

# **Finansiella rapporters inverkan på beslutsfattande**

En kvalitativ studie av tre små företag i Jakobstadsnejden

Frida Sandell

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Yrkehögskolan Nova

Vasa 2024

## EXAMENSARBETE

Författare: Frida Sandell

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Jörgen Strid

Titel: Finansiella rapporters inverkan på beslutsfattande

---

Datum: 27.11.2024

Sidantal: 40

Bilagor: 1

---

Finansiella rapporter ger en tydlig bild över ett företags lönsamhet och stabilitet, vilket är värdefull information om den ekonomiska situationen. Genom att använda informationen kan företag enklare fatta strategiska beslut. Syftet med studien var att undersöka om och hur redovisningsinformation används och vilken roll den spelar i beslutsfattandet. Fokus låg på att förstå hur informationen används och analyseras, vilka beslut den används för samt hur beslutsprocessen ser ut.

Undersökningen baserades på en kvalitativ forskningsmetod genom semistrukturerade intervjuer i form av diskussionspunkter, vilka respondenterna inte fick ta del av innan intervjuerna. Respondenterna valdes för att representera företag från olika branscher med avgränsning för små företag. Totalt tre företag i Jakobstadsnejden intervjuades.

Studien visar att resultat- och balansräkning analyseras regelbundet. Samtliga företag fokuserar på långsiktig stabilitet och följer noggrant med de finansiella rapporterna, även om det på detaljnivå varierar. Vissa nyckeltal så som rörelseresultat och försäljningsbidrag granskas regelbundet, medan andra nyckeltal ses över vid behov. Beslutsstrukturen skiljer sig mellan företagen, men samtliga företag är ändå strukturerade och har välgrundade processer. Kortsiktiga beslut påverkas i mindre utsträckning av de finansiella rapporterna men för långsiktiga beslut görs alltid noggranna finansiella analyser för att säkerställa stabiliteten.

---

Språk: svenska

Nyckelord: finansiella rapporter, redovisning, nyckeltal, beslutsfattande

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Frida Sandell

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Jörgen Strid

Nimike: Talousraporttien vaikutus päätöksentekoon

---

Päivämäärä: 27.11.2024 Sivumäärä: 40

Liitteet: 1

---

Talousraportit antavat selkeän kuvan yrityksen kannattavuudesta ja vakaudesta, mikä on arvokasta tietoa taloudellisesta tilanteesta. Hyödyntämällä tätä tietoa yritykset voivat tehdä helpommin strategisia päätöksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka ja millä tavalla kirjanpitoa käytetään ja mikä rooli niillä on päätöksenteossa. Tutkimuksen keskiössä oli ymmärtää, miten tietoa käytetään ja analysoidaan, mihin päätöksiin sitä käytetään sekä millainen päätöksentekoprosessi on.

Tutkimus perustui laadulliseen tutkimusmetodiin, joka sisälsi puolistrukturoituja haastatteluja, joissa käytettiin keskusteluaiheita, joita haastateltavat eivät saaneet etukäteen. Haastateltavat valittiin edustamaan eri toimialojen ja rajoittuivat pieniin yrityksiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolmessa yrityksessä Pietarsaaren alueella.

Tutkimus osoittaa, että tuloslaskenta ja taseet analysoidaan säännöllisesti. Kaikki yritykset keskittyvät pitkäaikaiseen vakauteen ja seuraavat tarkasti taloudellisia raportteja, vaikka yksityiskohtien seuraaminen vaihtelee. Tietyt avainluvut, kuten liikevoitto ja myyntikatteen tarkastelu, tehdään säännöllisesti, kun taas muita avainlukuja tarkastellaan tarpeen mukaan. Päätöksentekorakenne vaihtelee yrityksittäin, mutta kaikki yritykset ovat rakenteellisia ja niillä on hyvin perustellut prosessit. Lyhyen aikavälin päätökset eivät juurikaan perustu taloudellisiin raportteihin, mutta pitkän aikavälin päätöksissä tehdään aina tarkkoja taloudellisia analyysejä vakauden varmistamiseksi.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: taloudelliset raportit, kirjanpito, tunnusluvut, päätöksenteko

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Frida Sandell

Degree Programme: Bachelor of Business Administration, Vasa

Specialisation: Financial Administration

Supervisor: Jörgen Strid

Title: Impact of Financial Reports on Decision-making

---

Date: 27.11.2024

Number of pages: 40

Appendices: 1

---

Financial reports provide a clear view of a company's profitability and stability, offering valuable insights into its economic standing. By utilizing this information, companies can more easily make strategic decisions. The aim of this study was to examine whether and how accounting information is used and what role it plays in decision-making. The focus was on understanding how the information is utilized and analyzed, what types of decisions it informs, and what the decision-making process looks like.

The investigation was based on a qualitative research method using semi-structured interviews with discussion points, which were not shared with the respondents before the interviews. The respondents were selected to represent companies from different industries with a limitation to small businesses. A total of three companies in the Jakobstad area were interviewed.

The study reveals that income statements and balance sheets are analyzed regularly. All companies emphasize long-term stability and closely monitor their financial reports, though the level of detail varies. Certain key metrics, such as operating profit and gross margin, are examined regularly, while other metrics are reviewed as needed. Decision-making structures differ between the companies; however, they all demonstrate structured and well-founded processes. Short-term decisions are less influenced by financial reports, but for long-term decisions, thorough financial analyses are always conducted to ensure stability.

---

Language: swedish

Key words: financial reports, accounting, key performance indicators, decision-making

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Syfte och frågeställning .....	4
1.2	Avgränsningar.....	4
2	Redovisning.....	5
2.1	Extern redovisning.....	6
2.1.1	Bokföring och bokslut .....	6
2.1.2	Resultaträkning.....	7
2.1.3	Balansräkning.....	9
2.1.4	Kassaflödesanalys .....	12
2.2	Intern redovisning.....	13
2.2.1	Syfte med intern redovisning .....	13
2.2.2	Finansiella nyckeltal.....	14
2.2.3	Företagets lönsamhet .....	16
2.2.4	Företagets stabilitet .....	17
2.2.5	Företagets likviditet.....	19
3	Beslutsfattande med stöd i de finansiella rapporterna .....	21
3.1	Beslutande organ .....	21
3.1.1	Ägare .....	22
3.1.2	Styrelse.....	22
3.1.3	VD och ledningsgrupp .....	22
3.2	Olika metoder för beslutsfattande .....	23
3.3	Process för strategiska beslut.....	24
3.4	Från analys till beslut.....	25
4	Metod.....	27
4.1	Kvalitativa metoder .....	27
4.2	Kvantitativa metoder .....	27
4.3	Val av insamlingsmetod .....	28
4.4	Genomförande .....	28
5	Resultat .....	29
5.1	Företag A.....	29
5.1.1	Redovisning och analys.....	29
5.1.2	Beslutsfattandeprocess.....	30
5.2	Företag B.....	31
5.2.1	Redovisning och analys.....	31
5.2.2	Beslutsfattandeprocess.....	32

5.3	Företag C .....	33
5.3.1	Redovisning och analys.....	33
5.3.2	Beslutsfattandeprocess.....	34
5.4	Resultatanalys.....	35
6	Diskussion.....	37
6.1	Resultatdiskussion .....	37
6.2	Metoddiskussion .....	38
6.3	Slutsats.....	38
7	Källförteckning.....	40

#### Bilaga 1. Diskussionspunkter

##### **Figurförteckning**

Figur 1: Företagets intressenter inom redovisning.....	5
Figur 2: kassaflödes uppbyggnad .....	12
Figur 3: Intern redovisningens process .....	14
Figur 4: Den finansiella triangeln .....	15
Figur 5: Förteckning över de beslutande organens uppgifter.....	21
Figur 6: processen för strategisk ledning.....	24

##### **Tabellförteckning**

Tabell 1: Förkortad resultaträkning.....	9
Tabell 2: Förkortad balansräkning.....	11

## 1 Inledning

I dagens läge är konkurrensen hög i de allra flesta branscher vilket kan vara en stor utmaning för många företag. Förutom att driva en verksamhet behöver företag också vara medveten om bland annat lagar som behöver följas och andra anvisningar eller arbetsmoment som behöver göras eller är till fördel för företaget. Oavsett vilka beslut som görs (eller inte görs) i ett företag påverkar det deras verksamhet på ett eller annat sätt. Därför är det väldigt viktigt att vara medveten om hur den utvecklas.

Det finns företag i olika storlekar och beroende på storlek skiljer det sig åt hur informationen från redovisningen används, där både extern och intern redovisning förekomma. Extern redovisning som är ett krav från myndigheterna för alla de som idkar näringsverksamhet kan inte lämnas bort, medan intern redovisning inte är obligatoriskt. Det görs för att få en så bra insyn och uppföljning inom ett företag som möjligt och blir allt vanligare desto större företaget är. Mindre företag håller på med det i mindre omfattning även om det kunde vara till fördel eller till och med ha en avgörande roll för deras verksamhets framtid. Orsaken till detta kan vara många, till exempel brist på intresse, brist på kunskap eller känslan av att det inte har någon betydelse. Enligt Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 12) är en orsak till detta att mindre företag bara ser bokföring som ett mellansteg för att få skattedeklarationen inskickat till Skatteverket och inte som en informationskälla som kan vara till företagets fördel.

Från bokföringen får man ut väldigt nyttig information om företagets finansiella ställning, resultat och kassaflöde men för att kunna använda informationen behöver den också kunna avläsas och användas på rätt sätt. Bettner (2014) menar att det är många som inte klarar av det här, det som han kallar till "the language of business". Detta väcker frågor om hur medvetna företag är av betydelsen av information från de finansiella rapporterna och hur det kan påverka företagets långsiktiga framgång.

Genom att noggrant och korrekt läsa av och analysera information från de finansiella rapporterna kan man följa med företagets lönsamhet, stabilitet och likviditet. Men hur många företag använder egentligen dem som informationskälla? Användning av information från dem är en avgörande faktor då strategiska beslut ska tas som påverkar företagets framtid. Rapporter och analyser av dem ger företagets beslutfattare (och övriga

intressenter) en klar bild av företagets ekonomi och verksamhet. Det leder till bättre underlag och lägre risk för beslut som tas vilket leder till större chanser för framtida tillväxt och långsiktig framgång.

### **1.1 Syfte och frågeställning**

Syftet med min studie var att undersöka om och hur företag använder information som de får från de finansiella rapporterna samt hur informationen påverkar beslutsfattande. Finns det företag som inte bryr sig att se över rapporterna över huvud taget eller är det något som nog är vanligt? I min studie ville jag få besvarat följande frågor:

- Hur används och analyseras de finansiella rapporterna?
- Hur påverkar informationen beslutsfattandet?
- Hur ser beslutsprocessen ut?

