

Ekonomistyrning

- används det bland småföretag på Åland?

Jana Eriksson, Linda Fellman



2023:43

Datum för godkännande: 14.12.2023

Handledare: Anders Kjellman

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Jana Eriksson, Linda Fellman
Arbetets namn:	Ekonomistyrning - används det bland småföretag på Åland?
Handledare:	Anders Kjellman
Uppdragsgivare:	

Abstrakt
<p>Syftet med arbetet är att undersöka om åländska småföretag använder sig av ekonomistyrning. Företag behöver veta att de satsar sina resurser rätt både för att överleva och för att växa och målsättningen med arbetet är att ta reda på hur de mäter sina resultat och planerar sitt arbete.</p> <p>I arbetet presenteras teorin bakom ekonomistyrning, baserad på litteratur och forskning. För att uppnå syftet har en elektronisk undersökning i form av en enkät gjorts där vi bland annat undersöker vilka ekonomistyrningsverktyg som företagen använder. Materialet har analyserats med en kombination av kvantitativ och kvalitativ analysmetod. Resultatet visar att ekonomistyrning används bland småföretag på Åland och att en kombination av formella styrmedel används.</p>

Nyckelord (sökord)
Ekonomistyrning, småföretag, produktkalkylering, budgetstyrning, prestationsmätning.

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2023:43	1458-1531	Svenska	54 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
29.11.2023	14.12.2023	14.12.2023

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Degree Programme:	Business Administration
Author:	Jana Eriksson, Linda Fellman
Title:	Financial management - is it used by SMEs on Åland Islands?
Academic Supervisor:	Anders Kjellman
Commissioned by:	

Abstract
<p>The purpose of this thesis is to investigate whether small businesses in Åland use financial management. Companies need to know that they invest their resources correctly both in order to survive and to grow. The aim of this study is to find out how they measure their results and plan their work.</p> <p>The study will present the theory behind financial management, based on literature and research. In order to achieve the aim, an electronic survey in the form of a questionnaire was conducted, where we examine, among other things, which financial management tools the companies use. The material has been analyzed using a combination of quantitative and qualitative analysis methods. The results show that financial management is used among small businesses on the Åland Islands and that a wide combination of formal management tools is used.</p>

Keywords
Financial management, SME, product costing, budget management, performance measurement.

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2023:43	1458-1531	Swedish	54 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved:
29.11.2023	14.12.2023	14.12.2023

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

TABELL OCH FIGURFÖRTECKNING.....	5
1. INLEDNING.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Frågeställning.....	7
1.4 Metod.....	7
1.5 Avgränsning.....	8
1.6 Disposition.....	8
2. TIDIGARE STUDIER BETRÄFFANDE EKONOMISTYRNING I SMÅFÖRETAG	9
2.1 Ett företags utmaningar tar aldrig slut.....	9
2.2 Att maximera sin verksamhet.....	10
2.3 Att förstå informationen man har.....	10
3. EKONOMISTYRNINGENS DEFINITION, GRUNDBEGREPP OCH STYRVERKTYG.....	12
3.1 Ekonomistyrningens fenomen: ekonomi och styrning.....	12
3.2 Effektivitet och produktivitet - rätt saker ska göras på rätt sätt.....	13
3.3 Produktkalkylering - vad och varför.....	14
3.4 Resultatplanering, sambandet mellan kostnader och intäkter.....	15
3.5 Självkostnadskalkylering, fördelar kostnader.....	17
3.5.1 Periodkalkylering.....	18
3.5.2 Orderkalkylering.....	19
3.6 ABC-kalkylering, aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering.....	21
3.7 Bidragskalkylering, ofullständig kostnadsfördelning.....	23
3.8 Budgetens definition, syfte och budget former.....	25
3.8.1 Likviditetsbudget.....	26
3.8.2 Resultatbudget.....	27
3.8.3 Budgeterad balansräkning.....	27
3.8.4 Rullande och rörlig budget.....	28
3.8.5 Budgetlös styrning.....	28
3.9 Prestationsmätning, hur nära målen har vi kommit?.....	29
3.9.1 Räntabilitet.....	31
3.9.2 Likviditet.....	32
3.9.3 Soliditet.....	33
4. METOD.....	34
4.1 Forskningsmetod.....	34
4.2 Urval.....	34
4.3 Primärdata.....	36

4.4 Sekundärdata.....	36
4.5 Enkätens utformning och trovärdighet.....	36
5. RESULTAT FRÅN UNDERSÖKNINGEN.....	38
5.1 Enkätens resultat.....	38
5.2 Resultat och analys.....	45
5.3 Validitet och Reliabilitet.....	48
6. SLUTSATSER.....	49
6.1 Diskussion.....	49
6.2 Förslag till framtida examensarbete.....	51
KÄLLFÖRTECKNING.....	52
BILAGOR.....	55
Bilaga 1: Presentation om enkäten och följebrev till företagen.....	55
Bilaga 2: Påminnelse om enkäten till företagen.....	55
Bilaga 3: Enkätfrågor.....	57

TABELL OCH FIGURFÖRTECKNING

Tabell 1. Exempel på verksamhetsvolym i olika slag av företag (Ax m.fl., 2021).	15
Tabell 2. Exempel på aktiviteter och aktivitetsdrivare i olika verksamheter (Almqvist m.fl., 2018)	23
Tabell 3. Antal företag (NI2008) efter år, personalens storleksklass och bransch (ÅSUB statistik NI2008).	36
Figur 1. Resultatdiagram med kritisk punkt.	16
Figur 2. Resultatdiagram med säkerhetsmarginal.	17
Figur 3. Logiken bakom fördelning av omkostnader i påläggskalkylering (Almqvist m.fl., 2018).	20
Figur 4. Resurser, aktiviteter, kostnadsbärare, tre centrala begrepp inom ABC-kalkylering (Almqvist m.fl., 2018).	22
Figur 5. Dupont-modell (Ekonomistyrning, beslut och handling, Andersson & Funck). ...	32
Figur 6. Ålands statistik- och utredningsbyrå/Statistik/Företag.	35
Figur 7. Fördelning mellan kategorier bland de svarande företagen.	38
Figur 8. Fördelning mellan branscher.	38
Figur 9. Intern eller extern bokföring och rapportering.	39
Figur 10. Andel som använder ekonomistyrning.	39
Figur 11. Typ av budgeteringsverktyg som används.	40
Figur 12. Budgetuppföljning mot utfall och analys.	41
Figur 13. Produktkalkyleringstekniker som används.	41
Figur 14. Prestationsmätningens nyckeltal.	42
Figur 15. För vem sker rapporteringen?	42
Figur 16. Personalens delaktighet i målarbetet.	43
Figur 17. Konkurrensjämförelse.	43

1. INLEDNING

Det åländska samhället är känt för sin entreprenörsanda. En stor mängd av de åländska företagen är fåmansföretag. Statistiken från ÅSUB över företagen på Åland den 31.12.2022 visar att ungefär 85 procent av företagen sysselsätter fyra personer eller färre. Många småföretagare har börjat som anställda inom den bransch de har utbildning inom. Efter en tid har de sedan startat eget företag. När företaget har varit lönsamt och efterfrågan stigit har anställningar varit möjliga. När vi tittar på statistik från ÅSUB över företagen på Åland den 31.12.2016 (Ålands Statistik- och Utredningsbyrå, 27 februari 2017) hade fåmansföretagen lika stor andel som nu. År 2016 sysselsatte drygt 84 procent av företagen fyra personer eller färre. Varför har det inte ändrats desto mera på åtta år? Finns det en magisk gräns som det är svårt att växa från? Genom att fördjupa oss i ekonomistyrning kanske vi kan utröna några fenomen som delvis kan förklara svårigheterna med att växa?

Vi behöver börja med att förstå vad som menas med ekonomistyrning och enligt Nationalencyklopedin är det både planering utgående från förväntade förhållanden och att undvika oförutsedda händelser, men det är lika mycket uppföljning av tidigare utfall. Företag kan genom ekonomistyrning använda styrmedel som priser, intern konkurrens i företaget och belöningar. (Nationalencyklopedin, 11 september 2023)

1.1 Bakgrund

Efter vår kurs i ekonomistyrning och erfarenhet som redovisningskonsult blev vi att fundera på hur vanligt det är att mindre företag på Åland använder sig av de olika verktyg som finns för ekonomistyrning. Ett aktiebolags huvudsakliga syfte är att generera vinst till sina ägare, vilket ställer krav på lönsamhet och tillväxt. Företagets styrelse, vd och ledningsgrupp behöver ha verktyg för att kunna planera och följa upp sin verksamhet. De senaste årens händelser i form av pandemi, kriget i Ukraina och en lågkonjunktur gör att det nu om någonsin är av största vikt att företagen har kontroll på sin verksamhet. Företagen behöver veta att de satsar sina resurser rätt både för att överleva men även för att växa.

Ekonomistyrning innefattar, som vi beskrev ovan, flertal kategorier och det vi tänker koncentrera oss på är just de formaliserade styrmedlen och fokusera på en del av de styrmedlen som räknas till ekonomistyrningens tekniker.

Vi vill ta reda på om de formella styrmedlen, tex i form av olika nyckeltal, är något som används bland åländska småföretag och vilka nyckeltal använder de i så fall. ÅSUB:s Ekonomiska översikt hösten 2022 (publicerad 06.10.2022) visar att BNP-prognosen för 2022 förväntades ha en tillväxt på Åland med två procent medan 2023 förväntas ha nolltillväxt. Orsaken till att tillväxten hämmas menar ÅSUB är den minskade köpkraften hos hushållen, vilket i sin tur minskar efterfrågan hos företagen samtidigt som inflationen ökar kostnaderna för företagen. (Ålands Statistik- och Utredningsbyrå, 11 september 2023) Med rådande läge vore det intressant att se om företagen väljer att agera annorlunda nu mot tidigare och om de har eller vill ha ökad kontroll på sin verksamhet genom ekonomistyrning.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka om åländska småföretag använder sig av ekonomistyrning. Vi vill undersöka vilka styrverktyg som används bland de företag som tillämpar ekonomistyrning. Vi vill också veta om företagen har ändrat sitt agerande gällande ekonomistyrning när tiderna förändrades i och med pandemin, kriget i Ukraina och nu med ökade kostnader för företagen.

1.3 Frågeställning

Vår frågeställning är:

- Använder de åländska småföretagen ekonomistyrning?
- Vilken typ av styrmedel använder de?
- Finns det några fördelar med att använda ekonomistyrning?
- Vad är konsekvensen av att använda/inte använda ekonomistyrning?

1.4 Metod

Vi kommer att använda oss av en kvantitativ forskningsmetod med kvalitativa inslag när vi utför vår undersökning i form av en elektronisk enkät. Vår enkät skickas till 30 utvalda aktiebolag på Åland.

1.5 Avgränsning

Vi har i vårt arbete valt att hålla oss till små aktiebolag i storlek 1-4, 5-9 och 10-19 genomsnittligt antal anställda och koncentrera oss på kategorin formella styrmedel. Vi gör ingen skillnad på varu- och tjänsteföretag. Att vi väljer att avgränsa oss till aktiebolag beror främst på att det är lättare att hitta information om aktiebolag. Ett aktiebolag har alltid även en styrelse som ställer krav på verksamheten. Formella styrmedel är lättare att mäta och kontrollera till skillnad från de informella styrmedlen - därav vår avgränsning till formella styrmedel.

1.6 Disposition

Vi kommer att inleda arbetet med en definition av vad ekonomistyrning är och lyfta grundbegreppen inom ekonomistyrningen. Därefter presenterar vi de olika verktyg som vi valt att lyfta upp i arbetet för att avsluta den teoretiska delen med ett kapitel där vi förklarar nyttan med att använda ekonomistyrning. Nästa del av arbetet kommer att omfatta metoden för vår forskning och därefter presenterar vi resultatet från vår undersökning. I den sista delen i vårt arbete presenterar vi vår slutsats. I vårt arbete kommer vi att använda oss av Högskolan på Ålands skrivguide (18 november 2023).

2. TIDIGARE STUDIER BETRÄFFANDE EKONOMISTYRNING I SMÅFÖRETAG

Att driva ett företag kan innebära många utmaningar. Nyföretagarcentralerna i Finland lyfter att det är färre än 50 % av företagen som startat som fortfarande är verksamma efter fem år och det är enligt deras översyn från 2022. (Nyföretagscentrum, 1 november 2023) Orsakerna till att företagen läggs ner kan vara många. För att förstå utmaningarna ett företag kan stå inför och nyttan med uppföljning av sin verksamhet behöver vi se vad som påverkar tillväxten och ett företags överlevnad.

2.1 Ett företags utmaningar tar aldrig slut

Jaycocks och Matia (2023) lyfter utmaningar företagen fått utstå som de senaste åren kantats av. Det har varit störningar i leveranskedjan på grund av Covid-19, priserna har stigit till följd av inflationen, stigande räntor och en rädsla för lågkonjunktur. En sådan osäker omgivning ger operativa utmaningar och ökad risk för vissa företag. För att klara en föränderlig tid där tillväxten kan hålla sig svag bör företag, förutom sitt kortsiktiga agerande, fokusera på långsiktig planering. I artikeln lyfts några punkter som är värda att tänka på:

- Förstå ditt företag, ha en helhetssyn på verksamheten och utvärdera de ekonomiska möjligheterna. Utvärdera dina leverantörer och förstå de finansiella eller operativa risker som finns. Skaffa dig en bra överblick över verksamhetens nuvarande men även potentiella kunder och leverantörer så du snabbt kan skala eller förändra verksamheten om behov uppkommer av ytterligare störningar
- Var beredd och identifiera proaktivt vilka risker som kan finnas och utveckla alternativa planer. Fundera om din verksamhet är stabil nog för att ta nya uppdrag. Genom att vara förberedd är det lättare att se uppkomna möjligheter och minska affärsrisken.
- Behåll fokus och håll dig informerad om den potentiella påverkan som oväntade händelser kan ha på ditt företag, det kan bland annat vara lagförändringar.
- Försök hålla dig som företagsledare smidig och öppen för förändring eftersom det skapar en verksamhet som är motståndskraftig och smidig.

Om du är medveten och kan identifiera risker i ett tidigt skede och är proaktiv är företaget förberett för att överleva vad som än kommer att hända. Att det kommer fler utmaningar är

helt säkert, så det gäller att stärka sina resurser och hantera sitt företags riskprofil rätt och planera för att lyckas långsiktigt. En metod att planera och sänka risker kan vara att budgetera. Vuong (2023) sammanfattar flera studier som visar att ett effektivt budgetförfarande krävs för att uppnå uppsatta mål samt minska risken i förvaltningsprocessen. Studien visar att det är väsentligt att engagera alla avdelningar när man utvecklar budgetprocessen och resultaten kommer att öka när ledning och personal arbetar tillsammans för att utforma en lämplig budget.

