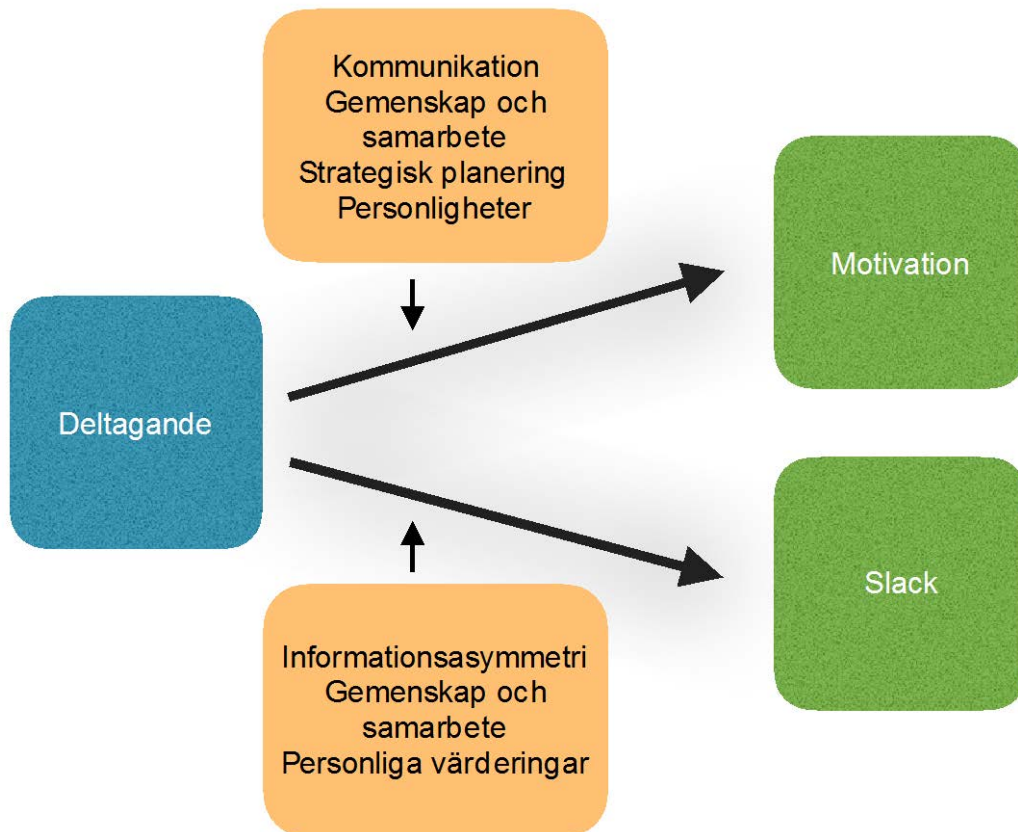
Faktorer för att budgetdeltagande ska skapa motivation:

- **Kommunikation:** Det är viktigt för företag att skapa bra kommunikationsvägar inom företaget som öppnar upp för en dialog mellan olika hierarkiska nivåer. Den teoretiska referensramen visar också att det är viktigt att om en åsikt från en underordnad chef inte går igenom är det viktigt att denne får en förklaring.
- **Gemenskap och samarbete:** För att undvika att underordnade chefers motivation minskar bör företag skapa en kultur som öppnar upp för samarbete och gemenskap.
- **Strategisk planering:** För att skapa motivation för budgeten bör företag skapa en tydlig koppling mellan budgeten och företagets mål och faktiska verksamhet.
- **Personligheter:** Beroende på personligheter har underordnade chefer olika intresse för att delta i budgetprocessen och det är av vikt för företag att ha detta i åtanke när underordnade chefer involveras.

Faktorer som påverkar kopplingen mellan budgetdeltagande och slack:

- **Informationsasymmetri:** För att undvika att de underordnade cheferna förhandlar in slack bör en öppen kommunikation hållas mellan överordnade och underordnade chefer. Denna form av informationsutbyte minskar informationsasymmetrin i relationen.

- **Gemenskap och samarbete:** Om de underordnade cheferna känner en gemenskap till företaget minskar deras benägenhet att skapa slack.
- **Personliga värderingar:** En enskild persons värderingar kan medföra att benägenheten för slack ökar då den vill arbeta för sin egen vinning.



Figur 1.  
Teoretisk modell

### **3. Metod**

*I följande avsnitt beskrivs den metod vi har använt oss av för att besvara studiens frågeställning som lyder:*

*Vilka faktorer påverkar relationen mellan å ena sidan deltagande i budgetprocessen och å andra sidan motivation och budgetsack?*

---

#### **3.1 Vetenskapligt synsätt**

I denna studie utgick vi ifrån ett hermeneutiskt synsätt vilket innebär att vi tolkat våra respondenters åsikter genom deras ord (Patel & Davidsson, 2011). Ett positivistiskt synsätt avser att förklara människors beteenden på ett logiskt sätt med kunskap som anses helt fastställd som "sann" helt utan inblandning av forskarens egen förförståelse. Ett hermeneutiskt synsätt strävar istället efter att förstå beteendena, och då människor förstår andra människor genom att vara inkännande och empatisk har vi på det viset kunnat nå en förståelse (Thurén, 2007). Med denna bakgrund utgår vi från ett hermeneutiskt synsätt i vår studie vilket vi anser lämpligt då vi skapat en förståelse för respondenternas egna tankar och sanningar vilket vi sedan kopplat ihop med de teorier vi läst.

#### **3.2 Undersökningsansats**

Vi använde oss av en kvalitativ ansats där vi har skapat oss en helhetsförståelse för en så fullständig bild som möjligt av frågorna som behandlas i studien. Den kvalitativa ansatsen syftar till att förstå uppfattningar, upplevelser och avsikter om det studerade fenomenet (Olsson & Sörensen, 2011). Då en kvantitativ ansats leder till en generell förståelse kring ett fenomen men inte lägger någon vikt vid detaljer och enskilda händelser (Thurén, 2007) var inte denna metod passande för vår studie.

En av svårigheterna med använda sig av en kvalitativ ansats är att det är svårare att generalisera resultatet då det är färre respondenter än vad det är när en kvantitativ ansats används (Bryman & Bell, 2013). Då studier kring deltagande i budgetprocessen och dess påverkan på motivation och slack tidigare mest genomförts med en kvantitativ ansats var det betydelsefullt för forskningen att gå djupare in på fenomenet.

##### **3.2.1 Fallstudie**

Då vi har en kvalitativ inriktning på vår undersökning har vi genomfört en fallstudie vilken har en tolkande vinkling och är vanlig vid kvalitativa undersökningar. I fallstudier försöker forskare förstå och beskriva exempelvis en organisation i sitt avgränsade sammanhang och studerar ofta det fallet på ett djupare sätt med en stor mängd variabler

---

(Merriam, 1994). Varför fallstudier är en lämplig metod för vår forskningsfråga är därför att vi söker så heltäckande och djupa beskrivningar som möjligt samt vill komma så nära vi kan kring det område vi studerar. Merriam (1994) beskriver att fallstudier gör att forskare kommer åt subjektiva detaljer och får en stor mängd information vilket är viktigt för att vi ska kunna tolka och analysera informationen vi får. Vi har därför valt att genomföra en fallstudie på ett enskilt fall vilket vi motiverar i nästa avsnitt.

### **3.3 Motivering till val av fallföretag**

I vår fallstudie har vi valt att begränsa oss till ett fallföretag där de underordnade cheferna har stor delaktighet i processen från början och ses som en viktig faktor för att processen ska bli framgångsrik. På företaget finns ungefär 50 stycken medarbetare från högsta ledningen ner till de chefer som arbetar på den operativa nivån som är delaktiga i budgetprocessen, vilket är ungefär en femtedel av alla anställda på kontoret. Genom att undersöka detta företag har en bra förståelse uppnåtts för vilken vikt deltagande har för processen samt hur olika faktorer medför att det skapas motivation samt förhindrar att slack skapas.

För att få kontakt med våra intervjupersoner använde vi oss av en variant av snöbollsmetoden som Trost (2010) beskriver. Han menar att forskaren då intervjuar en första person som sedan tipsar forskaren om ytterligare personer att intervjua. Vår variant var att kontakta en controller som har ett huvudansvar för budgetprocessen och beskrev vår studie och dess syfte. Han har i sin tur valt ut 15 personer som har möjlighet att delta och som han antog kunde ge oss en bra bild av deras verklighet och dessa personer har sedan själva fått avgöra om de velat delta. Vårt önskemål var att nå en så stor bredd som möjligt bland respondenterna, vilket är vanligt i kvalitativa intervjuer (Trost, 2010), och önskade att respondenterna skulle ha en variation vad gäller ålder och anställningstid. Av de 15 personer som vår kontaktperson valde ut genomförde vi totalt tolv intervjuer vilka innefattade två controllers, sex överordnade chefer och fyra underordnade chefer som alla har olika lång anställningstid i företaget (se bilaga 4).

### **3.4 Datainsamling**

Det finns många olika sätt att samla in data och de passar olika bra beroende på vilken forskningsfråga som ska besvaras. Ett sätt att samla in data är via enkäter som lämnas ut till respondenterna. Detta är ett vanligt sätt vid en kvantitativ undersökning då svar kan ges för många olika personer kring ett begränsat antal variabler men svaren blir ofta inte så djupgående. Då vi gjort en kvalitativ studie och sökte efter djupgående svar passade inte datainsamling via enkäter vår studie. Vi använde oss istället av kvalitativa intervjuer för att samla in vår primärdata, vilket innebär information via förstahandsrapportering (Patel & Davidsson, 2011). Genom de kvalitativa intervjuerna har vi fått djupgående förklaringarna på våra frågor som vi sökt svar på av ett mindre antal personer och kring

ett större antal variabler. Vi har sedan analyserat dessa svar och fått en djup men inte lika generell kunskap utan den behandlar istället en specifik miljö (Olsson & Sörensen, 2011).