### **1.2 Avgränsningar**

Studien kommer att avgränsas till aktiebolag i Jakobstadsnejden som klassas som småföretag enligt bokföringslagen (1 kap. 4 a§). Gränserna för småföretag är följande:

- Balansomslutning 350 000–6 000 000 €
- Omsättning 700 000–12 000 000 €
- Genomsnittligt antal anställda under räkenskapsperioden 10–50 personer.

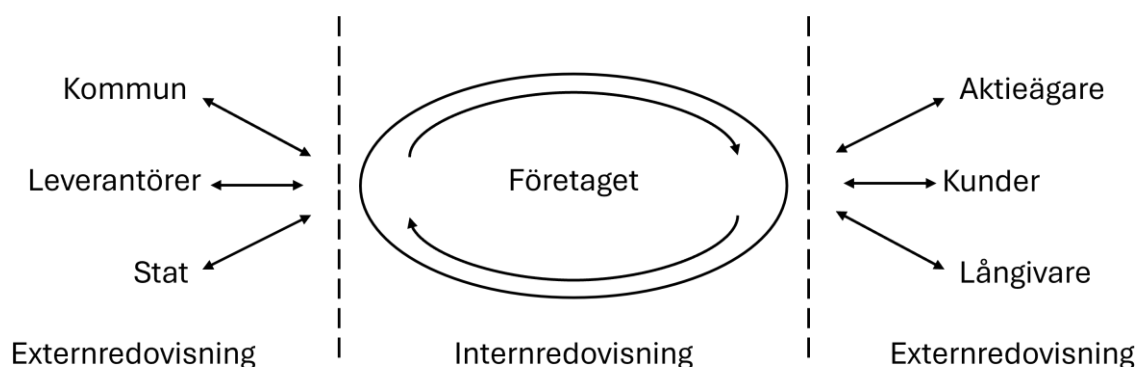
Om fler än ett av de tre nedre värden överstiger både det avslutade och föregående räkenskapsperiod, men högst ett av de högre värden överstiger, räknas företaget som småföretag enligt bokföringslagen.

## 2 Redovisning

I det här kapitlet kommer jag att behandla redovisning och indelningen i extern och intern redovisning. I delen om extern redovisning går jag genom bokföring med tillhörande finansiella rapporter. I delen om intern redovisning går jag in på hur information från de finansiella rapporterna kan användas för att analysera företagets ekonomi.

Extern redovisning är lagstadgad och behövs för företagets utomstående intressenter (figur 1) för att kunna följa med hur verksamheten fortlöper och hur resultatet och finansiella ställningen för företaget ser ut. Externa redovisningen upprättas med beaktande av olika lagstiftningar och principer som behöver följas. (Skärvad, 2024, s. 417)

Intern redovisning, som är frivillig och görs till företagets fördel, har som syfte att ge information för att styra ekonomin genom kalkylering, prissättning och andra kostnadsberäkningar (Skärvad, 2024 s. 417). Enligt Prenkert & Öberg (2014, s. 9) lägger man inte bara fokus på omvärlden utan också på processer inom företaget för att uppfylla företagets egna behov.



Figur 1: Företagets intressenter inom redovisning. (Prenkert & Öberg, 2014)

Ax, Johansson och Kullvén (2015, s. 286) lägger fram olika skillnader mellan extern och intern redovisning och förutom att intressenter skiljer sig åt kan man (om man vill) använda intern redovisning enbart till delar av företaget medan extern redovisning gäller för hela företaget och dess verksamhet, och som Tomperi (2020) säger, så tar man fram resultatet genom extern redovisning medan intern redovisning bland annat ger underlag till beslutsfattande.

Till skillnad från extern redovisning som styrs av principer så har man större frihet i intern redovisning. Till exempel värderingar är något som kan skilja sig mellan redovisningar då man vid intern redovisning kan använda sig av standardpriser medan man i extern redovisning behöver följa direktiv och använda sig av försiktighetsprincipen och värdera enligt exempelvis inköpspris. (Prekert & Öberg, 2014, s. 11)

## **2.1 Extern redovisning**

I det här kapitlet behandlar jag vilka krav och syften det finns med bokföring samt innehållet och uppbyggnaden av de finansiella rapporterna.

### **2.1.1 Bokföring och bokslut**

Den löpande bokföringen är, så som även årsredovisning med tillhörande finansiella rapporter, en del av redovisningen i ett företag och som enligt Skärvad (2024, s. 418) ligger till grund att redovisningen som helhet över huvud taget fungerar i ett företag.

Alla verksamhetens inkomster och utgifter ska bokföras och är enligt bokföringslagen (1 kap. 1§) ett krav för alla företag oberoende av storlek eller form. Genom bokföring får man fram företagets resultat och tar även upp tillgångarna och skulderna, vilket ligger som grund vid beskattningen (suomi.fi, u.å.). Skärvad (2024, s. 535) menar också att syftet med bokföring är att hålla koll på information om ett företags ekonomiska affärer, så kallade affärshändelser, varifrån man vid räkenskapsperiodens slut får fram vad ett företags resultat är och hur den finansiella ställningen ser ut. Man kan se det som en process som registrerar att ett företags affärshändelser har skett. Underlag för dessa är vanligtvis fakturor, kvittenser, utdrag ur banken och löneunderlag, och då dessa bokförs kan man ha ordning på verifikationerna på ett sådant sätt som lagstiftningen också kräver (Skärvad, 2024, s. 538).

I bokföringslagen (1 kap. 3 §) framhålls att god bokföringssed ska användas då bokföring uppgörs. Enligt Gripenberg (2018) menar Rekola-Nieminen att god bokföringssed säkerställs med hjälp av bokföringslagen, bokföringsförordningen, handels- och industriministeriets beslut samt av bokföringsnämndens allmänna anvisningar och deras utlåtanden. Hon tillägger också att en riktig och tillräcklig bild av företagets resultat är nödvändig för att hålla en god bokföringssed.

Som tidigare nämnt (suomi.fi, u.å.) är alla företag bokföringsskyldig, men enligt Skärvad (2024, s. 535) behövs information som fås från bokföringen också för ett annat syfte: som stöd när beslut ska tas i företaget. Också Tomperi (2020, s.13) bekräftar att bokföringens syfte har flera ändamål: förutom fastställande av resultatet, både för ägarnas och för beskattningen skull, behövs det också för att hålla företagets ekonomi skilt från ägarnas och för företagets interna redovisning för att kunna planera och följa upp verksamheten.

Företagets resultat räknas under en räkenskapsperiod åt gången som normalt är 12 månader, men man kan också vid behov göra mellanbokslut under räkenskapsperiodens gång för att ge ledningen fortlöpande information (Tomperi, 2020, s. 15). Av alla affärshändelser som bokförs ska ett bokslut göras vid utgången av räkenskapsperioden som sammanställer det gångna året. Till ett bokslut hör resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys och bilagor därtill (noter). Dessa rapporter ska innehålla både det avslutade räkenskapsperiodens siffror och även siffror för föregående räkenskapsperiod som jämförelse (Tomperi, 2020, s. 153).

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 33) påpekar dock att man bör vara kritisk då man granskar resultat- och balansräkningen eftersom vissa intäkter eller kostnader kan komma på fel period eller det kan förekomma mänskliga fel i form av slarv eller brist på kunnande vilket leder till att företaget ger en fel bild till kreditgivare till exempel.

### **2.1.2 Resultaträkning**

Resultaträkningen (tabell 1) är ett schema som består av alla intäkter och kostnader som hör till ett företags verksamhet och visar resultatet för en viss period. Dessa scheman kan variera lite beroende på företagsform. En resultaträkning kan ha många olika poster men de är inte nödvändiga att använda om behovet inte finns. En resultaträkning enligt kostnadsslag (som bland annat bokföringsskyldiga som driver rörelse använder) är uppbyggd enligt följande:

- Omsättning: Det visar företagets intäkter från de varor eller tjänster som kommer in genom verksamhetens huvudsyssla. Från omsättning dras rättelse- och överföringsposter som hänför sig till försäljningen, till exempel beviljade rabatter eller kursdifferenser.

- Lagerförändring av färdiga varor: förändring av lager i färdiga varor från företagets produktion.
- Tillverkning för eget bruk: en post som korrigerar de kostnader som uppstått för tillverkning av eget bruk.
- övriga rörelseintäkter: intäkter som inte hör till den huvudsakliga verksamheten, finansiella eller extraordinära intäkter, till exempel hyresintäkter eller vissa stöd.
- Rörelsekostnader: Den vanligaste posten är inköp av material och tjänster till företaget. Här kommer också rättelseposter som till exempel erhållna rabatter eller kursdifferenser och lagerförändring för varor som köpts in och kunnat säljas vidare som sådana. Köpta tjänster som har med företagets tillverkning att göra kommer också här.
- Personalkostnader: löner samt övriga bikostnader, som till exempel lagstadgade lönebikostnader och frivilliga personförsäkringspremier.
- Avskrivningar och nedskrivningar: kostnader för avskrivningar eller nedskrivningar som görs från bestående aktiva i balansräkningen kommer kostnaden här.
- Övriga rörelsekostnader: Kostnader som hör till verksamheten men inte kan kategoriseras i någon annan post, några exempel på dessa är hyreskostnader, reklamkostnader, resekostnader och telefonkostnader. Förluster från försäljningar tas också upp under övriga rörelsekostnader.
- Finansiella intäkter och kostnader: om företaget har intäkter från placeringar eller har ett lån som det betalas ränta på, bokas de in här.
- Extraordinära intäkter och kostnader: betydande, tillfälliga transaktioner som skiljer sig från den vanliga verksamheten.
- Bokslutsdispositioner: poster som påverkar resultatet, till exempel avskrivningsdifferens.
- Inkomstskatter: skatter som baserar sig på resultatet.
- Periodens resultat. (Tomperi, 2020, s. 154–159)

Enligt bokföringslagen (1 kap. 9 §) ska det, om nödvändigt, läggas till poster eller underrubriker ändras i schemat för att ge en så klar bild av resultatet och verksamheten som möjligt.

Tabell 1: Förkortad resultaträkning.