2.2 Att maximera sin verksamhet

Runar m.fl. (2019) förklarar att små och medelstora företag behöver göra strategiska val då de ofta har begränsningar i sina resurser. De resurser de har behöver användas maximalt. En åtgärd som företaget kan göra är att outsourca en del av sin verksamhet, vilket ger företaget möjlighet att fokusera på sin kärnkompetens. Forskning visar att små och medelstora företag ofta saknar strategisk vision, vilket betyder att de tar beslut på intuition och med ett kortsiktigt tänkande. Vilken typ av tjänst eller kunskap ett företag vill köpa varierar men forskningsresultat visar att små och medelstora företag mestadels outsourcar informationsteknik, redovisning, städning och säkerhet. I artikeln lyfts vikten av att undersöka att kostnadsreducering faktiskt uppstår om företaget väljer att outsourca. De lyfter även att det är viktigt att välja rätt leverantör och att outsourcing kan förbättra organisatoriskt lärande genom förtydligande av processer och att en bra outsourcing, där företaget vill köpa kärnkompetens, ska leda till bättre servicekvalitet och minska kostnaderna. Allt detta kan öka konkurrensfördelarna för företaget.

2.3 Att förstå informationen man har

När ett företag väljer outsourcing av sin redovisning får de sammanställningar i form av finansiella rapporter. Hur använder sig små och medelstora företag sig av den redovisningsinformation (vi förkortar det RI) som de får när de outsourcar sin redovisning? Santos m.fl. (2023) har utfört en studie av portugisiska små och medelstora företag, så har det konstaterats att RI inte används i den utsträckning som den kanske borde göras. Orsaken till att RI borde användas mera för beslut är den sårbarhet som småföretagare har i och med de förändringar som sker med andra företags globalisering. Småföretagens överlevnad kan bero på om de skapar sig konkurrensfördelar. RI är en av företagsledningarnas viktigaste

informationskällor för att kunna ta bra beslut, ha större intern kontroll och hantera organisationens strategi och verksamhet. Alla dessa beslut som företagsledare ska ta är avgörande för affärsframgångar. Faktorer som kan påverka om chefen eller ägaren använder RI är utbildningsnivå och erfarenhet. Andra faktorer de lyfte i studien var om företagets storlek, egenskaper och bransch kunde påverka användandet av RI. Det som påverkar är vilken typ av RI som produceras, men även beslutfattarens förmåga att förstå den. I studien kom de fram till att RI används oftare av beslutfattare i de företag där redovisningstjänsten finns inhouse, än i de företag där redovisningstjänsten outsourcas. I studien kom de även fram till att beslutfattarens utbildningsnivå och utbildningsbakgrund hade betydelse för hur RI användes, både i beslutfattande men även i prestationsutvärdering och efterlevnad av skatteplikten. Däremot påverkade inte storlek på företag, erfarenhet eller typ av företag användningen av RI.

3. EKONOMISTYRNINGENS DEFINITION, GRUNDBEGREPP OCH STYRVERKTYG

En definition av ekonomistyrning är: *“Det övergripande syftet med ekonomistyrningen är att hjälpa till i arbetet med att uppnå företagets strategiska målsättningar”* (Ax m.fl., 2021).

Företaget behöver ta sig an många olika uppgifter för att kunna styra företaget mot uppsatta mål. Uppgifterna kan delas in i tre olika kategorier:

- Formella styrmedel som produktkalkylering, budgetering, och prestationsmätning.
- Organisationsstruktur som till exempel ansvarsfördelning, belöningsystem, och organisationsform.
- Mindre formaliserade styrmedel som till exempel företagskultur, lärande och bemyndigande.

Företagets vision och affärsidé blir utgångspunkten i företagets strategiformulering och därefter bryts strategin ner i handlingsplaner, delmål och riktlinjer för verksamheten.

Verksamhetsplanering är de olika aktiviteter som företaget planerar, varav ekonomistyrning är en del av dessa aktiviteter. (Ax m.fl., 2021)

3.1 Ekonomistyrningens fenomen: ekonomi och styrning

Ekonomi handlar om att hushålla med resurserna i en organisation. En organisation kan överleva och växa genom att hushålla med sina resurser. Styrning handlar om att använda sig av information av olika slag, dels för att kunna påverka människors attityd, prioritering och beteende och dels för att kunna få information om utfall som ska användas för utveckling och planering av verksamheten framledes. (Almqvist m.fl., 2018)

Ser man på ekonomistyrning, ur ett internt perspektiv, är det ett styrverktyg för planering, uppföljning och utvärdering av verksamheten. Ledningen kan genom styrverktyg skicka signaler om vart företaget är på väg. Det är viktigt att kunna följa upp verksamhetens riktning, så den strävar mot organisationens strategier och mål. Detta görs dels för att utvärdera satta mål men även för att ha underlag till nya framtida strategier. (Almqvist m.fl., 2018)

3.2 Effektivitet och produktivitet - rätt saker ska göras på rätt sätt

Effektivitet definieras som graden av måluppfyllelse. Uppsatta mål behöver mätas för att kunna se om företaget bedriver sin verksamhet bra eller dåligt. Ett vanligt mått som mäter effektivitet är resultatet i förhållande till satsat kapital, så kallad räntabilitet. Det finns både inre och yttre effektivitet som behöver mätas och båda mätvärdena behöver vara höga för att företaget på lång sikt ska överleva. Ett företags rutiner, kostnadseffektivitet och produktivitet räknas som inre effektivitet medan affärsmässighet, tillväxt, service och kvalitet räknas till yttre effektivitet, något som också kallas kundvärde. Det är inte helt enkelt att tolka om ett företag har hög effektivitet i sin verksamhet. Till exempel kan nämnas att om målen är satta till en låg nivå är det lättare att nå en hög grad av effektivitet än om målen är satta till en hög nivå. Orsaken till detta är att effektiviteten mäts i förhållande till de satta målen. (Ax m.fl., 2021)

Omständigheter i vår omvärld påverkar vår verksamhet. Det kan bli högkonjunktur och lägre marknadsräntor, vilket påverkar efterfrågan och då blir det svårt att säga om den ökade graden av effektivitet beror på företagets egna insatser eller konjunkturen. Det är också viktigt att företag tar hänsyn till olika mål, för det kan finnas mål som motarbetar varandra. Till exempel om företaget vill satsa på hållbar utveckling, förbättrad arbetsmiljö och högre löner, då kommer detta att påverka lönsamheten och behöver beaktas när nivå på målet för lönsamhet sätts. Det är viktigt att tänka på effektiviteten på både lång och kort sikt. Det är kanske inte långsiktigt hållbart i längden att pressa personalen till en hög effektivitet, så att de inte har någon ork kvar till senare. Det är utveckling och förnyelse som på lång sikt är mest effektivt har det visat sig. (Ax m.fl., 2021)

Det finns kritik mot att bara mäta finansiella mål och använda sig av mått som gör att medarbetarna inte hittar någon koppling mellan de finansiella målen och sin lokala verklighet. Samma problematik finns med omvärldens påverkan och att den inte går att mäta. Mätning kan uppfattas som en motivationsfaktor bland de anställda i de fall där företaget kopplar utfall till ett belöningsystem. Vilka prestationsmått som ska användas i ett företag är inget som finns som standard, men syftet med mätningen är att det blir möjligt att utvärdera

verksamheten och sätta in åtgärder som behövs för att öka lönsamheten. (Andersson & Funck, 2020)

Produktiviteten däremot mäts genom att kvantitetens prestation (utflöde) sätts i relation med kvantitetens resurser (inflöde). Produktiviteten ger information om vad resursförbrukningen ger för konsekvenser. Utflödet är prestationen som företaget har åstadkommit medan inflödet är resursen som företaget har satt in i verksamheten. Det kan mätas bland annat kostnadsproduktivitet i form av pengar eller arbetsproduktivitet i form av timmar, men oftast är det omsättning, vinst eller lönsamhet i form av pengar man mäter. (Almqvist m.fl., 2018)

När produktiviteten i företag mäts påverkas även den, likadant som effektiviteten, av vad som händer i omvärlden. Det betyder att det blir svårt att veta om en minskande produktivitet beror på bristen på företagets egna insatser eller om det beror på andra omständigheter. Författarna lyfter även här problematiken att företaget kan ha olika mått på sin produktivitet som är motstridiga. (Ax m.fl., 2021) Produktivitet är kvoten mellan utflöde (mängden prestationer) och inflöde (mängden resursförbrukning) och produktiviteten är ett operativt begrepp och lika viktigt att mäta som effektiviteten. Författarna menar att det är av största vikt att ha en hög produktivitet, men det betyder inte per automatik att effektiviteten är hög. (Andersson & Funck, 2020)

3.3 Produktkalkylering - vad och varför

Att kalkylera handlar om att ta fram information för att företaget eller organisationen ska kunna fatta genomtänkta beslut. Ekonomiska kalkyler är därför viktiga när man vill beskriva ekonomiska konsekvenser av olika handlingsalternativ. En produktkalkyl behandlar beslut på kort sikt, hur produktionen kan planeras för nästa år eller hur en produkt eller tjänst kan prissättas. (Almqvist m.fl., 2018)

Två av de mest centrala begreppen inom ekonomistyrning och så även inom produktkalkyleringen är rörliga och fasta kostnader. En rörlig kostnad är en kostnad som förändras kontinuerligt i takt med att verksamhetsvolymen förändras. En fast kostnad är en kostnad som förblir oförändrad när verksamhetsvolymen ändras. (Ax m.fl., 2021)

Tillsammans utgör rörliga och fasta kostnader den totala kostnaden. Den totala kostnaden varierar alltså beroende på verksamhetsvolymen men blir aldrig mindre än de fasta

kostnaderna. Vad verksamhetsvolymen består av är helt beroende på verksamhetens art.

Några exempel i tabell 1:

Tabell 1. Exempel på verksamhetsvolym i olika slag av företag (Ax m.fl., 2021).

Typ av företag /verksamhet	Verksamhetsvolym
Verkstadsföretag	Antal tillverkade enheter
Försäkringsbolag	Antal försäkringstagare
Transportföretag	Antal körda mil
Butik	Antal sålda artiklar

Varje företag kan ha flera olika uttryck för verksamhetsvolym, och varje kalkyl har sin egen beslutssituation som utgångspunkt. Det är beslutssituationen som beskriver vad kalkylobjektet är, vilket tidsintervall som gäller, vilka alternativ som finns och så vidare. Det är också i beslutssituationen det bestäms vilka kostnader som skall räknas med. En fast kostnad som till exempel lokalhyra kan behandlas olika beroende på vilket beslut som skall tas.

3.4 Resultatplanering, sambandet mellan kostnader och intäkter

I resultatplaneringen studeras sambandet mellan rörliga och fasta kostnader, intäkter och volym. (Ax m.fl., 2021) Genom resultatplaneringen kan man beräkna hur företagets resultat utvecklas vid olika volymer. Resultatplanering kan ge svar på frågor som:

- Vid vilken volym är intäkterna lika stora som kostnaderna?
- Vilket blir resultatet med ett försäljningspris på 10 euro per produkt?
- Hur mycket mer måste säljas för att vinst ska uppnås?

Det finns olika modeller för resultatplanering och det är mycket användbart inom många situationer såsom budgetering, prissättning, marknadsföring och tillverkning. Två grundmodeller för resultatplanering enligt Ax m.fl. (2021) är totalanalys och bidragsanalys. I en totalanalys tittar man på skillnaden mellan totala kostnader och intäkter vilket blir resultatet. Totala kostnader är rörliga kostnader och fasta kostnader sammanslaget. Rörliga

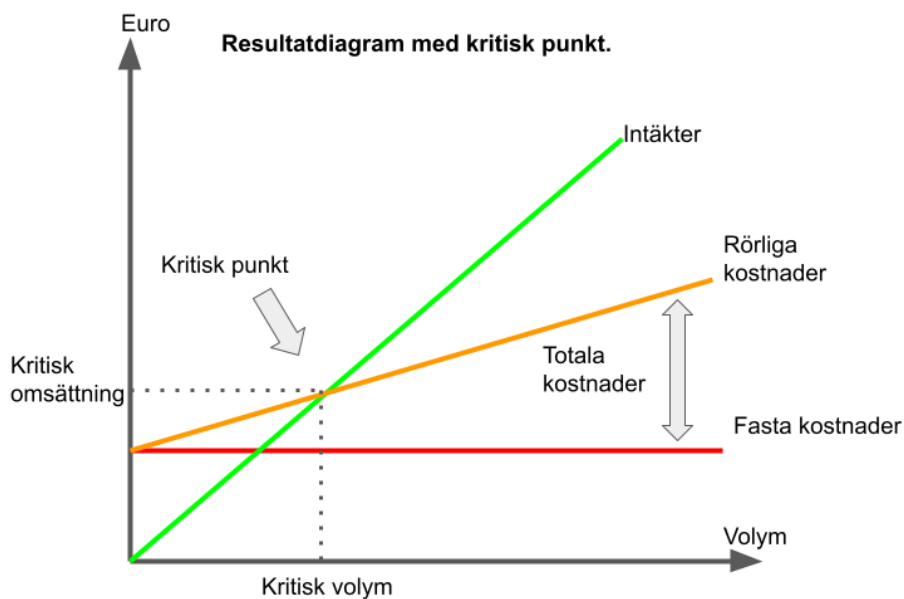
kostnader är sammankopplade med volymen. Sambandet mellan dessa variabler kan uttryckas enligt följande:

$$\text{Pris per styck} \times \text{volym} - \text{rörlig kostnad per styck} \times \text{volym} - \text{fasta kostnader} = \text{Resultat}$$

Det kan också uttryckas som:

$$\text{Resultat} = \text{Totala intäkter} - \text{totala rörliga kostnader} - \text{totala fasta kostnader.}$$

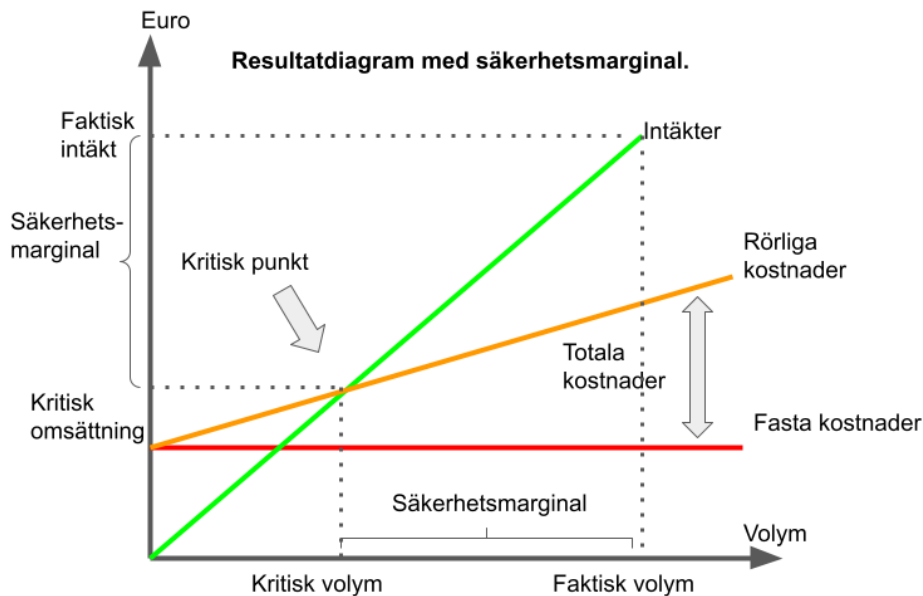
De flesta företag och organisationer har fasta kostnader och vid en låg eller helt utebliven försäljning är intäkterna lägre än kostnaderna och man visar ett minusresultat. Med hjälp av formlerna ovan kan man räkna ut vilken volym man måste sälja för att nå break-even dvs när resultatet är noll. Ett enkelt sätt att illustrera och bearbeta siffrorna på kan vara att visa dem i diagram enligt figur 1:



Figur 1. Resultatdiagram med kritisk punkt.