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med anledning av att vi innan intervjuerna hade ett avgränsat område som vi hade för avsikt att studera och då behövdes viss struktur i intervjuerna. Alternativen vid en kvalitativ undersökning är *semistrukturerade* och *ostrukturerade intervjuer* (Bryman & Bell, 2013) och vårt val baserade sig till stor del på att vi hade ett område vi hade för avsikt att studera samt för att vi skulle kunna jämföra svaren vi fått. Bryman och Bell (2013) beskriver ostrukturerade intervjuer som ett vanligt samtal där intervjuaren i vissa fall endast ställer en fråga och sedan låter respondenten prata fritt kring den. Då vi behövt göra en viss jämförelse mellan intervjuerna krävdes att vissa frågor diskuterades i varje intervju. Även det faktum att vi var två intervjuare gjorde att vi behövde vara delvis styrda i våra intervjuer för att sedan kunna göra en jämförelse. Dessa aspekter gjorde att ostrukturerade intervjuer inte hade fungerat optimalt för vårt syfte utan att semistrukturerade intervjuer var bäst anpassade, vilket även Bryman och Bell (2013) menar.

### **3.4.1 Intervjuguide**

Efter att vi utformat vår problemformulering samt formulerat en stor del av den tidigare forskning som ingår i studien utformade vi tre intervjuguides (Bilaga 1, 2 och 3), vilka hjälpte oss med strukturen under intervjuerna. De olika intervjuguiderna anpassades till överordnade chefer, underordnade chefer och controllers.

Både Bryman och Bell (2013) och Trost (2010) nämner att en intervjuguide inte behöver innehålla ett antal frågor vars ordningsföljd intervjuaren har för avsikt att följa till punkt och pricka. Till detta adderar vi vad Olsson och Sörensen (2011) påtalar när de säger att frågorna bör ha en högre grad av strukturering för att tolkas på ett liknande sätt av alla respondenter. Därför valde vi att formulera frågor som var ett hjälpmedel under intervjuerna för att undvika olika tolkningar och för att underlätta den efterföljande jämförbarheten. Avsikten med intervjuguiden var dock inte att följa den i alla lägen utan även ställa spontana följdfrågor kopplat till det som respektive respondent sagt.

Frågorna utformades med avsikt att vara lättförståeliga, korta och formulerade på respondentens vardagsspråk utan akademiska och svårförståeliga ord, vilket även rekommenderats av Kvale och Brinkmann (2014) samt Bryman och Bell (2013). Då vi velat undvika att leda respondenterna mot ett visst svar ställde vi istället tydliga och objektiva frågor för att få så god kvalitet i svaren som möjligt utan påverkan från vårt håll. De flesta frågor är öppna, vilket innebär att det inte går att besvara dem med enbart Ja eller Nej (Patel & Davidsson, 2011). Det är också en faktor för att undvika att leda respondenterna då vi ville att de skulle beskriva sin egen bild av sin vardag. Vissa frågor är dock stängda men dessa frågor följdes alltid upp av en följdfråga där vi efterfrågade en djupare beskrivning.

### **3.4.2 Genomförande av intervju**

Innan intervjuerna hade vi kontakt med respondenterna och skickade ut intervjuguiden för att de skulle få en uppfattning om vad vi hade för avsikt att fråga under intervjun. Vissa korrigeringar gjordes i intervjuguiden innan utskick då en del efterkommande frågor kunde avslöja vad vi sökte i en tidigare fråga. Detta gjordes för att vi inte ville riskera att svarens kvalitet kunde ifrågasättas då respondenterna annars kunde ha påverkats av att de fått förhandsinformation. Trots det valde vi ändå att delge respondenterna intervjuguiden i förväg dels då vissa önskat det och då vi upplevt att respondenter generellt brukar uppskatta att få veta vad som kommer diskuteras. Bryman och Bell (2013) menar att det även ökar tillförlitligheten att lämna ut intervjuguiden i förväg.

Intervjuerna genomfördes i ett mötesrum utan insyn som var beläget på respondenternas arbetsplats. Orsaken var att det var minst tidskrävande för alla inblandade då respondenterna inte behövde förflytta sig och avsätta ytterligare tid från sina arbeten. Intervjuerna genomfördes under tre eftermiddagar där respondenterna fick komma med förslag på tider som passade dem. Varje intervju tog i genomsnitt en halvtimme att genomföra.

Alla intervjuer spelades in för att vi skulle ha möjlighet att gå tillbaka och lyssna på vad respondenterna svarat och hur de formulerat sina svar. Inspelning av intervjun är enligt Bryman och Bell (2013) vanligt för kvalitativa forskare. Att lyssna är en viktig del i en intervju och genom att vi spelade in intervjun behövde vi inte anteckna och kunde på så vis undvika den distraktionen. Vi var också medvetna om att respondenter ofta delger intressanta aspekter även efter att den inspelningen avslutats och var därför beredda på att anteckna vid behov (Bryman & Bell, 2013). Efter att intervjun rundats av behöll vi även inspelningen aktiv en stund tills samtalet inte längre berörde ämnet för studien.

Trots att vi hade utformat en intervjuguide följde vi inte den ordagrant. Under intervjun ställdes spontana följdfrågor vilket gav en mer avslappnad stämning och bättre relation mellan intervjuare och respondent. Vi var även flexibla och lät oss styras av de svar som respondenterna gav, vilket gjorde att ordningsföljden av frågorna ändrades något (Bryman & Bell, 2013).

### **3.5 Forskningsetik**

Det är av stor betydelse att hänsyn tas till ett antal forskningsetiska krav vid insamling av data. Vetenskapsrådet har presenterat informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet vilka är regler för etik inom forskning (Patel & Davidsson, 2011).

*Informationskravet* behandlar den information som forskaren måste lämna till studiens deltagare. En forskare måste berätta om studiens syfte, att det är frivilligt att delta och att deltagaren har all rätt att avbryta sin medverkan om de så önskar (Vetenskapsrådet, 2002). Vid första kontakt fick våra respondenter information om ämnet vi hade för avsikt att

studera och hur vi tänkte genomföra studien. Vi var tydliga med att de själva gjorde valet om de ville delta eller inte och även om möjligheten att avbryta när som helst. Genom att vi informerat om detta uppfyller vi även ett villkor enligt *samtyckeskravet*, vilket innebär att samtycke är ett krav vid aktivt deltagande för att respondenterna själva ska kunna styra över sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Denna uppsats kommer publiceras på Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVa) och kommer finnas tillgänglig på internet och därmed för utomstående. För att undvika missförstånd och negativ påverkan på undersökningen informerade vi om dessa uppgifter vid första kontakten med respondenterna.

I studien har vi kommit i kontakt med personliga uppgifter om de inblandade. Då vi följer *konfidentialitetskravet* (Vetenskapsrådet, 2002) kommer inte dessa uppgifter användas på något sätt där respondenternas enskilda person kan identifieras. Respondenterna är därför anonyma vilket försvårar för andra personer att identifiera de som deltagit i vår studie. De uppgifter som vi samlat in om respondenterna har endast använts i forskningsändamål enligt *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2002), vilket vi också informerat respondenterna om.

Uppsatsen kommer publiceras på DiVa vilket vi, som vi nämnt tidigare, informerat respondenterna om. Utöver dessa ovan beskrivna krav rekommenderar även Vetenskapsrådet (2002) forskare att erbjuda respondenterna att ta del av studiens resultat när det är färdigställt vilket vi gjort.

### **3.6 Analysmetod**

Det finns en mängd olika analysmetoder för kvalitativ forskning och eftersom varje studie är unik så kommer dess analysmetod också vara unik (Fejes & Thornberg, 2015; Merriam, 1994; Patel & Davidsson, 2011; Trost, 2010). Merriam (1994) menar att forskare som genomför en fallstudie inte kan förvänta sig att en förutbestämd analysmetod ska fungera utan måste vara öppen för att förändra den under arbetets gång. Fejes och Thornberg (2015) beskriver en metod som de benämner *Ad Hoc*. Den innebär att analysmetoden som forskaren använder är en blandning mellan ett antal av de övrigt nämnda metoderna i en strävan efter att skapa en mening bland det insamlade materialet.

Något som särskiljer kvalitativa intervjuer från kvantitativa är att det finns möjlighet till en löpande analys under datainsamlingens gång (Patel & Davidsson, 2011; Trost, 2010). För att analysera vårt material lyssnade vi igenom inspelningen efter varje intervjutillfälle och gjorde varsin skriftlig sammanställning av den gjorda intervjun. Denna metod benämner Fejes och Thornberg (2015) som *koncentrering* vilket mer precist innebär att vi har sammanställt de väsentliga delarna i varje intervju skriftligt till ett antal poängar. Poängerna var kortfattade men betydelsefulla, men beskrivande citat behölls i sin helhet. Därefter *kategoriserade* vi dessa olika poängar genom att vi sökte efter likheter och skillnader mellan de olika intervjuerna (Fejes & Thornberg, 2015). Kategorierna var baserade på de olika faktorerna vi urskilt i teorin samt sådant som återkom hos de olika respondenterna

men som inte kommit fram i teorin. Analysarbetet underlättades också av att våra intervjuer var strukturerade utifrån samma ursprungliga intervjuguide då vi lättare kunde jämföra de svar vi fått, vilket även Trost (2010) framhäver. Trost (2010) påtalar också att en bra metod är att sortera bort oväsentligheter, och då vi ändå hade materialet inspelat gick vi tillbaka och lyssnade på det igen när vi saknade något i vår sammanfattning. Genom att vi analyserade löpande hade vi möjlighet att utvärdera frågorna ifall de missuppfattades, lägga till frågor som vi upptäckt att vi sett förbi eller som dykt upp under arbetets gång.

När materialet var kategoriserat påbörjade vi författandet av den slutgiltiga texten. Vi använde kategorier för att strukturera upp texten och använde också ett antal citat som tydligt speglade de olika diskussionerna. Citat använde vi för att öka trovärdigheten i vår text, vilket även Patel och Davidsson (2011) påtalar är av vikt för att läsaren själv ska kunna uppskatta trovärdigheten och inte endast få läsa en färdig tolkning.