<b>RESULTATRÄKNING</b>	<b>Räkenskaps- period</b>	<b>Föregående period</b>
<b>OMSÄTTNING</b>	0,00	0,00
<b>Övriga rörelseintäkter</b>	0,00	0,00
<b>Rörelsekostnader</b>	-0,00	-0,00
<b>RÖRELSEVINST (-FÖRLUST)</b>	0,00	0,00
<b>Finansiella intäkter och kostnader</b>	+/-0,00	+/-0,00
<b>VINST (FÖRLUST) FÖRE EXTRAORDINÄRA POSTER</b>	0,00	0,00
<b>Extraordinära poster</b>	+/-0,00	+/-0,00
<b>VINST (FÖRLUST) FÖRE BOKSLUTSDISPOSITIONER OCH SKATTER</b>	0,00	0,00
<b>Bokslutsdispositioner</b>	+/-0,00	+/-0,00
<b>Direkta skatter</b>	-0,00	-0,00
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS VINST (FÖRLUST)</b>	0,00	0,00

(Tomperi, 2020, s. 160)

### 2.1.3 Balansräkning

Balansräkning (tabell 2) visar hur den ekonomiska ställningen ser ut vid periodens slut. Balansräkningen har två sidor: aktiva sidan som visar vad man använt pengarna till och passiva sidan varifrån de kommit. Samtliga bokföringsskyldiga använder sig av samma balansräkningsschema, förutom yrkesutövare som inte behöver ha en balansräkning. (Tomperi, 2020, s. 161)

Balansräkningen är uppbyggd med tillgångar på aktiva sidan och kapitalfinansiering på passiva sidan enligt följande:

- Bestående aktiva: poster som man hoppas ger inkomst under många räkenskapsperioder.
  - Immateriella tillgångar: utvecklingsutgifter för verksamheten kan under vissa situationer aktiveras, patent och goodwill.
  - Materiella tillgångar: Delas upp enligt tillgångens art. Till exempel byggnader och maskiner går under olika poster. Övriga materiella tillgångar kan vara till exempel broar eller grustäcker.
  - Investeringar: aktier och andelar i koncern- eller ägarintresseföretag samt övriga långfristiga investeringar.
- Rörliga aktiva:
  - Omsättningstillgångar: Här ingår företagets lager och varor. Också värdepapper som har köpts för att säljas vidare och också oklara arbeten inom service- eller planeringsbranschen kommer här.
  - Finansieringstillgångar: Till finansieringstillgångar hör fordringar såsom kund- eller lånefordringar, finansiella värdepapper i form av kortfristiga placeringar samt likvida medel. Också aktiva resultatregleringar (förskottsbetalning på utgift eller inkomst som fåtts i förtid) kommer här.
- Passiva:
  - Eget kapital: Poster tas upp olika beroende på företagsform. I enskild firma eller personbolag ingår privatkonton och bolagsinsats till eget kapital (Tomperi s. 117-119). I ett aktiebolag indelas eget kapital i bundet eget kapital (aktiekapital, värderingsfonder, reservfonder eller överkursfonder) och fritt eget kapital (resultat från tidigare perioden, räkenskapsperiodens resultat och fria fonder) (Tomperi, s. 125).

- Bokslutsdispositioner: avskrivningsdifferenser och reserver som till exempel återanskaffningsreserv kommer här.
- Avsättningar: åtaganden som hänt under räkenskapsperioden eller tidigare period men förväntas leda till förluster i framtiden.
- Främmande kapital: Dessa ska indelas i långfristiga och kortfristiga skulder, beroende på om de förfaller inom eller efter ett år. Här kommer bland annat banklån, leverantörsskulder, erhållna förskott och passiva resultatregleringar (förskott på inkomst eller utgiftsrest). Också kalkylmässiga skulder som löner eller ofakturerade köpta tjänster, uttagna dividender eller lån av ägarna och övriga skulder som till exempel moms-skulder. (Tomperi, 2020, s. 154-169)

Tabell 2: Förkortad balansräkning.

<b>BALANSRÄKNING</b>	<b>Räkenskapsperiodens utgång</b>		<b>Föregående periods utgång</b>	
<b>Aktiva</b>				
<b>BESTÅENDE AKTIVA</b>				
Immateriella tillgångar	0,00		0,00	
Materiella tillgångar	0,00		0,00	
Investeringar	0,00		0,00	
<b>RÖRLIGA AKTIVA</b>				
Omsättningstillgångar	0,00		0,00	
Fordringar	0,00		0,00	
Finansiella värdepapper	0,00		0,00	
Kassa och bank	<u>0,00</u>		<u>0,00</u>	
<b>Aktiva sammanlagt</b>	<b><u>0,00</u></b>		<b><u>0,00</u></b>	
<b>Passiva</b>				
<b>EGET KAPITAL</b>				
Aktie- andels- eller annat motsvarande eget kapital	0,00		0,00	
Överkursfond	0,00		0,00	
Uppskrivningsfond	0,00		0,00	
Fond för verkligt värde	0,00		0,00	
Övriga fonder	0,00		0,00	
Balanserad vinst (förlust) från tidigare räkenskapsperioder	0,00		0,00	
Räkenskapsperiodens vinst (förlust)	<u>0,00</u>	0,00	<u>0,00</u>	0,00
<b>ACKUMULERADE BOKSLUTSPOSITIONER</b>		0,00		0,00

<b>AVSÄTTNINGAR</b>	0,00	0,00
<b>FRÄMMANDE KAPITAL</b>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
<b>Passiva sammanlagt</b>	<u><b>0,00</b></u>	<u><b>0,00</b></u>

(Tomperi, 2020, s. 171)

#### 2.1.4 Kassaflödesanalys

Till de ekonomiska rapporterna ingår också kassaflödesanalys (figur 2). Till skillnad från resultat- och balansräkning som bokas enligt prestationsprincipen (när prestationen har hänt) uppgörs kassaflödesanalysen enligt kontantprincipen (då pengarna har betalats) och visar hur företaget har använt sina medel. Analysen indelas enligt verksamhetens kassaflöde, investeringarnas kassaflöde och finansieringens kassaflöde. (Tomperi, 2020, s. 171–172)



Figur 2: kassaflödes uppbyggnad. (Skärvad, 2024, s. 476)

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 188) nämner ändå att det finns ett starkt samband mellan resultat och kassaflöde eftersom kassaflödesanalysen i huvudsak utgår från resultaträkningen. Trots det, skiljer de sig från varandra eftersom det i resultaträkningen också uppstår poster som inte motsvarar betalningar, som till exempel avskrivningar.

Kassaflödesanalys ger en bra överblick av företagets pengaflöde som många intressenter är intresserad av. Det hjälper också företaget att hålla koll på hur pengarna rör sig och jämföra med tidigare år, samt för att kunna förutspå hur det kommer att utvecklas framöver. För investerare, långgivare eller andra externa intressenter kan en kassaflödesanalys också vara intressant för att kunna bedöma företagets ekonomiska styrka. (FAR, u.å.)

Företag som inte är ett stort företag eller är ett företag av allmänt intresse är inte skyldiga att upprätta kassaflödesanalys enligt Bokföringslagen (3 kap. 1§). Trots det, som FAR (u.å.) också påtalar, är det ett bra sätt för företag att hålla reda på hur pengarna rör sig i företaget.

## **2.2 Intern redovisning**

I det här kapitlet beskriver jag vad syftet med intern redovisning är men fokus ligger på hur de finansiella rapporterna kan analyseras. Exempelen över nyckeltalen är inte uttömmande.

### **2.2.1 Syfte med intern redovisning**

Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2015, s. 287) är syftet med intern redovisning uppdelad i tre olika delar:

- Uppföljning av verksamheten för en bättre styrning, till exempel att man följer upp resultat för olika produkter eller satsningar.
- Dela upp ansvaret till olika enheter vem som ansvarar för vad.
- Behandla interna situationer, till exempel hantering av lager.

Atrill och McLaney (2021, s.18) menar att det finns steg att följa för att få ut så bra information som möjligt till dem som berörs. För det första behöver kommunikationen fungera optimalt. Då skapas en bättre förståelse för hur viktiga beslut kan påverka verksamheten och vilka områden som kan behöva uppmärksammas och förbättras. Det spelar också en avgörande roll när strategier och planer ska utvecklas och genomföras. Relevans spelar också en viktig roll eftersom tydlig information är nödvändigt för att kunna planera och styra. Därför är det viktigt att veta vilken information som är av betydelse: finansiell eller icke-finansiell, historisk eller framtida prognoser, så de som behöver informationen får det som behövs. För det tredje kan man analysera informationen med hjälp av intern redovisning för att identifiera olika alternativ och risker. Det går också att göra olika modeller hur olika alternativ skulle inverka på företagets resultat, vilket hjälper beslutsfattarna att förstå olika samband och lättare fatta beslut mellan olika alternativ. (Atrill och McLaney 2021, s.18–20)

Processen för intern redovisning kan delas upp i fyra olika steg (figur 3). Till en början behövs data, som ofta redan finns tack vare den externa redovisningen (till exempel resultaträkning), men kan behöva kompletteras. Vidare behöver den data som man har tillgängligt registreras, ibland från olika system. Data ska sedan bearbetas beroende på vad man vill få fram i redovisningen. Processen är slutförd då man har arbetat fram och presenterat den information som man har haft behov av. (Ax, Johansson och Kullén, 2015, s. 288–289)



Figur 3: Intern redovisningens process. (Ax, Johansson och Kullén, 2015, s. 288)

Enligt Atrill & McLaney (2021, s. 16) är det ytterst viktigt för den som arbetar med intern redovisning att veta vem som ska ha informationen, och till vad, för att det över huvud taget ska vara användningsbart. Hur intern redovisning används skiljer sig väldigt mycket mellan olika företag, men det kan också skilja sig inom samma företag beroende på vad syftet är. Som exempel kan en styrelse och vd behöva en viss typ av rapport från redovisningen som underlag för beslut om företagsförvärv medan en ekonomichef kan behöva en annan typ av rapport för att besluta om förvärvet ska finansieras med lån eller eget kapital (Bettner, 2014).

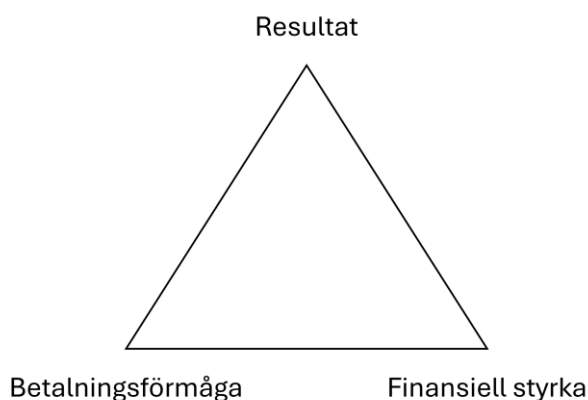
### 2.2.2 Finansiella nyckeltal

Nyckeltal, eller Key Performance Indicators (KPI) som det också kallas, är verktyg för att kunna analysera företagets ekonomi och verksamhet från olika synvinklar. Ludvig & Co (2024) delar in nyckeltal i tre olika kategorier: finansiella nyckeltal, lönsamhetsmått och verksamhetsmått. Genom finansiella nyckeltal kan man utvärdera företagets ekonomiska läge och framgång och upptäcka både risker och möjligheter. Dessa nyckeltal används både för att göra beslut i företag och för externa intressenters del, men kan också ge en jämförande ställning med konkurrenter. Också lönsamhetsmått beräknas för att kunna

jämföra företagets verksamhet mot konkurrenter och marknaden, men framför allt används det för att få fram hur effektiv eller lönsam företaget (eller delar av verksamheten) är. Verksamhetsmått beräknas på till exempel personal och visar hur effektivt och givande företaget hanterar sina resurser. Genom att dessa följs upp kan hinder eller ineffektiva resurser åtgärdas.