Diagrammet 4.2.1 visar den kritiska punkten, även kallad nollpunkten eller break-even-punkten. Diagrammen visar tydligt skärningspunkten där volymen övergår till att ge ett positivt resultat. Resultatdiagrammet kan även visa säkerhetsmarginalen. Det illustreras i

figur 2. Säkerhetsmarginalen uttrycker skillnaden mellan den aktuella volymen och den kritiska volymen eller skillnaden mellan den aktuella omsättningen och den kritiska omsättningen. (Almqvist m.fl., 2018).



Figur 2. Resultatdiagram med säkerhetsmarginal.

Skillnaden mellan totalanalys och bidragsanalys är liten. I totalanalysen tittar man på de totala kostnaderna medan bidragsanalysen främst fokuserar på de rörliga kostnaderna. Skillnaden mellan totala intäkter och totala rörliga kostnader benämns täckningsbidrag (Ax m.fl., 2021). Sambandet uttrycks på följande sätt:

$$\text{Pris per styck} \times \text{Volym} - \text{Rörliga kostnad per styck} \times \text{Volym} = \text{Totalt täckningsbidrag.}$$

Täckningsbidraget visar med hur mycket en produkt bidrar med till företagets gemensamma kostnader. Täckningsbidraget visar därmed hur lönsam en produkt är att producera och sälja. (Vad är Täckningsbidrag?, u.å.) Termen täckningsbidrag används även inom bidragskalkylering och beskrivs mer utförligt under rubriken 4.5 Bidragskalkylering.

3.5 Självkostnadskalkylering, fördelar kostnader

Begreppet självkostnadskalkylering utgår från att företagets samtliga kostnader beaktas och fördelas i produktens kostnadskalkyl. Resultatet för företaget blir positivt om priset för produkten täcker självkostnaden. Främst används självkostnadskalkylering i tillverkningsindustrin. (Lilja, 2015) Självkostnadskalkylen används oftast i samband med prissättning då det ekonomiska resultatet består av skillnaden mellan intäkt och självkostnad.

Enligt Ax m.fl. (2021) utmärks självkostnadskalkylering av en fullständig kostnadsfördelning ner på enhetsnivå - till exempel en enskild produkt eller konsulttimme. Det innebär att samtliga kostnader i företaget beaktas och produkten bär dels sina egna särkostnader och även en del av samkostnaderna för företaget. Då även samkostnader som inte direkt härrör sig till produkten ingår, innebär det att självkostnaden är ett uttryck för produktens långsiktiga genomsnittliga kostnad. Det finns olika metoder att använda inom självkostnadskalkylering, vilken metod som är mest lämplig att använda beror helt på företagets verksamhet. Därför kan man inte heller säga att någon metod är bättre än den andra. Det finns två huvudmetoder:

- Periodkalkylering - även benämnd processkalkylering
- Orderkalkylering - även benämnd kund- och påläggskalkylering.

3.5.1 Periodkalkylering

Inom periodkalkylering beräknas självkostnaden för en viss tidsperiod. Kalkylen lämpar sig bäst för företag som endast har en vara eller tjänst eller flera likartade varor eller tjänster. Periodkalkylering används mest hos företag som massproducerar en vara eller tjänst som inte riktar sig till en specifik kund. (Ax m.fl., 2021). Den enklaste och mest tidseffektiva sättet att beräkna en varas självkostnad är enligt följande uppställning:

$$\text{Självkostnad per enhet} = \frac{\text{Totala kostnader för perioden}}{\text{Total produktionsvolym för perioden}}$$

Uppställningen ovan kallas divisionsmetoden. Nackdelen med denna metod är att den kan ge en felaktig bild av den verkliga självkostnaden när volymen fluktuerar. Om volymen ändras över tid kan det istället vara bättre att använda sig av normalmetoden som kopplar de rörliga kostnaderna till den verkliga volymen för perioden och de fasta kostnaderna till den normala volymen. På så sätt blir också de fasta kostnaderna lika stora per producerad enhet. Normalmetoden uttrycks i följande formel:

$$\text{Självkostnad per enhet} = \frac{\text{Rörlig kostnad}}{\text{Verklig volym}} + \frac{\text{Fast kostnad}}{\text{Normal volym}}$$

Den tredje metoden inom periodkalkylering kallas ekvivalentmetoden. Almqvist m.fl. (2018) förklarar att ekvivalentmetoden lämpar sig att användas i situationer när företaget producerar likartade varor eller tjänster men där material- eller tidsåtgång varierar. Till skillnad från divisions- och normalmetoden så försöker ekvivalentmetoden att justera skillnaden i resursutnyttjande genom att ta fram ekvivalenttal. En vara som exempelvis kräver dubbelt så mycket tid bör rimligen ha ett ekvivalenttal på två. Ekvivalenttalen tas fram genom att gå igenom verksamheten och ta reda på hur mycket tid och resurser olika varor eller tjänster tar i anspråk. Ekvivalenttalets syfte är att ange proportionerna mellan de olika varorna och tjänsterna. Självkostnaden i ekvivalentmetoden uttrycks i följande formel:

$$\text{Självkostnad per enhet} = \frac{\text{Totala kostnader}}{\text{Totala ekvivalentmängden}} \times \text{Ekvivalenttal}$$

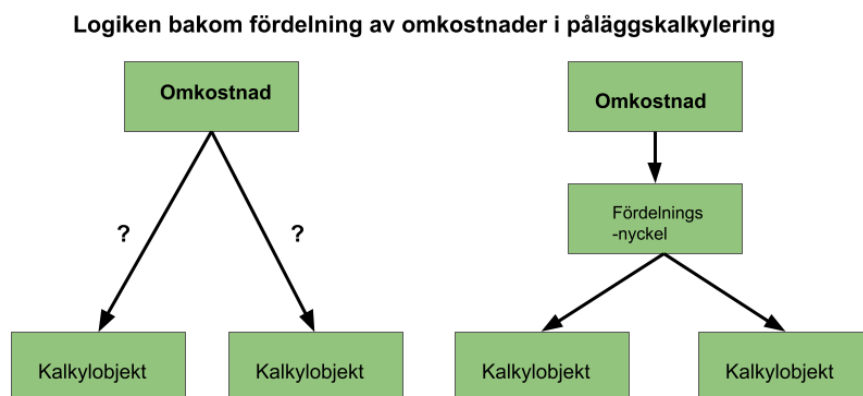
Ekvivalentmängden, kan även benämnas ekvivalentvolym, fås genom att multiplicera ekvivalenttalet med den faktiska volymen på varan eller tjänsten.

3.5.2 Orderkalkylering

Ax m.fl. (2021) beskriver orderkalkylering som beräkning av kalkylobjektets självkostnad oberoende av tidsaspekten. Orderkalkylering lämpar sig bäst när kalkylobjekten skiljer sig mycket åt i fråga om resursförbrukning. Precis som periodkalkyler är orderkalkyler vanligt i många olika typer av branscher. Det finns två olika metoder inom orderkalkylering - påläggsmetoden och aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering, även kallad ABC-kalkylering. Den senare förklaras närmare i nästa kapitel.

I påläggskalkylering finns det en utvecklad teknik i hur de indirekta kostnaderna, även kallat omkostnaderna, skall påföras de olika kalkylobjekten. Den sedvanliga påläggskalkylen fördelar kostnaderna i två steg. Först fördelas de olika omkostnaderna på olika kostnadsområden, till exempel tillverkningsomkostnader, materialomkostnader eller administrationskostnader för att i nästa steg fördelas på olika kalkylobjekt. De direkta kostnaderna läggs direkt på kalkylobjektet medan de indirekta kostnaderna fördelas på kalkylobjektet med hjälp av en fördelningsnyckel. (Almqvist m.fl., 2018)

Fördelningsnyckelns roll är att se till att kalkylobjektet bär de kostnader som det har orsakat. En fördelningsnyckel kan vara en direkt kostnad men också andra storheter som vikt eller tid.



Figur 3. Logiken bakom fördelning av omkostnader i påläggskalkylering (Almqvist m.fl. 2018).

När sedan omkostnaderna fördelas och delas ut till de enskilda kalkylobjekten sker det i två steg. I det första steget bestäms påläggssatsen för fördelningsnyckeln och det ser ut som följer:

$$\text{Påläggsats} = \frac{\text{Total omkostnad}}{\text{Total mängd i fördelningsnyckel}}$$

I det andra steget bestäms det faktiska beloppet som läggs på kalkylobjektet, det som benämns pålägg. Metoden ser ut som följer:

$$\text{Pålägg per kalkylobjekt} = \text{Fördelningsnyckel per kalkylobjekt} \times \text{Påläggsats}$$

Som nämndes tidigare är fördelningsnyckelns roll att se till att kalkylobjektet bär de omkostnader som den är orsak till. Det kan dock vara svårt, omständligt och kostsamt att i varje enskilt fall få fram de omkostnaderna samt att få dem helt rättvist fördelade. Därför är det viktigt att kostnaderna står i proportion till den nytta de är tänkt att skapa.

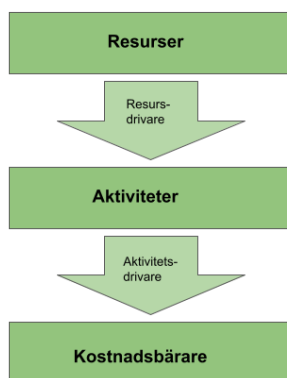
Påläggsmetoden är vanlig bland företag inom detaljhandel eller tillverkningsindustrin.

Genom påläggsmetoden får man fram en tydligare totalkostnad för produkten och man kan använda kalkylen till att beräkna en mer långsiktig lönsamhet. Kalkylen kan användas som grund till prissättning och därigenom kontrollera att företagets mål uppnås.

Påläggsmetoden är effektiv och förhållandevis lätt att använda men det finns nackdelar som gör denna metod mindre lämpad i vissa situationer. När omkostnaderna är stora så blir kalkylen osäker då påläggen oftast är schablonmässiga och procentuella vilket kan ge en felaktig bild av de verkliga kostnaderna. Metoden är även problematisk när samma kalkyl och pålägg används till olika produkter och de enklare produkterna oftast blir felaktigt värderade då de komplicerade produkterna drar upp omkostnaderna. Påläggsmetoden är inte utformad för att ge en exakt bild utan snarare en uppskattning av företagets rörelsekostnader. Därför är det viktigt att ha goda marginaler i förhållande till sin analys. (Kristen, 2021)

3.6 ABC-kalkylering, aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering

ABC-kalkylering kommer från engelskans beteckning Activity-Based Costing och kallas på svenska aktivitetsbaserad kalkylering. Metoden introducerades i slutet på 1980-talet och har sedan dess blivit mycket populär världen över. Sedan starten har den utvecklats och idag finns den i olika versioner. Den ursprungliga versionen fokuserar helt på omfördelning av omkostnader och beräknar dem i princip på samma sätt som i påläggsmetoden med den skillnaden att omkostnaderna disponerades på ett lite annorlunda sätt och flera olika fördelningsnycklar används. Metoden kallas aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering. Studier visar att metoden fortfarande används frekvent trots att det med metoden kvarstår ett visst mått av godtycklighet i fördelningen av omkostnaderna. (Ax m.fl., 2021) Som namnet antyder fokuserar metoden på *aktiviteterna* i verksamheten som påverkar varan eller tjänsten från planeringsstadiet till efterservice. Dagens variant av metoden går ut på att analysera verksamheten, identifiera dessa aktiviteter, fördela kostnaderna till dessa aktiviteter och slutligen hitta en aktivitetsdrivare för varje aktivitet som kan fördela dessa kostnader vidare. En aktivitetsdrivare kan vara allt från antal timmar i monteringsaktiviteten, eller antal bokföringsordrar i bokföringsaktiviteten. (Almqvist m.fl., 2018) I sin allra enklaste form kan ABC-kalkylen illustreras så här:



Figur 4. Resurser, aktiviteter, kostnadsbärare, tre centrala begrepp inom ABC-kalkylering (Almqvist m.fl., 2018).

Vad de olika aktiviteterna och aktivitetsdrivarna kan vara ses i tabell 2 nedan:

Tabell 2. Exempel på aktiviteter och aktivitetsdrivare i olika verksamheter (Almqvist m.fl., 2018).