### **3.7 Källkritik**

Vi har tidigare nämnt att vår kontaktperson på företaget kontaktade potentiella respondenter åt oss då vi inte hade vetskap över vilka som var delaktiga i budgetprocessen. Han valde ut respondenter utifrån deras position och budgetansvar och det var personer som kunde tillföra mest till vår studie. Vi var dock medvetna om risken med denna typ av urvalsmetod då vår kontaktperson skulle kunnat välja personer som tillsammans gett oss en bild som inte reflekterade hela organisationen korrekt. Vi gjorde dock avvägningen att ändå ta hjälp av vår kontaktperson och utgick från att denne inte haft för avsikt att påverka utfallet av vår studie. Utan dennes hjälp hade vi själva haft svårt att avgöra vilka personer som hade en position och ett ansvar mot budgeten och dess process. Sammanfattningsvis så fanns det risker med den urvalsmetod vi valde men vi hade haft svårt att urskilja dessa personer på ett annat sätt.

Det finns svårigheter gällande att studera slack på ett kvalitativt sätt vilket vi varit medvetna om sedan starten av studien. Vi har funderat kring vilket sätt som vi kan få så verklighetstrogna och ärliga svar som möjligt då vi förstår att en underordnad chef inte skulle erkänna för oss, och kanske inte ens för sig själv, om denne förhandlar in slack på en direkt fråga. Därför har vi försökt ställa direkta frågor till de överordnade cheferna för att få dem att tänka efter ordentligt och ge oss svar som speglar deras bild kring området. Vi har ställt följdfrågor och vinklat frågorna på olika sätt för att upptäcka nyanseringar i svaren.

### **3.8 Trovärdighet**

Då vi genomfört en kvalitativ studie där vi, till skillnad mot den kvantitativa studien, tror att det finns flera sanningar var det svårt att mäta trovärdigheten genom validitet och



reliabilitet. Bryman och Bell (2013) nämner istället fyra kriterier för att få en hög trovärdighet i en kvalitativ studie. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse.

**Tillförlitlighet** handlar om att som forskare skapa en hög trovärdighet. Det kan göras genom att studien utförts i enlighet med de regler som finns samt att de respondenter som deltagit får ta del av resultatet för att kunna bekräfta att vi uppfattat empirin på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013). Vi hade en kontinuerlig kontakt med framförallt vår kontaktperson, som också var en respondent. När vi sammanställde de empiriska avsnitten om företagsbeskrivning och budgetprocessens uppbyggnad bad vi honom kontrollera så att vi uppfattat situationen rätt. På grund av begränsade resurser hade vi inte möjlighet till en lika kontinuerlig kontakt med övriga respondenter. För att uppnå en hög tillförlitlighet även för dessa respondenters information var vi under intervjutillfällena noga med att säkerställa att vi förstätt dem rätt. Detta gjorde vi genom att vi ställde följdfrågor och formuleringar i likhet med ”förstår/tolkar vi dig rätt när vi säger...?”. Utöver detta har vi också beskrivit våra forskningsfrågor, metodval, intervjufrågor, analys och val av teori så att uppsatsen ska vara transparent och tillförlitligheten säkerställas.

**Överförbarhet** handlar om möjligheten att kunna applicera resultatet på en annan organisation än den som vi forskat på (Bryman & Bell, 2013). Merriam (1994) beskriver att något som kännetecknar en fallstudie är att studien avser en speciell situation men kan trots det belysa ett generellt problem. Vårt syfte med studien var dock inte att nå ett generellt resultat, utan vårt syfte var att nå en så djup nivå som möjligt i vår datainsamling. Det framgår tydligt vilket företag som studerats och resultatet stämmer överens för den organisationen. Dock lämnar vi det till läsaren att själv avgöra ifall resultatet, om hur deltagande i budgetprocessen påverkar slack och motivation, går att överföra till en annan kontext.

**Pålitlighet** handlar om att vi som författare säkerställt att det skapats en komplett redogörelse av alla delar i ett forskningsprojekt, som exempelvis problemformulering, val av intervju personer och intervjuutskriften (Bryman & Bell, 2013). För att få denna studie så fullständig som möjligt tog vi emot råd från personer med kunskap om vetenskapligt skrivande. Vi deltog även i seminarier kontinuerligt under studiens gång där vår studie togs upp för opponering vilket gav oss konstruktiv kritik och ett tillfälle att fråga externa parter om deras åsikter. Vi tog även hjälp av utomstående personer som kontrollerade vår studie och kom med feedback och idéer under arbetets gång.

**Konfirmering eller bekräftelse** innebär att vi som forskare säkerställt att vi handlat i god tro (Bryman & Bell, 2013). Vi lät därför inte våra personliga värderingar påverka utförandet av och slutsatserna från vår studie medvetet, utan ställde oss så objektiva som möjligt till studien.

## **4. Empiri**

*I detta avsnitt kommer vi först att presentera företaget vars medarbetare vi intervjuat och sedan följer en sammanställning av den information vi samlat in under våra intervjuer. I slutet av avsnittet beskrivs en sammanfattning av empiri.*

---

### **4.1 Företagsbeskrivning**

Den organisation som vår studie genomförts på är Consilium AB. Det är en svenskägd koncern med kontor i ungefär 60 länder runt om i hela världen och har en världsledande position inom flera marknadssegment som de är verksamma i. De har två olika affärsområden som är Marine & Safety och Safety Engineer. Marine & Safety erbjuder produkter och system för brand och gasdetektorer till fartyg, offshore-anläggningar inom olje- och gasindustrin, tåg och tunnelbanor samt fastigheter med höga skyddsvärden. Safety Engineer erbjuder i första hand brandsäkerhetslösningar för till exempel takanläggningar, raffinaderier, oljeborr- och produktionsplattformar. Det är mer än 90 % av företagets försäljning som sker utanför Sverige.

Företaget har 27 marknadsbolag runt om i världen som de äger till mellan 50 - 100% och det är dessa bolag som har den direkta kontakten med den externa slutkunden. Marknadsbolagen tar in order från de externa kunderna som de sedan skickar vidare till Consilium Marine & Safety AB i Göteborg som är produktionsbolaget vilka sedan lägger ordern vilken tillverkas för att sedan levereras till kunden.

Studien är mer precist gjord på produktionsbolaget Consilium Marine & Safety AB, som är beläget i Göteborg där allt från försäljning, produktion, eftermarknad, inköp, utveckling, verkstad och lager finns. Consilium Marine & Safety AB har i dagsläget cirka 235 anställda och av dessa är alla avdelningschefer med ett kostnadsansvar samt vissa säljare delaktiga i budgetprocessen. Företaget arbetar med budget som ett verktyg som hela tiden finns med i den dagliga verksamheten och där den omfattande delaktigheten är en bidragande orsak till det framgångsrika budgetarbetet.

### **4.2 Beskrivning av budgetprocessen**

Budgetprocessen beskrivs som en kontinuerlig arbetsuppgift för de delaktiga och beräknas ta fem veckor, men då deltagarna har sitt övriga arbete parallellt kan den i vissa fall bli utdragen och ta sex veckor. Processen startar hos de underordnade cheferna och säljarna längst ned i hierarkin för att sedan gå upp till högsta ledningen.

Consilium arbetar med rullande budget som sträcker sig över fyra kvartal vilket innebär att budgetprocessen genomförs fyra gånger per år. För att inte börja om på nytt varje gång utgår de från den föregående budgeten. De kopierar därmed in den tidigare budgeten i

budgetsystemet och justerar de förändringar som beräknas ske samt lägger till det kvartal som tillkommer. Var fjärde gång görs dock budget för fem kvartal för att erhålla en helårsbudget, det vill säga när budget görs för exempelvis kvartal fyra 2016 till kvartal tre 2017 adderas också kvartal fyra 2017.

Hur ser förändringen ut? Vi uppfinner inte hjulet en gång till så vi börjar inte med ett blankt papper. (Respondent 1)

Första steget är att controllers förbereder inför den nya budgetprocessen och skapar mallar för cheferna att fylla i. Mallarna skickas ut till marknadsbolagen och till de chefer som deltar i arbetet och har ett ansvar för budgeten. De korrigerar sedan eventuella förändringar samt lämnar en notering om de höjt eller sänkt sedan föregående kvartal. För de personer som har ett intäktsansvar sker en kommunikation med marknadsbolagen för att lägga budgeten på rätt nivå. Denna kommunikation sker både genom att de får deras budget samt genom telefon- och mailkontakt. Detta underlag används sedan som en grund till de intäktsbudgetar som skapas. Därefter har controllers möten med varje enskild deltagande chef om vad de beräknar kommer att ske under de kommande budgetperioderna. Under dessa möten skaffar sig controllers information som kommer ligga till grund för budgeten och här har deltagarna möjlighet att påverka och lämna sina åsikter.

När dessa möten genomförts registrerar controllers in all insamlad information i budgetsystemet. Tidigare var arbetssättet att alla chefer själva skulle registrera in uppgifterna i systemet men på grund av okunskap och nytt system blev det tidsineffektivt. Personer skrev fel på plus och minus (skillnad i kostnad och intäkt), satte kommatecken fel och liknande vilket ledde till att controllers själva registrerar in uppgifterna.

Samtliga som har ett intäktsansvar har sedan ett heldagsmöte för att fastställa budgetförslaget. Där går de igenom varje del av budgeten, respektive ansvarig får svara för sin del, de ifrågasätter varandras prognoser och för en öppen dialog. De olika avdelningarna och marknadsbolagen kan påverka andra avdelningar och därför behöver de slutligen kontrollera så det blir rätt när alla förutsättningar finns på plats. Controllers stämmer då av med alla delaktiga i processen så rätt siffror blivit registrerade. Slutligen lämnas ett förslag på ny budget till det högsta organet i organisationen där budgeten sedan fastställs på ett möte.

Då denna process är ett återkommande inslag i deltagarnas arbete upplever controllers att deltagarna kommer förberedda till mötena de har. En controller antar att det finns personer som ser budgetprocessen som ett måste och ett arbete som behöver göras, men jämfört med tidigare då de hade årlig budget, är det färre som tackar nej eller bokar om mötestiderna. Det upplevs som att deltagarna är beredda på att det är dags för budgetarbete, är mer bekväma, vet vad som förväntas av dem och har en positiv attityd inför mötena.

### **4.3 Budgetdeltagande**

Den bild som framkommer av Consiliums budgetprocess är att den utmärks av deltagande vilket är något som respondenterna anser är väldigt viktigt och som leder till motivation. En gemensam åsikt kring processen är att den är framgångsrik och många pekar på att det är just delaktigheten och följer av den som är en stor framgångsfaktor.