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 138) betonar att en analys av siffrorna från de finansiella rapporterna trots allt endast ger en grund för att bedöma hur framtiden kan tänkas utvecklas. Man får fram hur ett företag har presterat genom tid vilket ger viktig information för företagets framtid och målsättningar och beslut kan då lättare tas. Genom att fortsätta följa med nyckeltalen noga över en längre tid kan utvecklingar och möjligheter upptäckas snabbare vilket gör att företaget kan arbeta mer proaktivt (Ludvig & Co, 2024).

Genom att använda "Den finansiella triangeln" (figur 4) kan man balansera de finansiella nyckeltalens tre huvudgrupperna: nyckeltal kopplat till resultat eller avkastning, nyckeltal för kortsiktig betalningsförmåga och företagets finansiella styrka.



Figur 4: Den finansiella triangeln. (Öberg 2017, s. 65)

Modellen ger en insikt i hur olika nyckeltal är relaterade eller kan påverka varandra och den erbjuder dessutom ett verktyg för att utvärdera ett företag, omständigheter och möjliga handlingsalternativ. Den ger också en grund för att förstå hur företaget bör agera utifrån olika kombinationer av dessa mått. Intäkter och inbetalningar är ofta kopplade till varandra vilket betyder att ett bra resultat också betyder att den finansiella styrkan och betalningsförmågan ökar. Om resultatet däremot är negativt påverkar det också

betalningsförmågan negativt om utbetalningar blir större än inbetalningar. Det leder också till en minskning av det egna kapitalet. (Öberg, 2017, s. 65–66)

### 2.2.3 Företagets lönsamhet

Bettner (2014) påpekar att det är viktigt att mäta hur effektivt ett företag genererar intäkter och får in kapital genom användning av sina resurser. Enligt Nyckeltalsinstitutet (u.å.) är det också viktigt för ett företags ekonomi att använda sig av nyckeltal för att räkna ut lönsamheten eftersom det ger företagets ledning en bra uppfattning om läget och kan med hjälp av det fatta beslut som gynnar företaget. Bettner (2014) nämner vilka han anser är de fyra vanligaste nyckeltal för att mäta lönsamhet i ett företag:

$$\text{Bruttovinstmarginal} = \frac{\text{bruttovinst}}{\text{nettoomsättning}} * 100$$

Bruttovinstmarginal visar bruttovinst i procent från nettoomsättning. Bruttovinsten fås då man drar av kostnader för sålda varor från nettoomsättningen. Nyckeltalet används för handelsföretag och procenten skiljer sig i olika branscher. Det kan jämföras med andra företag inom samma bransch för att få en uppfattning om hur läget ligger till. (Visma Spcs, u.å.)

$$\text{Nettovinstmarginal} = \frac{\text{nettovinst}}{\text{omsättning}} * 100$$

Det här nyckeltalet beskriver hur mycket ett företag får behålla från varje omsättningseuro. Med hjälp av nyckeltalet kan man se hur mycket av försäljningen som kan behållas, användas för återinvesteringar eller delas ut till ägarna. (Bettner, 2014)

$$\text{Avkastning på eget kapital} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{justerat eget kapital}} * 100$$

Man fördjupar sig ytterligare i ett företags lönsamhet då man räknar på nyckeltal som tar hänsyn till både resultat- och balansräkning. Vid beräkning av avkastning på eget kapital får man fram hur mycket av det investerade kapitalet som genererar vinst. Det här nyckeltalet är också bra att jämföra med andra företag inom samma bransch för att se om företagets ledning lyckas använda ägarnas kapital på rätt sätt. (Bettner, 2014)

$$\text{Avkastning på totalt kapital} = \frac{\text{rörelseresultat+finansiella intäkter}}{\text{totalt kapital}} * 100$$

Till skillnad från avkastning på eget kapital visar det här nyckeltalet hur effektivt företaget använder sina tillgångar för att generera vinst. Nyckeltalet tar inte hänsyn till om tillgångarna finansierats med eget eller främmande kapital. (Bettner, 2014)

Också enligt Ludvig & Co (2024) är avkastning på kapital, eller räntabilitet som det också kallas, ett nyckeltal av stor betydelse eftersom det visar hur effektivt företag frambringar vinst genom användning av sitt kapital. Talenom (u.å.) framhäver att nyckeltalen är viktigt för såväl ägare som investerare. Om räntabiliteten är hög visar det att kapitalet används effektivt i företaget vilket gynnar dem och ett företag med hög räntabilitet har en stabil grund för tillväxt och expansion.

Ett annat användbart nyckeltal enligt Lundvig & Co (2024) är företags rörelseresultat. Rörelseresultatet kan beräknas på olika sätt, varav två av dem är följande: EBIT (Earnings before interest and taxes), som är det vanligaste sättet och innebär att man utesluter räntor och skatter från rörelsekostnader. Det andra sättet att beräkna rörelseresultatet är EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation), där det utöver räntor och skatter även utelämnas nedskrivningar och avskrivningar från kostnader, som inte påverkar kassaflödet. (Visma, 2023)

#### **2.2.4 Företagets stabilitet**

Genom att analysera ett företags finansiering och kapitalanvändning får man fram företagets kapitalstyrka. Företaget bör inte vara alltför skuldsatt eftersom det medför risker med höga räntekostnader och amorteringar. Däremot kan ägarna i ett företag med stort eget kapital själv välja hur stora utdelningar de gör beroende på vinstsituationen. Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 140–141)

Enligt Bettner (2014) är analyser av ett företags lönsamhet inte direkt användbara då man vill ta reda på företagets betalningsförmåga, utan nyckeltal för att mäta ett företags stabilitet är direkt kopplade till hur mycket finansiell belåning företaget har:

$$\text{Skuldsättningsgrad} = \frac{\text{justerade skulder}}{\text{justerat eget kapital}} * 100$$

Enligt Visma Spcs (u.å.) mäter det här nyckeltalet hur stor procent av totala balansomslutningen som är skulder. Desto högre procenten är, desto sämre är företagets

soliditet och risken att företaget får betalningssvårigheter stiger. Öberg (2012) menar ändå att ett företag också kan anses vara för lågt skuldsatt, och hänvisar till att ägarna då riskerar egna pengar eller att pengar oftast kan lånas till längre ränta än ägarna förväntar sig i avkastning på det egna kapitalet.

För att få fram summan av justerad skuld beräknas skulder ihop med skatt för obeskattade reserver och för att få fram justerat eget kapital räknar man enligt Visma Spcs (u.å.) ihop eget kapital enligt följande:

$$\text{Justerat eget kapital} = \frac{\text{eget kapital}}{(1-\text{inkomstskatt}) \times \text{obeskattade reserver}}$$

Vidare kan man analysera ett företags stabilitet genom att beräkna räntetäckningsgrad:

$$\text{Räntetäckningsgrad} = \frac{\text{Rörelseresultat} + \text{finansiella intäkter}}{\text{finansiella kostnader}}$$

Genom att beräkna det här nyckeltalet får man enligt Visma Spcs (u.å.) fram ett företags förmåga att betala finansiella kostnader genom intäkterna som kommer in. Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 148) menar att ett företags resultat är lika med noll om räntetäckningsgraden ligger på 1 och att den borde ligga på i alla fall 4–5 gånger, enligt amerikanska erfarenheter.

Ett annat viktigt nyckeltal som bland annat Visma Spc (u.å.) tar fram är soliditet:

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{justerat eget kapital}}{\text{totala kapital}} * 100$$

Vid uträkning av soliditet får man fram hur mycket av ett företags tillgångar som har finansieras med eget kapital. Ju högre soliditet företaget har desto mer eget kapital finns det i företaget medan en lägre soliditet innebär att företaget har högre skulder. (Visma Spc, u.å.)

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 141) menar att ett företag med svag soliditet kan få problem med sina avbetalningar. Risken finns också att leverantörer försöker förkorta betalningstiden eller låter bli att ge fördelaktiga kreditvillkor. På samma sätt kanske kreditgivare inte är villiga att förlänga krediter även om det vore nödvändigt för företaget.

### 2.2.5 Företagets likviditet

Likt mätning av ett företags stabilitet mäter man också likviditet för att ta reda på om företaget kan tillgodose betalningsförmågan, men för kortsiktiga behov. Detta görs ofta genom att ta de kortfristiga fordringar och skulder i beaktande. (Bettner, 2014)

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 167) framhäver att det är ogynnsamt både om ett företag har för stor eller för liten kassa. Med för stor kassa använder företag inte de likvida medel på ett ändamålsenligt sätt vilket kan göra att de går miste om räntetäkter medan ett företag med för liten kassa riskerar att få svårigheter med betalningar.

Det finns många olika nyckeltal för att beräkna ett företags likviditet men enligt Bettner (2014) är följande nyckeltal de fem vanligaste:

$$\text{Balanslikviditet} = \frac{\text{Omsättningstillgångar}}{\text{kortfristiga skulder}} * 100$$

Visma Spcs (u.å.) anser att man genom att beräkna det här nyckeltalet kan mäta om företaget får in tillräckligt med medel från omsättningstillgångarna (inklusive lager) så det räcker till de kortfristiga skulderna, men påstår också att nyckeltalet bara används som en ungefärlig uppskattning. För att omsättningstillgångarna ska klara av att täcka de kortfristiga skulderna bör procenten ligga på åtminstone 100 %.

$$\text{Kassalikviditet} = \frac{\text{omsättningstillgångar} - \text{varulager}}{\text{kortfristiga skulder}} * 100$$

Nyckeltalet har samma funktion som balanslikviditet men till skillnad från balanslikviditet tar kassalikviditet inte hänsyn till ett företags lager, utan fokuserar enbart på tillgångar som kontinuerligt används, säljs eller kan förvandlas till likvida medel. Också för det här nyckeltalet bör procenten ligga på åtminstone 100 %. (Visma Spcs u.å.)

$$\text{Kundfordringars omsättningshastighet} = \frac{\text{försäljning}}{\text{genomsnittliga kundfordringar}}$$

Genom att beräkna kundfordringars omsättningshastighet får man fram hur fort ett företag får in medel från kundfordringar jämfört med hur stor försäljningen är. Om man vill analysera vidare på kundfordringar kan man räkna ut hur länge det tar för företaget att få in sina fordringar genom att dividera 365 (antal dagar) med resultatet av kundfordringars omsättningshastighet. (Bettner, 2014)

$$\text{Varulagrets omsättningshastighet} = \frac{\text{kostnader för sålda varor}}{\text{genomsnittligt varulager}}$$

Enligt Bettner (2014) mäter varulagrets omsättningshastighet hur effektivt ett företag säljer sina produkter och likt uträkning av kundfordringar omsättningshastighet kan man också med det här nyckeltalet ta reda på hur många dagar en vara ligger hos företaget innan det säljs genom att dividera 365 med svaret man fått. Visma Spcs (u.å.) påstår att det är vanligt att nyckeltalet jämförs med genomsnittet inom samma bransch. Endera har företaget för stort lager eller för lite försäljning om omsättningshastigheten är låg medan en hög omsättningshastighet visar att företaget har för stor försäljning eller för litet lager.

$$\text{Leverantörsskulders omsättningshastighet} = \frac{\text{inköp}}{\text{genomsnittliga leverantörsskulder}}$$

Likt kundfordringars omsättningshastighet mäter leverantörsskulders omsättningshastighet hur snabbt ett företag betalar sina leverantörsskulder för inköp som gjorts. Också det här nyckeltalet kan divideras med antal dagar för att ta reda på hur länge det tar för företaget att betala sina inköp. (Bettner, 2014)

### 3 Beslutsfattande med stöd i de finansiella rapporterna

I det här kapitlet tar jag upp vilka beslutande organ det kan finnas i ett företag samt hur en beslutsprocess kan gå till. Det framkommer även hur företag kan använda information från de finansiella rapporterna för beslut som ska tas.