Typ av företag	Aktivitet	Aktivitetsdrivare
Tillverkande företag	Maskinell tillverkning	Antal timmar i produktion
	Materialhantering	Vikt i kilo
Tjänsteföretag	Tjänsteutförande	Antalet utförda timmar
	Upprättande av dokument	Antal dokument
Butik	Inköp av varor	Antalet inköp
	Försäljning över disk	Antalet kunder

Aktiviteterna skall vara av sådan natur att de anses resursdrivande, det vill säga att de medför kostnader vid genomförandet av aktiviteten. Men beroende på verksamhet kan de se helt olika ut och skilja sig åt i omfattning. I en verksamhet kan det räcka med ett fåtal stora kategorier av aktiviteter som exempelvis inköp och tillverkning medan det i andra verksamheter måste specificeras på en mer detaljerad nivå som till exempel en specifik fas i tillverkningen. När aktiviteterna har hittats är det dags att ta fram vad som driver aktiviteten, det vill säga aktivitetsdrivaren, även kallad kostnadsdrivaren. När sedan aktivitetsdrivaren tagits fram så räknar man ut aktivitets-satsen. Aktivitets-satsen visar vilka resurser varje aktivitet tar i anspråk. Aktivitets-satsen beräknas genom att dividera aktivitetens resursförbrukning med normalvolymen för aktivitetsdrivaren. Kostnadsbäraren kan slutligen bestå av en vara, tjänst, avdelning eller en marknad och det är summan av dess aktiviteter som den tar i anspråk som är dess totala kostnader. (Almqvist m.fl., 2018)

Utmärkande för de olika metoderna av självkostnads-kalkylering som vi tidigare har behandlat har varit att verksamhetens samtliga kostnader har tagits med i kalkylen. I ABC-kalkylen medräknas endast de kostnader som produkten förbrukar genom aktiviteterna den orsakar. Informationen som skapas i ABC-kalkyler kallas därför *uppmärksamhetsinformation* (attention directing information). Informationen riktar uppmärksamheten mot problem som exempelvis olönsamma produkter, eller mot möjligheter som potentiella kostnadsreduceringar. Informationen kan sedan utgöra underlag till fördjupade analyser av och beslut om förändrad prissättning, ändring i varu- och tjänstesortiment eller hur

verksamheten utförs i termer av aktiviteter. Nackdelarna med metoden är att kalkylen kan vara komplex och dyr att implementera. (Ax m.fl., 2021)

3.7 Bidragskalkylering, ofullständig kostnadsfördelning

De metoder vi tidigare gått igenom inom självkostnadskalkylering och ABC-kalkylering baserar sig på en total kostnadsfördelning vilket ger en ganska komplex kalkylsituation. I jämförelse är bidragskalkylering en betydligt enklare metod som baserar sig på *ofullständig kostnadsfördelning*. Det betyder att endast en del av de totala kostnaderna uppmärksammas i bidragskalkylen - nämligen särkostnaderna. Särkostnader är de kostnader som uppstår som en konsekvens av ett visst beslut medan samkostnaderna är alla övriga kostnader. Typiska samkostnader är löner, kontorshyra och licenser. Exempel på särkostnader är designkostnader, eventuell investering i ny maskin eller marknadsföringskostnader. Särkostnaderna kan falla bort om beslutet inte fattas medan samkostnaderna är kvar och är helt oberoende av beslutet. På samma vis definieras särintäkt - en intäkt som kommer till eller faller bort beroende på ett visst beslut. (Almqvist m.fl., 2018)

Begreppet *bidrag* i bidragskalkylering är ett resultatmått och formulerar skillnaden mellan särintäkt och särkostnad. Skillnaden benämns täckningsbidrag. Bidragen från samtliga kalkylobjekt kallas totalt täckningsbidrag. Det totala täckningsbidraget är det överskott som skall täcka företagets övriga kostnader, det vill säga samkostnader. (Ax m.fl., 2021)

Sambanden kan uttryckas enligt följande:

$$\begin{aligned} & \text{Särintäkter} \\ & - \text{Särkostnader} \\ & = \text{Täckningsbidrag} \\ & - \text{Samkostnader} \\ & = \text{Resultat} \end{aligned}$$

I *Boken om ekonomistyrning* (Almqvist m.fl., 2018) förklarar författarna att fördelarna med bidragskalkylering är att komplexiteten i kalkylen minskar och säkerheten ökar då man inte behöver fördela de fasta kostnaderna. Bidragskalkylen är lämplig när man vill jämföra två olika handlingsalternativ. I *Den nya ekonomistyrningen* (Ax m.fl., 2021) beskrivs ytterligare

argumentet för bidragskalkylering att de är snabbare och flexiblare än självkostnadskalkyler. För att vidareutveckla metoden kan även täckningsgraden räknas ut:

$$\text{Täckningsgrad} = \frac{\text{Täckningsbidrag}}{\text{Särintäkt}}$$

Genom att använda sig av täckningsgraden kan man sedan på ett enkelt sätt se om kalkylobjektets täckningsbidrag är på en nivå att det täcker “sina” samkostnader. Mest frekvent används bidragskalkylering i följande situationer:

- Prissättning mot marknaden
- Resultatuppföljning för produkter.
- Resultatuppföljning för kunder.

3.8 Budgetens definition, syfte och budget former

Enligt Nationalencyklopedin definieras budget som “*en sammanställning av förväntade inkomster och utgifter under en viss tid, ofta ett år*”. De förklarar vidare att företag kan dela in en budget i flera delperioder och att dessa följs upp vartefter för att se om utfallet har några avvikelser från det budgeterade. (Nationalencyklopedin, 17 oktober 2023) Vad är syftet med att uppföra budget? Vad säger teorin om att göra en budget i småföretag? Vad kan budgetering leda till? Boken *Den nya ekonomistyrningen* (2021) har en definition på begreppet budget som är följande: “*En budget uttrycker strävanden, förväntningar och åtaganden för en organisation, gällande ekonomiska konsekvenser för en kommande period*”. (Ax m.fl., 2021)

Budget är ett ekonomistyrningsverktyg och budgetarbetet fungerar som ett sätt att planera företagets framtid. Budgeten ska hjälpa organisationen att nå företagets mål, vision och strategi. En budget upprättas ofta för ett helt år men kan även brytas ner på kvartals-, månads- eller till och med veckonivå. Det är behovet av styrning som sätter krav på nivå av budgetintervall. (Almqvist m.fl., 2018) Budget och budgetering handlar om att göra framtidsbedömningar i form av att fundera på vilka produkter som ska produceras och utvecklas och vilka prioriterade åtgärder som behövs. Budgetering rör inte bara finansiella

termer utan för att kunna ta beslut om vilka produkter som ska produceras behöver företaget även använda sig av icke-finansiella termer som till exempel räkna på hur många timmar som går åt till produktionen av produkterna. (Andersson & Funck, 2020)

Budgetering tar mycket tid vilket blir en kostnad för företaget. Därför är det av största vikt att fundera på vad som är värt att lägga ner tid och pengar på. En budget ska utgå från planeringen och fördelningen av resurser och leder till olika aktiviteter. Aktiviteter kan vara att se över hur flera avdelningar kan samordnas eller om någon avdelning behöver få mera resurser för att klara av planerad utökning av produktionskapaciteten. Det kan även finnas planer på att outsourca delar av ens verksamhet. Aktiviteterna ska utmynna i en budget i ekonomiska termer. Företagets utfall på verksamheten ska sedan jämföras med budget. Avvikelserna från budgeten kommer att ge lärdomar för framtiden, vilket är ett av syftena med att göra en budget. Det finns en utmaning i att det löper väldigt lång tid mellan att företaget gjort upp budgeten och avstämningen görs mot utfall, den ursprungliga budgeten tappar värde över tid. Det finns en fördel att göra upp budget och stämma av mot utfall månadsvis eller kvartalsvis. Det finns andra syften med budgeten i större företag, som delegering av ansvar till enhetschef eller där själva budgetprocessen kan användas som kommunikationsverktyg internt, mellan ledning och medarbetare för att öka transparensen och öka motivationen. (Andersson & Funck, 2020)

Vi kan konstatera att även små företag har nytta av att budgetera eftersom budgetering är ett system för att planera verksamheten. Däremot behöver de fundera på vilken nivå budgeten ska sättas och hur tätt den ska följas upp. En tanke som väckts hos oss är, om ett litet företag inte budgeterar, hur planerar de då sin verksamhet och sina förväntningar och åtaganden? Vi kan konstatera att det är skillnad på budgetering, som är planer för verksamhet och en process, medan budget är de rapporter som är sammanställda utgående från budgeteringen. Vi kommer att fokusera på det sistnämnda, budgeten. Det finns tre budgetformer som brukar vara vanliga. Det är likviditets- och resultatbudget samt budgeterad balansräkning. Dessa budgetar byggs i sin tur upp genom att planera och kalkylera på bland annat medarbetarnas kostnader, materialinköp, försäljningsvolym och investeringar. Att uppgöra budget är en kvalificerad gissning eftersom den kan avvika från utfallet beroende på olika händelser som uppkommer efter att budgeten är upprättad. Det som kan vara till stor nytta för företaget är

själva processen av budgetarbetet, att se på aktiviteterna som utmynnar i siffror. (Almqvist m.fl., 2018)

3.8.1 Likviditetsbudget

Likviditet handlar om företagets betalningsförmåga, hur inbetalningar och utbetalningar under en period planeras att användas och anskaffas. En resultatbudget kan visa vinst eller förlust men det är likviditetsbudgeten som på kortare sikt kan visa företagets överlevnad. Om företaget har behov av att göra en investering är det viktigt att säkerställa att det finns pengar till det. Om en likviditetsbudget ska göras för ett år utgår man från balansräkningen vid budgetårets början. Till det läggs budgetårets resultatbudget som berättar vilken försäljning och vilka inköp som ska göras. Om företaget tänker göra eventuella investeringar eller kapitalanskaffningar behöver det också läggas till. Det kan finnas behov av att bryta ner likviditetsbudgeten, och även de andra budgetarna, till månadsbasis för att kunna kontrollera att ut- och inbetalningar matchar varandra och för att kunna se när eventuella investeringar kan göras. Om det är ett företag med stor säsongsvariation är det ännu viktigare att bryta ner budgeten i kortare perioder. (Ax m.fl., 2021)

<p>Likvida medel vid periodens början</p> <p>+ Inbetalningar</p> <p>- <u>Utbetalningar</u></p> <p>= Likvida medel vid periodens utgång</p>
--

3.8.2 Resultatbudget

En resultatbudget innehåller kostnader och intäkter för budgetperioden och visar vilket resultat företaget förväntas göra. Resultatbudgeten kan delas upp i flera delbudgetar. En delbudget kan vara till exempel marknadsbudget, personalbudget, försäljningsbudget. En försäljningsbudget kan vara väldigt specificerad och innehålla planerade framtida intäkter per kund eller per produkt. En resultatbudget innehåller också kostnader på samma detaljnivå som intäkter. En del av kostnaderna som läggs in i resultatbudgeten kan vara periodiserade, till exempel är avskrivningar på investeringar upptagna som en periodisering. Det kan vara likadant med räntekostnader. En resultatbudget görs ofta upp på ett år men har man

säsongsbetonad verksamhet kan det vara skäl att bryta upp den i kortare tidsperioder. (Ax m.fl., 2021)

3.8.3 Budgeterad balansräkning

Alla tre huvudbudgetar, där budgeterad balansräkning är en del av dem, påverkar varandra. Den budgeterade balansräkningen är en summering av resultat- och likviditetsbudget och visar vilka tillgångar, skulder och eget kapital som planeras att finnas vid budgetperiodens slut. Precis som med likviditetsbudgeten så utgår budgeterade balansräkningen från den tidigare balansräkning som finns från budgetårets början och till den läggs resultat- och likviditetsbudget. Däremot påverkar inte alla poster i resultatbudgeten den budgeterade balansräkningen utan det kan vara till exempel avskrivningar som periodiseras, lagersaldo som ändras och beräknad vinst eller förlust. Från likviditetsbudgeten tas bland annat de beräknade likvida medel vid periodens slut och eventuella lånebelopp som förändras. (Ax m.fl., 2021)

3.8.4 Rullande och rörlig budget

En verksamhet som hela tiden vill ha en uppdaterad budget kan välja att göra en rullande budget. Det är en budget där företaget lägger till ett nytt kvartal när det innevarande kvartalet går ut. På samma gång kan de uppdatera de kommande kvartalen för att alltid ha en uppdaterad budget, vilket är en fördel, samtidigt som en nackdel kan vara att det är tidskrävande att uppdatera tidigare lagd budget. (Almqvist m.fl., 2018)

Rullande budget ska inte förväxlas med rörlig budget som uppdateras utifrån verksamhetens volym som ändrar vart efter. Det som skiljer rullande budget mot rörlig budget är att rullande budget inte har fasta budgetperioder. En rörlig budget har samma sluttidpunkt som tidigare, även om den ändrar vart efter. Allt fler företag har börjat använda sig av en rullande budget, eller prognos som det också kallas. Fördelar som lyfts kring det är:

- Beslutfattarnas beslut budgeteras fortlöpande
- Beslutfattarna håller budgeten aktuell med gällande planer för verksamheten
- Det blir ett kontinuerligt flöde som främjar långsiktigheten
- Förhindrar onödigt slösande av pengar, där pengar används bara för att budgetåret börjar gå mot sitt slut, mindre budgettaktiskt agerande

- Beslutsfattarna får ökad kunskap och medvetenhet om ekonomin när det blir en regelbundenhet i arbetet

En nackdel med rörlig och rullande budget är att det kan vara en frustration i att aldrig se ett slut på arbetet och få en nystart vid ett nytt år eftersom den årliga budgeten försvinner. En annan nackdel är att det kan krävas mera resurser för att kunna uppdatera budgeten flera gånger per år, eftersom även “gamla” redan uppgjorda kvartal ska uppdateras. (Ax m.fl., 2021)

3.8.5 Budgetlös styrning

Det finns företag idag som använder sig av budgetlös styrning. Det handlar om att med hjälp av nyckeltal, som oftast är av finansiellt slag, hjälpa organisationen att ta ansvar för sin verksamhet och ansvaret decentraliseras. Nyckeltal och mål sätts per enhet för att bekräfta att verksamheten är på väg åt rätt håll. I dessa fall behöver uppföljningar ske ofta. Nyckeltalen jämförs mellan olika ansvarsområden och genom benchmarking med andra organisationer i samma bransch. Till den budgetlösa styrningen finns det ofta en stark koppling till ett belöningssystem för att motivera de ansvariga att nå sina mål. Den traditionella budgetering med delbudgetar som sedan sammanställs till resultat- och likviditetsbudget samt budgeterad balansräkning kanske omfattar en hel del arbete, men för att lyckas få fram nyckeltal som baseras på övergripande mål och följs upp behöver ju även de någon form av arbetsinsats och processer för att tas fram. (Almqvist m.fl., 2018)

Om ett företag ändå väljer att göra budget är det viktigt att jämföra och analysera den mot utfallet. Budgetanalysen är till för att hitta förklaringar till avvikelser och hitta lösningar så företaget kommer på rätt igen. Analysen kräver att de som granskar avvikelserna har kunskap om samband som kan finnas mellan olika delposter, till exempel kan en minskning på en kostnadspost bero på en ökning av en annan. Det kan även finnas samband mellan intäkter och kostnader, om kvaliteten sänks på en vara så sänks kanske även kostnaderna, men i sin tur minskar intäkterna eftersom färre kunder köper den varan då den har för dålig kvalitet. Det gäller också att ha olika tidsperspektiv i åtanke, det underhåll vi väljer att skjuta på framtiden kan ställa till det på lång sikt. Det ger ett bättre resultat på kort sikt, men kan få konsekvenser följande räkenskapsperioder ifall en maskin blir stillastående på grund av för lite underhåll. Ett företag som vill förbättra sin verksamhet behöver åtgärder som kräver ett

stort engagemang bland medarbetarna. Med dem involverade i hur utfallet och avvikelserna ser ut, ökar deras kostnadsmedvetenhet och de kan bidra med förslag till åtgärder. (Andersson & Funck, 2020)