Det är en samstämmig uppfattning bland flera respondenter att det är rätt antal personer från rätt hierarkiska nivåer som deltar i processen. En controller menar att det stora antal underordnade chefer som företaget har innebär att budgetarbetet för varje enskild chef blir mindre omfattande. Om de hade lyft det en nivå i hierarkin hade grupperna blivit alltför stora och gått från att de underordnade cheferna har ett ansvar för runt 15 personer till att ha ett ansvar för runt 40 personer.

De flesta menar också att det skulle vara svårt att involvera färre personer och höja deltagandet en nivå i hierarkin då det skulle innebära att de skulle gå miste om en del av kunskapen från de underordnade cheferna. Det är de underordnade cheferna på respektive avdelning som har den mest detaljrika kunskapen kring deras område och det tillkommer därför en betydande mängd information och kunskap till varje beslut som ska tas i processen. Uppfattningen bland de flesta respondenterna är att denna omfattning av deltagare krävs för att minska informationsasymmetrin. En underordnad chef beskriver sin inställning till att delta på följande vis:

Jag är mer än nöjd att jag är med i den svängen faktiskt. Hade man lagt det på en högre nivå så tror jag man hade tappat rätt mycket, i och med att det ändå är en hel del på detaljnivå. (Respondent 3)

Någon nämner att vissa underordnade chefer, främst de vars arbetsgrupp innefattar under fem anställda, kan involvera även de anställda i budgetprocessen. För de som har en större grupp är det svårare att kunna involvera hela arbetsgruppen och i dessa fall är det bättre att den underordnade chefen själv skapar budgeten.

Ett stort antal personer är delaktiga och många nämner att en negativ faktor skulle kunna vara att det blir tidskrävande och tar tid från övrigt arbete. Dock anser samtliga att den tid som läggs på budgetprocessen är väl investerad och tillför mer än vad det kostar. En annan åsikt gällande att många är involverade är inte att det bara krävs tid utan att det också blir en utdragen budgetprocess. En respondent menar att den största risken med att många deltar är inte att det resulterar i en dålig budget, utan att de inte kan hålla tidsramen. Detta kan bero på att personer är sjuka eller frånvarande av annan orsak vilket fördröjer processen. Det finns ingen av våra respondenter som kan se en ren nackdel med deltagande i budgetprocessen. Det flera nämner som eventuella nackdelar är något som ändå inte överskuggar de positiva faktorerna.

Risken jag ser är om de inte hade varit med, och det är ju då att de inte är motiverade. (Respondent 12)

## **4.4 Förekomsten av motivation**

Deltagande beskrivs av alla respondenter som den största faktorn till att motivation skapas hos de som deltar i processen. En respondent anser att det är viktigt att alla känner att de är delaktiga och kan påverka hur budgeten kommer se ut istället för att bli tilldelad en budget som de sedan ska förhålla sig till. Alla respondenter är överens om att det skapas en känsla av ansvar genom att de är delaktiga vilket i sin tur väcker ett intresse för varför det ser ut som det gör och på vilket sätt det går att påverka. De får vara med och besluta om budgeten och får en större förståelse och anknytning till de siffror som till slut sätts. Flera respondenter menar att deltagandet ger personer kontroll över sin egen situation.

Får de bara en bunt med pengar och vad de ska göra för de här pengarna så är det svårare för dem att påverka. Jag tror att det är viktigt att alla känner att de kan vara med och påverka hur situationen ser ut. (Respondent 12)

De flesta upplever också att det sätt företaget arbetar på, med fyra prognostillfällen under året, medför att de på ett bättre sätt kan följa upp budgeten och att den då känns aktuell. En respondent berättar att budgeten upplevdes som otydlig när denna började på sin tjänst i och med att den kunde förändras under året. Nu anser respondenten att det är ett bra sätt att arbeta på då pengarna kan förflyttas till en annan period om de bättre behövs där och det är därför inte lika statiskt som en fast årsbudget. Respondenten berättar också att det finns möjlighet att äska mer pengar under årets gång. Det är inte alltid säkert att de får godkänt på sin förfrågan, men alla respondenter beskriver att möjligheten finns.

Nu fick vi ett litet Ja då i december, då kan ju vi faktiskt göra så att vi just nu säger att "men vi behöver inte använda alla de där pengarna just nu". Då kan vi likväl använda dem nästa år. (Respondent 5)

En annan respondent som arbetat under en längre tid anser att en årsbudget skulle vara mer motiverande då det hade varit ett arbete som avviker från vardagen. Nu när den genomförs fyra gånger per år blir det istället en del i det dagliga arbetet. Denne påtalar dock samtidigt att de nu istället håller budgeten vilket i sig ger motivation. Det finns också de som menar att en årsbudget som sattes i november var inaktuell redan i januari. Det medförde att motivationen till målen sänktes vilket de undviker genom att ha rörliga prognoser. En respondent upplever att deltagarna i processen litar på budgeten i större omfattning när den görs kvartalsvis därför att den upplevs som realistisk. Orsaken är att kvartalsbudgeten baseras på siffror som tagits fram nära i tiden och som korrigeras under tiden, istället för siffror som uppskattats för ett år sedan och som står fast sedan dess.

När man gjorde budgeten årsvis gjorde man den i november och redan i januari så pratar man om att den var passé och man tyckte inte att den gällde längre. Man tyckte att man hade gissat och man kände inte till de nya faktorerna, men nu i och med att vi tar det kvartalsvis så får vi in ny input och så justerar vi. Då är den aktuell hela tiden. (Respondent 10)

Kommunikationen som finns inom företaget anser de flesta är en grundläggande faktor till att skapa en framgångsrik budgetprocess. Kommunikationen finns med från första stund när materialet skickas ut till cheferna och ända tills att budgeten beslutas. Många

respondenter anser att de har de kontaktvägar som behövs för att kunna sätta en bra budget medan andra ser att det finns förbättringar som kan göras för ett bättre resultat.

Några respondenter upplever att det finns delar av organisationen som behöver komma in tidigare i processen då dessa avdelningar till stor del påverkas av hur mycket företaget beräknas sälja. En respondent upplever att det i dagsläget inte finns en tillräckligt bra kommunikation och samarbete mellan avdelningarna. Denne person menar att de som genomför arbetet behöver komma in tidigare i processen för att få ett bättre flöde. Som det ser ut idag tar processen längst tid för intäktssidan vilket medför att de som ska producera får anpassa sig efter den siffra som kommer från intäktsbudgeten och får korrigera sin budget efter de nya omständigheterna.

När det kommer till intäktssidan. Handlar om att estimerar hur mycket kommer vi sälja. Hur många behöver vi då vara? Där ligger tyngdpunkten på sälj och ekonomi som ägnar stor del ihop och så kommer vi andra med i slutet. Det är inte optimalt. Vi måste komma in tidigare med dem som ska göra jobbet.  
(Respondent 10)

För att förbättra kommunikationen mellan avdelningarna har företaget inför heldagsmötet för intäktsbudgeten valt att ta med de ansvariga för inköp för att de på ett bättre sätt ska kunna planera sin budget efter hur mycket säljarna tror att de kommer sälja. Detta är något som de berörda anser är positivt för att förbättra processen. De som deltar i mötet från inköpsavdelningarna kommer inte kunna påverka intäktsbudgetarna i sig men alla deltagare kan delge information som kan hjälpa båda parter respektive budget. En respondent ger oss ett exempel på detta. Denne förklarar att säljarna kan ha information om ett flertal kommande leveranser under en period vilket kan hjälpa inköpsavdelningarna att planera sina inköpsbudgetar. De kan genom detta lämna mer exakt information till underleverantörerna. Det finns även en respondent som påpekar att genom att delta i budgetprocessen skapas det viktiga kommunikationsvägar mellan avdelningarna efter att budgeten är satt för att exempelvis se till att produkterna finns i lager eller att undvika att företaget drar på sig för stora lagerkostnader under kommande perioder. Även om detta inte är något uttalat från företagets sida ser respondenten detta som ett hjälpmedel för att anpassa lagernivåerna inför framtiden.

De flesta av våra respondenter upplever att de får återkoppling på om det är något som inte ser korrekt ut med deras budget. Ofta sker det via mailkontakt mellan överordnad chef och underordnad chef som sedan leder till att den enskilda budgeten ses över och där den underordnade chefen kan komma med argument om varför dessa siffror satts. Många respondenter upplever att de vanligtvis kan argumentera för varför de satt en viss siffra och sedan får igenom det de anser. Någon upplever dock att denne inte får någon återkoppling på den kostnadsbudget som denne lämnat in för godkännande utan får se resultatet när det är satt. Respondenten saknar en dialog innan budgeten beslutats och detta medför att motivationen till att sätta denna budget till viss del sänks då upplevelsen blir att det inte spelar någon roll.

Vem gör jag det för liksom? Betyder det någonting eller inte? Så det är inte så motiverande. (Respondent 7)

Samtliga respondenter anser att det är rätt antal personer delaktiga i processen idag. Flera respondenter anser dock att de kan bli bättre på att sprida informationen vidare till övriga anställda som inte deltar. En överordnad chef menar att de har kommit till en nivå där de som ska vara delaktiga också är delaktiga, men ser att de kan bli bättre på att sprida informationen till de som idag inte är delaktiga i processen. En annan överordnad chef upplever att kommunikationen är bra inom ledningsgrupper på olika nivåer och bland övriga som arbetar med budgetprocessen men håller med om att informationen inte alltid når alla anställda på ett optimalt sätt. En underordnad chef tycker att det vore bra med ännu tydligare information om vad som är planerat att ske framöver. Denne menar att det kan vara svårt för andra i organisationen att se det på enbart en siffra. Det finns även en överordnad chef som menar att de som sitter längre ner i organisationen inte har ett behov av att vara delaktiga i budgetprocessen.