#### 3.1 Beslutande organ

Det finns olika beslutande organ i ett företag vilka både beslutar och ansvarar för olika uppgifter. GoalEnvision (2024) ger en tydlig bild på skillnader mellan ägare, styrelse och verkställande direktören tillsammans med ledningsgruppens arbeten och ansvarsområden enligt figur 5:

Nivå	Syfte	Perspektiv	Ger styrdokument	Forum	Ekonomiska frågor	Verksamhetsfrågor
Ägare	Syfte med ägandet	Visionärt	Ägardirektiv	Ägarmöte Stämman	Ekonomisk situation Risker Värdering	Verksamhetens syfte och mål
Styrelse	Följa ägardirektivet	Strategiskt	Strategisk plan	Styrelsemöte Stämman	Kontroll och styrning Ekonomiska mål	Strategiska mål
VD-LG	Följa strategisk plan	Taktiskt-operativt	Handlingsplan	Ledningsgrupp Styrelsemöte Stämman	Budget och utfall	Ständiga förbättringar Uppföljning av beslut

Figur 5: Förteckning över de beslutande organens uppgifter. GoalEnvision (2024)

Gustafsson (2010, s. 41) menar att det är vanligt i mindre företag att ägarna även sitter som styrelseledamöter och vd. Detta är viktigt att hålla isär även om man sitter på de olika rollerna eftersom de har olika utgångspunkter: ägarnas del är att fundera över "varför", styrelsen ska få fram "vad" och vd:n "hur". Han ger som exempel att en ägare mitt under ett styrelsemöte kan ta makten som ägare och säga att det ska beslutas på ett visst sätt, vilket kan försvåra styrelsearbetet avsevärt.

Ett företag kan även ha ett förvaltningsråd, men det behöver i så fall framgå i företagets bolagsordning. Förvaltningsrådet har som uppgift att övervaka styrelsen och verkställande direktörens ansvarsområden och kan även vara de som väljer styrelseledamöter om bolagsordningen säger så. (Aktiebolagslagen, 6 kap. 21 §)

### 3.1.1 Ägare

Enligt Dahle, Holm och Dagestad (2012, s. 227) är det viktigt med tydliga budskap vad ägarna vill med företaget så att styrelsen kan ta fram de strategier och resurser som behövs för att uppnå de mål som ägarna strävar efter. Ägarna är det högsta beslutande organ i ett företag och deras avsikt är att få avkastning på de pengar som investerats i företaget. I Aktiebolagslagen (5 kap. 3 §) framkommer det att ägarna på ordinarie bolagsstämma ska besluta om de godkänner bokslutet, om och hur mycket dividend de lyfter, ansvarsfrihet för ledamöter i styrelsen och förvaltningsrådet samt för verkställande direktören, val av styrelse- och förvaltningsrådsledamöter och även övriga ärenden om det finns skrivet i bolagsordningen. Utöver det som bestäms på ordinarie bolagsstämman finns det även andra saker som ligger på ägarnas bord att besluta om på bolagsstämmor, till exempel ändring av bolagsordning eller andra anmälningar till Handelsregistret (Aktiebolagslagen, 5 kap. 30 §).

### 3.1.2 Styrelse

Styrelsen väljs av ägarna och har enligt Aktiebolagslagen (6 kap. 2 §) ansvar över bolagets förvaltning, att verksamheten är fungerande och att bokföringen sköts på rätt sätt. Ledamöterna lägger upp en strategi baserat på ägarnas direktiv och säkerställer att det går åt rätt håll genom att hantera risker och följa med den ekonomiska biten genom bokföringen (GoalEnvision, 2024). Som kan avläsas från figur 5 menar också Dahle, Holm och Dagestad (2012, s. 227) att styrelsen ska fokusera på det strategiska arbetet i ett företag, som beskrivs närmare i kapitel 3.3.

### 3.1.3 VD och ledningsgrupp

Ett aktiebolag är enligt aktiebolagslagen (6 kap. 1 §) inte skyldig att välja verkställande direktör, men om företaget vill ha en så är det styrelsen som väljer. Verkställande direktören ansvarar för att den dagliga förvaltningen löper på och det är på verkställande direktörens ansvara att de strategierna som styrelsen lagt upp utförs och företaget når mål som lagts upp. Att få en bra balans mellan styrelsens direktiv och utmaningar som uppstår är inte alltid lätt, men genom att bilda en ledningsgrupp hjälper det till att stödja verkställande direktörens arbete. (GoalEnvision, 2024)

Hur många som ska ingå i en ledningsgrupp varierar, men gruppen kan inte vara för stor eftersom gruppens medlemmar bör ha tid att lära känna och varandra och skapa tilliten. För att ledningsgruppen ska kunna driva verksamheten tillsammans med vd:n är det viktigt att de känner till företagets mål och vilka roller de har i gruppen. (Gustafsson, 2010, s. 78-79)

### **3.2 Olika metoder för beslutsfattande**

Enligt GoalEnvision (2023) finns det flera beslutsfattandemetoder att välja mellan då beslut ska tas. Olika situationer kräver olika metoder och ingen enskild metod passar alla tillfällen. Förmågan att välja rätt metod är avgörande för beslutets framgång. De lägger fram olika metoder som kan användas:

- Rationellt beslutsfattande är en metod som baseras på att noggrant undersöka all tillgänglig information för att fatta det mest logiska och välgrundade beslutet. Metoden används ofta inom affärs- och ekonomiska sammanhang.
- Intuitivt beslutsfattande baseras på magkänsla och tidigare erfarenheter i stället för en djupgående analys. Denna metod är särskilt vanlig i situationer som kräver snabba beslut och används relativt ofta av erfarna beslutsfattare.
- Gruppbaserat beslutsfattande innebär att flera personer samarbetar för att gemensamt komma fram till ett beslut. Denna metod ger olika synvinklar och ett bättre samarbete.
- När det finns risker eller osäkerheter med ett beslut, används ofta metoder som riskanalys och scenarioplanering. Det underlättar för att förutse möjliga framtida händelser och hur beslutets utfall kan påverkas.
- Med vissa beslut behöver företag ta hänsyn till moraliska och etiska aspekter, denna metod kallas "beslutsfattande baserat på värderingar och etik". Då baseras beslutsprocessen på personliga eller organisatoriska värderingar samt etiska principer.
- Konsekvensanalys som handlar om att utvärdera de långsiktiga följderna av ett beslut inom olika områden.

- Genom att använda beslutsstödsystem där ett datorbaserat beslutsstödsystem används för att samla in och analysera data som stöd i beslutsprocesser kan företag få rekommendationer utifrån den insamlade informationen. (Goalenvision, 2023)

### 3.3 Process för strategiska beslut

Strategisk ledning (figur 6) har visat sig vara ett viktigt verktyg för att hantera ett företags verksamhet, speciellt då man söker långsiktiga lösningar. Atrill & McLaney (2021, s. 6) menar att verktyget ger företaget en tydlig målbild och olika steg för att nå det målet och enligt Dahle, Holm och Dagestad (2012, s. 225) går det här under styrelsens arbete.



Figur 6: processen för strategisk ledning. (Atrill & McLaney, 2021, s. 11)

Strategiskt beslutsfattande har enligt Institute of Directors (2023) en avgörande roll för ett företags framgång. Fördelar med att använda sig av det är flera:

- Med en tydlig och strukturerad process minskar stressen bland de som arbetar mot företagets mål.
- Genom att sammanföra kortsiktiga mål med långsiktiga konsekvenser gör det möjligt att förutsäga resultaten av vissa beslut mer exakt, vilket är värdefullt då man vill förutse framsteg, finansiella resultat och tillväxt.

- Det kan bidra till att företaget fattar kortsiktiga beslut i rätt tid för att stödja långsiktiga mål.
- Gemensamt beslutsfattande främjar en mer mångsidigt och innovativt tänkande samt skapar en kultur av samarbete och delat ansvar för den överenskomna lösningen.

För att kunna ta beslut i ett företag behöver beslutsfattarna först veta vad företagets mål är. Om de inte vet vad målet är har de inget att utgå från. Detta problem kan undvikas genom att företaget har en tydlig mission: vad är meningen med företaget? Dessutom behöver företaget också ha en tydlig vision som är starkt kopplat till företagets mission: vad vill företaget uppnå? Då dessa är tydligt framlagt kan de som ska ta beslut fokusera på hur dessa kan uppnås. (Atrill & McLaney, 2021, s. 7)

Följande steg är att analysera var företaget befinner sig. Enligt (Atrill & McLaney, 2021, s. 9) använder företag sig ofta av SWOT-analys som verktyg för att tydliggöra styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Vidare identifieras möjliga tillvägagångssätt för företaget att nå sina mål genom identifierade styrkor utan att utsätta företagets svagheter för hot. Genom att ha identifierat och utvärderat alternativen väljs ett alternativ baserat på företagets mission, vision och mål. Då kan en plan läggas upp för hur företaget ska ta sig dit. Slutligen måste företaget genomföra det som planerats och övervaka så resultatet överensstämmer med planerna och en utveckling sker. (Atrill & McLaney, 2021, s. 10)

### **3.4 Från analys till beslut**

Ett av de viktiga ansvarsområdena som kräver kontinuerlig uppföljning i ett företag är finansiell styrning, eftersom alla företag behöver kapital för att driva sin verksamhet. Det går hand i hand med den ekonomiska styrningen, där strävan är att uppnå så bra resultat som möjligt för företaget. (Gustafsson, 2010, s. 47, 52)

Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 11–12) betona vikten av årsredovisningens betydelse för ledningen i ett företag. En analys av den ger ledningen en omfattande bild av verksamhetens ekonomi för att kunna möta viktiga frågor som berör lönsamheten, soliditeten, likviditeten och kassaflödet. De menar att de är de viktigaste aspekterna att bemöta då en analys över de finansiella rapporterna görs. Den som analyserar de finansiella

rapporterna bör enligt Hansson, Arvidson & Lindquist (2001, s. 66) också se till att tillgångarnas värdering som finns i balansräkningen är rimliga, att de principer som tillämpats är passande i det specifika fallet, att samtliga skulder är upptagna till rätt belopp och att resultaträkningen har granskats. Vid behov görs en justering av resultat- och balansräkning.