3.9 Prestationsmätning, hur nära målen har vi kommit?

Företagens mål är oftast av finansiell karaktär och då mäts målen ofta i soliditet, tillväxt och lönsamhet. Prestationsmätningar utgår från delmål som arbetats fram från ett företags strategi genom verksamhetsplanering. All verksamhet i ett företag är inte värd att mäta. Ett företag kan sätta prestationsmål utgående från krav som ägarna sätter eller hur nöjda de egna eller konkurrenternas kunder är, eller helt enkelt hur mycket man vill utveckla sin prestation inom ett visst område. Det finns dock några punkter som är värda att tänka på och det är att sätta prestationsmål som är motiverande för personalen. Personalen bör även ha kunskap om hur de kan och att de kan påverka prestationsmålen. Personalen behöver även få ta del av hur utfallen har blivit mot de satta målen. (Ax m.fl., 2021)

Vilka finansiella mål och nyckeltal är då av värde att följa upp för ett litet företag på Åland? Mål och mätning av mål kan se olika ut för olika företag då det inte finns någon standard för användning av prestationsmått. Företag gör Anpassningar utifrån sina specifika förutsättningar där de utgår från sin situation och sitt företags strategi. Det finns ett flertal krav på vad börsnoterade bolag behöver rapportera och Bokföringslagen ställer även krav på de större bolagens rapportering i samband med bokslut. I Bokföringslagen 1 kap 4a§ och 4b§ beskrivs gränsvärden för små- och mikroföretag, vilket våra undersökta företag hamnar under när det handlar om genomsnittligt antal anställda under räkenskapsperioden. Sen finns det även regler i lagen om gränsvärden för balansomslutning och omsättning och de små företagen har en balansomslutningsgräns om 6 000 000€ och en omsättning om 12 000 000€. Företag som hör till små företag och mikroföretag omfattas inte av något krav på finansieringsanalys i bokslutet. Högst ett av ovanstående gränsvärden får överskridas. (Bokföringslag, 1997/1336)

Vilka är de vanligaste nyckeltalen som ett företag kan behöva? Vi fann på revisionsbyrån PwC:s hemsida en företagsblogg där deras författare till bloggen Lisa Albertsson lyfter fram de viktigaste nyckeltalen enligt hennes mening. Albertsson arbetar som revisor och rådgivare till entreprenörsledda företag. Hon arbetar med frågor som uppstår när ett företag ska starta och när företag vill skapa tillväxt. Albertsson menar att de vanligaste nyckeltalen är

avkastning på eget kapital (räntabilitet), avkastning på totalt kapital, bruttovinstmarginal, rörelsemarginal, kassalikviditet och soliditet. (Albertsson, Februari 2015)

Även OP-Gruppen rekommenderar sina företagskunder att åtminstone följa upp följande nyckeltal: räntabilitet, soliditet och likviditet (OP-Gruppen, 20 oktober 2023). Vi har konstaterat att det inte finns något regelverk som kräver att ett företag använder sig av nyckeltal, men i alla aktiebolag är det aktieägare, styrelse och ledning som bestämmer vad och om något ska mätas. Hur vet företaget annars om vinsten som genereras gör företaget lönsamt? Det går inte att säga om ett företag är lönsamt förrän man satt vinsten i relation till något annat, då kommer vi återigen in på räntabiliteten, som är ett sätt att mäta om företaget är lönsamt. (Trostek, 2022) Räntabiliteten kan mätas även på sysselsatt kapital men vi väljer att lyfta, enligt PwC:s företagarblogg, räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på eget kapital.

3.9.1 Räntabilitet

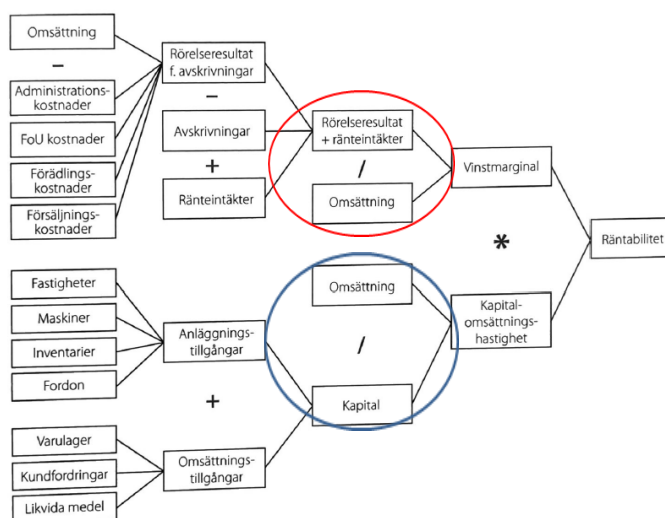
Räntabilitet på eget kapital (R_e) räknas ut genom att dividera resultatet efter finansiella poster, men före skatt, med det egna kapitalet. Tillfälliga poster eller bokslutsdispositioner ska inte beaktas. Räntabiliteten svarar på hur väl företaget genererar ränta på aktieägarnas placerade kapital. Vilken nivå räntabiliteten bör ligga på bestämmer aktieägarna, men ofta förväntar de sig en högre avkastning än vad en placering i banken skulle ge, även inräknat den risk som aktieägaren tar när de placerar sina pengar i företaget. (Ax m.fl., 2021)

$$R_e = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{\text{Eget kapital}}$$

Räntabilitet på totalt kapital (R_{tot}) räknas på resultatet efter finansiella poster och till dem läggs räntekostnaderna. Det är bara de finansiella intäkterna som ska ingå i beräkningen och detta delas sedan med det totala kapitalet. Det totala kapitalet innefattar både skulder och eget kapital. Om det finns bokslutsdispositioner eller andra tillfälliga poster ska de inte räknas med i resultatet. Det här måttet visar hur företaget har lyckats ge ränta på hela sitt kapital, inte bara ägarnas kapital som räntabilitet på eget kapital visar. (Ax m.fl., 2021)

$$R_{\text{tot}} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster + Räntekostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Det som behöver nämnas när vi pratar om räntabilitet på totalt kapital är DuPont-modellen. Det är en av de viktigaste modellerna när det gäller finansiell styrning. Med modellen kan man analysera hur räntabilitet byggs upp och se vad som styr kapitalets omsättningshastighet och vad som påverkar vinstmarginalen. Vinstmarginalen räknas ut genom att dividera rörelseresultatet med omsättningen (rödmarkerad). Kapitalets omsättningshastighet får vi fram genom att dividera omsättningen med genomsnittligt kapital (blåmarkerad). Räntabiliteten räknas sedan ut genom att multiplicera vinstmarginalen med kapitalomsättningshastigheten (figur 5). (Andersson & Funck, 2020)



Figur 5. Dupont-modell (Ekonomistyrning, beslut och handling, Andersson & Funck, 2020).

Vinstmarginalen är ett mått som berättar hur stor andel av intäkterna som utgör vinst. Kapitalets omsättningshastighet visar på hur mycket intäkter företagets kapital kan generera. (Ax m.fl., 2021)

3.9.2 Likviditet

Vi ska nu se på ett företags betalningsförmåga och hur man kan mäta den. Både OP-Gruppen och PwC:s företagarblogg lyfte vikten av att mäta soliditet och kassalikviditet. Vad menas med det? Varför skulle det vara bra att mäta? Den kortsiktiga betalningsförmågan mäts med måttet likviditet och den långsiktiga betalningsförmågan mäts med måttet soliditet. Med

betalningsförmåga menas den förmåga ett företag har att betala sina fakturor som har förfallodag i närtid. Likviditeten kan mätas med balanslikviditet eller kassalikviditet. Båda nyckeltal utgår från omsättningstillgångarna delat med kortfristiga skulder. Det som skiljer är kassalikviditeten som beräknas genom att minska omsättningstillgångarna med varulagret. Orsaken är att det kan finnas varor i lager som inte kan omsättas på kort tid till kontanter. (Almqvist m.fl., 2018)

$$\text{Kassalikviditet} = \frac{\text{Omsättningstillgångar} - \text{Varulager}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

$$\text{Balanslikviditet} = \frac{\text{Omsättningstillgångar}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Nyckeltalen ovan berättar lite olika saker om företaget. Balanslikviditeten berättar hur många gånger företagets omsättningstillgångar täcker de kortfristiga skulderna. Balanslikviditeten ska gärna överstiga 1, för då kan företaget vid samma tidpunkt betala sina kortfristiga skulder med de tillgångar de har i form av likvida medel. Däremot påverkar varulagret så att företaget kan tro att det finns tillgångar som kan omsättas i rask takt om behovet finns, så är inte fallet alla gånger och där har kassalikviditeten sin uppgift. Om även kassalikviditeten visar över 1 har företaget större omsättningstillgångar än kortfristiga skulder. (Almqvist m.fl., 2018)

3.9.3 Soliditet

Soliditeten mäts genom att se hur stor andel eget kapital utgörs av det totala kapitalet. Soliditeten förklarar hur företaget har finansierat sig, vilken risk de tagit genom att välja finansieringssätt. Vilken nivå borde soliditeten ligga på i ett företag? Författarna menar att det inte finns något direkt svar på detta. (Almqvist m.fl., 2018)

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}}$$

Soliditeten säger inget direkt utan kan jämföras med andra företag, men framför allt bör ett företag följa utvecklingen av soliditeten i det egna företaget över tid. Soliditeten kan ett år visa att företaget har finansierat sina tillgångar med egna medel till 25 procent och därav finansierat dem med främmande kapital till 75 procent. Om företaget följande år gör en förlust minskar det egna kapitalet och soliditeten kommer att sjunka. Så vi kan dra slutsatsen att ett företag som gör positiva resultat förbättrar sin soliditet varefter medan ett företag som gör förluster försämrar sin soliditet. (Trostek, 2022)

4. METOD

4.1 Forskningsmetod

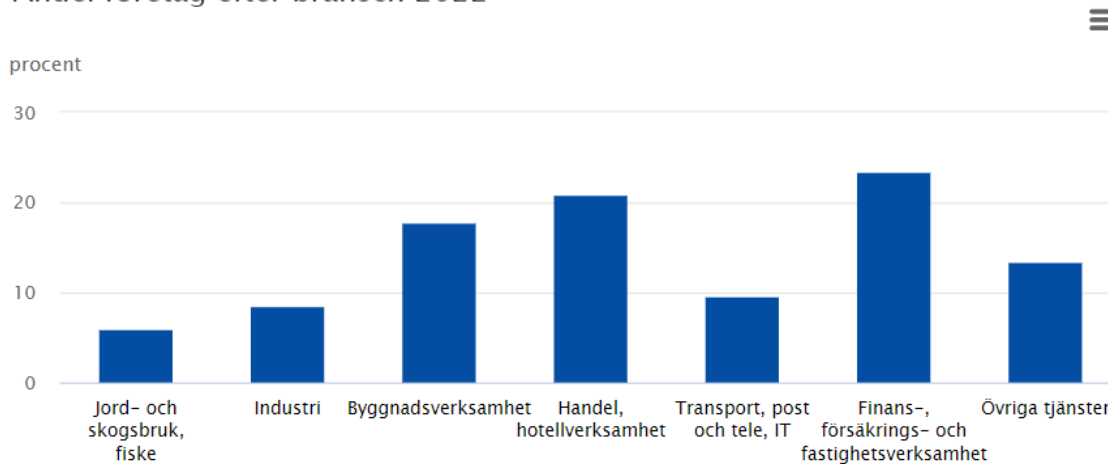
Vi ska enligt vår frågeställning se om det finns några samband mellan småföretag och ekonomistyrning. Vår metod för undersökningen sker genom att få data av både kvantitativ och kvalitativ karaktär för att få en helhetsförståelse för sambandet som undersöks. Definitionen av en kvantitativ undersökning är enligt Christensen m.fl. (2016) att den främst registrerar siffror och fokuserar på variabler som kan bearbetas statistiskt. Resultatet kan användas för att förbättra och utveckla teorierna. En kvalitativ undersökning utgörs av ord, text och symboler där sakens underliggande mening och innebörd fokuseras. Kvalitativa data används för att skapa teorier, teoretiska hypoteser eller arbetshypoteser.

Vi utgår från att vi genom utformningen av enkäten till företagen får något mer diversifierade och djupgående svar med frågor där svaret formuleras fritt. Fem frågor av totalt sjutton är av den kvalitativa typen där svaren är fritt formulerade. De övriga tolv frågorna är av kvantitativ karaktär. Vi hoppas även få fram om det är någon skillnad gällande användning av ekonomistyrning mellan de tre grupperna 1-4, 5-9 och 10-19 anställda.

4.2 Urval

Vi hade diskussioner kring hur urvalet av företag skulle se ut och det gällde både typ av företag, bransch och storlek på företag. Gällande bransch såg vi ingen orsak till att varken välja någon specifik bransch och inte heller någon orsak till att välja bort någon bransch. Åland har, enligt ÅSUB:s statistik (figur 6), en stor andel företag inom branscher som handel, hotellverksamhet och finans-, försäkrings- och fastighetsverksamhet, även byggnadsverksamhet har stor andel på Åland. (Ålands statistik- och utredningsbyrå, 11 november 2023)

Andel företag efter bransch 2022



Figur 6. Ålands statistik- och utredningsbyrå/Statistik/Företag.

Gällande storlek av företag tyckte vi att genomsnittligt antal anställda kunde vara ett bra mått som urval. Vi landade i att rikta vår undersökning mot aktiebolag, då det är lätt att hitta aktiebolagens bokslut och på så sätt få fram genomsnittligt antal anställda i bokslutet. I de små aktiebolag som vi själva känner till arbetar ägaren eller ägarna ofta med i verksamheten och därför kunde det vara intressant att undersöka ekonomistyrningens användning i sådana företag. Enligt ÅSUB:s statistik finns det gott om företag i den här storleksklassen (tabell 3) men alla i statistiken är inte aktiebolag. (Ålands Statistik- och Utredningsbyrå, Statistikdatabas, 18 november 2023)

Tabell 3. Antal företag (NI2008) efter år, personalens storleksklass och bransch (ÅSUB statistik NI2008).