Av de respondenter som kommer i kontakt med andra personer under budgetprocessen upplever flera att olika personer till viss del bidrar med olika mycket. En respondent påpekar att detta är något som inte går att undvika och att det hör till människans natur att vara olika. För att få dessa personer att bli motiverade nämner ett antal respondenter att de har skapat rutiner för att underlätta och hjälpa till. Exempelvis nämner en controller att denne sätter sig ned med dem som vill och gör budgeten tillsammans. En annan respondent vet vilka dessa personer är och sätter sig ner med sina underordnade chefer och fyller i Excel-arket. Denne menar att det kan upplevas lättare att säga en siffra som svar på en fråga än att endast skriva ner en siffra.

Det finns också några respondenter som påtalar att vissa personer inte har ett intresse för siffror och pengar. En av dem menar att det i dessa fall är viktigt att förklara hur allt hänger ihop och varför de gör budgeten vilket ofta medför att de underordnade cheferna blir motiverade. Samma respondent betonar att en betydande faktor för att skapa motivation hos personer med ett mindre intresse för budgeten är att göra en tydlig koppling mellan affärsplanen och budgeten. Genom att bygga budgeten efter affärsplanen skapas en förståelse för hur allt hänger samman, vad pengarna ska läggas på och hur de på bästa sätt ska förvalta pengarna för att få ut mest effekt och nå målen. Denne menar vidare att affärsplanen också är ett bra verktyg att använda för att föra en dialog kring budgeten till de som inte är delaktiga i processen.

*Affärsplanen är en nyckel. Att göra en prognos eller budget utan att ha en affärsplan, det hade känts väldigt torftigt. (Respondent 12)*

Flera respondenter anser att deltagarnas arbetsprestationer förbättras av att delta i budgetprocessen. Vissa menar att det är på grund av den information som deltagarna får ta del av, men några respondenter påpekar att de också påverkas av ledningens åsikter kring arbetet och hur det sprider sig i organisationen. Om ledningens åsikt är att arbetet med budgeten är viktigt och betydelsefullt kommer det speglas hos övriga personer nedåt i hierarkin vilket leder till att de gör ett bättre och mer noggrant arbete.

Något många respondenter påtalar är att det skapas en kostnadsmedvetenhet hos de som deltar i budgetprocessen. En respondent menar att deltagandet leder till att personer tänker

efter vad de vill göra med den summa som tilldelats. En annan respondent menar att genom att delta kan denne planera och fundera över om det finns något som de kan förbättra och dra in på vad det gäller deras kostnader.

Alla är överens om att budgetmålen sätts på en rimlig, realistisk nivå när det gäller intäktsidan. En respondent anser att det är vanligare att de kommer över den satta nivån än att de inte gör det och en överordnad chef påpekar att det är mer motiverande att ha mål som det går att nå upp till. En annan respondent tycker att det är mer motiverande med intäktsmålen kopplade till budgeten än kostnadsmålen och upplever det som mer betydelsefullt då denne vill veta vad som händer på marknaden.

Det ska vara realistiskt. Om du alltid har höga mål kommer du aldrig nå dit och då tycker du inte det är lika spännande. Det är kanske bättre att ha ett realistiskt mål som man då når och så överträffa det för jag tror man mår bättre av att överträffa det än att aldrig nå sitt mål. (Respondent 11)

När det kommer till kostnadsbudgeten menar många respondenter att det inte är målen i sig som medför att de blir motiverade utan att det är själva deltagandet och att vara med och sätta den budget som de förväntas ha. Detta medför att de får en medvetenhet och känner en koppling till siffrorna vilket de inte hade upplevt om de inte fått delta.

Flera respondenter tar upp enkelheten i processen som en framgångsfaktor. De menar att de mallar som de får skickade till sig varje prognos gör det till en smidig process. En respondent beskriver det som att denne kommer till ett "dukat bord" där det enbart handlar om att kolla på de siffror som sticker ut och komma med synpunkter på dessa. Även om processen i sig inte är svår påpekar denna respondent att enkelheten ändå inte gör att processen uppfattas oviktig och som ett tidsfördriv.

## **4.5 Förekomsten av slack**

Samtliga respondenter ger oss en bild av att budgetsack inte förekommer på Consilium. Det finns olika faktorer som påverkat detta och en faktor är att det inte är någon som har personliga mål kopplade till budgeten. Företaget belönar istället samtliga anställda med en bonus vid årets slut om ett bra resultat uppnåtts. Det är få personer som har separata mål som leder till en bonus. De separata mål som finns sätts i viss utsträckning efter budgeten men på en högre nivå och beslutas årsvis. Flera av de underordnade cheferna är eniga om att deras deltagande inte leder till lättare mål. Det sätts inte högre mål med avsikt att vara en sporre för de anställda att nå upp till utan det sätts mål som ska spegla företagets verklighet.

En bidragande faktor för att förhindra slack är att budgetprocessen präglas av en dialog mellan underordnade och överordnade chefer och att det därför inte finns möjlighet för underordnade chefer att själv förhandla in slack. Denna bild delas av såväl underordnade som överordnade chefer samt även av controllers.



De respondenter med ett överordnat ansvar är eniga om att deras djupa och breda kunskap är den största faktorn till att förhindra slack, vilket även controllers menar är en bidragande faktor. De är inlästa och flera av dem har tidigare befunnit sig i de underordnade chefernas befattning vilket gör att de har en känsla för hur budgeten bör se ut. Detta underlättar för de överordnade cheferna att se om en budget är realistisk eller är satt på en för hög eller låg nivå. Det är en delad uppfattning bland alla överordnade chefer att de har den kunskap som krävs för att kunna upptäcka om någon försöker förhandla in slack.

De vet att jag vet för mycket, så har de pillat in någonting så... (Respondent 6)

Alla som har ett intäktsansvar och därmed en intäktsbudget att presentera medverkar på ett större möte i slutet av budgetprocessen. Som tidigare beskrivits ska de presentera och svara för den budget de satt och det är en öppen dialog mellan deltagare oavsett hierarkisk position. Om en budget som presenteras upplevs som låg eller hög beskriver en överordnad chef att denne ifrågasätter vilken nivå budgeten är satt för och varför. Den underordnade chefen får då svara för orsaken, vilket kan vara att det råder osäkerhet kring om vissa order kommer in eller att denne har höga förhoppningar att få ett flertal order från samma rederi. Genom denna diskussion avgörs om budgeten är rimlig eller om den bör korrigeras.

Även om budgetsack inte upplevs existera inom företaget har Consilium ett antal marknadsbolag vars respektive budgetar påverkar budgeten för det kontor vi studerat. Flera respondenter beskriver att de mer eller mindre tydligt kan se att slack förekommer i de budgetar som presenteras från marknadsbolagen. Det har uppmärksammats genom att det är samma företag som lämnar budgetar med spår av slack och därför kan ett mönster urskiljas. Respondenterna berättar att företagen antingen presenterar en låg budget för att de ska visa sig duktiga när de år efter år slår budgeten och andra kan presentera en hög budget. En respondent menar att orsaken till att presentera en hög budget i något fall har varit en följd av att företaget visat dåliga resultat tidigare och är rädd för att behöva säga upp personal. De har då presenterat en hög budget som de sedan inte nått upp till, men de har upplevt att följden av det inte blir lika hård som effekten av att presentera en för låg budget.

## **4.6 Sammanfattning av empirin**

Denna studie har genomförts på Consilium AB som är ett företag som i första hand tillverkar gas och branddetektorer för exempelvis fartyg, oljeplattformar, tåg och spårvagnar. Det kontor som vi genomfört studien på ligger i Göteborg och är produktionsbolaget men har också 26 marknadsbolag runt om i världen.

Företaget arbetar med en rullande prognos som innebär att de skapar och korrigerar budgeten var tredje månad för nästkommande fyra kvartal. Consiliums budgetprocess präglas av deltagande och där alla chefer med ett resultatansvar samt säljare med ett intäktsansvar deltar. Detta innebär att runt 50 personer är inblandade i budgetprocessen.

Det som framkommit under intervjuerna är att det är betydelsefullt för organisationen att låta de underordnade cheferna delta i budgetprocessen. Deltagandet i sig är en av de största orsakerna som leder till motivation för de underordnade cheferna. Åsikter har framkommit som visar att deltagandet också leder till att företagsledningen får relevant information att ta hänsyn till vid budgetprocessen då det är de underordnade cheferna som har de största kunskapen. Olika faktorer har kunnat urskiljas som anses vara betydelsefulla för de underordnade chefernas motivation varav kommunikation är den allra viktigaste. Kommunikation påverkar de andra faktorerna både direkt och indirekt. Utifrån empirin anses inte slack förekomma inom organisationen och studien ger inte information om deltagande i sig skulle leda till att slack skapas. Även här har olika faktorer kunnat urskiljas vars följd är att slack inte uppkommer i detta företaget.

## **5. Tolkning**

*I följande avsnitt kommer vi tolka vårt insamlade resultat från intervjuerna. Vi kommer ta hjälp av den teori vi läst och på så vis urskilja mönster, undersöka samband mellan olika faktorer och bekräfta eller ifrågasätta den tidigare forskning som gjorts.*

---

### **5.1 Deltagande i budgetprocessen**

Genom den genomförda studien går det att konstatera att deltagande i budgetprocessen är viktigt för de underordnade cheferna dels för att de ska bli motiverade men också för att de ska förstå hur allt hänger ihop. Detta menar också flera forskare är av stor vikt för att kunna få de anställda motiverade till budgeten (Chong & Chong, 2002; Merchant & van der Stede, 2012; Sandalgaard, Bukh & Poulsen, 2011). Sandalgaard, Bukh och Poulsen (2011) menar att om företaget har som mål att öka motivationen för att nå målen bör de underordnade cheferna vara med. I studien framgår det att detta är en av anledningarna till att de underordnade cheferna får vara delaktiga i processen. Företaget vill att de anställda ska känna en koppling till budgetmålen och därmed skapa motivation till att uppnå den satta budgeten.

Utifrån empirin går det att konstatera att det skapas en motiverande effekt på grund av att de underordnade cheferna får delta, vilket även Chong och Chong (2002) menar. En del i detta är att de underordnade cheferna upplever att de har en koppling till de mål som finns i budgeten. Genom denna koppling känner de en starkare känsla av kontroll och ansvar till att nå upp till målen. Detta tyder på att denna koppling till målen är en viktig aspekt för att de underordnade cheferna ska känna att de får ut något av att delta. Det ansvar som de underordnade cheferna uttrycker att de känner till budgeten talar för att de har ett känslöengagemang till de mål som de själva sätter. De får därför en känsla av att de äger sin egen budget och vill att den ska stämma med den verklighet de lever i.