En viktig tankeställare till den som ska ta beslut är enligt Öberg (2012, s. 12) att fundera på om företaget vill maximera intäkter eller försöka minimera kostnaderna. Det ger företaget olika utmaningar och vägen till de uppsatta målen ser annorlunda ut. Att analysera och att styra ett företag genom nyckeltal menar hon (2012, s. 167–171) att är två helt skilda saker: företaget får en bra och noggrann bild av företags förutsättningar genom att analysera men att styra genom dem i en strävan att försöka få så bra nyckeltal som möjligt brukar inte vara till nytta.

Öberg (2017, s. 196–197) påpekar att företag bör använda sig av flera nyckeltal ifall man ändå försöker styra verksamheten med hjälp av nyckeltal. Om företaget endast fokuserar på ett nyckeltal och försöker styra med det blir det ofta konsekvenser då andra delar inte tagits i beaktande. Dessutom bör företaget också fokusera på långsiktiga mål framom kortsiktiga med tanke på ekonomisk hållbarhet och ger följande som exempel: om ett företag säljer tillgångar ger det en högre vinst, men vad har företaget då för vinstmöjligheter i framtiden?

Oavsett vilka beslut det handlar om påverkas företagets framtid och det finns alltid en risk att det inte blir som tänkt. Detta är något som enligt Atrill & McLaney (2021, s. 14–15) måste tas i beaktande även då finansiella beslut tas. Också sambandet mellan risk och avkastning är viktiga aspekter som bör tänkas genom vid beslutsfattande eftersom en strävan till högre avkastning också ger en högre risk.

## 4 Metod

I den här delen av studien kommer jag kort att presentera de olika forskningsmetoderna samt för- och nackdelar med dem. Jag motiverar också mitt val av datainsamlingsmetod för den här studien.

### 4.1 Kvalitativa metoder

Enligt Olsson & Sörensen (2021, s. 131) är huvudsyftet med den här metoden att hitta varierande mönster och beskriva något genom att söka efter olika modeller, kategorier eller beskrivningar som passar bäst. Det finns olika insamlingsmetoder för den här typen av undersökningsmetod: intervju, fokusgrupp, fallstudie, observation och skrivna texter. Då det handlar om information som fåtts genom tal eller skrift ska det alltid skrivas ned exakt som man fått det beskrivet.

Vid kvalitativa insamlingsmetoder har man ofta en liten grupp respondenter men fokuserar på många olika faktorer och har samtidigt en långvarig kontakt med dem. Det är en mer flexibel metod och man går stegvis djupare in på det som forskas om. (Olsson & Sörensen 2021, s. 18)

### 4.2 Kvantitativa metoder

Kvantitativa metoder utgår från att det är data som samlas in. Det kan handla om undersökningar i form av enkäter eller intervjuer, offentlig statistik, medicinska journaler eller laboratorievärden. Den kvantitativa insamlingsmetoden kännetecknas av att den använder standardiserade och strukturerade verktyg för att samla in data om kvantitet (hur många, hur mycket), där informationsinsamling och analys hålls åtskilda, urvalet är slumpmässigt sätt vilket gör det möjligt att generalisera resultaten och genomföra deduktiva statistiska analyser. (Olsson & Sörensen, 2021, s. 148).

Till skillnad från kvalitativa insamlingsmetoder fokuserar man vid kvantitativa metoder enligt (Olsson & Sörensen, 2021, s. 18) på ett stort antal respondenter och färre antal faktorer i stället, och man försöker hitta en förklaring på kopplingen mellan teorin och forskningen.

### **4.3 Val av insamlingsmetod**

I det här arbetet valde jag att använda en kvalitativ metod för datainsamling i form av intervjuer. Den här metoden valdes eftersom det lämpar sig väl för att få en detaljerad förståelse för användning av de finansiella rapporterna till beslutsfattande på ett mer djupgående sätt, till skillnad från kvantitativa metoder där det kan vara svårt att förstå eller beskriva hur olika faktorer påverkar i en situation.

Genom att jag använde mig av intervjuer kom jag närmare de erfarenheter och tankar som respondenterna hade. Det möjliggjorde också flexibiliteten att fördjupa diskussionerna ytterligare i sådant som kom upp under samtalen och ansågs vara relevanta, vilket var en fördel för att förstå beteenden bättre.

### **4.4 Genomförande**

För att samla in data till min studie riktade jag in mig på små företag i Jakobstadsnejen. Jag började med att identifiera potentiella företag i regionen och utvärdera om de uppfyllde kriterierna för att räknas som små företag. När jag hade en lista över potentiella företag kontaktade jag dem via e-post för att fråga om de var villiga att delta i en intervju. För de som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju kontaktade jag dem sedan via telefonsamtal där de fick föreslå en tid som passade dem bäst för att underlätta och anpassa intervjuerna till deras scheman.

Intervjuerna byggde på en semi-strukturerad metod, vilket innebar att jag hade förberett en uppsättning punkter som styrde diskussionerna och möjliggjorde att jag kunde ställa följdfrågor och utforska olika ämnen mer ingående. Respondenterna fick inte se punkterna i förväg, syftet till detta var att skapa mer spontana och ärliga svar vilket gav en mer naturlig dialog.

## 5 Resultat

I det här kapitlet presenterar jag resultaten från de tre intervjuer som genomförts för att undersöka hur information från de finansiella rapporterna analyseras och används och hur det inverkar beslutsfattande i små företag. Resultaten tolkas med hjälp av studiens teoridel. Alla företag och respondenter behandlas anonymt och diskussionerna har omvandlats från dialekt till högsvenska.

### 5.1 Företag A

Företag A, som håller på med två olika verksamheter, grundades år 2010 då första verksamheten tog fart. Deras andra verksamhet påbörjades 2012. Företaget har en omsättning på ca 3 miljoner euro med 11 anställda och är verksam som både tjänste- och handelsföretag. I styrelsen sitter enbart ägarna av företaget. De har en vd och har även utsett en ledningsgrupp, som inte är särskilt aktiv: det är styrelsen som behandlar de allra flesta frågor även om det handlar om mer operativa beslut. Trots att det blir så försöker de hålla de mest praktiska frågorna till ledningsgruppen. Företagets målsättningar finns bara muntlig uttalat vad företaget vill uppnå.

Person A kom med som ägare i företaget år 2013 och har arbetat i företaget sedan dess. Hen är numera både styrelseordförande och med i ledningsgruppen. Till sin utbildning inkluderar examen både som husbyggare och tradenom.

#### 5.1.1 Redovisning och analys

Styrelsen har möten i snitt 8–10 gånger per år, ”vi borde få fart i ledningsgruppen igen” skrattar person A och menar att styrelsen borde ta avstånd från det operativa arbetet. Företaget har en intern bokförare som ger rapporter i form av resultat- och balansräkning till styrelseordförande inför varje möte. Styrelseordförande (person A) förbereder alltid inför möten så all typ av uppföljning finns tillgängligt. Varje kvartal går rapporterna noggrannare genom. Person A har mycket kontakt med företagets revisor för att bolla tankar och skapa nya idéer samt att säkerställa att rapporterna är tillförlitliga, detta är ett riktigt fungerande koncept för företaget.

Under genomgång av rapporterna jämförs fjolårets tal noggrant för att se hur företaget har utvecklats för båda verksamhetsdelar av företaget. Detta görs genom att använda kostnadsställen i bokföringen. Omsättning och löner är poster som går genom extra noga och om något avviker kollas det upp och vid behov vidtas åtgärder. Vissa nyckeltal ser styrelsen på månatligen, till exempel rörelseresultatet som hela tiden är en pågående process, men analyserar inte mera ingående likviditet eller andra delar eftersom verksamheten anses vara tillräckligt stabil med ett bra kassaflöde. Person A menar att de kan utläsa hur läget med likviditeten ligger till bara genom att se på kassaläget.

### 5.1.2 Beslutsfattandeprocess

”Nu gör vi det här så ser vi hur det far”, så brukar företaget ofta göra enligt person A. Men innan de tar det ett beslut har de ändå en noga process som de brukar följa. Årligen uppgör företaget en budget baserat på fjolårets resultaträkning och det är framför allt den som styr. Person A framhäver att det är väldigt viktigt för dem alla att styrelsen är enig och alla ledamöter godkänner de beslut som tas.

De kortsiktiga beslut som görs påverkas inte av de finansiella rapporterna till någon stor del, men däremot då det har varit fråga om ett långsiktigt beslut har styrelsen sett till stor del på siffrorna från rapporterna: lönsamheten och den finansiella styrkan har granskats noggrant och beräkningar har gjorts. Styrelsen kunde då konstatera att balansräkningen behövde stärkas ytterligare innan de ville ta lån och satsa på nyinvesteringar.

Person A gav ett exempel på då företaget tog ett annat stort beslut mitt under coronapandemin. De grundade ett dotterbolag som köpte upp en verksamhet i grannstaden. Detta beslut togs på basis av en finansiell analys i form av nyckeltalsberäkningar för att se om företaget hade råd. Dessutom begärde de bokslut från det företag som de skulle köpa verksamheten av, för att se om den nya verksamheten var och kunde bli lönsam. De gjorde en så kallad ”due dilligence” (analys av ett företags alla delar) i miniformat. De ansåg att det var en bra möjlighet och slog genom beslutet. Ett år senare sålde de verksamheten med vinst tack vare en riskanalys.

Trots att styrelsen i företaget är ganska frimodiga vad gäller beslut, följer de väldigt noga med hur företagets två verksamheter utvecklas och då de utvecklas bra, fortsätter de oftast på samma linje. De är väldigt strukturerad och har en så kallad ”styrelsens to-do-lista” över

alla beslut som ska tas eller har tagits som de går genom vid varje möte. Speciellt de beslut som påverkar lönsamheten följs noga med och utvärderas om det är eller var ett vettigt beslut. Person A tillägger att det ibland konstateras att det vore bra att ändra tillvägagångssätt från ett skilt beslut som tagits, men att man inte alltid hinner ta en paus och fundera över hur man borde göra i stället.

## **5.2 Företag B**

Företag B har varit verksam i 60 år, har en omsättning på ca 2,5 miljoner euro och i dagsläget 32 anställda. Det är ett tjänsteföretag som leds av en styrelse samt av vd tillsammans med ledningsgrupp. I styrelsen sitter inga externa personer och företaget ägs till största del av anställda, men det finns ingen majoritetsägare. Målsättningarna är en stabil växande lönsamhet (icke överdrivet lönsamhetskrav), en jämn vinstutdelning och att företaget alltid har lite extra kapacitet så riskerna minimeras att anställda blir lidande. Med andra ord har företaget en framtidsinriktad strategi med stabil ekonomi. Företaget kör hellre säkert än tar onödiga risker.