	Totalt	Jord- och skogsbruk, fiske	Industri	Byggnadsverksamhet	Handel, hotellverksamhet	Transport, post och tele, IT	Finans-, försäkrings- och fastighetsverksamhet	Övriga tjänster
2022								
Totalt	2 872	175	247	513	601	278	674	384
0-4	2 453	147	207	453	503	219	591	333
5-9	135	10	12	26	41	14	18	14
10-19	58	6	6	6	18	11	9	2
20-49	56	2	11	9	12	12	5	5
50-99	8	1	1	1	1	2	2	-
100-249	7	-	1	-	1	4	-	1
250+	4	-	1	-	-	2	1	-
Okänt	151	9	8	18	25	14	48	29

Dessutom var vår känsla att små företag i större utsträckning använder sig av redovisningsbyråer än stora företag, vilket fick oss att bli nyfikna på om företagsledare som köper externa redovisningstjänster använder styrverktyg. Listan på företag har tagits fram med hjälp av hemsidan www.finder.fi för där hittade vi aktiebolag som hade registrerat bokslut för 2022 med medeltal anställda enligt vårt urval. Vi kontaktade även Ålands Näringslivs företagsrådgivare och fick förslag på företag som han trodde kunde vara intressanta och när vi jämförde våra listor hade vi fångat upp flertalet av dem redan.

Vi riktade våra enkäter till sammanlagt 30 stycken företag, 10 stycken företag inom varje kategori 1-4, 5-9 och 10-19.

4.3 Primärdata

Vår första tanke var att intervjua de utvalda företagen men eftersom vi ville få ett lite större underlag till vår analys så valde vi att skicka ut en enkät istället. Vår enkät gjordes i Google formulär där vi på våra enkätfrågor gav på förhand föreslagna alternativ, med det fanns alltid ett alternativ "Annat" som respondenterna kunde välja om inte våra alternativ passade dem. Vi hade även frågor där respondenten fritt kunde formulera sitt svar. Företagen kunde välja att vara anonyma, men om de ville ta del av vårt arbete behövde de uppge sin mailadress, vilket sju företag gjorde. Vid det laget hade vi fått in nio svar. Genom att de upp gav sin mailadress kunde vi identifiera flera av dem och fundera på om vi var nöjda med nio svar. Vi kom fram till att vi ville ha fler svar, så vi skickade ut enkäten en gång till men inte till de företag som vi identifierat, bara till resten. I mailet tackade vi de företag som tidigare medverkat och bad de övriga att delta i vår undersökning. Resultatet blev bara ett svar till,

totalt tio svar. Risken med att två företag har svarat två gånger ser vi som i stort sett obefintlig.

4.4 Sekundärdata

Vi har sökt efter sekundärdata i litteratur från bibliotek och statistik från ÅSUB men även forskningsrapporter och artiklar från databaser med sökorden, “ekonomistyrning” och “småföretag”. Vi har även sökt i källor som det refererats till i litteratur. Vi har gjort det för att få kunskap i ämnet och kunna avgränsa vår frågeställning. Vi har även studerat externa sekundärkällor med liknande frågeställningar för att se hur vi skulle lägga upp våra enkätfrågor på bästa sätt.

4.5 Enkätens utformning och trovärdighet

Våra enkätfrågor har varit uppbyggda så att varje fråga har varit obligatorisk att svara på, förutom i två frågor där svarsalternativen varit ja eller nej. I de fallen har följdfrågorna varit olika, beroende på vad de svarade på ja/nej-frågan. På övriga frågor har respondenten kunnat välja “Annat” som svar om de inte hittat något av våra alternativ som stämmer överens med deras verksamhet.

Vi riktade vår enkät till företagens verkställande direktörer, där det gick att få fram deras mailadresser, i andra fall blev mottagaren företagets allmänna mailadress. För att veta vem som svarat på vår enkät ville vi att de skulle uppge vilken befattning de hade i företaget. Vi har varit källkritiska till vår insamling av primär- och sekundärdata.

5. RESULTAT FRÅN UNDERSÖKNINGEN

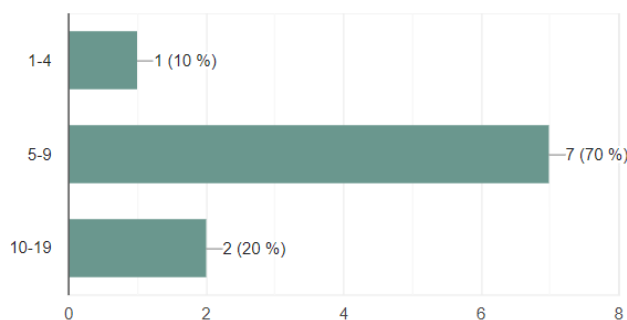
5.1 Enkätens resultat

I det här kapitlet kommer vi att gå igenom resultaten från vår enkät.

I enkäten svarade sammanlagt 10 företag. Enkäten skickades ut till 30 åländska aktiebolag, till 10 stycken i varje kategori med antal anställda med intervaller 1-4, 5-9 och 10-19.

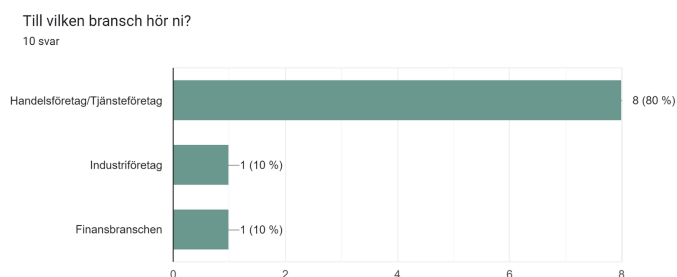
Enkäten gav en svarsfrekvens på 33,3 procent. Vår första fråga lydde vilken roll den som svarade hade i företaget och 9 av 10 var vd i företaget medan 1 av 10 var ekonomiansvarig.

I fråga 2 frågade vi vilken storlekskategori av företag de tillhör. Av de 10 som svarade hörde 1 företag till kategorin 1-4 anställda, 7 företag till kategorin med 5-9 anställda och 2 företag till kategorin med 10-19 anställda.



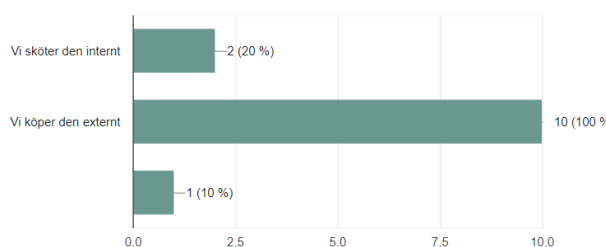
Figur 7. Fördelning mellan storlekskategorier bland de svarande företagen.

I fråga 3 frågade vi vilken bransch de tillhör. På den frågan svarade 8 av 10 att de tillhörde handels-/tjänsteföretag medan 1 av 10 var industriföretag och 1 av 10 hörde till finansieringsbranschen.



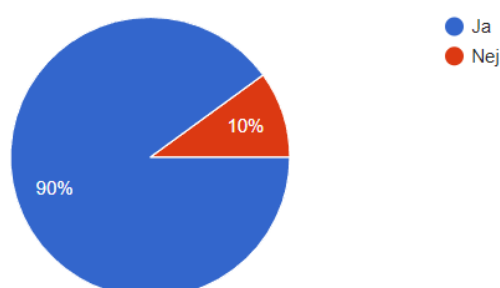
Figur 8. Fördelning mellan branscher.

I fråga 4 frågade vi vem som sköter företagets bokföring och rapportering. Alla företagen köper bokföring och rapportering externt, medan två företag även sköter delar av bokföringen och rapporteringen internt och ett tredje företag har valt "Annat" som komplement till att de köper tjänsten från extern part.



Figur 9. Intern eller extern bokföring och rapportering.

Fråga 5 hade frågeställningen om företagen använder sig av ekonomistyrning av något slag. 9 av 10 använder sig av ekonomistyrning i någon form medan 1 av 10 inte använder ekonomistyrning alls.



Figur 10. Andel som använder ekonomistyrning.

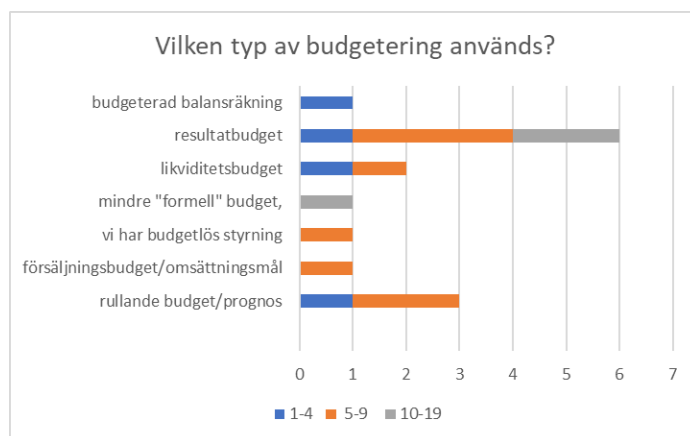
Ett företag svarade nej på frågan om de använder ekonomistyrning och då ställdes två följdfrågor. Den ena frågan var (fråga 6.1): Vad beror det på att ni inte använder ekonomistyrning? Den andra frågan (fråga 6.2) var: Om ni valt att inte använda er av någon form av ekonomistyrning, hur följer ni då upp er verksamhet? Företaget svarade att det var på grund av okunskap som de inte använder ekonomistyrning och att de följer upp och planerar sin verksamhet utgående från bokslutet.

Till de som svarade att de använder sig av ekonomistyrning hade vi även där några följdfrågor.

Fråga 5.1 var vilken typ av budgetering som företaget använder. Här kunde företagen välja att svara på de olika budgeteringsalternativ som vi lyfter i vår teori. Vi fick 1 svar från kategorin 1-4 och de använder sig av budgeterad balansräkning, resultat- och likviditetsbudget och rullande budget/prognos.

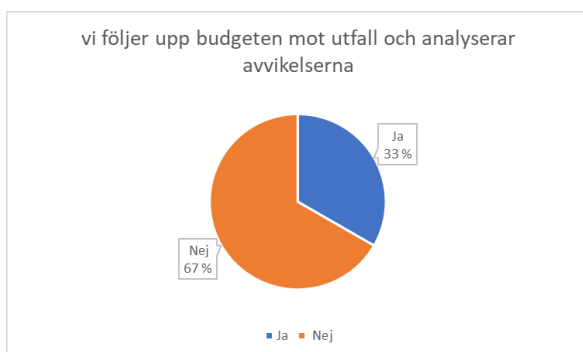
I kategorin 5-9 svarade 6 företag att de använder budgetering. Tre av dem använder resultatbudget, varav ett företag endast använde det som budgeteringsverktyg. Ett annat företag använde sig av både resultatbudget och likviditetsbudget och ett tredje företag använde sig av rullande budget/prognos. De 3 företag som inte använder resultatbudget som verktyg hade alla svarat att de använder olika typer av budgeteringar. Så vi har ett företag som endast använder rullande budget/prognos, det andra företaget använder endast försäljningsbudget/omsättningsmål och det tredje företaget har budgetlös styrning.

I kategorin 10-19 svarade 2 företag och de båda använder sig av resultatbudget. Ett företag hade dessutom en mindre "formell" budget.



Figur 11. Typ av budgeteringsverktyg som används.

I ovanstående fråga kunde företagen även svara på om de följer upp budgeten mot utfall eller om de budgeterar men sällan tittar på den. Det är 3 företag som svarat att de följer upp sin budget mot utfall, en representant från varje kategori. Inget annat företag har svarat något på hur eller om de följer upp sin budget.



Figur 12. Budgetuppföljning mot utfall och analys.

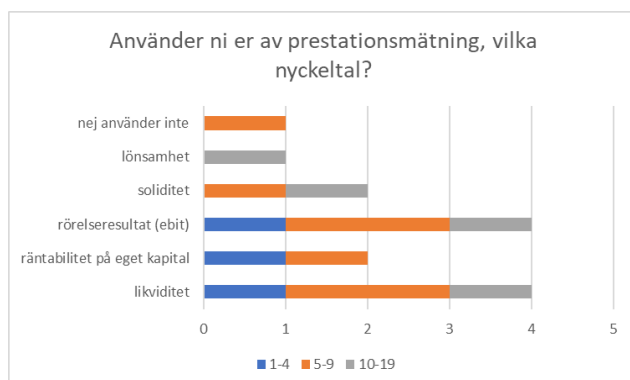
Fråga 5.2 handlade om företagen använder sig av produktkalkylering och i så fall vad? Även här fick vi 9 svar. I kategorin 1-4 svarade ett företag att de använder ABC-kalkyl och resultatplanering. I kategorin 5-9 svarade 6 företag totalt, av dessa svarade 3 företag att de använder sig av resultatplanering, varav 1 av 3 även använder sig av självkostnads-kalkyl. Av de övriga 3 företagen så använder de olika tekniker, bidragskalkyl, ABC-kalkyl eller hittat på egen Excel där budget och uppföljning sker. I kategorin 10-19 fick vi 2 svar och de båda företagen använder sig av olika tekniker, ett företag tillämpar timkostnads-kalkyl och det andra resultatplanering.



Figur 13. Produktkalkyleringstekniker som används.

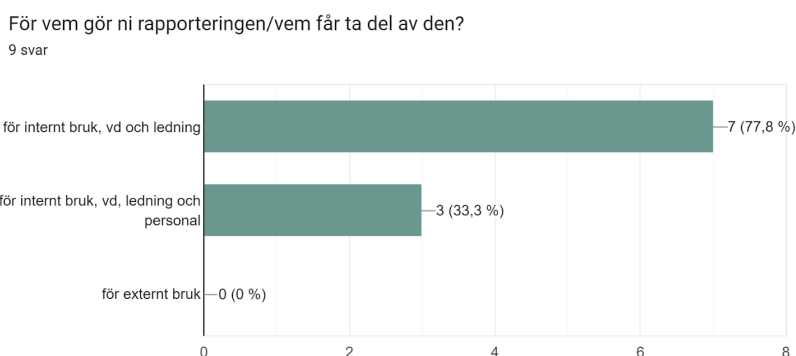
Fråga 5.3 var om företagen använder sig av prestationsmätning och i så fall vilka nyckeltal de tittar på. Av de 9 företag som svarat att de använder sig av ekonomistyrning, så svarade 1 företag att de inte använder sig av just prestationsmätning. I kategorin 1-4 svarade ett företag och de brukar mäta och använda nyckeltalen räntabilitet på eget kapital (R_e), likviditet och rörelseresultat (ebit). I kategorin 5-9 svarade 5 företag och av dessa brukar 2 företag mäta likviditeten, varav ett företag endast mäter det medan det andra företaget även mäter soliditeten. Bland övriga 3 är det 2 företag som mäter endast rörelseresultatet (ebit) medan

det sista företaget endast mäter räntabiliteten på eget kapital (R_e). I kategorin 10-19 mäter 1 företag lönsamheten medan det andra företaget mäter likviditet, soliditet och rörelseresultat (ebit).