Genom att de underordnade cheferna får delta anser företagsledningen att de får en mer tillförlitlig information om hur verksamheten ser ut. Detta är en följd av att det är de underordnade cheferna som sitter närmast verksamheten som har den mesta informationen, vilket även styrks av Chong och Chong (2002). De menar att genom att involvera de underordnade cheferna minskar informationsasymmetrin inom företaget (Chong & Chong, 2002). Det framgår av den genomförda studien att de underordnade cheferna ser detta som en positiv effekt av att delta. De anser sig själva ha den djupaste kunskapen och hade inte kunnat se att de överordnade cheferna skulle prestera lika bra om de skapade budgeten själva.

En respondent påpekar att den process företaget använder sig av är enkel men känner ändå att målen har en betydelse då denne är med och godkänner budgeten. I likhet med Leach-Lopez m.fl. (2014) tyder det på att respondenten upplever att det deltagande denne anser sig ha stämmer överens med den faktiska nivån av deltagande som respondenten

har. Även om denna person känner att processen är enkel får den en känsla för att denne äger sin budget och får på detta vis en motivation att nå det utfall som är satt. Den känslan uppkommer genom hur företaget byggt upp processen med mycket kommunikation och delaktighet.

Det finns bara en faktor som respondenterna anser är negativt med att delta och det är att det tar mycket tid från det dagliga arbetet, vilket även Hansen, Oatley och van der Stede (2003) diskuterar. De anställda anser dock att fördelarna är större än nackdelarna. Detta tyder på att vikten av att få delta är större än den faktiska arbetsmängd som de lägger ner då det genererar mer för de deltagande cheferna i slutändan. Som även många författare menar (Chong & Chong, 2002; Merchant & van der Stede, 2012; Sandaalgard, Bukh & Poulsen, 2011) får de en större anknytning till målen genom att delta i processen.

## **5.2 Faktorer som påverkar relationen mellan deltagande och motivation**

Det går att urskilja ett flertal olika faktorer som påverkar att effekten av budgetdeltagandet blir motiverande. Faktorerna kommer diskuteras och analyseras i följande avsnitt.

### **5.2.1 Kommunikation**

Alla respondenter påtalar att den kommunikation som finns inom företaget är en viktig del i att arbetet med budgeten blir en framgångsrik process. Detta är något som även många forskare menar är en grundläggande förklaring till att arbetet blir framgångsrik (Byrne & Damon, 2008; Leach-Lopez m.fl., 2014; Libby, 1999). Flera respondenter påtalar att de kontaktvägar som behövs för att kunna göra ett bra budgetarbete finns idag. Det framgår tydligt att många anser att företaget skapar en bra miljö som är öppen för samarbete, vilket också Leach-Lopez m.fl. (2014) menar är en viktig del för att skapa motivation och öka arbetsprestationen.

En respondent berättar att denne har ständig kontakt och samarbete med andra avdelningar för att på så vis ha en framförhållning för att uppnå budgetmålen, vilket även Chong och Chong (2002) påtalar. De menar att delaktighet leder till en vilja att uppnå målen och att personer då skapar de kontaktvägar som behövs för att få den information som krävs för att nå målen (Chong & Chong, 2002). I detta fall tar respondenten kontakt med de personer denne har ett behov att diskutera med och de kan på så vis samarbeta för att på bästa sätt uppnå sina mål och hålla budgeten.

Samtidigt som många respondenter upplever att det finns de kommunikationsvägar som de behöver menar några att det finns delar av organisationen som måste komma in tidigare i processen. Detta för att få den information som behövs då dessa underordnade chefers budget påverkas av hur mycket företaget beräknar att sälja. I dessa fall kan det medföra att arbetsprestationen kan påverkas negativt. Som Chong och Chong (2002) beskriver kan

det leda till att de anställda inte accepterar och engagerar sig för målen i samma omfattning som de hade gjort om de kände sig mer delaktiga i processen. Dock finns det inget som talar för att det har påverkat motivationen negativt hittills men att det kan göra det i ett längre perspektiv.

Det finns en respondent som upplever att denne inte får någon återkoppling på sin kostnadsbudget vilket gör att motivationen minskar, vilket Libby (1999) belyser genom att påtala att det är viktigt att få en förklaring som underordnad chef. Personen i fråga har själv satt budgeten men upplever ändå inte att det spelar någon roll. För att undvika detta påpekar både Libby (1999) och Byrne och Damon (2008) att det är viktigt med kommunikationen och att alla deltagare behöver en återkoppling på hur utfallet kommer att bli. Sett utifrån empirin och teorin, går det att konstatera att det är av betydelse att denna återkoppling förmedlas innan budgeten är fastställd för att deltagarna inte ska känna sig förbisedda.

En möjlig orsak till att respondenten som beskrivits ovan saknar en återkoppling kan vara att denne är delaktig i både kostnadsbudget och intäktsbudget och kan jämföra de olika delprocesserna. Denne är medveten om de positiva delarna som finns i intäktsbudgeten kring heldagsmötet där alla deltar och den öppna dialogen och därmed den återkoppling som finns där. Respondenten upplever detta som motiverande och när det sedan inte är på samma vis kring kostnadsbudgeten är det lätt att reagera. Denne vet och kan sätta fingret på vad som saknas för att nå en motivation även där.

Det ansvar som de underordnade cheferna känner gentemot budgeten och de mål som sätts uppfattas som en följd av att den högsta ledningen har kommunicerat vad som förväntas av dem och vilken betydelse budgeten har, vilket även Chong och Chong (2002) menar är av betydelse. I likhet med Chong och Chong (2002) går det även att konstatera att de genom detta också känner ett större engagemang till att nå målen men att de också försöker hitta sätt att förbättra prestationen. De underordnade cheferna känner att de vet vad som förväntas av dem och hur budgeten påverkar företaget om de inte tar detta seriöst. Det går genom detta att dra slutsatsen att de underordnade cheferna får en större benägenhet att göra rätt och att viljan att förbättra sitt arbete ökar.

### **5.2.2 Gemenskap och samarbete**

Respondenterna anser att delaktigheten under budgetprocessen präglas av samarbete och gemenskap vilket leder till en känsla av rättvisa. Leach-Lopez m.fl. (2014) pekar på vikten av att det faktiska deltagandet motsvaras av det som deltagarna upplever att de ska ha. Utifrån empirin framgår det att de allra flesta respondenter, dock inte alla, har samma syn på de underordnade chefernas nivå av delaktighet. Det är tydligt att avsikten från de överordnade chefernas sida är att de underordnade cheferna ska delta i hela processen, från början och till dess att budgetförslaget är klart, och ser endast problem som skulle uppkomma om de inte var delaktiga. Leach-Lopez m.fl. (2014) menar att för att minska

skillnaden mellan det faktiska och upplevda deltagandet är det viktigt att ha en företagskultur som stimulerar delaktighet, vilket ovanstående tyder på att Consilium har.

På grund av det samarbete som präglar budgetprocessen känner de underordnade cheferna sig alltid delaktiga i processen oavsett kvartal. De uppfattar budgeten som motiverande vilket kan påverkas av att deltagarna är medvetna om att även om budgeten kan komma att förändras varje kvartal, så kommer de få vara med i den dialog som kommer föras vid varje tillfälle. Trots det Sponem och Lambert (2015) diskuterar kring att en korrigerbar budget inte är lika motiverande som en fast, så uppfattar respondenterna att deras budgetprocess är motiverande just för att den går att påverka under året.

### **5.2.3 Strategisk planering**

Som diskuterats ovan menar Sponem och Lambert (2015) att en budget som kan korrigeras minskar motivationen och känslan av trivseln hos de underordnade cheferna. Empirin tyder dock på att deltagarna i budgetprocessen på Consilium snarare blir motiverade av att budgeten kan korrigeras under alla årets budgetprocesser. De har möjlighet att påverka budgeten ifall de haft en uppfattning vid förra budgeteringstillfället som sedan visar sig vara fel. När företaget tidigare hade en årlig budget som inte korrigerades under årets gång var trivseln och motivationen bland deltagarna på en lägre nivå än den är vid nuvarande arbetssätt. Utifrån detta finns det tecken på att resultatet som Sponem och Lambert (2015) kommit fram till inte kan appliceras på detta fall då samtliga respondenter är positiva till att budgeten kan förändras under kommande budgetprocesser och därmed inte står helt fast. Orsaken till att resultaten är motsägelsefulla kan bero på att denna budget inte ses som en årsbudget som förändras utan istället som en budget de sätter och korrigerar varje kvartal. De kan även bero på att de inte kan göra en förändring när de helst önskar, utan de har en rullande process på fem-sex veckor och det är endast under den aktiva processen som de kan ändra budgeten.

Flera forskare anser att det är av vikt för trivseln på företaget att budgeten används som ett levande verktyg i den dagliga verksamheten (Chong & Mahama, 2014; Sponem & Lambert, 2015), vilket Consiliums budget används som. Empirin visar att respondenterna känner att det är ett verktyg som kopplas till företagets övriga arbetsprocesser och som även några ser som ett hjälpmedel för sitt vardagliga arbete.

### **5.2.4 Personligheter**

Att olika personer har olika inställning till budgeten är något som respondenterna upplever, vilket också Brownell (1981), Brownell och McInnes (1986) och Sandalgaard, Bukh & Poulsen (2011) påpekar. Det är svårt att genom denna studie bedöma och generalisera deltagarnas personligheter och placera dem på Locus of Control-skalan på det vis som ovan nämnda författare gjort i sina studier. Trots detta tyder respondenternas utsagor på att personligheter och inställning om vad som påverkar framtiden har en betydelse för

budgetarbetet. Med det som bakgrund går det konstatera att det är viktigt att skapa rutiner där den underordnade chefen känner sig bekväm i budgetarbetet så det inte ska påverka motivationen negativt. Det är även viktigt att överordnade chefer är medvetna om de skillnader som kan finnas mellan olika personligheter, vilket de överordnade cheferna är.