Person B, som har en ekonomie magisterexamen och är redovisningschef på företaget, har arbetat inom branschen sedan 1999. En viktig del av Person B:s arbete är att svara på frågor för att säkerställa hög kvalitet i redovisning och ekonomihantering. Person B är ägare av företaget och sitter med både i styrelsen och ledningsgruppen.

### **5.2.1 Redovisning och analys**

Ledningsgruppen granskar regelbundet de finansiella rapporterna i form av resultat- och balansräkning på ledningsgruppsmöten, som hålls månatligen. Kostnader kan regleras över hela året om det anses behövas för att visa ett mera tillförlitligt resultat på månadsbasis. Vid oklarheter eller misstankar säkerställer de med deras interna bokförare att de rapporter som finns tillgängliga är korrekta. Samtliga i ledningsgruppen får rapporterna av bokföraren innan ledningsgruppsmöte.

Försäljningsfordringar övervakas noggrant, särskilt uppmärksammas de förfallna fakturor för att förhindra att det blir problem med likviditeten. Likviditeten analyseras ständigt för att se till att ekonomin hålls stabil eftersom företaget har varit med om trängd ekonomi (på

grund av utomstående fordringar) tidigare. ”Förut behövde vi använda oss av kreditlimit”, uttrycker sig person B missnöjt.

Nyckeltal som rörelsevinstprocent följs upp varje månad för att se till att den hålls stabil och resultaträkningen analyseras för att identifiera avvikelser och trender. Detta genomförs genom att stegvist granska omsättning, inköp, övriga rörelsekostnader och resultat. Till exempel kan det finnas enskilda konton som sticker ut i jämförelse med fjolåret och åtgärder kan behöva vidtas, exempel på sådana konton är arbetshälsovård och marknadsföringskostnader: ”stiger arbetshälsovårdskostnaderna plötslig finns det också en orsak till det som kan behöva redas ut. Om en anställd har sjuk rygg kanske redskap behöver bytas”. Andra nyckeltal kan analyseras om det anses behöva, men det är inget som görs regelbundet.

Utöver analyser direkt från de finansiella rapporterna följer man i programmet Power BI noggrant också med fakturering per timme för att se om de anställda har fakturerat för de arbeten som gjorts, om de presterar i enlighet med företagets målsättning samt att prissättningen är balanserad för att undvika både under- och överprissättning för kunden.

### **5.2.2 Beslutsfattandeprocess**

Eftersom näst intill alla anställda även är ägare har företaget ibland ett lite annat förfaringssätt än normalt. Ledningsgruppen har möte någon eller några dagar innan företagets månadsmöte. Ledningsgruppen kan då ha tagit fram frågor som det beslutas om först vid månadsmötet, så att alla i personalen får säga sin åsikt och vara delaktig i beslutet. Detta gäller beslut som är mer allmänna och berör allihop.

Beslut om snabba, kortsiktiga lösningar så som att behöva säga upp personal av ekonomiska skäl, till exempel kundbortfall som resulterar i lägre omsättning, är inget som hör till då en av målsättningarna är att ha kapacitet, och eftersom branschen är väldigt kunskapsberoende behöver man se till att det alltid finns kompetent personal trots att det drabbar lönsamheten en tid. Däremot tas beslut om så kallad ”stop för kunden” med inte allt för lång väntan om utomstående fordringar till kunden börjar bli höga, även om det kan påverka företagets lönsamhet långsiktigt på ett eller annat sätt beroende på hur kundförhållandet fortlöper.

Lite större eller svårare beslut grundar sig alltid på företagets målsättning och de finansiella rapporterna. En bedömning görs utifrån dem genom en ordentlig analys av företaget likviditet och kapitalstyrka. Trots att analyser görs tillägger person B hur viktigt det är att också fokusera på framtiden och prognoser hur det kan gå, eftersom finansiella rapporterna trots allt är historia: "Om du kör bil och bara tittar i backspeglarna går det bra så länge vägen är rak och ingen kommer framför, men om vägen svänger eller något kommer i vägen är det väldigt dåligt att bara titta i bakspeglarna för då kör du i".

Vid behov görs beslut med hjälp av omröstning i ledningsgruppen, vilket händer ibland. Eftersom det i ledningsgruppen finns personer från alla olika avdelningar, kan det också hända sig att bara en del av ledningsgruppen tar beslut. Ett exempel på detta är då ett nytt program ska tas i bruk. Då ser hela ledningsgruppen först med hjälp av en analys om det över huvud taget är möjligt, men det är ledningsgruppsmedlemmen för den avdelning som berörs tillsammans med vd:n som tar det slutgiltiga beslutet hur de gör, eftersom de anses veta bäst vad som behövs för verksamhetens och företagets bästa. Beslut som har tagits följs inte upp direkt mot resultat- eller balansräkning men däremot följer man upp dem från föregående möten fram tills man ser att det blivit som man tänkt.

### **5.3 Företag C**

Företag C har funnits sedan år 2003 och har en omsättning på ca 8 miljoner euro med en personalstyrka om 17 personer. Företaget är inom handelsbranschen och ägs enbart av person C, som också sitter själv som styrelseledamot. I företaget finns ingen vd eller ledningsgrupp utsatt utan alla beslut fattas av ägaren själv. Företaget arbetar för långsiktighet och stabilitet och strävar till att alltid hålla kostnaderna så låga som möjligt.

Person C, som har ägt företaget sedan det grundades (tidigare tillsammans med en partner), har arbetat inom branschen i 28 år, alltså hann personen arbeta 7 år på annat håll innan det egna företaget grundades.

#### **5.3.1 Redovisning och analys**

I branschen är det fråga om volym snarare än höga priser vilket gör det extra viktigt att följa med försäljningsbidraget hela tiden så det täcker företagets kostnader. "Vi måste hela tiden veta var vi ligger" säger person C. Företagets siffror analyseras därför kontinuerligt

enligt tre förfaranden: person C börjar varje dag med att se hur försäljningen har gått dagen innan och hur stort kundantalet var. Eftersom tekniken som används inom företaget är kopplat direkt till programmet för uppföljning, möjliggör det en så pass noggrann uppföljning. Förutom det, brukar person C se över siffrorna veckovist också. Då jämförts försäljning, inköp och svinn med veckan innan. Varje månad blir också resultaträkningen, där alla periodiseringar förutom lagerförändring alltid blir gjorda, noga analyserad och jämförd med samma period under fjolåret. Något kassaflöde brukar person C däremot inte titta på eftersom det inte anses behöva. Företagets bokförare är branschspecifik, vilket innebär att bokföringen känns pålitlig och förutom de vanliga månatliga rapporterna får person C även en kort analys av bokföraren hur månaden har gått.

I programmet som används finns väldigt mycket data att få fram men de nyckeltal som används mest är rörelseresultat och försäljningsbidrag. I de flesta fall då siffror analyseras jämförs alla kostnader dessutom i procent med omsättning, "det som jag anser vara viktigaste i en analys är att tänka omsättning som 100 % och kostnader följer efter det".

### 5.3.2 Beslutsfattandeprocess

Person C påpekar hur viktigt det är att förstå resultat- och balansräkning: "Det är många som inte följer siffror, jag kan inte fatta det". Självt går person C aldrig på "feelis" utan utgår från faktiska siffror. I tankesättet är personen väldigt långsiktig.

Företag C strävar till att klara stora inköp som krävs utan (hög) belåning och investerar därför de likvida medel i aktier och fonder för att få en så bra avkastning som möjligt. Eftersom person C vet att det kommer både bättre och sämre tider, är företagets likviditet ändå så stark att företaget alltid står redo för en sämre period. Person C jämför de två bilarna som företaget äger med investeringstillgångarna som exempel: bilarnas värde i balansräkningen ligger på totalt ca 8 000 € medan investerade medel ligger på nästan 1,5 miljoner euro. Eftersom det inte finns någon lönsamhet i bilarna är det ingen vits att satsa mycket pengar i dem.

Person C tar alltid eget kapital i beaktande vid beslutsfattande eftersom det finns en strävan till att hålla det så högt som möjligt. Ett starkt eget kapital skapar stabilitet och säkerhet för företaget. "Eget kapital är som deg och resultatet som hoppar till eget kapital är som jäst, utan jäst växer det inte" säger person C och menar att man inte kan lyfta ut

allting i dividend utan behöver lämna det egna kapitalet i företaget så själva företaget också kan växa.

#### **5.4 Resultatanalys**

De tre företagen som har intervjuats har olika strukturer i sitt ledarskap och styrning, men något som är gemensamt är att ägarna spelar en central roll i beslutsfattandet. Detta är inget konstigt eftersom det i samtliga företag finns ägare med i styrelsen och/eller ledningsgruppen, något som Gustafsson också nämner att är vanligt i mindre företag. Alla företagen har en målsättning som är uppsatt för att hålla en långsiktig stabilitet och i och med att ägare sitter med och bestämmer de strategiska och operativa val är det enklare att hålla sig till dessa mål.

Även om Bettner menar att det är många som inte kan läsa de finansiella rapporterna verkar samtliga respondenterna kunna göra det och också förstå vikten av hur viktigt det är att följa upp dem. De går regelbundet genom sina resultat- och balansräkningar, men hur detaljerat och vad som följs upp samt användningen av olika nyckeltal varierar något. De är väl insatta och för dialog med bokförare eller revisor vid behov.

Omsättning och försäljningsfordringar granskas noga såsom även kostnader, något som är viktigt att följa med så man ser att likviditeten hålls stabil. Rapporterna jämförs också med föregående år och ser om trender eller avvikelser kan identifieras. Kassaflödesanalys verkar inte vara något som uppgörs eller analyseras då företagen anses få tillräckligt med information från de andra rapporterna.

De nyckeltal som följs upp regelbundet är främst kopplade till lönsamheten. Övriga nyckeltal som är mer ingående på exempelvis likviditet följs inte upp regelbundet men vid behov ses de över. Alla respondenter arbetar med intern redovisning i viss mån, såsom budgetering och uppföljning av fakturering per arbetad timme, men att mer ingående följa upp samtliga av företagets finansiella huvudgrupper enligt till exempel den finansiella triangeln som Öberg pratar om är inget som någon av dem aktivt gör.

I företagen varierar de beslutande organen. I företag A och B finns förutom ägare och styrelse också vd och ledningsgrupp (även om ledningsgruppen inte är särskilt aktiv i företag A), medan företag C ägs och styrs av endast en person. Företagen har också olika

metoder för beslutsfattande. Till skillnad från företag A som vågar chansa lite mer och går mer på intuitivt beslutsfattande som beskrivs om på s. 25, är företag B och C lite mer avvaktande och går enligt mer rationellt beslutsfattande. Oavsett vilka beslut som tas, är samtliga företag ändå väldigt strukturerade i deras processer och uppföljning och använder sig av gruppbaserat beslutsfattande (med konsekvensanalys vid mer långsiktiga beslut).

Att vissa punkter i processen för strategiska beslut (figur 6) följs kan bekräftas genom intervjun med person A, men man kan inte säga att det är något som är väldigt vanligt bland små företag. I intervjuerna framkommer det tydligt att kortsiktiga beslut inte påverkas till lika stor del av de finansiella rapporterna: företagen tror inte på kortsiktiga lösningar. Däremot vid långsiktiga beslut görs detaljerade finansiella analyser för att säkerställa att företaget är tillräckligt stabil (till exempel innan nyinvesteringar) där företags målsättning också tas i beaktande. Som Hansson, Arvidsson och Lindquist påpekar så säger också respondenterna att siffrorna ändå visar det som redan varit och det är viktigt att också försöka se framåt.

## 6 Diskussion

I det här kapitlet reflekterar jag över studiens resultat samt metodval för studiens genomförande. Jag går genom de viktigaste slutsatserna och jämför resultatet med syftet för den här studien. Jag lyfter även fram styrkor och begränsningar med den metod som har använts och hur de kan ha påverkat slutsatserna.

### 6.1 Resultatdiskussion

Respondenterna verkade vara väl insatta i hur en resultat- och balansräkning är uppbyggd för att kunna avläsa dem men som nämnt, verkar kassaflöde inte vara något som direkt används av små företagare. Jag hade inga stora förväntningar över att små företag använder sig av olika nyckeltal men blev positivt överraskad att de gör det till den grad de svarat och vid behov också en större analys med hjälp av nyckeltal. Resultat- och balansräkningens olika poster följs upp noggrannare än jag hade trott också, vilket är ett bra tecken och visar att de vill vara medvetna om hur det går med verksamheten. Detta visar att respondenterna också verkar ha en förståelse över rapporternas uppbyggnad och vikten av att följa med hur verksamheten utvecklas.

Beslutande organen är varierande i företagen. Eftersom jag visste att företag C ägs av endast en person, kom det inte som någon chock att samma person även tar alla beslut själv. Däremot att en ledningsgrupp verkar vara något som finns i små företag även då ägarantalet inte är så stort förvånade mig lite (även om det framkom att ledningsgruppen i företag A inte är särskilt aktiv trots allt). Jag trodde även att det skulle vara vanligare att små företag (speciellt de företag som drivs av ägarna själv) går mer på metoden "intuitivt beslutsfattande".

Trots att det varierar vilka organ som beslutar i de olika företagen framkom det tydligt att samtliga företag följer sina egna processer och är noggranna med att se över rapporterna innan något beslut ska göras. En orsak som kan ha påverkat resultatet är att de som sitter i de beslutande organen även är ägare i företagen och det ligger i deras intresse att det går bra för företaget. Däremot ser jag inte att det är särskilt vanligt att enbart externa personer sitter i en styrelse i små företag. Kan man säga att de finansiella rapporterna inverkar på företagets beslutsfattande? Absolut inverkar de. Kanske inte till stor del för kortsiktiga

beslut men nog för långsiktiga beslut. Rapporterna analyseras och tas i beaktande, men beslut fattas ändå inte enbart utifrån dem.

## 6.2 Metoddiskussion

I min studie använde jag kvalitativ forskningsmetod i form av semistrukturerade intervjuer. Valet av metod möjliggjorde en djupare förståelse för företagens olika tillvägagångssätt, vilket är svårare att få fram genom kvantitativa metoder. Det var därför enligt min åsikt en lämplig metod för att få tillräckligt tydliga svar, även om mängden data då blev begränsad.

De företag som deltog i studien valdes ut för att få en så bred bild som möjligt av hur små företag använder sin redovisningsinformation. Jag valde därför företag från olika branscher och varierande storlek för att ge ett så brett perspektiv som möjligt. Genom att välja företag med olika mängd ägare, verksamhetsområden och strukturer, gav det större möjligheter att få fram skilda erfarenheter och synsätt. Detta bidrog till att resultatet blev mer mångsidigt och relevant för en bredare grupp av små företag. Avsikten var att intervjua fyra olika företag men den sista inplanerade intervjun blev inställt i sista stund, varför antalet respondenter bara blev tre.

## 6.3 Slutsats

Syftet med min studie var att undersöka hur små företag använder och analyserar de finansiella rapporterna från redovisningen samt hur denna information inverkar på deras beslutsfattande. Jag ville få en djupare förståelse för om företag aktivt använder och analyserar de finansiella rapporterna eller om det finns företag som väljer att ta beslut utan att över huvud taget se över rapporter och den ekonomiska situationen. Eftersom studien riktar in sig på små företag där ägarstrukturer kan skilja enormt, ville jag också undersöka hur beslutsprocessen ser ut.

Genom de intervjuer som genomförts har jag kunnat undersöka det som var syftet med studien. Studien bekräftar att information från de finansiella rapporterna är en viktig del även för små företag, men det varierar hur mycket det inverkar på beslutsfattande beroende på vilka beslut det är som ska tas. Jag har också fått en tydlig bild över företagens processer vad gäller styrning och beslutsfattande, vilket varierar beroende på ägarstruktur.

Sammanfattningsvis har min studie uppfyllt sitt syfte. Olyckligtvis blev den fjärde intervju inställd, som skulle ha bidragit med ytterligare synpunkter. Under examensarbetet har det ändå framkommit intressanta diskussioner och jag är tacksam över att jag har fått en djupare förståelse för hur beslutsfattarna i små företag tänker och agerar.

## 7 Källförteckning

- Aktiebolagslag 21.7.2006/624.* (2006). Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2006/20060624#O2L5P1>
- Atrill, P., & McLaney, E. (2021). *Management Accounting for decision makers. Tenth edition.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen. Upplaga 5.* Stocholm: Liber.
- Bettner, M. S. (u.å.). *Using Accounting and Financial Information: Analyzing, Forecasting and Decision-Making.* Hämtat från <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.novia.fi/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=1901827>
- Bokföringslagen 30.12.1997/1336.* (1997). Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Dahle, Y., Holm, H., & Dagestad, S. (2012). *Lönsam tillväxt - affärsidé, affärsmodell och affärsplan.* Malmö: Liber AB.
- Directors, I. o. (2023). Hämtat från <https://www.iod.com/resources/business-advice/strategic-decision-making/>
- FAR. (u.å.). *Vassa dina kunskaper i kassaflödesanalys.* Hämtat från <https://www.far.se/kunskap/redovisning/vassa-dina-kunskaper-i-kassaflodesanalys/?srsltid=AfmBOopXAjcLHrRihVLrkKgQ3WjH-Ea8D4qq5z09x6f0BMKRffj7dVOC>
- GoalEnvision. (2023). Hämtat från <https://goalenvision.com/sv/kunskapsbanken/olika-typer-av-beslutsfattande>
- GoalEnvision. (2024). Hämtat från <https://goalenvision.com/sv/kunskapsbanken/vad-skiljer-rollerna-aegare-styrelse-och-ledningsgrupp-i-ett-foeretag>
- Gripenberg, H. (2018). *Vad är etik inom redovisningen?* Hämtat från Tradenomexamen (YH). Utbildningen för företagsekonomi. Vasa: yrkeshögskolan Novia: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143408/Harriet%20Gripenberg%20Examensarbete%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gustafsson, D. (2010). *VD boken. Handboken för styrelse och VD.* Näsviken: Björn Lundén Information AB.
- Hansson, S., Arvidson, P., & Lindquist, H. (2001). *Företags- och räkenskapsanalys.* Lund: Studentlitteratur.
- Ludvig & Co. (2024). *Nyckeltal för företag - Siffrorna som du som företagare bör ha koll på.* Hämtat från <https://blogg.ludvig.se/nyckeltal>
- Nyckeltalsinstitutet. (u.å.). Hämtat från <https://nyckeltal.se/sb/en-omfattande-guide-for-att-mata-och-forbatta-foretags-lonsamhet-genom-nyckeltal/>

- Olsson, H., & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Upplaga 4*. Stockholm: Liber.
- Prekert, t., & Öberg, C. (2014). *Redovisning för intern styrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Skärvad, P.-H. (2024). *Företagsekonomi 100. 20:e upplagan*. Stockholm: Liber AB.
- Suomi.fi. (u.å.). *Ordande av bokföring*. Hämtat från <https://www.suomi.fi/foretag/ekonomiforvaltning-och-beskattning/bokforing-och-ekonomiadministration/guide/bokforing-och-ekonomiforvaltning/ordnande-av-bokforing>
- Talenom. (u.å.). *Räntabilitet - Vad är räntabilitet?* Hämtat från <https://talenom.com/sv-se/ekonomisk-ordlista/rantabilitet/>
- Tomperi, S. (2020). *Bokföring i praktiken. 5:e upplagan*. Tammerfors: Punamusta Oy.
- Visma. (2023). Hämtat från <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-rorelseresultat>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-interest-coverage-ratio.htm>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-current-ratio.htm>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-quick-ratio.htm>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-gross-profit-margin.htm>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-skuldsattningsgrad>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-soliditet>
- Visma Spcs. (u.å.). Hämtat från <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-inventory-turnover-rate.htm>
- Öberg, C. (2012). *Bättre ekonomi - klokare beslutsfattande genom bättre analys av nyckeltal och ekonomiska rapporter*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Öberg, C. (2017). *Nyckeltal. Verktyg för att analysera, påverka och utveckla verksamheter*. Lund: Studentlitteratur.

## Bilaga 1. Diskussionspunkter till intervjuerna

### Företagsbakgrund

- Hur många år verksam
- Bransch (tjänste-/handels-/produktionsbransch)
- Omsättning
- Anställda
- Beslutande organens struktur
- Målsättning

### Personbakgrund

- Hur många år inom branschen, företaget
- I vilket beslutande organ (ägare/styrelse/vd/ledningsgrupp)

### Redovisning och analys

- Information korrekt och pålitlig
- Hur ofta går finansiella rapporter genom?
- Analyseras eller arbetas det med de finansiella rapporterna – hur?
  - Används specifika nyckeltal för att analysera (olika delar)?
  - Vilka nyckeltal vanligaste?

### Beslutsfattandeprocessen

- Underlag i fokus
  - Rapporter/egna analyser?
  - Hur används de?
  - Mål i beaktande? ser man kortsiktigt/långsiktigt?
  - Hur påverkar redovisningsinformation långsiktiga, strategiska beslut (t.ex. köp av verksamhet, nya investeringar) jämfört med kortsiktiga?
- Hur går beslutsfattandeprocessen till?
- Uppföljning av beslut som fattats upp och/eller utvärderas baserat på redovisningsinformation?
  - Jämförs de?