Figur 14. Prestationsmätningens nyckeltal.

I fråga 5.4 frågade vi företagen för vem de gör rapporteringen/vem får ta del av den. Den här frågan var också riktad till de 9 som använder sig av ekonomistyrning. Alla 9 svarade att rapporteringen var för internt bruk. Den enda respondenten som har svarat i kategorin 1-4 svarar att det är för vd, ledning och personal som rapporter tas fram och som får ta del av dem. I kategorin 5-9, där 6 företag svarat, är det endast 2 av 6 som även låter personalen ta del av rapporterna. Och i den sista kategorin 10-19 är det inget företag som låter personalen ta del av rapporteringen.



Figur 15. För vem sker rapporteringen?

Fråga 7 handlade om hur delaktig företagens personal är i arbetet med mål och om målen har uppnåtts. Här fick respondenterna fylla i sitt svar på en skala mellan 1 - inte alls delaktiga och 5 - väldigt mycket delaktiga. Den här frågan riktades till alla företag som svarat på enkäten.

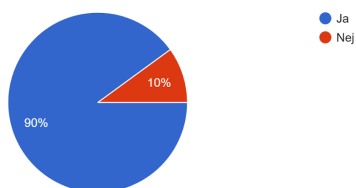
I kategorin 1-4 svarade företaget 5 - att personalen var väldigt mycket delaktig. I kategorin 5-9 svarade företagen mellan 2 och 5. 1 företag svarade 2, 3 företag svarade 3 och 3 företag svarade 4. I kategorin 10-19 svarade 1 företag att personalen var mycket delaktig och det andra företaget svarade att personalen var delaktig.



Figur 16. Personalens delaktighet i målarbetet.

I fråga 8 frågade vi om företagen brukar jämföra sig med konkurrenterna/hålla koll på hur det går för konkurrenterna. 9 av 10 företag svarade Ja på att de brukar jämföra sig med konkurrenterna.

Brukar ni jämföra er med konkurrenterna/hålla koll på hur det går för konkurrenterna?
10 svar



Figur 17. Konkurrensjämförelse.

Respondenterna fick en följdfråga (8.1) om de svarade Ja och den följdfrågan var: "På vilket sätt brukar ni jämföra sig med konkurrenterna". Här fick företagen möjlighet att svara fritt på frågan. Vi fick svar att företagen:

- "bl.a. genom köp av bokslut"
- "deras omsättningsökning och resultat"
- "vi gör en benchmarking en gång per år, där vi jämför våra nyckeltal med konkurrenter i branschen"
- "prissättning av tjänster"

- *“jämför priser”*
- *“jämför bokslut”*
- *“genom koll av omsättning årsvis, för att följa trenderna av ekonomin”*
- *“tittar på bokslut och bransch rapporter”*
- *“bokslut”*

Till sist hade vi tre stycken frågor där företagen fick svara fritt. I fråga 9 undrade vi vad företagen ser som det största hotet mot deras verksamhet just nu. Alla kategorier hade svarat på frågan och vi fick följande svar:

- *“ökad inflation och konkurs bland företagskunder”*
- *“om kunderna får slut på pengar och börjar spara fast vi kunde hjälpa dem att spara pengar”*
- *“ränteläget och ökade myndighetskrav”*
- *“minskat intresse av nya arbetstagare - de yngre vill inte jobba”*
- *“lågkonjunktur”*
- *“tuffare tider, folk har mindre pengar att spendera”*
- *“låg tillväxt. Skattegränsens arbetsbörda för oss landbaserade företag”*
- *“det osäkra världsläget”*
- *“skattegräns och världsläge”*

I fråga 10 frågade vi om de upplever att de har förändrat sitt arbetssätt gällande ekonomistyrning i företaget på grund av följderna efter pandemin, kriget i Ukraina och den höga inflationen. I kategori 1-4 fanns ett företag som svarade *“nej”*, de hade inte ändrat något arbetssätt gällande ekonomistyrningen. I kategori 5-9 svarade 7 företag totalt, 2 svarade *“nej”*, medan 3 av 7 svarade att de ändrat arbetssätt *“till vissa delar”*, eller *“inte direkt”* och *“inte så farligt”*. Bland de 7 i kategorin som svarade var det 2 företag som hade *“förändrat inköpsmönster genom att göra mera genomtänkta inköp”* och ett av dessa 2 bolag har *“avvaktat med satsningar”*.

I kategori 10-19 svarade 2 företag, ett av de två företagen svarade *“nej”* på frågan om de ändrat något arbetssätt gällande ekonomistyrning medan det andra företaget svarade att de *“har större försiktighet med investeringar”* och att de *“förkortat betalningstider på*

fakturering för bättre kontroll och de har fördelat kostnaderna mera jämnt över åren än att ha stora kostnadsposter som faller ut på en gång”.

Den sista frågan vi ställde var hur de ser på sina framtidsutsikter, låt säga om 5 år. Företagen svarade:

-“öka omsättning, anställa flera”

-“god”

-“vi försöker att omsättningen ska öka med 15-20% inom 5 år”

-“vi ser positivt på våra framtidsutsikter och satsar på att rekrytera mer personal, vilket är det enda sättet vi kan öka vår omsättning på då vi är ett serviceföretag”

-“vi tror att vår verksamhet skall utvecklas framåt och även att skattegränsfrågan är löst så vi kan börja sälja över nätet utan problem”

-“hyfsat oförändrat”

-“det avgörs av myndighetskraven”

-“kan ej svara på det... inte helt positivt tyvärr”

-“ känns som att det kommer bli tuffare på alla plan”

-“ förhoppningsvis blir det ljusare än idag. Pandemin/krig har inte varit bra för ekonomin”

5.2 Resultat och analys

Vi skickade ut enkäten till alla företag den 23 oktober och företagen hade på sig till den 31 oktober att svara. Vi skickade den 31 oktober ut en påminnelse till de företag som vi inte kunde identifiera, utifrån deras mailadresser, och då fick de två dagar till på sig att svara. Om företagen valde att få ta del av vårt arbete skulle de lägga in mailadressen, annars var respondenten anonym. Målet för vår enkät var att få verkställande direktörer att svara på våra frågor då ekonomistyrning innehåller verktyg för att leda verksamheten.

Vid vår analys av enkätens resultat så ser vi att vi nådde 90 % av företagens verkställande direktörer, vilket ger en bra representation av ledningsfunktionen i företagen. Vi hade ingen skillnad på bransch som vi riktade enkäten till, men 80 % av de som svarat hör till handels- och tjänsteföretag, vilket motsvarar en av de större branscher som finns representerade på Åland enligt ÅSUB:s figur 6 som vi lyfter i stycket 4.2 Urval. Bland våra respondenter svarar

alla, alltså 100 %, att de köper sin bokföring och rapportering från extern part. Forskningen visar att det är en av de vanligt förekommande tjänster som outsourcas.

Enkäten visar att det bland de svarande företagen finns en kännedom om ekonomistyrning eftersom 90 % använder sig av ekonomistyrning av något slag. Det är bra att ekonomistyrning används då den enligt teorin finns till för att uppnå företagens strategiska mål. Vi har i undersökningen specifikt koncentrerat oss på de formella styrmedlen, vilket mäter den inre effektiviteten.

Företagen använder sig av olika typer av budgetering, vilket visar att alla företag förutom ett anser sig ha behov av att göra någon form av budgetering. Däremot är det intressant att endast tre av nio företag följer upp sin budget mot verkligt utfall. Vi har i teorin lyft att en budget ska hjälpa företag att fundera på sina aktiviteter som behövs för att nå sina mål och frågan om uppfyllelse av målen blir svår att besvara om företagen inte följer upp sina budgetar. Syftet med en budget är att lära sig för framtiden och ändra sina aktiviteter för att nå sina mål. Forskning visar även att det är väsentligt att personal och ledning arbetar tillsammans när budgeten planeras. I vår undersökning får vi inte fram någon data som visar att det är en metod som används bland de tillfrågade företagen.

Vilken typ av verktyg som används vid produktkalkylering skiljer sig åt en del. Det kan vi tolka som att det beror på om företagen säljer varor eller tjänster eller vilket behov företaget har. Vi kan dock inte i svaren utläsa om företaget säljer varor eller tjänster. Däremot visar undersökningen att resultatplanering används av de flesta företagen i undersökningen. De vanligaste prestationsmätningarna som framkommer i undersökningen är att mäta likviditet och rörelseresultat. Även soliditet och räntabilitet på eget kapital använder sig företagen av, men inte i lika stor utsträckning. I forskningen har det framkommit att redovisningsinformation används oftare av beslutsfattare i de företag där redovisningstjänsten var inhouse. I vår undersökning hade alla företag valt att outsourca sin bokföring och rapportering förutom i två företag, där de även hade intern bokföring och rapportering. Alla företag förutom ett använde sig av ekonomistyrning i någon form, men det går inte att dra några slutsatser ur vår undersökning då validiteten var låg.

Det är intressant att väldigt få företag låter sin personal ta del av företagets resultat och rapporter, endast tre av nio. Våra undersökande företag säger att deras personal är ganska delaktiga i arbetet med mål och måluppfyllelse. Det skiljer sig förstås från lite till väldigt mycket på hur delaktiga personalen är i de olika företagen.

Företagets ledningsarbete handlar om att få den dagliga verksamheten att fungera och på samma gång få företaget att växa. Genom ekonomi- och verksamhetsstyrning behöver medarbetarna involveras för att alla ska få en vilja att växa. Viljan bör vara större än rädslan för att göra fel. Ibland kan det finnas perioder då utveckling och omsättningsökning sker i något som kan uppfattas som normaltillstånd, medan det ibland är perioder då tillväxten avtar. Då tillväxten avtar behövs förändringar som kan innefatta omorganisering eller teknisk utveckling. Omvärlden förändras hela tiden och företagsledningen behöver förstå vad som händer där ute. De åtgärder som sätts in kan vara avgörande för att få igång tillväxten igen. Det gäller att inte fastna i gamla arbetssätt utan kunna tänka på ett nytt sätt och se nya möjligheter. (Bredmar, 2018)

Av företagen som svarat är det 90 % som jämför sig med sina konkurrenter. Flertalet jämför bokslut, vilket är ett väldigt lätt sätt idag då boksluten finns att köpa på Patent- och registerstyrelsen, informationstjänsten Virre. (Virre-tietopalvelu, 11 november 2023)

Inom varje bransch finns det konkurrens och det kan bland annat vara konkurrenter som är effektivare, det kan komma nya konkurrenter som tar marknadsandelar och e-handeln som ständigt ökar påverkar oss negativt om vi inte hänger med. För att kunna utveckla produkten och bli konkurrenskraftig krävs planering och det kan finnas behov av investeringar.

(Pihlsgård & Martinsson, 2020) Nyckeltal är inte bara användbara för den interna styrningen utan även för att kunna jämföra sig med konkurrenter. Däremot behöver vi belysa att vikten inte ska ligga på siffrorna utan det gäller att förstå vad som bygger upp siffrorna, själva verksamheten och vad som orsakar att siffrorna visar det de visar. (Almqvist m.fl., 2018)

Våra sista tre frågor i undersökningen handlade om hur företagen gjort eventuella förändringar i verksamheten på grund av de olika oroligheterna som skett de senaste åren, vad de ser som det största hotet just nu och hur de ser på framtiden. Alla företag ser något stort hot mot sin verksamhet. Alla har inte gjort någon förändring i sin verksamhet till följd

av de hot vi nämnde, pandemin, inflationen och kriget i Ukraina. I teorin lyfter vi att det gäller att ha överblick på sin verksamhet för att snabbt kunna ta till åtgärder när behoven kommer. Slutligen kan vi presentera att resultaten i enkäten visar en rätt positiv framtidstro för de flesta företag som deltagit i vår enkät.

5.3 Validitet och reliabilitet

Gällande validiteten ser vi den interna validiteten som låg på grund av få svar. Vad gäller resultatet av undersökningen anser vi att det stämmer överens med verkligheten hos de som svarat på enkäten. Den externa validiteten ser vi också som svag, då det är svårt att överföra resultatet på enkäten till andra företag i samma storlek.

Reliabiliteten i vår undersökning anser vi att är bra. Om undersökningen skulle göras igen skulle svaren troligtvis bli desamma. Undersökningens svar har inte haft någon påverkan från oss som gjort enkäten, däremot kan ett företag sluta eller börja med något styrverktyg av de vi nämner när som helst och då skulle resultatet i enkäten bli annorlunda.

6. SLUTSATSER

6.1 Diskussion

Syftet med arbetet var att undersöka om åländska småföretag använder sig av ekonomistyrning. Vi ville också veta vilka styrverktyg som används bland de företag som tillämpar ekonomistyrning. Vi ville också veta om företagen har ändrat sitt agerande gällande ekonomistyrning när tiderna förändrades i och med pandemin, kriget i Ukraina och nu med ökade kostnader för företagen.

Vi har i vår undersökning fått en hel del kunskap om att företag använder sig av ekonomistyrning av något slag. Svarsfrekvensen är lite för låg, 10 inkomna svar av 30 möjliga, för att kunna säga att deras svar är representativa på alla småföretag på Åland. Däremot visar den höga graden av användandet av ekonomistyrning bland de svarande, att det kan finnas en möjlighet att många småföretag på Åland faktiskt använder ekonomistyrning i någon form. Dock kan vi inte säga att någon storlekskategori från undersökningen kan representera alla småföretag i motsvarande storlek. I den minsta kategorin svarade ett företag, sju företag svarade i mittenkategorin och vi fick två svar i den största kategorin. I kategorin 5-9 antal anställda fanns representanter för flera branscher, handels-, tjänste- och industriföretag. Vi får konstatera att det inte går att se någon tydlig skillnad mellan storlek på företag som använder sig av ekonomistyrning och företag som inte gör det.