Något som ses som en åtgärd för att få de personer som är mindre intresserade att bli engagerade är att de överordnade cheferna hittar sätt att förklara hur budgeten är kopplad till den dagliga verksamheten. Det som nämns som ett bra verktyg att använda för detta är affärsplanen som visar företagets mål, vilket även Barsky och Morris (2016) påtalar. Respondenterna menar vidare att det är viktigt att koppla samman den affärsplan och den budgetprocess som finns för att på så vis göra det lättare att förstå sambanden. Det är även ett bra sätt att få de som inte deltar i processen att bli intresserade av själva budgeten då det blir lättare för dem att applicera den till deras dagliga arbete.

### **5.3 Faktorer som påverkar relationen mellan deltagande och slack**

Fortsatt har det gått att urskilja tre faktorer som påverkar att effekten av budgetdeltagandet förhindrar slack. I detta avsnitt kommer faktorerna analyseras och diskuteras.

#### **5.3.1 Informationsasymmetri**

I och med den ständiga dialogen mellan överordnade och underordnade chefer upplever vi att det finns en stor möjlighet att de överordnade cheferna skulle upptäcka om någon underordnad chef försöker förhandla in slack. Merchant (1985) menar att slack minskar om de överordnade cheferna har en möjlighet att förhindra det, vilket respondenterna med en överordnad position anser att de har. Dels genom att de själva har en hög kunskap om hur marknaden ser ut men också av att de har befunnit sig i de positioner som deras underordnade chefer är i nu och därför vet på ett ungefär hur budgeten borde se ut. Det går genom detta att dra slutsatsen att denna kunskap medför att de underordnade cheferna inte förhandlar in slack då de inte upplever sig ha förutsättningar för att lyckas. Detta visar också att informationsasymmetrin inom företaget är liten då deltagare oavsett hierarkisk position har stor kunskap inom sitt område.

#### **5.3.2 Gemenskap och samarbete**

Liessem m.fl. (2015) och Maiga och Jacobs (2007) menar att en känsla av gemenskap inom organisationen kan vara en faktor som förhindrar personer från att förhandla in slack. Empirin tyder på att de som deltar i processen uppfattar den som rättvis. En respondent ger sken av en känsla av samarbete när denne berättar att det finns möjlighet att åska pengar utöver budgeten för ett visst kvartal. Respondenten beskriver en "ge och ta"-situation. Om de får extra tillskott av pengar ett kvartal och de ett annat kvartal inte är i behov av alla budgeterade resurser kan de välja att avstå att använda upp pengarna vilket i så fall varit i onödan. Mot denna bakgrund går det dra att slutsatsen att det finns en

gemenskap och samarbete inom organisationen som ger en känsla av rättvisa. Detta kan vara en av de faktorer som påverkar att slack inte förhandlas in i budgeten.

Några av respondenter menar att det är av betydelse för de underordnade cheferna att veta varför budgeten sätts på den nivå den gör och vilka mål företaget genom detta vill uppnå. De Baerdemaeker och Bruggeman (2015) menar att det är en faktor som förhindrar slack och påpekar att om underordnade chefer involveras i den strategiska planeringen kommer de känna en större gemenskap till företaget och på så vis inte förhandla in slack. Genom empirin går det att konstatera att de underordnade cheferna känner en samhörighet med organisationen och på så vis inte har ett behov av att förhandla in slack, som även De Baerdemaeker och Bruggeman (2015) påpekar. De mål företaget har, har de anställda tagit till sig och har inte några personliga mål som strider mot företagets.

### **5.3.3 Personliga värderingar**

I denna studie har det inte funnits möjlighet att studera om personens värderingar inverkar på deras benägenhet att skapa slack, i likhet med studien gjord av och Liessem m.fl. (2015). Utifrån empirin går det att utläsa att slack inte anses förekomma på detta företag. Det framgår även att de flesta respondenter påstår att även om benägenheten att förhandla in slack skulle finnas, finns inte möjligheten att lyckas med det.



## **6. Slutsats**

---

Syftet med denna undersökning var att kvalitativt studera på vilket sätt deltagande i budgetprocessen påverkar de underordnade chefernas motivation och benägenhet till budgetsack. Vidare var syftet att undersöka vilka faktorer som kan påverka att de underordnade cheferna blir motiverade i sitt arbete samt risken för att de förhandlar in slack. För att uppnå syftet skapades en forskningsfråga som återkopplas till nedan.

***Forskningsfråga: Vilka faktorer påverkar relationen mellan deltagande i budgetprocessen och å ena sidan motivation och å andra sidan budgetsack?***

Genom studien går det rent generellt säga att deltagande i budgetprocessen är motiverande för de underordnade cheferna. Deltagandet i sig ses som den största faktorn som leder till motivation och det finns även orsaker som följer av själva deltagandet som leder till att underordnade cheferna får motivation. Dessa är att de underordnade cheferna får en känsla av ansvar och kontroll över budgeten samt att de har den största kunskapen om sin avdelning. Utifrån denna studie går det inte dra slutsatsen att deltagandet skulle leda till att de anställda får en benägenhet till att skapa slack utan snarare att benägenheten minskar.

Det finns fyra faktorer som ökar motivationen ytterligare när de underordnade cheferna får delta i budgetprocessen. Dessa är kommunikation, strategisk planering, personligheter samt gemenskap och samarbete. Det går att konstatera att den viktigaste faktorn av dessa är kommunikation som på ett tydligt sätt indirekt eller direkt påverkar de andra faktorerna. Med det som bakgrund är det viktigt för företag att skapa bra kommunikationsvägar när underordnade chefer är delaktiga i budgetprocessen då det påverkar motivationen i stor omfattning.

Det går också genom studien se två faktorer som bidrar till att slack inte skapas vilka är informationsasymmetri och gemenskap och samarbete. Här ses informationsasymmetrin som den viktigaste faktorn då de underordnade cheferna vet att de överordnade cheferna har kunskap om hur deras budget borde se ut. Det går genom detta dra slutsatsen att om de underordnade cheferna vet att kunskapen finns på högre nivå i hierarkin minskar benägenheten att skapa slack.

### **6.1 Reflektion över studiens genomförande**

En begränsning med vår studie är att alla artiklar är skrivna på engelska och att vi själva gjort översättningen och tolkningen till svenska. Vi upplever inget fall då det ska ha lett till att missvisande information presenteras i studien men vi är ändå medvetna om att risken finns.

Vi har valt att studera slack som ett område vilket är svårt att studera kvalitativt. Vi har försökt komma så nära ämnet vi kunnat med de underordnade cheferna men är medvetna

om att vi inte nått ända fram. Frågor har ställts direkt till de överordnade cheferna och från dem har vi fått information om att slack inte finns på kontoret i Göteborg samt att de hade haft möjlighet att förhindra det på grund av olika orsaker. Vi upplever därför att utfallet av detta problem inte påverkat resultatet av vår studie.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Delaktighet i budgetprocessen är ett ämne som många forskare intresserat sig för genom tiderna, som vi kan se genom den teori vi samlat in till vår studie. För att fortsätta forskningen där vår studie slutar upplever vi att det vore intressant att genomföra en jämförande studie utifrån ett företag som inte har så omfattande delaktighet som på företaget vi studerat. Då vi under vårt arbete inte stött på någon förekomst av slack på det kontor vi koncentrerat studien kring hade det varit intressant att undersöka om det går att urskilja på ett företag där kommunikationen och dialogen inte ligger på samma nivå som här.

Det hade också varit intressant att studera ett företag som har denna typ av delaktighet men, till skillnad från vårt företag, arbetar med en årlig budget. Studien skulle då kunna kretsa kring om motivationen och slack påverkas av att ha en fast budget som inte korrigeras och där budgetprocessen återkommer en gång varje år och i sig inte är en del i den löpande verksamheten på samma sätt som vi beskrivit.

## 7. Referenslista

- Ax, C, Johansson, C & Kullvén, H (2015), *Den nya ekonomistyrningen*. 5., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber
- Backman, J (2008), *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Barsky, N, & Morris, J (2016), Corporate budgeting: Perceptions of a next generation of corporate leaders [Elektronisk], *Management Accounting Quarterly*, 4, Tillgänglig: EBSCOhost [2017-04-20]
- Brownell, P (1981), Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness [Elektronisk], *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 4, pp. 844–860. Tillgänglig: JStor [2017-04-18]
- Brownell, P & McInnes, M (1986), Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance [Elektronisk] *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 587–600. Tillgänglig: JStor [2017-04-18]
- Bryman, A & Bell, E (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Byrne, S & Damon, F (2008), To participate or not to participate? Voice and explanation effects on performance in a multi-period budget setting [Elektronisk], *The British Accounting Review*, 40, pp. 207–227, Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-30]
- Chong, K, & Mahama, H (2014), The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. [Elektronisk], *Management Accounting Research*, 25, pp. 206–222. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-30]
- Chong, V, & Chong, K (2002), Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. [Elektronisk], *Behavioral Research In Accounting*, p. 65. Tillgänglig: Academic OneFile [2017-03-30]
- De Baerdemaeker, J, & Bruggeman, W (2015), The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. [Elektronisk], *Management Accounting Research*, 29, pp. 1–12. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-30]
- Farahmita, A (2016), Job Satisfaction, Cost Management Knowledge, Budgetary Participation, and Their Impact on Performance [Elektroniskt], *International Research Journal Of Business Studies*, Vol 9, Iss 1, Pp 15-29 (2016), 1, p. 15. Tillgänglig: EBSCOhost [2017-04-01]
- Fejes, A & Thornberg, R (red.) (2015), *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl. Stockholm: Liber

Greve, J (1996), *Budget*. Lund: Studentlitteratur

Hansen, S, Otley, D, & Van der Stede, W (2003), Practice developments in budgeting: an overview and research perspective [Elektronisk], *Journal Of Management Accounting Research*, p. 95, Academic OneFile, Tillgänglig: EBSCOhost [2017-04-30]

Kullvén, H (2009), *Budget och budgetering*. 1. uppl. Malmö: Liber

Kvale, S & Brinkmann, S (2014), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Leach-López, M, Stammerjohan, W, Lee, E & Stammerjohan, C.A (2014), Relationship of budget participation conflict and job performance of South Korean managers. [Elektronisk], *Cross Cultural Management*, 22, 4, p. 608. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-30]