Vi har i vår undersökning fått fram vilka styrverktyg som används i de olika företagen. Vi kan konstatera att det bland våra undersökta företag inte finns någon skillnad mellan de styrverktyg som används och storlek på företag. Här får vi dra slutsatsen att det är verksamhetens behov som styr vilka styrverktyg som används i företaget. De vanligaste styrverktyg som används i företagen visar vår undersökning att är resultatplanering, budgetering och prestationsmätning i form av likviditets- och rörelseresultat. Företagen använder sig av att mäta soliditet och räntabilitet också men inte i lika stor utsträckning som de övriga. Vi ville även ta reda på om företagen ändrat sitt arbetssätt de senaste åren på grund av olika utmaningar. Resultatet i undersökningen visar att företagen inte har ändrat sitt arbetssätt i någon större utsträckning. Det kan även vara så att företagen redan har

målfokuserade arbetssätt, så de inte tänker på att de faktiskt agerar annorlunda när kriser inträffar. Om ett företag identifierar sina risker i ett tidigt skede och använder ekonomistyrning, leder det till att företaget lär sig sin verksamhet och kan agera snabbt på oväntade händelser. Det är en av fördelarna med ekonomistyrning. Det handlar om att vara proaktiv för att överleva långsiktigt.

Vår sista frågeställning var vilka konsekvenserna kan bli om företag inte använder någon form av ekonomistyrning. Vi har konstaterat under arbetets gång att det nog inte finns något företag som klarar sig helt utan ekonomistyrning. Vi har bara i vårt arbete lyft en del av de formella styrmedel som finns. Utöver dessa finns det mindre formaliserade styrmedel som till exempel företagskultur och organisationsstruktur, som berör ansvarsfördelning och belöningssystem, och alla dessa delar påverkar företaget och hur det lyckas med att nå resultat och uppsatta mål. Det är således endast nivå och omfattning på ekonomistyrningens alla delar som kan påverka och ge konsekvenser för företaget. Varje företag behöver se till sin egen verksamhet och vilka behov de har, det finns inget självändamål i att mäta nyckeltal om det inte ger något mervärde för ledningen och verksamhetens utveckling. Konsekvenser för företag som inte använder någon form av ekonomistyrning kan bli att företaget inte är tillräckligt snabbt på att agera vid olika förändringar på marknaden och i omvärlden. Det i sin tur kan påverka företagets lönsamhet, företagets betalningsförmåga på kort och lång sikt, det kan försvåra för ledningen att fatta beslut på rätt grunder och det kan även vara svårt att använda sina resurser på ett effektivt sätt.

Ekonomie doktor och journalist Fredrik Rosenqvist har skrivit *13 sätt att skapa ekonomisk tillväxt på Åland*, som bygger på ÅSUB:s studie om tillväxt från 2019 och hans egen doktorsavhandling "The Visible Palm" samt intervjuer med företagsledare inom det åländska näringslivet, där han dels lyfter vad som behöver göras politiskt för att få ekonomisk tillväxt på Åland men han lyfter även vad företagen behöver tänka på. Det vi finner relevant från hans rapport och vår frågeställning om ekonomistyrning är hans förslag på hur vi skapar ekonomisk tillväxt som företag. Han påpekar att ekonomisk tillväxt sker delvis genom att investera mer men kan även ske genom att få in fler i arbete, arbeta mer än idag och använda mer av våra åländska naturresurser. Han menar att de åländska företagens vinster lyfts ut i form av dividend till ägarna istället för att återinvesteras i verksamheten och de åländska

företaget får inte heller in något externt kapital. I rapporten kan vi läsa att de åländska företagen väldigt lite använder sig av lån för att växa, företagen utmärker sig med att ha hög soliditet och låg skuldsättningsgrad. Om ett aktiebolag istället minskar sin utdelning till aktieägarna och lånar mera pengar skulle mängden investeringar kunna öka kraftigt. Det skulle ge en ökad tillväxt för Åland och företagen på kort sikt. Det är ett bättre alternativ än att vi arbetar slut på oss och belastar våra naturresurser hur mycket som helst. Istället för att bara få tillväxt på kort sikt lyfter Rosenqvist vikten av forskning och utveckling som ett sätt att få tillväxt på lång sikt. I hans rapport är det mest fokus på vad politiker bör göra för att gynna forskning och utveckling. (Rosenqvist, 2020) Om vi bryter ner idén om tillväxt till att gälla småföretag innebär det att se vilken teknisk utveckling som kan göras i verksamheten.

6.2 Förslag till framtida examensarbete

Eftersom vår undersökning visade att många småföretag använder sig av redovisningsbyråer för sin bokföring, så skulle det i framtida examensarbete vara intressant att ta del av vad redovisningsbyråerna kan göra för att utveckla småföretagens användning av ekonomistyrning.

KÄLLFÖRTECKNING

Albertsson, L. (Februari 2015). *Nyckeltal, så analyserar du ditt företag*.

<https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/analysera-ditt-foretag-med-nyckeltal>.

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., & Skog, M. (2018). *Boken om ekonomistyrning (2 uppl.)*. Studentlitteratur AB.

Andersson, G., & Funck, E. K. (2020). *Ekonomistyrning, Beslut och handling (3 uppl.)*. Studentlitteratur AB.

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2021). *Den nya ekonomistyrningen (6 uppl.)*. Liber Ab. Bokförlagslag, Justitieministeriet (1997/1336).

<https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=bokf%C3%B6rlagslag>

Bredmar, K. (2018). *Ekonomistyrning från grunden*. Sanoma Utbildning AB.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*. Studentlitteratur.

Högskolan på Åland. (18 november 2023). *Skrivguide*.

https://docs.google.com/document/d/1_3bWvtUizEkIOgj0tRwHCFXiTT27HnfvquGPTlcRpg/edit.

Jaycocks, A., & Matia, N. (2023). Navigating a Challenging Economic Landscape. *Risk Management; New York*, 70(4), 24–28.

Kristen, V. (2021, november 18). *Påläggs kalkylering*. Projektledning.se.

<https://projektledning.se/palaggskalkylering/>

Lilja, B. (19 november 2015). *Självkostnads kalkyl*. Expowera.se.

<https://www.expowera.se/ekonomi/sjalvkostnads-kalkyl>

Nationalencyklopedin. (17 oktober 2023). *Budget*.

<http://www.ne.se/ha.idm.oclc.org/uppslagsverk/encyklopedi/lang/budget>.

Nationalencyklopedin. (11 september 2023). *Ekonomistyrning*.

<http://www.ne.se/ha.idm.oclc.org/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ekonomistyrning>.

Nyföretagscentrum. (1 november 2023). *Översyn av nyföretagsamheten 1 12 2022*.

<https://www.vasek.fi/assets/Uploads/Oversyn-av-nyforetagsamheten-1-12-2022.pdf>.

OP-Gruppen. (20 oktober 2023). *Ekonomiförvaltningens ABC*.

<https://www.op.fi/foretagskunder/kundforhallande/ekonomisk-coachning-for-foretagare/ekonomiforvaltningens-abc>.

Pihlgård, A., & Martinsson, H. (2020). *Ekonomi för yrkeshögskolan*. Studentlitteratur AB.

Rosenqvist, F. (augusti 2020). *13 sätt att skapa ekonomisk tillväxt på Åland*.

<https://liberalerna.ax/app/uploads/2022/09/13-satt-att-skapa-ekonomisk-tillvaxt-pm-2020-liberalerna-pa-aland.pdf>

Runar, E. I., Durst, S., & Kristjan, O. G. (2019). Strategic outsourcing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 73–84.

Santos, A. C., Pires, R., Alves, M.-C. (2023). An Analysis of the Use of Accounting

Information by Portuguese SMEs. *Journal of Risk and Financial Management; Basel*, 16(4), 225.

Trostek, W. (2022). *Företagsekonomi för icke-ekonomer (4 uppl.)*. Sanoma Utbildning AB.

Vad är Täckningsbidrag? (u.å.). Hämtad 05 november 2023, från

<https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/tackningsbidrag>

Virre-tietopalvelu. (11 november 2023). *Välkommen till informationstjänsten Virre!*

Virre-tietopalvelu. <https://virre.prh.fi/novus/home?execution=e1s2>

Vuong, T. K. (2023). The State of Art in the Effective Budget Process for Small and

Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*; *Mersin*, 13(4), 66–72.

Karolinska Institutet - Universitetsbiblioteket. (10 december 2023). *Referensguide för APA 7*. <https://kib.ki.se/skriva-referera/skriva-referenser-apa-vancouver/referensguider/referensguide-apa-7>

Ålands Statistik- och Utredningsbyrå. (11 september 2023). *Ekonomisk översikt hösten 2022*. <https://www.asub.ax/sv/utredning/ekonomisk-oversikt-hosten-2022>

Ålands statistik- och utredningsbyrå. (11 november 2023). *Företag*. Ålands statistik- och utredningsbyrå. <https://www.asub.ax/sv/statistik/foretag>

Ålands Statistik- och Utredningsbyrå. (27 februari 2017). *Företagen på Åland 31.12.2016*. <https://www.asub.ax/sv/statistik/foretagen-pa-aland-31122016>.

Ålands Statistik- och Utredningsbyrå, Statistikdatabas. (18 november 2023). *Antal företag 2008-2022 (NI2008)*. https://pxweb.asub.ax/PXWeb/pxweb/sv/Statistik/Statistik__FO__F%c3%b6retagsbest%c3%a5nd/FO008.px/.

BILAGOR

Bilaga 1: Presentation om enkäten och följebrev till företagen

Hej!

Vi - Linda Fellman och Jana Eriksson studerar sista året på företagsekonomi på Högskolan på Åland. I höst skriver vi vårt examensarbete och vårt ämne är ekonomistyrning. Arbetstiteln är "Används ekonomistyrning bland småföretag på Åland?"

Våra frågeställningar är:

Använder de åländska småföretagen ekonomistyrning ?

Vilken typ av styrmedel använder de?

Finns det några fördelar med att använda ekonomistyrning?

Vad är konsekvensen av att använda/inte använda ekonomistyrning?

Vår enkät riktar sig till aktiebolag med mellan 1-19 anställda, därför är ni utvalda och får den här enkäten.

Ni som besvarar enkäten kommer att vara anonyma i vår sammanställning och det skulle vara otroligt värdefullt för oss om ni kan ta några minuter och fylla i vår enkät och är det gjort innan den 31 oktober 2023 vore vi väldigt tacksamma.

Tack på förhand!

Linda & Jana

Bilaga 2: Påminnelse om enkäten till företagen

Hej,

Vi tackar er så mycket, ni som tagit er tid och svarat på vår enkät som vi skickade ut förra veckan. För att få ett lite större underlag till vår undersökning hoppas vi att några till kan tänka sig att svara på våra frågor.

Enkätsvaren blir grunden till vårt examensarbete och därför är vi oerhört tacksamma för varje svar vi får. Enkäten tar inte många minuter att fylla i och det handlar om frågeställningen; *Använder de åländska småföretagen ekonomistyrning?* Även om ni nu direkt svarar nej på denna fråga är även det svaret värdefullt.

Vår enkät riktar sig till aktiebolag med mellan 1-19 anställda, därför är ni utvalda och får den här enkäten.

Ni som besvarar enkäten kommer att vara anonyma i vår sammanställning. Vi förlänger svarstiden till den 2.11.2023.

Tack på förhand!

Linda & Jana

Bilaga 3: Enkätfrågor

Enkät Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är ett omfattande begrepp och har flera definitioner men vi utgår från att ekonomistyrning handlar om att utföra ett antal åtgärder för att uppnå ekonomiskt uppsatta mål. Att uppnå dessa mål kan handla om intern redovisning som inbegriper kalkyler, planering, budgetering, uppföljning av intäkter och kostnader och så vidare.

** Anger obligatorisk fråga*

1. Vilken roll har du i företaget? *

Markera alla som gäller.

- vd
- vice vd
- ekonomiansvarig
- annan roll

2. Önskar ni få ta del av undersökningens resultat så ange er mailadress här

3. Hur många anställda, omräknat till heltidstjänster, är ni i företaget i dagsläget? *

Markera alla som gäller.

- 1-4
- 5-9
- 10-19

4. Till vilken bransch hör ni? *

Markera alla som gäller.

- Handelsföretag/Tjänsteföretag
- Industrieföretag
- Övrigt: _____

5. Hur sköter ni er bokföring och rapportering? *

Markera alla som gäller.

- Vi sköter den internt
- Vi köper den externt
- Övrigt: _____

6. Använder ni er av ekonomistyrning av något slag? *

Markera endast en oval.

- Ja Fortsätt till fråga 7
- Nej Fortsätt till fråga 11

Du har svarat Ja på ovanstående fråga- här kommer följdfrågor kring ekonomistyrning

7. Vilken/vilka typer av budgetering använder ni er av? *

Markera alla som gäller.

- likviditetsbudget
- resultatbudget
- budgeterad balansräkning
- rullande budget/prognos
- vi har budgetlös styrning
- mindre "formell" budget
- vi följer upp budgeten mot utfall och analyserar avvikelserna
- vi budgeterar men tittar sällan på den
- Vi använder oss INTE av budgetering
- Övrigt: _____

8. Använder ni er av produktkalkylering och i så fall vad? *

Markera alla som gäller.

- självkostnadskalkyl
- ABC-kalkyl
- resultatplanering
- bidragskalkylering
- Övrigt: _____

9. Använder ni er av prestationsmätning, vilka nyckeltal tittar ni på? *

Markera alla som gäller.

- räntabilitet på eget kapital
- räntabilitet på totalt kapital
- likviditet
- soliditet
- rörelseresultat (ebit)
- Övrigt: _____

10. För vem gör ni rapporteringen/vem får ta del av den? *

Markera alla som gäller.

- för internt bruk, vd och ledning
- för internt bruk, vd, ledning och personal
- för externt bruk
- Övrigt: _____

Fortsätt till fråga 13

Du har svarat Nej på ovanstående fråga- här kommer följdfrågor kring avsaknad av ekonomistyrning

11. Om ni inte använder er av någon ekonomistyrning, vad beror det på? *

Markera alla som gäller.

- okunskap
 för lite tid
 kan ej se nyttan med det
 Övrigt: _____

12. Om ni valt att inte använda er av någon form av ekonomistyrning, berätta gärna *
hur ni planerar och följer upp er verksamhet?

Några frågor till avslutningsvis

13. Hur delaktiga är er personal i arbetet med era mål och hur väl ni uppnått dem? *

Markera endast en oval.

1 2 3 4 5

inte väldigt mycket

14. Brukar ni jämföra er med konkurrenterna/hålla koll på hur det går för konkurrenterna? *

Markera endast en oval.

- Ja *Fortsätt till fråga 15*
 Nej *Fortsätt till fråga 16*

Följdfråga angående konkurrenter

15. På vilket sätt brukar ni jämföra er/hålla koll på konkurrenterna *

Avslutning

16. Vad ser ni som det största hotet mot er verksamhet just nu? *

17. Upplever ni att ni har förändrat ert arbetssätt gällande ekonomistyrning i företaget pga följderna efter pandemin, kriget i Ukraina och den höga inflationen? *

18. Hur ser ert företags framtidsutsikter ut (låt säga om 5 år)? *