Libby, T (1999), Article: The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. [Elektronisk], *Accounting, Organizations And Society*, 24, pp. 125–137, Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-30]

Liessem, T, Schedlinsky, I, Schwering, A, Sommer, F (2015), Budgetary slack under budget-based incentive schemes – the behavioral impact of social preferences, organizational justice, and moral disengagement. [Elektronisk], *Journal of Management Control*, Vol. 26 Issue 1, p81, 14 p. Tillgänglig: SpringerLink [2017-03-15]

Maiga, A & Jacobs, F (2007), Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment [Elektronisk], *Journal Of Applied Management Accounting Research*, 1, p. 39, Tillgänglig: EBSCOhost [2017-04-01]

Merchant, K. A. (1985), Budgeting and the propensity to create budgetary slack. [Elektronisk] *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-06]

Merchant, K. A. & van der Stede, W. A. (2012), *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education

Merriam, S. B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Olsson, H & Sörensen, S (2011), *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Patel, R & Davidson, B (2011), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Sandgaard, N, Bukh, P, & Poulsen, C (2011), The interaction between motivational disposition and participative budgeting: evidence from a bank. [Elektronisk], *Journal Of Human Resource Costing & Accounting: JHRCA*, 15, 1, pp. 7–23. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-30]

Shields, M, Deng, F, & Kato, Y (2000), The design and effects of control systems: tests of direct- and indirect-effects models. [Elektronisk] *Accounting, Organizations And Society*, 25, pp. 185–202, Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-06]

Sponem, S, & Lambert, C (2015), Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. [Elektronisk], *Management Accounting Research*, 30, pp. 47–61. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-30]

Thurén, T (2007), *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Trost, J (2010), *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

van der Stede, W. A (2000), The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. [Elektronisk] *Accounting, Organizations & Society*, 25, 6, pp. 609-622. Tillgänglig: EBSCOhost [2017-06-08]

Vetenskapsrådet (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2017-03-30]

## 8. Bilagor

---

### 8.1 Intervjuguide – Controller

- Berätta om din position/roll.
- Hur länge har du arbetat inom företaget?
- Hur länge har du haft din nuvarande befattning?
- Beskriv budgetprocessen.
- Vilka får medverka i budgetprocessen?
- Finns det begränsningar för dig när du deltar?
- Vilka fördelar ser du med att de underordnade cheferna är delaktiga i budgetprocessen?
- Vilka nackdelar ser du med att de underordnade cheferna är i budgetprocessen?
  - Risker?
- Anser du att fler eller färre bör vara delaktiga i budgetprocessen, varför?
- Vilka faktorer anser du kan bidra till att budgetprocessen blir framgångsrik?  
(*syftar inte bara på budgeten utan situationen runt omkring*)
- Hur fungerar kommunikationen i organisationen vid upprättande av budgeten?  
(inom/mellan avdelningar)
  - Fungerar det bra? Om inte, vad kan förbättras?
- På vilket sätt anser du att ni tar hänsyn till deltagarnas åsikter och inputs till budgetprocessen?
- Om en åsikt inte påverkar den slutliga budgeten, hur informeras åsiktslämnaren om det?
  - Vilka är reaktionerna i dessa fall?
- Vilken betydelse tror du budgetprocessen har på de underordnades motivation?
- På vilken svårighetsgrad anser du att målen sätts? Är de höga eller låga?  
(*Kämpa för att nå eller uppnåeliga utan större problem*)

- Är du medveten om begreppet slack och / eller dess innebörd?  
*(Budget slack innebär att en underordnad chef exempelvis förhandlar in lättare mål i budgeten när denne får möjlighet. Detta för att lättare uppnå nivån där en bonus betalas ut, personen blir befordrad eller på annat sätt får uppmärksamhet och belöningar.)*
- Har du någonsin upptäckt slack i budgeten?
  - Om ja, beskriv situationen.
- På vilket sätt kan du tänka dig att du skulle kunna upptäcka slack?
- Tror du att du har möjlighet att förhindra det?
  - Om ja, hur?
- Märker du av skillnader mellan olika personers personligheter gällande:
  - deras inställning till budgetprocessen?
  - vad de tillför i budgetprocessen?
- Som sammanfattning: Vad anser du om delaktighet i budgetprocessen?

## 8.2 Intervjuguide – Överordnad chef

- Berätta om din position/roll.
- Hur länge har du arbetat inom företaget?
- Hur länge har du haft din nuvarande befattning?
- Beskriv budgetprocessen utifrån ditt perspektiv.
- Vilka får medverka i budgetprocessen?
- Finns det begränsningar för dig när du deltar?
- Vilka fördelar ser du med att de underordnade cheferna är delaktiga i budgetprocessen?
- Vilka nackdelar ser du med att de underordnade cheferna är i budgetprocessen?
  - Risker?
- Anser du att fler eller färre bör vara delaktiga i budgetprocessen, varför?
- Vilka faktorer anser du kan bidra till att budgetprocessen blir framgångsrik?  
(*syftar inte bara på budgeten utan situationen runt omkring*)
- Hur fungerar kommunikationen i organisationen vid upprättande av budgeten?  
(inom/mellan avdelningar)
  - Fungerar det bra? Om inte, vad kan förbättras?
- På vilket sätt anser du att ni tar hänsyn till deltagarnas åsikter och inputs till budgetprocessen?
- Om en åsikt inte påverkar den slutliga budgeten, hur informeras åsiktslämnaren om det?
  - På vilket sätt reagerar åsiktslämnaren i dessa fall?
- Blir du motiverad till att delta i budgetarbetet?
- Vilken betydelse tror du budgetprocessen har på de underordnades motivation?
- På vilken svårighetsgrad anser du att målen sätts? Är de höga eller låga?
- På vilket sätt belönas du vid uppnådda mål?



- Om ja, på vilket sätt?
- Upplever du att kan påverka så att målen blir bättre anpassade för ditt arbete?
- Tror du att målen blir lättare för dig att uppnå när du får delta i att sätta målen?
  - Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- Belönas dina underordnade chefer?
  - Om ja, på vilket sätt?
- Är du medveten om begreppet slack och / eller dess innebörd?  
*(Budget slack innebär att en underordnad chef exempelvis förhandlar in lättare mål i budgeten när denne får möjlighet. Detta för att lättare uppnå nivån där en bonus betalas ut, personen blir befördrad eller på annat sätt får uppmärksamhet och belöningar.)*
- Har du någonsin upptäckt slack i budgeten?
  - Om ja, beskriv situationen utförligt.
- På vilket sätt kan du tänka dig att du skulle kunna upptäcka slack?
- Tror du att du har möjlighet att förhindra det?
  - Om ja, hur?
- Märker du av skillnader mellan olika personers personligheter gällande:
  - deras inställning till budgetprocessen?
  - vad de tillför i budgetprocessen?
- Hur upplever du att deltagarnas arbetsprestationer påverkas genom att delta i budgetprocessen? (även din egen prestation)
- Som sammanfattning: Vad anser du om delaktighet i budgetprocessen?

### 8.3 Intervjuguide – Underordnad chef

- Berätta om din position/roll.
  - Hur länge har du arbetat inom företaget?
  - Hur länge har du haft din nuvarande befattning?
  - Beskriv budgetprocessen från ditt perspektiv.
  - Finns det begränsningar för dig när du deltar?
  - Vilka fördelar ser du med att vara delaktig i budgetprocessen?
  - Vilka nackdelar ser du med att vara delaktig i budgetprocessen?
  - Anser du att fler eller färre bör vara delaktiga i budgetprocessen, varför?
  - Hur påverkar den satta budgeten/prognosen ditt arbete?
  - Vilka faktorer anser du kan bidra till att budgetprocessen blir framgångsrik?
  - Hur fungerar kommunikationen i organisationen vid upprättande av budgeten både inom och mellan avdelningar?
    - Fungerar det bra? Om inte, vad kan förbättras?
  - Hur går du tillväga för att bidra med dina åsikter i budgetprocessen?
  - På vilket sätt känner du att dina åsikter kring budgeten tas tillvara på?
    - *Eventuell följdfråga vid negativt svar: Hur får du vetskap om det?*
    - *Eventuell följdfråga vid negativt svar: Hur upplever du det när dina åsikter inte tas tillhanda?*
  - Blir du motiverad av att delta i budgetprocessen?
    - Om Ja, På vilket sätt?
    - Om Nej, varför inte?
  - På vilket sätt tror du att din motivation kan förbättras i budgetarbetet?
    - Gör du något för att förbättra det?
  - Upplever du att du belönas vid uppnått budgetmål?
    - Om ja, på vilket sätt?
-

- Upplever du att målen är svåruppnåeliga?
- Upplever du att kan påverka så att målen blir bättre anpassade för ditt arbete?
  - Tror du att målen blir lättare för dig att uppnå när du får delta i att sätta målen?
    - Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- Märker du av skillnader mellan olika personers personligheter gällande:
  - deras inställning till budgetprocessen?
  - vad de tillför i budgetprocessen?
- Hur är din inställning till budgetarbetet?
- Har din inställning till budgetarbetet förändrats?
  - När och varför?
- Hur påverkas din arbetsprestation genom att du får vara delaktig kring budgetprocessen?
- Som sammanfattning: Vad anser du om delaktighet i budgetprocessen?

## 8.4 Presentation av respondenter

<b>Respondent</b>	<b>Position</b>	<b>Anställningstid Consilium AB</b>	<b>Antal år med denna befattning</b>	<b>IA*</b>	<b>KA**</b>
<b>1</b>	Controller	19	11		
<b>2</b>	Controller	11	9		
<b>3</b>	Underordnad chef	12	9	X	X
<b>4</b>	Underordnad chef	2	2	X	X
<b>5</b>	Underordnad chef	1	1		X
<b>6</b>	Överordnad chef	17	5	X	X
<b>7</b>	Överordnad chef	18	11	X	X
<b>8</b>	Underordnad chef	23	2		X
<b>9</b>	Överordnad chef	3	3		X
<b>10</b>	Överordnad chef	23	3		X
<b>11</b>	Överordnad chef	9	2	X	X
<b>12</b>	Överordnad chef	6	3		X

\* Intäktsansvar

\*\* Kostnadsansvar



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande