



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

Vil Beyond Budgeting få større utbredelse i fremtiden?

Sandra Myhre og Stine Kristoffersen
Økonomi og administrasjon, økonomisk styring

Forord

Masteroppgaven er gjennomført som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet fra 2020-2022, og utgjør 30 studiepoeng.

Temaet for utredningen ligger under spesialiseringen økonomisk styring.

Økonomisk styring er noe som har fanget vår interesse, og når vi ble gjort oppmerksomme på Beyond Budgeting dannet dette grunnlaget for vår oppgave.

Vi vil gjerne takke alle respondentene som har tatt seg tid til å delta i spørreundersøkelsen, og alle informantene som har stilt opp til intervju. Alle har vist et stort engasjement og kommet med gode innspill, noe som har vært helt avgjørende for oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår veileder Stig Aleksander Aune, som har gjennom sin faglige kompetanse gitt oss gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Han har vært en aktiv og viktig støttespiller, som ga oss troen på at vi kunne skrive denne oppgaven.

Ås, 13. mai 2022

Stine Kristoffersen

Sandra Myhre

Abstract

In recent times, traditional budgets have been the subject of much criticism. The literature criticizes traditional budgets for being time consuming, costly, and outdated. Based on the criticism, Beyond Budgeting has emerged as a mindset introduced through twelve management and process principles, which will assist businesses become more dynamic.

The purpose of the thesis is to study whether Beyond Budgeting will become more widespread in the future. In addition, we want to investigate whether bank managers in Norwegian local banks agree with the criticism of traditional budgets, and what they think about alternative or supplementary management tools. Beyond Budgeting is an innovative and forward-thinking mindset, it is therefore exciting to see if this is something we will see more of.

The scope of our thesis is limited to the financial sector, which includes financial groups to financial groups, insurance companies and local banks. This thesis is based on both quantitative and qualitative methods. We distributed a survey to a number of local banks in Norway and received a 19% response rate. We conducted six in-depth interviews, with three companies using Beyond Budgeting and three using traditional budgets. We did this to see if we could find any special features between these companies.

According to our findings, the respondents agree with the critics more than they disagree. Nevertheless, several respondents stated that they believed traditional budgets added value to the business. There are many indications that more companies use other management tools as a supplement and are managed to a lesser extent by traditional budgets. We find several features between companies with Beyond Budgeting and companies with traditional budgets, as they share the same thoughts. Businesses can still lose out on running a combination of traditional budgets, tools as a supplement and share the same thoughts as Beyond Budgeting.

There are many indications that traditional budgets are fading out, and a more dynamic management will take over. Beyond Budgeting will probably become more widespread in the future, but we are somewhat uncertain about what will dominate.

Sammendrag

I nyere tid har tradisjonelle budsjetter blitt utsatt for mye kritikk. I litteraturen kritiseres tradisjonelle budsjetter for å være tidkrevende, kostbart og utdatert. På bakgrunn av kritikken har Beyond Budgeting vokst frem som et tankesett som er introdusert gjennom 12 ledelses- og prosessprinsipper, som skal bidra til at virksomheter blir mer dynamiske.

Formålet med oppgaven er å studere om Beyond Budgeting vil få større utbredelse i fremtiden. I tillegg ønsker vi å undersøke om banksjefer i norske lokalbanker er enige i kritikken mot tradisjonelle budsjetter, og hva de tenker om alternative eller supplerende styringsverktøy. Beyond Budgeting er et tankesett som er nyskapende og fremtidsrettet, det er derfor spennende å se om dette er noe vi kommer til å se mer av.

Oppgaven er avgrenset til finanssektoren, som inkluderer finanskonsern, forsikringsselskap og lokalbanker. Oppgaven bygger på både kvantitativ- og kvalitativmetode, der vi sendte ut en spørreundersøkelse til en rekke lokalbanker i Norge hvor vi endte med en svarrespons på 19%. Vi utførte seks dybdeintervjuer, hvor det var tre virksomheter med Beyond Budgeting og tre virksomheter med tradisjonelle budsjetter. Det gjorde vi får å se om vi kunne finne noen særtrekk mellom disse virksomhetene.

Resultatene våre viser at respondentene er mer enige i budsjettkritikken, enn de er uenige. Likevel svarer flere at de syntes tradisjonelle budsjetter er verdiskapende for virksomheten. Mye tyder på at flere virksomheter bruker andre styringsverktøy som et supplement, og styres i mindre grad av tradisjonelle budsjetter. Vi finner flere særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter, da de deler mange av de samme tankene. Virksomheter kan likevel tape på å kjøre en kombinasjon av tradisjonelle budsjetter, supplerende styringsverktøy og å bruke flere av de samme tankene som Beyond Budgeting.

Det mye som tyder på at tradisjonelle budsjetter er på vei ut, og en mer dynamisk styring vil ta over. Beyond Budgeting kommer nok til å få større utbredelse i fremtiden, men om det kommer til å dominere er vi noe usikre på.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Begrensninger og avgrensning	2
1.4 Oppgavens oppbygning	2
2 Teori	4
2.1 Tradisjonell budsjettering	4
2.1.2 Kritikken mot tradisjonelle budsjetter	5
2.2 Beyond Budgeting	7
2.2.1 De 12 prinsippene	8
2.3 Alternative eller supplerende Styringsverktøy	9
2.3.1 Rullerende prognoser	10
2.3.2 Benchmarking	11
2.3.3 Balansert målstyring	12
3 Metode	15
3.1 Forskningsmetode	16
3.2 Forskningsdesign	16
3.3 Utvalgsstrategi	17
3.3.1 Utvalgsstørrelse	18
3.4 Data- og intervjumetode	19
3.4.1 Intervju	19
3.4.3 Dokumentering av intervjuene	20
3.5 Personvern	20
3.6 Dataanalyse	20
3.7 Forskningsetikk	21
3.7.1 Reliabilitet	21
3.7.2 Validitet	21
4 Analyse og diskusjon	23
4.1 Hvor enige er banksjefer i norske lokalbanker med budsjettkritikken?	23
4.2 Er det noen særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter?	37
4.3 Oppsummering av funn	49
4.3.1 Forskningsspørsmål 1	49
4.3.2 Forskningsspørsmål 2	50
5 Avslutning	52
5.1 Konklusjon	52
5.2 Forslag til videre forskning	54
Bibliografi	55
Vedlegg	56

Figuroversikt

Figur 2.1 Strategi, planlegging og budsjetter (M. Datar & V. Rajan, 2018, s. 206).....	4
Figur 2.2 Balansert målstyring (S. Kaplan & P. Norton, 1998, s. 9).....	12

Tabelloversikt

Tabell 3.1 Responsrate.....	19
Tabell 4.1 Budsjettbruk.....	23
Tabell 4.2 Tidsbruk.....	24
Tabell 4.3 Planer for budsjettet i fremtiden.....	25
Tabell 4.4 Hvilken grad budsjetter tar for mye tid.....	26
Tabell 4.5 Hvilken grad skaper budsjetter verdi.....	27
Tabell 4.6 Hvilken grad medfører budsjetter høye kostnader, som ikke kan knyttes til verdiskapning.....	27
Tabell 4.7 Hvilken grad budsjetter bygger på for stor grad om usikre antakelser om fremtiden.....	28
Tabell 4.8 Hvilken grad budsjetter fort blir utdatert.....	29
Tabell 4.9 Hvilken grad budsjetter hindrer virksomheten i å tilpasse seg endringer i markedet.....	30
Tabell 4.10 Hvilken grad rullerende prognoser er best egnet til å tilpasse seg endringer i markedet.....	31
Tabell 4.11 Hvilken grad budsjetter begrenser verdiskapning, på grunn av for stort fokus på kostnadsreduksjon.....	32
Tabell 4.12 Hvilken grad budsjetter begrenser verdiskapning, på grunn av for høyt fokus på budsjettoppnåelse.....	33
Tabell 4.13 Hvilken grad budsjetter begrenser tilgangen på ressurser.....	33
Tabell 4.14 Vil flere virksomheter kutte ut tradisjonelle budsjetter i fremtiden, og heller fokusere på dynamisk styring.....	36
Tabell 4.15 Rullerende prognoser.....	38
Tabell 4.16 Hvilken grad av nytte har rullerende prognoser.....	39
Tabell 4.17 Benchmarking.....	41
Tabell 4.18 Hvilken grad av nytte har benchmarking.....	41
Tabell 4.19 Balansert målstyring.....	44
Tabell 4.20 Hvilken grad av nytte har balansert målstyring.....	45

Grafoversikt

Graf 4.1 Oppsummering av enighet i budsjettkritikken.....	49
---	----

1 Innledning

I det første avsnittet vil vi redegjøre for bakgrunn og formålet med oppgaven. Oppgavens problemstilling vil så presenteres, og den legger grunnlaget for oppgaven. Vi vil komme nærmere inn på oppgavens avgrensning og begrensninger, før vi presenterer oppgavens oppbygging.

1.1 Bakgrunn

Tradisjonelle budsjetter har lenge vært et sentralt styringsverktøy for en rekke virksomheter. Det skal gi en oversikt over hvilke inntekter og kostnader virksomheten forventer å ha i en periode, og er en overordnet økonomisk plan for påfølgende regnskapsår. I en verden med stadig endring i markeds- og konkurransesituasjon har tradisjonelle budsjetter lenge blitt kritisert. Litteraturen hevder blant annet at tradisjonelle budsjetter mister sin relevans gjennom året, da det er vanskelig å forutse markedets utvikling og er svært tidkrevende (Hope & Fraser, 2003).

På bakgrunn av kritikken mot tradisjonell budsjetter, har Beyond Budgeting vokst frem som et alternativ. Allerede på 70-tallet avskaffet Handelsbanken tradisjonelle budsjetter, og de blir ofte regnet som pioneren innen Beyond Budgeting. Dette gjorde de for å bli en mer smidig og tilpasningsdyktig virksomhet. Noe de har lykket med. Siden 1972 har de gjort det bedre enn snittet av sine konkurrenter hvert år. De var lenge alene om å kutte ut tradisjonelle budsjetter, men utover 90-tallet var det flere virksomheter som så de samme fordelene, og valgte å implementere Beyond Budgeting (Bogsnes, 2012).

Bakgrunnen for oppgaven ble at vi ønsket å få et større innblikk i forskjellene på virksomhetsstyringen med Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering. Vi vil se hvordan tradisjonelle budsjetter brukes i dag, og om det foreligger relevans i kritikken. Vi ønsker å få et innblikk i hvordan Beyond Budgeting har endret virksomhetsstyringen fra tidligere, og undersøke om dette styringsverktøyet kommer til å få større utbredelse i fremtiden.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å studere virksomheter som har implementert Beyond Budgeting, og virksomheter som fortsatt bruker tradisjonelle budsjetter. Vi ønsker å se på om det er noen særtrekk mellom disse virksomhetene. I tillegg ønsker vi å undersøke om banksjefer i norske lokalbanker er enige i kritikken mot tradisjonelle budsjetter, og hva de tenker om alternative eller supplerende styringsverktøy. Beyond Budgeting er et tankesett som er nyskapende og fremtidsrettet, det er derfor spennende å se om dette er noe vi kommer til å se mer av.

Basert på det overnevnte, er følgende problemstilling framstilt:

«Vil Beyond Budgeting få større utbredelse i fremtiden?»

I arbeidet for å besvare denne problemstillingen har vi definert to forskningsspørsmål:

- *Hvor enige er banksjefer i norske lokalbanker med budsjettkritikken?*
- *Er det noen særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter?*

1.3 Begrensninger og avgrensning

Oppgaven bygger på et avgrenset og strategisk utvalg. Oppgaven er avgrenset til finanssektoren i Norge. Vi har valgt å avgrense oppgaven til kun en sektor for å få et bedre sammenligningsgrunnlag. Med finanssektor mener vi ulike finanskonsern, forsikringsselskap og lokalbanker. Grunnet begrensninger i tid og omfang av oppgaven bærer datagrunnlaget preg av dette, da svarresponsen på spørreundersøkelsen ble lavere enn forventet. Det gjør det dermed vanskeligere for oss å trekke en bastant konklusjon.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt opp i fem kapitler, samt forord, sammendrag, referanseliste og vedlegg. I første kapittel har vi presentert oppgavens bakgrunn og formål. Vi har lagt frem problemstillinger, med begrensninger og avgrensninger. I *kapittel 2* vil vi presentere relevant litteratur på området. Her går vi nærmere inn på tradisjonell budsjettering, og kritikken mot

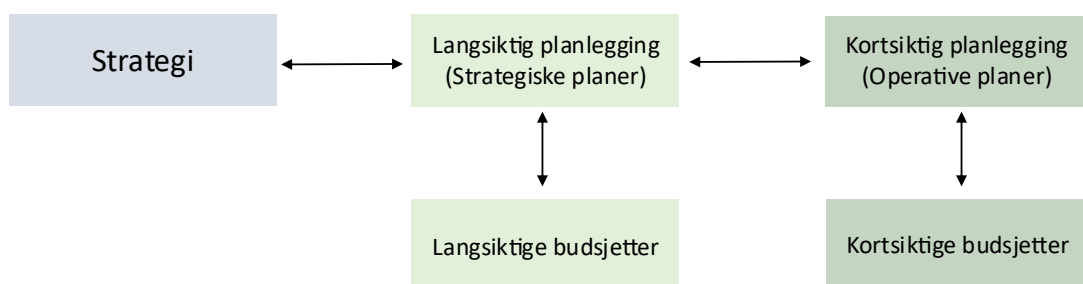
det. Det teoretiske rammeverket legger fokus på Beyond Budgeting, de 12 prinsippene, og andre styringsverktøy som anses relevant både til tradisjonelle budsjetter og Beyond Budgeting. I *kapittel 3* redegjør vi for den metodiske tilnærmingen for oppgaven. Vi fremlegger og diskuterer funn i *kapittel 4* og svarer på problemstilling, før vi legger frem vår konklusjon i *kapittel 5*, samt kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

For å kunne besvare problemstillingen vil vi i dette kapittelet presentere det teoretiske rammeverket, som vil danne grunnlaget for analysene som kommer senere i oppgaven. Først vil det bli gjort rede for hva tradisjonell budsjettering er, samt kritikken mot dette. Det gjøres for å kunne finne særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter. Deretter vil vi presentere hva Beyond Budgeting er, og de 12 prinsippene som hører til. Avslutningsvis vil vi gå gjennom supplerende eller alternative styringsverktøy til Beyond Budgeting og tradisjonelle budsjetter.

2.1 Tradisjonell budsjettering

Et tradisjonelt budsjett blir beskrevet som en foreslått handlingsplan fra ledelsen for en spesifikk periode, og det skal være et hjelpemiddel for å koordinere hva som må gjøres for å nå planen. Tradisjonell budsjettering inkluderer både virksomhetens økonomiske og ikke-finansielle aspekter, og skal fungere som et veikart for kommende periode. Et tradisjonelt budsjett skal utrykke ledernes forventning til inntekt, kontantstrøm og finansiell posisjon. Det er dermed en plan for fremtiden, i form av tall, som skal brukes for å nå sine mål for en spesifikk periode. Mest nyttig er det når den er integrert med virksomhetens strategi (M. Datar & V. Rajan, 2018).



Figur 2.1 Strategi, planlegging og budsjetter (M. Datar & V. Rajan, 2018, s. 206)

Tradisjonelt budsjett kan deles inn i to kategorier; langsiktig budsjett og kortsiktig budsjett. Det langsiktige budsjettet gir uttrykk for strategiske planer og det kortsiktige budsjettet gir uttrykk for operative planer (M. Datar & V. Rajan, 2018).

Tradisjonelle budsjetter blir brukt til koordinering av alle aspekter ved produksjon og alle avdelingene i en virksomhet for at de skal kunne nå målene sine. Dette skal også bidra til å fremme kommunikasjon, slik at alle er kjent med og forstår målene i virksomheten (M. Datar & V. Rajan, 2018).

Samtidig skal tradisjonelle budsjetter gjøre det mulig for ledere å måle resultater, hvor faktiske resultater blir målt opp mot forventede resultater. Ved å bruke tidligere resultater skal virksomheter få et grunnlag som skal være nyttig ved å forbedre fremtidig resultat.

Tradisjonelle budsjetter kan også bidra til motivasjon hos medarbeiderne, gitt at de er krevende, men oppnåelige (M. Datar & V. Rajan, 2018).

Selve budsjetteringsprosessen starter med å lage et sett med mål og forretningsplaner for det kommende regnskapsåret. Planene er bygget på forutsetninger, altså hva som forventes å skje i omgivelsene. Det tradisjonelle budsjettet blir deretter brutt ned i fine detaljer fordi det skal brukes som et referansepunkt for resultatanalyse og for å hjelpe til med å koordinere handlinger på tvers av virksomheten (Morlidge, 2017).

I løpet av regnskapsåret utøves det kontroller ved å sammenligne faktiske resultater med det tradisjonelle budsjettet. Variansen mellom regnskapet og det tradisjonelle budsjettet gir en indikator på om virksomhetens resultater har vært god eller dårlig (Morlidge, 2017).

2.1.2 Kritikken mot tradisjonelle budsjetter

I nyere tid har tradisjonelle budsjetter blitt sterkt kritisert. Noen mener tradisjonelle budsjetter bør forbedres, mens andre mener det bør fjernes helt. Hope og Fraser (2003) skriver at tradisjonell budsjettering tar alt for mye tid for en usikker fordel, da budsjettprosessen vanligvis starter fire måneder før året det gjelder. Prosessen involverer mange personer, og opptar 20-30% av tiden til ledere. På grunn av disse faktorene mener også Hope og Fraser at denne prosessen blir svært kostbar. Bogsnes (2012) skriver også at budsjettprosessen tar for mye tid, hvor mye av den tiden går til spill og forhandlinger. Et eksempel på dette kan være at hvis man klarer et mål som fører til en bonus, vil en avdeling «kjempes» for å ikke ha for høyt budsjett. Lederen for denne avdelingen ønsker ikke ha for lavt budsjett, da han må forsvare dette til sin leder igjen, og fallhøyden kan bli stor. Dette vil skape en sperre for fornuftige og verdifulle beslutninger. I tillegg til tidsbruken, blir tradisjonelle budsjetter fort utdaterte.

Bogsnes (2016) skriver at kostnader blir sett på som noe negativt; at det er noe som reduserer fortjenesten, fordi det trekkes fra inntektene. Bogsnes påpeker dermed at man må skille mellom to typer kostnader, gode og dårlige kostnader. Gode kostnader er investeringer, selv om det blir klassifisert som en utgift. Selv om du bruker penger, er det noe du vil få igjen i form av verdi for virksomheten. Det er derimot de dårlige kostnadene man ønsker å bli kvitt, da disse ikke skaper noe verdi for virksomheten.

Tradisjonelle budsjetter blir alt for detaljstyrte som kan føre til at arbeidet blir overveldende. Medarbeidere som jobber med økonomien, er konstant under press for å få analysert tallene. Siden 1980-tallet har usikkerheten økt, og det ble et mer intenst press på virksomhetens resultater. Det samme gjelder priser og marginer, og man krevde tiltak for å kutte kostnader. I disse turbulente tidene ble innovasjon nedprioritert på grunn av faste planer og ressursallokeringer, som var avtalt 12-18 måneder tidligere. Det interne fokuset på å maksimere volumet kolliderte med fokuset om å tilfredsstille kundenes behov. På grunn av disse endringene i konkurransemarkedet introduserte flere virksomheter en hyppigere planleggings- og budsjettprosess. Så istedenfor for årlig budsjett, skulle tradisjonelle budsjetter være halvårlige eller kvartalsvis. Dette førte til mer oppdaterte tall for lederne. Til tross for dette led de likevel av økt arbeidsmengde og enda høyere kostnader (Hope & Fraser, 2003).

De fleste virksomheter som ikke ønsker å gi slipp på tradisjonelle budsjetter begrunner det med at ikke ønsker å miste kontroll over kostnadene. De misliker at planen tar en annen vending enn det som er planlagt. Bogsnes skriver at de har ingen grunn til å frykte det, dersom de går over til Beyond Budgeting. For eksempel, så er åpenhet en viktig funksjon i Beyond Budgeting, og skal være en god kontrollmekanisme. Det samme gjelder en sterk verdibasert kultur. Kontrollen som man derimot ønsker å redusere er kontrollen over hva man skal gjøre, og hva man ikke skal gjøre, gjennom det som kommer frem fra detaljerte budsjetter, stillingsbeskrivelser, bonusordninger, strenge ledere og strukturer (Bogsnes, 2016).

Ifølge Steve Morlidge (2017) kunne budsjettering fungert bra dersom det var mulig å gjøre gode forutsetninger om fremtiden. Hvis vi kunne forutsi med sikkerhet, 12 måneder i forveien, hva som vil skje i omgivelsene. De store problemene oppstår fordi vi ikke kan gjøre noen av disse tingene i dagens forretningsmiljøer.

Mange ledere har for mye fokus på budsjettets tall, fremfor atferd. Dette kan føre til at ledere tar beslutninger på feil grunnlag, da de er mer opptatt av resultatene, og ikke hva som faktisk er best for virksomheten (Hope & Fraser, 2003). Det lages «fasiter» for det kommende året, hvor avvik fra det tradisjonelle budsjettet blir sett på som negativt. Mange mener at dersom avgjørelser ikke blir tatt fra toppen, blir det kaos og lite prestasjoner (Bogsnes, 2012).

Virksomheter må kunne endre planene sine for å overleve i en uforutsigbar verden, men dette er vanskelig med et tradisjonelt budsjett. Endringer av ett element i det tradisjonelle budsjettet vil ha en påvirkende effekt et annet sted. Dette er grunnen til at justering av det tradisjonelle budsjettet kan være tidkrevende, selv om endringene er relativt små (Morlidge, 2017)

2.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting bevegelsen startet på slutten av 1990-tallet, og har utviklet seg de siste årene som et alternativ til tradisjonelle budsjetter (Morlidge & Player, 2010). Som svar på økende misnøye og frustrasjon med tradisjonell budsjettering ble BBRT (Beyond Budgeting Round Table) etablert i 1998 av Jeremy Hope, Ryan Fraser og Peter Bunce (BBRT, 2022a). Beyond Budgeting begrepet kom da Hope og Fraser ga ut boken *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap* i 2003.

Beyond Budgeting blir beskrevet som «beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive (BBRT, 2022b)». Det går ut på et sett med prinsipper som setter søkelys på endring i ledelse og prosessene i en virksomhet. Disse prinsippene må tolkes i sammenheng med utfordringene og mulighetene virksomheten står ovenfor (Morlidge, 2017). Målet med Beyond Budgeting er ikke å fjerne budsjetter, men å bedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane virksomheter som tar virkeligheten på alvor (Bogsnes, 2012).

Hope og Fraser (2003) skriver at Beyond Budgeting skal gjøre det mulig å styre prestasjoner gjennom prosesser som passer til dagens volatile marked. Virksomheter lager adaptive styringsprosesser som erstatter en gitt styringsprosess og forhåndsbestemte mål. Beyond Budgeting er mer atferds basert, fremfor at virksomheten styres etter tall.

2.2.1 De 12 prinsippene

BBRT dannet 12 prinsipper som inkluderer de viktigste ledelses- og prosessprinsippene for å oppnå fordelene med Beyond Budgeting-filosofien. Prinsippene er basert på observasjoner, debatt og betydelig forskning av hva som fungerer og hva som ikke fungerer i praksis. Formålet med prinsippene er å inspirere og veilede virksomheter, og representerer en ledelsesfilosofi – ikke en ledelsesoppskrift eller sjekkliste (BBRT, 2022c). De 12 prinsippene er som følger:

De seks prinsippene om ledelse

1. *Purpose*: Ledere må engasjere og motivere medarbeidere rundt dristige og edle formål; ikke gjennom kortsiktige finansielle mål (Morlidge, 2017).
2. *Values*: Ledere skal styre gjennom få klare verdier og mål; ikke gjennom detaljstyrte regler og reguleringer (Morlidge, 2017).
3. *Transparency*: Ledere skal sørge for åpen informasjon, slik at informasjonskulturen bidrar til mer selvstyring; ikke begrense informasjonen hierarkisk (Morlidge, 2017).
4. *Organisation*: Dyrke en sterk følelse av tilhørighet og organisere rundt ansvarlige team; ikke gjennom sentraliserte oppgaver (Morlidge, 2017).
5. *Autonomy*: Ledere må gi teamene frihet til å handle; ikke detaljstyre dem (Morlidge, 2017).
6. *Customers*: Få alle medarbeiderne til å skape fokus på kunder; unngå interessekonflikt (Morlidge, 2017).

De seks prinsippene om prosessene

7. *Rhythm*: Virksomheten må ha en dynamisk styring, slik at de kan tilpasse seg endringer i markedet og kundenes preferanser; ikke bare rundt kalenderåret (Morlidge, 2017).
8. *Targets*: Sett ambisiøse, retningsbestemte og relative mål; unngå faste mål (Morlidge, 2017).
9. *Plans and forecasts*: Virksomheter må gjøre planlegging og prognoser som en objektiv prosess; ikke gjennom rigide og politiske øvelser (Morlidge, 2017).
10. *Resource allocation*: Virksomheter må fremme et kostnadsbevisst tankesett og gjøre ressurser tilgjengelig ved behov; ikke gjennom årlige budsjettbevilgninger (Morlidge, 2017).

11. *Performance evaluation*: Evaluer prestasjoner helhetlig og med tilbakemeldinger som fremmer læring og utvikling; ikke kun basert for måling og belønning (Morlidge, 2017).
12. *Rewards*: Evaluer og belønn felles suksess mot konkurranse; ikke gjennom faste ytelseskontrakter (Morlidge, 2017).

Tillit er et grunnleggende element og en sentral bidragsyter til å opprettholde velferdsresultater, inkludert økonomisk utvikling. Globale sammenligninger tyder på store forskjeller i tillitsholdninger rundt om i verden. En undersøkelse fra World Value Survey viser at land i Norden – Norge, Sverige og Danmark scorer høyest, og har størst grad av tillitsfulle holdninger (Ortiz-Ospina & Roser, 2016). Beyond Budgeting er et tankesett som er ment til å være basert på gjensidig tillit, noe som gjenspeiler seg i prinsippene. I følge Bogsnes (2016) er noe av det viktigste ved Beyond Budgeting-filosofien, tillit.

Ledelsesprinsippene gir et rammeverk for desentralisering og har fokus på å gi en større tillit nedover i virksomheten, der medarbeiderne får muligheten til å være mer ansvarsfulle og ha økt autonomi. Ledere må vise at de stoler på sine medarbeidere, samt gi dem frihet til å handle og ta beslutninger. For mange regler vil føre til økt kontroll og mindre åpen informasjonsflyt (Bogsnes, 2016).

Som man kan se er ikke Beyond Budgeting et verktøy eller en metode (Morlidge, 2017). Prinsippene til Beyond Budgeting tilbyr et nytt sammenhengende tankesett. Den forutsetter at ledere er i stand til å regulere sine egne prestasjoner og gi en støttende rolle. De utfordrer og veileder, men beslutninger tas lokalt innenfor klare styringsrammer basert på prinsipper, verdier og grenser (Hope & Fraser, 2003).

2.3 Alternative eller supplerende Styringsverktøy

I dette delkapittelet vil alternative eller supplerende styringsverktøy til Beyond Budgeting og tradisjonelle budsjetter bli presentert. Vi har lagt fokus på rullerende prognoser, benchmarking og balansert målstyring, da dette er verktøy som våre informanter bruker.

2.3.1 Rullerende prognoser

For at virksomheter skal kunne tilpasse endringene som skjer i omgivelsene, er rullerende prognoser et godt styringsverktøy. Det er et styringsverktøy som blir mye brukt i Beyond Budgeting, men som også kan være et supplement til tradisjonelle budsjetter. Det er et dynamisk verktøy, hvor det er enklere å gjøre tilpasninger etter hvert som det dukker opp endringer. I motsetning til tradisjonelle budsjetter, hvor man utarbeider ett fast budsjett en gang i året.

Ifølge Morlidge og Player (2010) er prognoser en beskrivelse av hvor vi tror vi er på vei, med de forutsetningene vi har tilgjengelige i dag. Prognoser vil gi et mer presist resultat enn tradisjonelle budsjetter, og vil dermed være mer pålitelige. Morlidge og Player skriver også at det ikke holder å vite hvor man skal, men at man også må vite hvor man vil og hva som skal til for å komme dit. Det skjer ved at man har en plan med klare mål.

Mål er en beskrivelse av hvor man ønsker å være. Målene man setter seg i en Beyond Budgeting verden kan være å enten være bedre enn konkurrentene sine, eller at man ønsker å ha kontinuerlig forbedring. Slike mål er gjerne litt annerledes enn mål man har under tradisjonelle budsjetter. Der er målene som regel et fast punkt, som for eksempel å nå et bestemt antall prosentvis økning i det kommende regnskapsåret eller hva man ønsker å oppnå i overskudd. Prognoser skal fortelle virksomheten om de er på vei til å nå målene som er satt, eller hjelpe til med å komme på riktig vei for å nå målet (Morlidge & Player, 2010).

En plan er et sett med fremtidige handlinger som skal bidra til at virksomheten når målene. Det kan oppstå et gap mellom prognose og målene som er satt, og en handlingsplan skal bidra til å minske dette gapet. Dette kan ofte endre seg, da det kan skje uforutsette hendelser i omgivelsene (Morlidge & Player, 2010). Eksempel på det kan være koronapandemien eller Russland sin innovasjon av Ukraina. Slike hendelser kan ha stor påvirkning på virksomheter.

Ved å bruke prognoser rapporterer man mot mål, istedenfor avvik i det tradisjonelle budsjettet. Det kan skape et fokus som er mer fremtidsrettet og tiltaksorientert. Tidshorisonen til en prognose kan for eksempel være 6, 12, og 18 måneder. Prognoser er mindre detaljerte enn tradisjonelle budsjetter, og forklarer kun de viktigste sammenhengene (Hoff, 2021).

2.3.2 Benchmarking

Benchmarking er en metode som virksomheter kan ta i bruk for å sammenligne seg med andre virksomheter. Dette er en kontinuerlig prosess der virksomheter måler sine interne og eksterne prosesser, og sammenligner det med konkurrentene sine. Virksomheten kan dermed la seg inspirere av andre virksomheter, som danner et grunnlag for analyser og forbedringer i egen virksomhet. Benchmarking er blitt brukt av virksomheter i mange år, og er dermed ikke en ny metode (Hoff, 2021).

Hope og Fraser (2003) mener at velvalgte benchmarks skal sikre at virksomheter måler sin prestasjon mot konkurrenter, i stedet for interne mål. Tradisjonelle budsjetter er en barriere for benchmarking, fordi budsjettall sjeldent er knyttet til eksterne faktorer, men reflekterer mål satt internt. Det er da virksomhetens prestasjon i forhold til konkurrenten som teller, og det er det som måler benchmarking.

Det skilles mellom intern og ekstern benchmarking, hvor ekstern benchmarking kan deles i konkurrent- og generisk benchmarking. Hva man velger avhenger av hva man skal måle, og hvor sammenligningsobjektene er (Hoff, 2021).

Intern Benchmarking

Ved intern benchmarking sammenlignes det innenfor egen virksomhet. Det gjøres slik at virksomheten skal finne den beste metoden for å utføre en bestemt oppgave (Hoff, 2021).

Ekstern Benchmarking

Ved ekstern benchmarking sammenligner virksomheter seg med andre virksomheter. Dette kan deles i konkurrent- og generisk benchmarking. Ved konkurrent-benchmarking sammenligner virksomheter seg med den beste konkurrenten innenfor det område man ønsker å forbedre. Ved generisk benchmarking sammenligner virksomheter seg med virksomheter i helt andre bransjer, men som har like funksjoner og prosesser (Hoff, 2021). Ekstern benchmarking er ikke alltid så enkelt som dette. Man vil sjeldent få tilgang på alt av informasjon om konkurrentene sine, og man kan derfor kun benchmarke mot informasjon som er offentlig.

2.3.3 Balansert målstyring

Balansert målstyring er et rammeverk for å implementere og følge opp strategien i virksomheten. Dette styringsverktøyet ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992. Konseptet går ut på at man skal vurdere virksomhetens utvikling gjennom fire ulike perspektiver: kunder, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. Ideen er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle mål opp mot virksomhetens visjon og mål. Dette gjøres gjennom årsak-virkninger-sammenhenger (Hoff, 2021).



Figur 2.2 Balansert målstyring (S. Kaplan & P. Norton, 1998, s. 9)

Det finansielle perspektivet sier noe om aksjonærenes eller eiernes forventninger og krav til virksomheten. Her handler det om å skape størst mulig verdi for aksjonærene. Kravene fra aksjonærene vil være representert gjennom for eksempel avkastning på egenkapitalen. Det kan også inneholde styringsparametere for interne økonomiske delmål, slik som driftsmargin. Dette perspektivet representerer de finansielle konsekvensene av strategien (Hoff, 2021).

I kundeperspektivet identifiseres markeds- og kundesegmenter som virksomheten henvender seg til. Her handler det om å finne kritiske ytelser, som skal gi tilfredse og lojale kunder i disse segmentene. Hoff skriver at Kaplan og Norton hevdet at ved å forstå verditilbudet, vil man forstå hva som driver kundene (Hoff, 2021).

Det interne perspektivet handler om å identifisere de interne kritiske prosessene. Disse prosessene må utføres godt, for at strategien skal lykkes. Kritiske ytelser i dette perspektivet

skal fokusere på de prosessene som i stor grad vil påvirke virksomhetens muligheter for å oppnå målsettingen som er satt i kundeperspektivet og det finansielle perspektivet (Hoff, 2021).

I læring og vekstperspektivet fokuseres det på utviklingen av at virksomhetskulturen skal gi rom for læring, kreativitet og personlig ansvar. Ledelsen skal legge til rette for kontinuerlig læring, effektiv kunnskapsoverføring og etablere styringsparametere som overvåker at det er en fremgang i læringen. De må også sørge for å ta vare på kunnskap og erfaring som ellers ville bli borte, dersom noen slutter (Hoff, 2021).

Kritikk av balansert målstyring

Madsen og Stenheim (2014) skriver at det ikke er lett å dokumentere effekten av balansert målstyring. Forskere har derfor stilt spørsmål ved om konseptet kan levere i samsvar med forventningene. Det er flere sider ved balansert målstyring som kritikken er rettet mot.

De kausale årsak-virkning sammenhengene mellom indikatorene i de fire ulike perspektivene er en av de mest grunnleggende innvendingene. Denne kritikken går ut på mangel på tidsdimensjon, uklarheten rundt sammenhengen mellom perspektivene og lite kunnskap om årsak-virkningsammenhengen mellom mål og ytelse (Stenheim & Madsen, 2014).

Ovenfra-og-ned-tenkningen i balansert målstyring er også blitt kritisert. Her stilles det spørsmål om denne tenkningen gir et godt nok grunnlag for å iverksette strategien i praksis. I tillegg har flere forskere kritisert Kaplan og Norton sin litteratur om balansert målstyring for å appellere til ledernes følelser, fremfor å bruke logiske argumenter (Stenheim & Madsen, 2014).

Flere forskere hevder at konseptet fort kan bli en «tvangstrøye», som hindrer virksomheter i å være innovative og kreative. Bakgrunnen for dette er at konseptet i stor grad bygger på en kontrolltankegang, som kan føre til mindre deling av informasjon, samarbeid og virksomhetslæring. Dette henger sammen med at balansert målstyring setter fokus på formell kontroll og overvåking (Stenheim & Madsen, 2014).

I tillegg til alt dette er konseptet også kritisert for å være ledelsesmote, da det kan fremstå som et forførende konsept som er vanskelig å motstå for ledere. Den siste kritikken handler om at

balansert målstyring er «gammel vin på nye flasker», som vil si at det ikke er så mye nytt innholdsmessig i balansert målstyring, men at innpakningen og retorikken er ny (Stenheim & Madsen, 2014).

3 Metode

I dette kapittelet skal vi gå nærmere inn på hvilken metode vi har brukt for å gå frem i oppgaven. En «metode» betyr en planmessig fremgangsmåte. I samfunnsvitenskapen skiller man mellom kvantitativ- og kvalitativ metode. Kvantitativ metode søker om å forklare, og er data uttrykt gjennom tall og mengdeenheter. Metoden krever flere respondenter, og kan gjøres gjennom for eksempel en spørreundersøkelse. Kvalitativ metode har egenskapen i å gå i dybden for å forstå, og benyttes både i samfunnsforskning og i praktisk markedsanalyse (Silkose, Olssen, & Gripsrud, 2021).

For å kunne besvare vår problemstilling har vi utredet to forskningsspørsmål:

- *Hvor enige er banksjefer i norske lokalbanker med budsjettkritikken?*

Tradisjonelle budsjetter blir kritisert av mange. Vi syntes derfor det er interessant å se hvor enige banksjefer i norske lokalbanker er med denne kritikken. Dette vil også kunne gi en oversikt over om Beyond Budgeting vil få større utbedring i fremtiden. Dersom flere er enige med denne kritikken, vil det mulig bli større etterspørsel etter nye og bedre løsninger.

- *Er det noen særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter?*

Vi ønsker å se på om det er noen klare særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter. Dersom disse virksomhetene har mange av de samme tankene og styringsverktøyene, kan det tyde på at virksomheter i fremtiden vil gi slipp på tradisjonell budsjetter, som igjen kan bety at Beyond Budgeting får større utbredelse i fremtiden.

På bakgrunn av dette anser vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av både spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, da vi ønsker å innhente et større datagrunnlag for og så gå i dybden og få en større forståelse og innblikk i svarene vi har fått fra den kvantitative delen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til en rekke norske lokalbanker for å få et innblikk i om finanssektoren er enige i budsjettkritikken.

I dette kapitlet vil vi starte med å begrunne valg av metode- og forskningsdesign. Vi går så inn på utvalgsstrategi og størrelsen for utvalget, før vi beskriver datainnsamlingsprosessen og forberedelsene før intervjuene. Deretter presenteres hvordan vi har analysert datamaterialet. Avslutningsvis legger vi frem utredningens forskningsetikk, reliabilitet og validitet.

3.1 Forskningsmetode

Vi har valgt både kvantitativ- og kvalitativmetode for å belyse vår problemstilling. På bakgrunn av problemstillingen anser vi det mest hensiktsmessig å benytte begge metodene for å få et større datagrunnlag. Som et supplement til den kvantitative delen har vi utført seks intervjuer av vårt utvalg for å gå i dybden på de ulike temaene vi ønsker å undersøke.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Det er derfor viktig å vite hvilke type data som er nødvendig, hvordan dataen skal skaffes og hvordan det skal analyseres (Gripsrud et al.,2021).

Gripsrud et al. (2021) skiller mellom tre ulike forskningsdesign; eksplorerende-, deskriptive- og kausale design. Eksplorerende design brukes når man ønsker å utforske områder, der man på forhånd ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. Her handler det om å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Når du har en grunnleggende forståelse av problemområdet som skal utforskes er deskriptivt design den mest anvendte metoden. Designet brukes når man ønsker å beskrive et fenomen eller en sammenheng mellom flere variabler. Kausale design brukes når man ønsker å undersøke mulige årsaksforklaringer, en form for eksperiment (Gripsrud et al., 2021).

Vi har tilegnet oss kunnskap om det aktuelle temaet for denne oppgaven gjennom studiet og fått en forståelse av budsjettprosessen og tankesettet med Beyond Budgeting. Vi har også sett tidligere forskning på områdene, men med grunnlag av vår problemstilling hadde vi ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger vi kom til å få gjennom arbeidet av denne oppgaven. Vi vil derfor i stor grad ta i bruk eksplorerende design i denne oppgaven, da vi ønsker å forstå og tolke fenomenet på best mulig måte.

Vi ønsker å vite hvordan virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter bruker sine styringsverktøy, og om det er noen særtrekk mellom disse. Vi undersøker dette nærmere ved å få erfaringer, kunnskap og innsikt fra personer med ledererfaring som har jobbet i finanssektoren. Vi har derfor valgt å bruke fenomenologisk tilnærming. Denne tilnærmingen legger det vekt på å forstå informantenes hverdags erfaringer og kunnskap, og benyttes til å lære informantenes «språk» og har fokus på å få kartlagt brukersituasjoner og problemer (Gripsrud et.al., 2021). Vi ønsker også å se på hvorfor virksomheter fortsatt bruker tradisjonelle budsjetter og om de bruker supplerende styringsverktøy. Samtidig ønsker vi å få et innblikk i deres syn på budsjettkritikken. Vi anser derfor denne tilnærmingen som hensiktsmessig.

3.3 Utvalgsstrategi

Vi begynte rekrutteringsprosessen av informanter i januar 2022. Vi tok kontakt med Bjarte Bogsnes og BBRT for å få informasjon om hvilke virksomheter innenfor finanssektoren som har Beyond Budgeting, er i prosess eller ikke har fått det til. Her fikk vi informasjon om at det i dag er tre virksomheter innenfor finanssektoren som har hatt Beyond Budgeting i minst 5 år, og har god kunnskap og erfaring på feltet. Vi anså det som viktig å få til dybdeintervju med disse, og vi brukte LinkedIn og mail til å kontakte informantene. Vedlagt lå et informasjonsskriv om oss, masteroppgavens formål samt forespørsel om deltagelse i oppgaven, da vi anså dem som stor relevans til å kunne gi oss svar på det vi lurer på. Vi anså det hensiktsmessig å ha intervju med minst tre virksomheter som har tradisjonell budsjettering for å få et godt nok sammenligningsgrunnlag.

Vi endte til slutt opp med tre informanter med tradisjonell budsjettering og tre informanter med Beyond Budgeting. Videre sendte vi ut to spørreundersøkelser til de som ville delta i undersøkelsen, ett egnet til virksomheter med Beyond Budgeting og ett egnet til de med tradisjonelle budsjetter, der svarene dannet grunnlag for dybdeintervjuene. Vi sendte ut et samtykkeskjema som ble utformet i tråd med etisk forskning, der de ble informert om deres rettigheter ved bruk av datamaterialet, slik at vi kunne bruke svarene deres i oppgaven.

Ved bruk av kvalitativ metode er målet å få en grundig forståelse av fenomenet som skal undersøkes. Ved bruk av vår tilnærming var det derfor viktig å identifisere informanter som

sitter med god kunnskap rundt dette, og få samlet inn data på bakgrunn av informantenes erfaringer med fenomenet (Gripsrud et al., 2021).

Vi anså det hensiktsmessig at vårt utvalg besto av personer med ledererfaring som har jobbet i finanssektoren, for å kunne gi oss troverdige og relevante svar som kunne besvare vår problemstilling. Utvalget vårt er derfor ledere i større finansvirksomheter som enten har sittet tett på omstillingen til Beyond Budgeting, eller tradisjonell budsjettering. Ved å ha kategorisert utvalget i to grupper, Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering, har vi fått innblikk og et bredere syn på temaet og forskningsspørsmålene vi har satt oss.

3.3.1 Utvalgsstørrelse

Grunnet problemstillingens avgrensning har vi valgt å intervju totalt seks informanter som har erfaring på feltet, og som vi anså som gode bidragsyttere til vår oppgave. Vi anså at dette ville være tilstrekkelig og nødvendig for å kunne besvare vår problemstilling. Vi endte opp med seks informanter fra seks ulike virksomheter, noe som fungerte fint på grunnlag av tidsrammen på oppgaven. Videre anså vi det hensiktsmessig å sende ut en elektronisk spørreundersøkelse til en rekke banksjefer i norske lokalbanker, totalt 75 mottakere. Det var 19% som besvarte spørreundersøkelsen.

Det er vanskelig å si noe om hvorfor spørreundersøkelsen ga oss et lite utvalg. Vi fikk tilbakemelding fra én om at han gjerne ville hjelpe, men at vi tok kontakt midt i utarbeidelsen av årsrapporten, og dermed ikke hadde tid til henvendelser som dette. Han la ved at dette kan gjelde flere. Vi antar med dette at flere virksomheter var i samme situasjon da vi sendte ut spørreundersøkelsen, og kan forklare responsen på vår henvendelse.

Da vi ikke har oversikt over hvilke virksomheter som besvarte spørreundersøkelsen, på grunn av personvern, valgte vi derfor ikke sende ut en oppfølgingsmail ved et senere tidspunkt. Det var for å unngå at oppfølgingsmailen skulle gå til de personene som allerede hadde besvart spørreundersøkelsen.

Datagrunnlaget består av et lite utvalg, siden svarprosenten er relativt lavt. Dette gjør det vanskeligere for oss å trekke en bastant konklusjon.

Respondenter	Antall	Prosent
Besvart undersøkelsen	14	19 %
Ikke besvart undersøkelsen	61	81 %
Totalt utvalg	75	
Responsrate		19 %

Tabell 3.1 Responsrate

Dataen fra spørreundersøkelsen skal danne grunnlag rundt diskusjonen om Beyond Budgeting og kritikken til tradisjonell budsjettering.

3.4 Data- og intervjumetode

På bakgrunn av problemstilling og forskningsdesign så vi det hensiktsmessig å samle inn data gjennom spørreundersøkelse, og bruke dataen som grunnlag i dybdeintervjuene med våre informanter. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud et al., 2021). I motsetning til kvantitativ metode, har informanten under et dybdeintervju mulighet til å uttrykke seg og gi oss et større bilde av det vi lurer på. Vi la dette til grunn ved valg av metode, slik at datagrunnlaget skulle være mest egnet til vår oppgave.

3.4.1 Intervju

Spørreundersøkelsen vi sendte ut til våre informanter ble grunnlaget og utgangspunktet til intervjuguiden som ble brukt under intervjuene. Intervjuguiden ble bygd opp etter de ulike temaene vi mener er viktig å få dekket, med spørsmål og underspørsmål. Intervjuguiden til virksomhetene med Beyond Budgeting tok utgangspunkt i de 12 prinsippene. Vi valgte å benytte semi-standariserte intervjuer, slik at vi kan legge til forklaringer og reformulere spørsmålene ut ifra situasjon og behov. Dette ga oss også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom vi ønsket å få en dypere forståelse av det som ble sagt innenfor de temaene vi ville undersøke nærmere (Gripsrud et al., 2021).

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Etter godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og samtykke fra informantene, startet vi intervjuene fortløpende. For å få et større forståelsesgrunnlag anså vi det som viktig at begge var til stede under alle intervjuene. Vi valgte å gjennomføre intervjuene med videokamera over Teams, med en varighet på ca. 1 time pr. informant.

3.4.3 Dokumentering av intervjuene

Vi brukte lydopptak for å dokumentere intervjuene slik at transkriberingen skulle bli nøyaktig. Vi transkriberte intervjuene ordrett for å unngå at svarene skulle bære preg av våre meninger og synspunkter, samt for å opprettholde personvern. Transkriberingsprosessen ga oss kjennskap til datamaterialet som gjorde analysearbeidet enklere. Lydopptakene ble slettet etter transkriberingen.

3.5 Personvern

Alle våre informanter har samtykket at vi får bruke lydopptak under intervjuene. Samtykkeskjemaet poengterer at de når som helst kan trekke seg fra oppgaven, og at deres virksomhet og svar vil bli anonymisert. Våre informanter sitter med relevant erfaring og kompetanse på området vi ønsker å undersøke, og siden dette er personer med ledererfaring som har jobbet i finanssektoren over en lengre periode har personlige meninger og sensitiv informasjon blitt utlevert på vegne av deres virksomhet, til oss. Vi har derfor valgt å anonymisere oppgaven, da vi har fått informasjon vi ellers ikke ville fått dersom vi hadde utlevert navn og virksomhet.

3.6 Dataanalyse

For å få en struktur på alt datamaterialet vi samlet inn sorterte vi alle svar under hvert spørsmål for å lettere kunne analysere de transkriberte intervjuene. Vi gjorde noen enkle redigeringer i utsagn der det var behov for å anonymisere svarene ytterligere. Vi passet på å ikke endre innhold og mening, men heller rette på tegnsetting og fjerne pragmatiske partikler. Spørreundersøkelsen som vi sendte ut til en rekke banksjefer i norske lokalbanker hadde

identisk oppbygging slik at vi lettere kunne sammenligne svar. Svarene på spørreundersøkelsen er satt opp i tabeller som blir presentert under kapittel 4.

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk er en viktig suksessfaktor for å vurdere kvaliteten på oppgaven. I den sammenheng skal vi gå nærmere inn på reliabilitet og validitet.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2021). Vi sendte ut en spørreundersøkelse til en rekke banksjefer i norske lokalbanker der vi endte med en svarprosent på 19%. Undersøkelsen hadde lik rekkefølge og inneholdt til sammen 30 spørsmål hvor 5 var beskrivende. Spørreundersøkelsen vi sendte ut i forkant av intervjuene til våre informanter, ga oss en indikasjon på hvilken retning svarene vi kom til å få under intervjuene. Det var derfor viktig for oss å ikke stille ledende spørsmål eller komme med våre synspunkter, da dette kunne være med på å påvirke informantenes svar. Dette var viktig for oss, da det ville vært vanskelig å få samme funn dersom utredningen skulle vært gjentatt på et senere tidspunkt. Vi er likevel klar over at dybdeintervjuer vil med liten sannsynlighet gi samme funn ved et nytt tidspunkt, da man alltid vil formulere seg forskjellig og man trolig vil ha mer erfaring på feltet vi undersøker. Intervjuguiden vi brukte under intervjurundene hadde en fast struktur der spørsmålene ble stilt i samme rekkefølge til alle våre informanter. *Alle* våre respondenter og informanter sitter i lederposisjoner innenfor sektoren vi ønsker å undersøke, og har erfaring og kompetanse på temaet for oppgaven, noe som styrker reliabiliteten.

Et større utvalg av informanter ved videre forskning av denne oppgaven ville gitt et større datamateriale, som ville økt reliabiliteten ytterligere.

3.7.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2021). Vi har i denne oppgaven i stor grad undersøkt det vi har ønsket å undersøke, både de ulike temaene og forskningsspørsmålene. Alle våre informanter har ledererfaring innenfor

finanssektoren, og vi oppfattet alle som svært dyktige og informasjonsrike, samt ærlige ved deres fremleggelse. Dybdeintervjuene ga oss mye nyttig informasjon knyttet til våre forskningsspørsmål. Vi ser en sterk korrelasjon i datamaterialet vi har samlet inn, med noen unntak. Vi anser at dette styrker validiteten. Hadde vi derimot hatt informanter som ikke hadde hatt kunnskap på feltet og vårt tema, ville validiteten vært nærmere null.

4 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi legge frem relevante funn fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Svar fra spørreundersøkelsen er presentert i tabeller. Fra dybdeintervjuene refererer vi til informant A-F, der A-C er virksomheter med Beyond Budgeting og D-F har tradisjonell budsjettering. Dette for å holde informantene anonyme og opprettholde personvern. Vi skiller mellom informanter og respondenter, hvor *informanter* er de vi har intervjuet og *respondenter* er de som har svart på spørreundersøkelsen vi sendte ut til lokalbankene. I dette kapittelet vil vi referere til tradisjonelle budsjetter som kun budsjett.

4.1 Hvor enige er banksjefer i norske lokalbanker med budsjettkritikken?

For å kunne besvare problemstillingen om Beyond Budgeting vil få større utbredelse i fremtiden, mener vi det var relevant å høre med banksjefer i norske lokalbanker om de er enige i budsjettkritikken. Dersom man ikke er enige i budsjettkritikken, vil det ikke være noe poeng i å fjerne de budsjettene.

Bruker din virksomhet for tiden budsjetter?		
	Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	1	7 %
I stor grad	6	43 %
I noen grad	4	29 %
I liten grad	3	21 %
I svært liten grad	0	0 %
Nei	0	0 %
Vet ikke	0	0 %
TOTALT	14	100 %

Tabell 4.12 Budsjettbruk

Hvor lang tid bruker dere på budsjettprosessen?

	Andel virksomheter	Andel av respondenter
Under 1 måned	5	36 %
1-2 måneder	7	50 %
2-4 måneder	1	7 %
4-6 måneder	0	0 %
Over 6 måneder	0	0 %
Vet ikke	1	7 %
TOTALT	14	100 %

Tabell 4.23 Tidsbruk

Vi startet med å spørre i hvilken grad virksomheten respondentene kommer fra bruker budsjetter, og hvor lang tid de bruker på budsjettprosessen. Som vi kan se, så benytter alle respondentene i ulik grad budsjetter, hvor flertallet benytter det i stor grad. Det varierer hvor lang tid respondentene bruker på budsjettprosessen, alt fra under en måned til fire måneder. Halvparten av respondentene sier de bruker en til to måneder.

Vi spurte også informantene med budsjetter hvor lang tid de bruker på budsjettprosessen, og fikk dette til svar:

«Vi begynner allerede i oktober, og så er ambisjonen om at vi skal lukke budsjettene til jul. Det gjør vi aldri. Så sånn en gang ut i januar, så er vi som regel på plass.» Informant D

«Vi skal gi input til våre eiere, så starter vi ofte med det i september og så er det ferdig i begynnelsen av november, det ene budsjettet. For andre virksomheter så starter det ofte i slutten av oktober og er ferdig i desember. Vi bruker mer tid på å diskutere planer på hva vi skal gjøre, enn å utarbeide budsjettet.» Informant E

Hva planlegger din virksomhet å gjøre med budsjettet i fremtiden?

	Andel virksomheter	Andel av respondenter
Beholde det som det er	8	57 %
Vurderer å avskaffe budsjetter	3	21 %
Planlegger å avskaffe budsjetter	0	0 %
I prosess med å avskaffe budsjetter	2	14 %
Vet ikke	1	7 %
TOTALT	14	100 %

Tabell 4.34 Planer for budsjettet i fremtiden

Vi spurte respondentene hva deres virksomhet planlegger å gjøre med budsjettet i fremtiden, for å se om det vil ha noe påvirkning for de neste resultatene. Det er to respondenter som har svart at de er prosess med å avskaffe budsjetter, og vi spurte dem om hvorfor:

«Bedre ressursbruk. Kostnader er for en stor del gitt, og vi ser at vår kostnadsbase er relativt stabil dersom tiltak ikke gjøres. For oss er det mest hensiktsmessig å ha fokus på topplinjen og heller ha en løpende oppfølging/prognose av at kostnader er innenfor det vi forventer.»

«Vår virksomhet benytter fjorårets regnskapstall som "budsjett/rettesnor" - og målet er å gjøre det bedre i år enn fjoråret.»

I de neste resultatene vil vi dele respondentene opp i «med budsjett» og «uten budsjett». De som inngår i «med budsjett» er de som har svart at de skal fortsette med budsjetter i fremtiden og de som har svart "vet ikke". De som inngår i «uten budsjett» er de som har svart at de er i prosess med å avskaffe budsjetter og de som har svart at de vurderer å avskaffe det. Vi skiller mellom disse fordi det kan være interessant å se om det har noen effekt på resultatene. Ingen av respondentene jobber i virksomheter som har implementert Beyond Budgeting.

For å undersøke hvor enige respondentene er med budsjettkritikken har vi kommet med påstander hvor de skulle uttrykke sin personlige mening, uavhengig om deres virksomhet bruker budsjetter eller ikke.

I hvilken grad mener du budsjetter tar for mye tid?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	2	40 %
I stor grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	2	40 %
I liten grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	0	0
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.45 Hvilken grad budsjetter tar for mye tid

Mye av budsjettkritikken går ut på at det tar for lang tid, og at det skaper for liten verdi for virksomheten, med tanke på tiden som blir brukt på budsjettet. Respondentene har veldig ulike meninger når det kommer til om budsjetter tar for lang tid. Det er 4 av 14 som mener at budsjetter i stor grad eller i svært stor grad tar for mye tid, og det er de uten budsjett som dominerer denne svarprosenten. Det er veldig naturlig, da de enten vurderer eller er i prosess med å avskaffe budsjetter. Noe av grunnen til det kan være at budsjetter tar for lang tid i forhold til verdiskapning. Flertallet av de uten budsjett mener det i noen grad tar for lang tid.

Budsjettering krever involvering av mange personer, og tar derfor opp mye av tiden til medarbeiderne som de kunne brukt på for eksempel forretningsutvikling og kundepleie. Ett av prinsippene i Beyond Budgeting omhandler økt fokus på kunder, som altså er én alternativkostnad ved å kutte ut budsjetter. Vi spurte informantene med Beyond Budgeting om de opplever at det har blitt skapt større fokus på kunder. Informant B sier:

«Det var jo en av grunnene til at man avskaffet budsjettet i sin tid, fordi vi så at det tok mye ressurser å utarbeide budsjettene, å følge opp og forklare hvorfor det oppstod avvik. De ressursene vil man heller kunne bruke på kunderelaterte ting. Som bank så er vi avhengig av å få nye kunder og å yte god service til eksisterende kunde. Gitt at vi ikke trenger å bruke

ressurser på å lage og følge opp budsjetter, så vil de ressursene kunne brukes ut mot kundene.»

I hvilken grad mener du budsjetter skaper verdi for virksomheten?			
		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	6	67 %
	Uten budsjett	3	60 %
I liten grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	1	20 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.56 Hvilken grad skaper budsjetter verdi

Når det kommer til spørsmålet om budsjetter skaper verdi for virksomheten har de fleste, både de med budsjett og de uten, svart i noen grad. De virker dermed nokså enige i denne påstanden.

I hvilken grad mener du budsjetter medfører høye kostnader, som ikke kan knyttes til verdiskapning?			
		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	2	40 %
I noen grad	Med budsjett	5	56 %
	Uten budsjett	1	20 %
I liten grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
I svært liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.67 Hvilken grad medfører budsjetter høye kostnader, som ikke kan knyttes til verdiskapning

Det sies at budsjett er svært kostbart, noe som ikke kan knyttes til verdiskapning. Når vi spør respondentene er det kun to uten budsjett som mener at budsjetter i stor grad medfører høye kostnader, som ikke kan knyttes til verdiskapning. De resterende respondentene er jevnt fordelt utover i noen grad, i liten grad og i svært liten grad. Dette kan tyde på at kostnader knyttet til budsjettprosessen ikke er en så stor faktor knyttet til om man skal avskaffe eller beholde budsjetter. Det kan også tenkes at de ikke tenker på den reelle kostnaden det tar, ved å bruke lang tid på budsjettet. Da det krever flere mennesker involvert og tiden de bruker på budsjettet kunne blitt brukt på andre oppgaver.

I hvilken grad mener du budsjetter bygger i for stor grad på usikre antakelser om fremtiden?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	4	80 %
I noen grad	Med budsjett	7	78 %
	Uten budsjett	1	20 %
I liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.78 Hvilken grad budsjetter bygger på for stor grad om usikre antakelser om fremtiden

I hvilken grad mener du at budsjetter fort blir utdatert?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	2	40 %
I stor grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	2	40 %
I noen grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	1	20 %
I liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.89 Hvilken grad budsjetter fort blir utdatert

Noe av det som blir kritisert mest når det kommer til budsjetter er at det fort blir utdatert, da man ikke kan si med sikkerhet hva som vil skje de neste 12 månedene (Morlidge, 2017). 7 av 9 med budsjett mener at budsjett i noen grad bygger på usikre antakelser om fremtiden, mens 4 av 6 uten budsjett mener budsjett i stor grad bygger på usikre antakelser om fremtiden. Når det kommer til om budsjetter fort blir utdaterte, er det 8 av 9 med budsjett som mener at budsjetter enten i stor grad eller i noen grad blir utdaterte. 4 av 5 av de uten budsjett mener budsjett enten i svært stor grad eller i stor grad fort blir utdaterte.

I hvilken grad mener du at budsjetter hindrer virksomheten i å tilpasse seg endringer i markedet?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I noen grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
I liten grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	3	60 %
I svært liten grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	1	20 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.910 Hvilken grad budsjetter hindrer virksomheten i å tilpasse seg endringer i markedet

Mange kutter ut budsjetter fordi det ikke er like lett å tilpasse seg endringer i markedet med et budsjett. Respondentene har delte meninger rundt dette. De uten budsjett er fordelt utover vet ikke, i liten grad og i noen grad. 3 av 5 uten budsjett har svart at budsjetter i liten grad hindrer virksomheten i å tilpasse seg endringer i markedet. Dette er litt overraskende, da det er flere med budsjett, enn de uten budsjett, som mener det i noen grad er en hindring. Flere virksomheter tar i bruk andre styringsverktøy for å tilpasse seg endringer i markedet, og man skulle dermed tro at de uten budsjett ville vært mer enig i denne påstanden. Flesteparten av de med budsjett mener budsjett i liten grad er en hindring. Vi antar derfor at virksomheter kombinerer budsjett med andre styringsverktøy, slik at det er lettere å tilpasse seg endringer i markedet, selv med et budsjett. Budsjettet i seg selv vil dermed ikke være en hindring.

I hvilken grad mener du at rullerende prognoser er best egnet for virksomheten til å tilpasse seg endringer i markedet?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	1	20 %
I stor grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	2	40 %
I noen grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	0	0 %
I liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	2	40 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1011 Hvilken grad rullerende prognoser er best egnet til å tilpasse seg endringer i markedet

Et styringsverktøy mange virksomheter tar i bruk for å tilpasse seg endringer i markedet, er rullerende prognoser. Vi spurte derfor respondentene om de mener rullerende prognoser er best egnet for virksomheten til å tilpasse seg endringer i markedet. Til tross for at 4 av 14 respondenter svarte «vet ikke», virker resten ganske enig i denne påstanden. Noe som overrasker, hvis man ser på svarene i tabell 4.9. Da de fleste virket uenige i at budsjetter hindrer virksomheter i å tilpasse seg endringer, skulle man ikke trodd at de ville vært så enige i påstanden om at rullerende prognoser er best egnet for virksomheten til å tilpasse seg endringer i markedet. Likevel styrker dette antakelsen vår om at virksomheter kombinerer budsjett med andre styringsverktøy, slik at det er lettere å tilpasse seg endringer i markedet, selv med et budsjett, for da er ikke budsjettet i seg selv en hindring.

Vi spurte informantene med budsjett hvordan de tilpasser seg endringer i markedet.

«På inntektssiden gjør vi det gjennom rolling forecast.» Informant D

Informant D bruker dermed rullerende prognoser for å tilpasse seg endringer i markedet, noe som går godt overens med svarene fra respondentene med budsjett, om at rullerende prognoser egner seg bedre for å tilpasse seg endringer i markedet, og antakelsen vi kom med under tabell 4.9.

I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser verdiskapningen i virksomheten, fordi de i stor grad fokuserer på kostnadsreduksjon?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	2	40 %
I liten grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
I svært liten grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1112 Hvilken grad budsjetter begrenser verdiskapning, på grunn av for stort fokus på kostnadsreduksjon

Veldig ofte blir kostander sett på som noe negativt. Man klarer ikke skille de positive og de negative kostnadene. Fokuset med budsjetter kan derfor, i noen tilfeller, kun være på å redusere kostnader i virksomheten. Man klarer ikke se at noen av disse kostnadene faktisk skaper en verdi for virksomheten. Vi har spurt respondentene om dette, og de med budsjett er veldig delt mellom i svært liten grad, i liten grad og i noen grad. Det kan være fordi virksomhetene de jobber i, klarer de å skille mellom positive og negative kostnader, slik at det ikke kommer i veien for verdiskapningen. De uten budsjett er litt mer splittet.

I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser verdiskapningen i virksomheten, fordi de i stor grad fokuserer på budsjettoppnåelse?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
I liten grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	1	20 %
I svært liten grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	2	40 %
Vet ikke	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1213 Hvilken grad budsjetter begrenser verdiskapning, på grunn av for høyt fokus på budsjettoppnåelse

Dersom man kun er opptatt av at budsjettet skal nås, kan det gå ut over verdiskapningen i virksomheten. Her har alle respondentene svart veldig ulikt, alt fra i svært liten grad til i stor grad. Meningene er dermed veldig delte, uavhengig om de har budsjett eller ikke.

I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser tilgangen på ressurser som ikke inngår i budsjettet?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	0	0 %
I liten grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	2	40 %
I svært liten grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	1	20 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	1	20 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1314 Hvilken grad budsjetter begrenser tilgangen på ressurser

Mange mener at budsjett vil begrense tilgangen på ressurser, dersom det ikke er budsjettet inn. Det kan dermed hende at man går glipp av en god investering, fordi det ikke ble tatt med i budsjettet i begynnelsen av året. Respondentene er ganske delte når det kommer til dette, da det også her er svart alt fra i svært liten grad til i stor grad. 4 av 9 med budsjett har svart at budsjetter i svært liten grad begrenser tilgangen på ressurser, mens 2 av 5 uten budsjetter mener budsjett i liten grad begrenser tilgangen på ressurser. Selv om noen har svart at det enten i noen grad eller i stor grad begrenser tilgangen på ressurser, virker de fleste uenige i denne påstanden.

Vi spurte informantene med budsjetter om hvordan det fungerer hos dem ved behov for ressurser – om det er tilgjengelig ved behov eller blir dette styrt av budsjettbevilgninger.

«Det blir bestyrt av budsjettbevilgninger. Kostnadssiden er ganske styrt av kontroll, og så lenge vi holder oss innenfor budsjettet er vi fornøyd. Kommer det en forespørsel, og vi ser at vi har behov for budsjettavvik så blir det en eventuell tilleggsbevilgning på budsjettet.»

Informant D

Selv om ressurser blir styrt av budsjettbevilgninger, så kan det gjøres unntak. Slik som informant D sier. Det kan være en årsak til at de fleste respondentene virker uenig i påstanden om at budsjetter begrenser tilgangen på ressurser som ikke inngår i budsjettet.

Da det virker som at det blir mer og mer utbredt å kvitte seg med budsjetter, og heller ta i bruk andre styringsverktøy, spurte vi respondentene om hvorfor de tror noen virksomheter foretrekker å beholde budsjetter. Dette er noen av svarene vi fikk:

«En trygghet. Tror det beste budsjettet er fjorårets regnskap med plan om å prestere bedre år for år.»

«Tradisjon i bransjen.»

«Det er mer et estimat over hvordan kommende år mest sannsynlig vil se ut enn et styringsverktøy. Det gir også en pekepinn på hvor det er viktigst å sette inn ressurser som gir resultatforbedring det kommende året.»

«Kontroll og oppfølging av kostnader.»

Kostnadskontroll er noe mange med budsjett bruker som et argument for å beholde budsjetter. Vi spurte derfor informantene som har implementert Beyond Budgeting om hva de tenker om det argumentet, og hvordan de holder kontroll over kostnadene.

«Det er løpende måling for det første. Det er i stand til å borre dypt ned å se hvordan kost pengene faktisk er brukt, og det er et ansvar for de som har kostansvar da - se til at det er i henhold til de operasjonelle og finansielle målene vi har. Jeg tror at det å ha en rullerende prognoser - eller i min verden - gir det litt bedre kontroll, fordi det er ikke bare kostnader. Kostnader genererer også inntekter, hvis de brukes på riktig måte. Det å se de to tingene sammen, så får du til bedre med den aproachen vi har mener jeg, enn den gamle tradisjonelle måten å gjøre det på.» Informant A

«Jeg kan på en måte forstå at man har bedre kontroll på kostnader, det er klart det. Det er da i systemet hvor man på en måte ikke tørr å delegere ressursbruken nedover i systemet, fordi man ikke tror at de som sitter og tar beslutninger, gjør det på en kostnadsoptimal måte. Jeg sier ikke at det å kutte budsjettet er fornuftig i alle virksomheter. Jeg tror i virksomheter hvor man i stedet kan lage, delegere, og lage profilsenteret, så tror jeg at det finnes bedre måter å styre virksomheten på enn gjennom det budsjetter.» Informant B

«Det var den sterkeste motstanden vi møtte internt da sjefen sa at vi skulle gå Beyond Budgeting, og kvitte oss med budsjett. Betyr det at vi ikke skal ha et kostnadsbudsjett og at det er «fritt fram», og da var svaret: Tillit. Tillit til at ledere vil organisasjon og avdelingens beste, og at de er i stand til å vurdere hva som er det beste for virksomheten. Vi avslutter jo regnskapet vårt hver eneste måned, her får vi ut en oversikt over kostnadsbruk og ressursbruk, og måler utviklingen i sammenheng med året før. Slik har vi full kontroll på kostnadene. Vi har ikke hatt noen kostnadseksplasjon på noen som helst måte etter vi innførte Beyond Budgeting. Den frykten for at man mister styring og kontroll med kostnadssiden, den ligger i ryggmargen på mange. Jeg tror likevel den er ubegrunnet.» Informant C

I tillegg spurte vi informantene med budsjetter om hvordan de har kontroll over sine kostnader.

«Vi har månedlig oppfølging om hvordan vi ligger an som bank, hver avdeling rapporterer direkte til meg - om de er innenfor eller utenfor sitt budsjett. Så lenge de er innenfor så er jo det er greit. Det er super tradisjonelt, sånn steinalder metode. Er det utenfor trenger jeg en fair forklaring. Noen ganger er det ok. Andre ganger forventes det at det gjøres tiltak for at man kommer på plass.» Informant D

«Det vi gjør er at vi fastsetter et budsjett som vi følger opp hver måned. Vi har jo en holdning om at «Budsjettet er gammelt i det det blir vedtatt», så er vi ganske fleksible i forhold til det. Vi er mer opptatt av å skape verdi. Vi bruker mer penger enn budsjettet hvis det skaper verdi, og vi får forankret det i nødvendige organer.» Informant E

Tror du flere virksomheter kommer til å kutte ut budsjetter i fremtiden, og heller fokusere på en mer dynamisk styring?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
Ja	Med budsjett	5	56 %
	Uten budsjett	4	80 %
Nei	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	1	20 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1415 Vil flere virksomheter kutte ut tradisjonelle budsjetter i fremtiden, og heller fokusere på dynamisk styring

Hele 9 av 14 respondenter tror at flere virksomheter vil kutte ut budsjetter i fremtiden, og heller fokusere på en mer dynamisk styring. Om det er Beyond Budgeting eller andre styringsverktøy vil tiden vise, men det er interessant å se at så mange tror at virksomheter kommer til å kvitte seg med budsjetter i fremtiden.

4.2 Er det noen særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter?

Det fremkommer i dybdeintervjuene med våre seks informanter at alle er svært fornøyde med deres nåværende styringsverktøy. Informantene med budsjetter ble spurt om hva som fungerer godt og hvor fornøyd de er med deres nåværende styringsverktøy, der alle svarene viser en sterk sammenheng.

«Vi har prøvd det hele fra Beyond Budgeting, balansert målstyring, rolling forecast, smallcards osv. Vi bruker budsjetter nå, og det gjør vi fordi budsjettstyring gir en annen kostnadskontroll enn endel andre metoder. Nå har vi en kombinasjon av tradisjonelle budsjetter, og så har vi 6, 12 og 18 måneders rullerende prognoser. Det er jo ikke så stor forskjell på disse verktøyene egentlig. De har forskjellige navn og sånne ting, men det er jo egentlig mye av det samme. Forskjellen fra tradisjonelle budsjetter og Beyond Budgeting tror jeg er mindre enn mange sier. Det er mange banker som sier at vi er Beyond Budgeting, men vi driver ikke med i det hele tatt. Virksomheter med Beyond Budgeting har krystallklare mål på kostsiden og en del andre ting - som egentlig er et budsjett. Så i min verden så er det en del retorikk, og så er det relativt mye likt. Altså alle vil ha en plan for neste år, på en eller annen måte. Så pakker vi det litt forskjellig inn» Informant D

«Vi driver ikke med Beyond Budgeting, men vi har mange av de samme tankene. Vi har jo riktignok det som kalles tradisjonelle budsjetter, og bakgrunnen for det handler egentlig om prosessen, for å prøve å ha en plan. Det vi gjør, litt tilfeldig kanskje, men vi plukker litt elementer her og der som gjør at det funker for oss. Det er ikke satt inn i et sånn stort fancy system. Som leder skal man sette retning, følge opp og motivere. Det er kanskje det å sette retning og motivere som er det viktigste. Det er derfor det ikke er noe kontrollelement i budsjettet, for det er demotiverende. For eksempel: Nå har du brukt 2% mer enn det du skulle, men så har de likevel levert mer enn noen gang. Da er jeg opptatt av hva du har levert enn hva du faktisk har brukt, og så får man heller gå til beslutningstagerne og si at det kosta 2% mer i dette tilfellet, så fikk du mye mer og så stort sett så går det bra.» Informant E

Vi ser at informantene med budsjetter bruker andre styringsverktøy for virksomhets- og økonomistyring enn kun bruk av budsjett. Det kommer frem at hovedgrunnen til at budsjettene blir brukt er for å ha kostnadskontroll, men at andre styringsverktøy blir brukt som videre virksomhetsstyring.

Informantene med Beyond Budgeting ble spurt i spørreundersøkelsen som dannet grunnlag for intervjuet om hvor tilfreds de er med deres nåværende styringsverktøy, alle informantene svarte: *I svært stor grad*, på oppfølgingsspørsmålet om de ville vurdert å gå tilbake til deres tidligere styringsverktøy svarte alle tre: *Nei*.

Benytter din virksomhet rullerende prognoser?			
		Andel virksomheter	Andel av respondenter
Ja	Med budsjett	5	56 %
	Uten budsjett	3	60 %
Nei	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	2	40 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1516 Rullerende prognoser

Respondentene på undersøkelsen viser at det er nokså jevnt i om virksomhetene benytter rullerende prognoser eller ikke. Likevel ser vi at det er et lite flertall, 8 av 14 respondenter, som benytter rullerende prognoser. Informantene ble videre spurt om i hvor stor grad det brukes rullerende prognoser. Her kommer det frem at fire av seks informanter bruker 6 til 24 måneders rullerende prognoser. De to informantene som ikke benytter seg av rullerende prognoser er én med budsjett og én med Beyond Budgeting.

Hvilken grad av nytte mener du rullerende prognoser har?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	2	40 %
I stor grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	0	0 %
I noen grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	2	40 %
I liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1617 Hvilken grad av nytte har rullerende prognoser

Foruten de som har svart vet ikke, så er respondentene uten budsjett likt fordelt mellom i noen grad og i svært stor grad. Flertallet av respondentene med budsjett mener rullerende prognoser enten i noen grad eller i stor grad har nytte. Til tross for at respondentene har litt ulike svar, så virker de fleste å mene at rullerende prognoser i ulik grad har nytte. Det er kun en respondent med budsjett som mener rullerende prognoser i svært liten grad har nytte.

En likhet i alle svarene fra våre informanter som bruker rullerende prognoser, er at det bidrar til at virksomhetene vender blikket utover. Informant A presiserer at: «Det at vi har gått over til rullerende prognoser er en kjempe verdi»

«Vi har prognoser og har klart å etablere prosesser som er mer verdiøkende for virksomheten, enn de gamle budsjettprosessene. Jeg tror vi har blitt med utadvendt, altså vi ser mer fremover, utover mot konkurrentene og markedet, mer enn det vi gjorde i budsjettprosessen, hvor vi ble veldig tilbakeskuende og navlebeskuende.» Informant C

«Vi ser hva som er «impact» på det som skjer rundt oss, og ved behov gjør vi en target justering på forretningsenhetene våre.» Informant F

Informantene ble stilt spørsmål angående tidsbruken ved bruk av styringsverktøyet.

Informant D kommenterer: *«Vi bruker vel så mye tid på prognosearbeidet som å utarbeide et budsjett, for det er der vi kan gjøre korrektive tiltak. Budsjettet blir i stor grad brukt som et planleggingsverktøy for lokal leder, som vi forventer at h*n styrer etter neste år - rammer og planlegging blir lagt etter dette. Så skjer det alltid et eller annet, og da vil egentlig prognosen på et tidspunkt bli viktigere.»*

Et gjennomgående svar fra informantene med Beyond Budgeting er at de bruker omtrent like lang tid ved bruk av rullerende prognoser, som de ville gjort å utarbeide et budsjett.

«Jeg vil tro vi bruker omtrent like mye tid. Prognosene gir oss mer verdi, fordi informasjonen er mye ferskere enn budsjettet. Den tar innover seg hva som har skjedd i markedet og vi kan forholde oss til det, så det får vi igjen for.» Informant A

«En ting er at man har frigjort tid ved å kutte budsjettene, men jeg tror likevel at vi i sum bruker nesten like mye tid på fire rullerende prognoser i løpet av året, som den årlige budsjettprosessen i gamle dager. Det oppleves likevel som mer verdiøkende og verdiskapende bruk av tid, enn tiden vi brukte på budsjettet.» Informant C

To av informantene som har rullerende prognoser ved siden av budsjettet fikk oppfølgingsspørsmål om hva de anser som viktigst av prognose og budsjett. Begge informantene er enige i at prognose er viktigst.

«Prognose. For det er alltid den siste informasjonen man har.» Informant D

«Det er jo slik at budsjettet fort blir utdatert, så prognoser skaper en større verdi for oss»
Informant F

Benytter din virksomhet benchmarking?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
Ja	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %
Nei	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1718 Benchmarking

Alle respondentene fra spørreundersøkelsen benytter seg av benchmarking. Dette samsvarer med innblikket vi har fått gjennom våre informanter fra dybdeintervjuene.

Hvilken grad av nytte mener du benchmarking har?

		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	2	40 %
I noen grad	Med budsjett	4	44 %
	Uten budsjett	3	60 %
I liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I svært liten grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1819 Hvilken grad av nytte har benchmarking

Alle respondentene viser til at de ser en grad av nytte når det gjelder benchmarking. Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem at alle seks informantene benchmarker, uavhengig av budsjetter eller Beyond Budgeting. Informantene ble stilt spørsmålet om de har stort fokus på konkurrenter og hvordan de tilpasser og forholder seg til disse. Ett gjennomgående svar ble: «*Benchmarking*» Informant A-F

«*Ja, vi konkurrent sammenligner hele tiden. Det handler ikke om hva du klarer, men hvor bra du klarer det i forhold til andre. Dette er godt forankret i kulturen og gjøres gjennom benchmarking.*» Informant C

«*Eksternt gjør vi alltid det. Det gjør vi løpende, for å se hvordan vi ligger an i forhold til andre banker i Norden.*» Informant D

I tillegg til at informantene benchmarker ekstern, har alle svart at de også benchmarker internt i virksomheten. Dette kan være nyttig for å finne de beste løsningene ved utførelse av en bestemt oppgave.

«*Vi får en oversikt over de enhetene som driver godt, og bruker denne informasjonen til å lære av det. Det handler om en kompetanseoverføring som gjør at vi sammen skal løfte hverandre opp.*» Informant F

En av de tre virksomhetene med Beyond Budgeting har benchmarking som eneste styringsverktøy.

«*Istedenfor å bruke budsjetter og graden av budsjettoppnåelse, så er det nøkkeltall og benchmarking som er styringssystemet i banken. Vi sammenligner oss med de andre kontorene. Hvis vi tenker opp mot konkurrenter, så er det avkastning på egenkapitalen som er det tallet vi ser på.*» Informant B

Gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene fikk vi inntrykk av at det er stort fokus på konkurrentene. I den forbindelse stilte vi spørsmål til informantene med Beyond Budgeting om i hvilken grad Beyond Budgeting har skapt en kultur der man har fått større forståelse for konkurrentene og bransjen.

«Vi gjør mer av det nå, enn før. Som en følge av den måten vi endret oss på er at vi i større grad bencher mot eksterne, og det er klart at det skaper i seg selv en nysgjerrighet på hva konkurrentene gjør, og vi bruker mer tid på å sammenligne oss med konkurrentene. Det er nok en av de store fordelene vi har fått med Beyond Budgeting. Vi har økt fokuset og tiden vi bruker på å følge opp hva andre gjør.» Informant A

«Vi har klart å få kulturen til å vende fokus utover og på konkurrentene. Vi har selvfølgelig tilgang til konkurrentenes tall, også på et aggregert nivå. Slik at vi vet hvordan de enkelte kontorene driver, men vi har jo tilgang til tallene på konsernbasis. Så ja, vi har stort fokus på konkurrentene, og at det til enhver tid er en kamp om å gjøre det bedre enn de. Det er målsettingen.» Informant B

«Det er kanskje det som sitter mest igjen med i dag av Beyond Budgeting og den dynamiske styringen, nettopp det at vi har klart å vende fokus ut mot konkurrenter, ut mot markedet og det å se framover. Det opplevde kanskje i «det gamle regimet» at vi ble veldig tilbakeskuende, fordi vi ikke hadde det fokuset på samme måte. Vi må ta hensyn til konkurrentenes agering. Det tenker jeg kanskje den største, kall det bonusen med innføringen av dynamisk styring, nettopp at vi har blitt mer utoverskuende og opptatt av konkurrentene og markedsutviklingen» Informant C

Gjennom intervjuene med informantene med budsjetter kom det frem, som nevnt under tabell 4.18, at alle driver både ekstern og intern benchmarking.

«Vi er veldig oppmerksomme på hva konkurrentene gjør. Vi setter handlingsplaner og vi diskuterer ulike stakeholders. Vi kjører også en konkurrentanalyse på alle våre virksomheter. Vi prøver å minne oss selv på at konkurrentene gjør mye smart, så er det ikke sikkert at det er det våre kunder trenger. Det må vi alltid prøve å tenke på» Informant F

Dette viser at fokuset på benchmarking, uavhengig av budsjetter og Beyond Budgeting, er stort. Alle informantene nevner viktigheten av å være oppmerksomme på sine konkurrenter, slik at de kan jobbe for å gjøre det bedre enn dem. Som informant F nevner, så er det ikke alltid at det konkurrentene gjør, er det som funker best for dem. Likevel vil fokuset på konkurrenter gjøre at dem er oppdaterte på det konkurrenten gjør, og vet hvilket tall de må slå

for å gjøre det bedre enn dem. Informant B nevner at de sammenligner seg med andre konkurrenter, og at det da er egenkapitalen de ser på. Ser man utelukkende på egenkapitalen i sin egen virksomhet, vil man ikke kunne si med sikkerhet om resultatet er bra eller dårlig. Dersom man ser på egenkapitalen opp mot egenkapitalen til konkurrentene sine, vil man ha et større grunnlag til å si noe om sitt eget resultat.

Informantene fikk videre spørsmål om hvilke utfordringer som knyttes mot benchmarking, her kommer det frem at det er utfordringer med ekstern benchmarking, grunnet tilgang på informasjon.

«Det er graden av etterprøvbarhet og tilgjengelighet på eksterne. Tradisjonelle regnskapstall har en fordel at de er reviderte, så man kan i stor grad stole på at det er fulgt en viss standard. Ikke finansiell eller operasjonelle tall, derimot er det i større grad opp til selskapene og definerer det litt som de vil, og da reduseres kvaliteten av benchingen.»

Informant A

«Det er alltid utfordringer når man bencher mot konkurrenter, ved at det alltid vil være noen tall man ikke kan få tilgang på.» Informant B

Benytter din virksomhet balansert målstyring?			
		Andel virksomheter	Andel av respondenter
Ja	Med budsjett	5	56 %
	Uten budsjett	1	20 %
Nei	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	4	80 %
Vet ikke	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.1920 Balansert målstyring

Halvparten av respondentene har svart at de ikke benytter balansert målstyring, mens én respondent er usikker. Av våre informanter er det kun én som bruker balansert målstyring

aktivt. Informant C nevner at de ikke bruker det aktivt, men har verktøyet fra tidligere styringsmodell.

«Vi har tatt vekk konsernbasertmålekortene, men verktøyet og lederne på de ulike kontorene må gjerne bruke balansert målekort. Da skal det brukes fordi de ser verdien av det, ikke fordi det skal rapporteres oppover i et system og en struktur, hvor alle blir presset inn i samme mal for at dette skulle konsolideres på et overordnet nivå.» Informant C

Hvilken grad av nytte mener du balansert målstyring har?			
		Andel virksomheter	Andel av respondenter
I svært stor grad	Med budsjett	0	0 %
	Uten budsjett	0	0 %
I stor grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	1	20 %
I noen grad	Med budsjett	2	22 %
	Uten budsjett	2	40 %
I liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	1	20 %
I svært liten grad	Med budsjett	1	11 %
	Uten budsjett	0	0 %
Vet ikke	Med budsjett	3	33 %
	Uten budsjett	1	20 %
TOTALT	Med budsjett	9	100 %
	Uten budsjett	5	100 %

Tabell 4.2021 Hvilken grad av nytte har balansert målstyring

Vi ser en stor variasjon i hvilken grad av nytte respondentene ser på balansert målstyring. Det er ingen av respondentene som mener at denne typen styringsverktøy tilfører nytte i svært stor grad. Vi spurte den ene informanten som benytter balansert målstyring om hvor stor grad de benytter seg av det.

«Den første delen er en sånn litt kortsiktig operasjonelle mål, finansielle operasjonelle mål, som skal leveres på - neste 12/24. Så har vi en del 2 som går mye på utvikling av organisasjonen den inkluderer kompetanse/strategisk kompetanseutvikling/mangfold og den type ting. Så er det en del 3 som blir kalt fremtidige verdiskapning. Hva du gjør nå som ikke gir finansielle konsekvenser på kort sikt, men så bygger vi opp en langsiktig posisjon hvor mye aktivitetsmål kanskje på det siste» Informant A

Beyond Budgeting handler i stor grad om de 12 prinsippene. Vi har lagt vekt på disse prinsippene under intervjuene vi har hatt med våre informanter. Vi ser at informantene med budsjetter har mange særtrekk med informantene med Beyond Budgeting når vi spør spørsmål knyttet opp mot de 12 prinsippene.

På spørreundersøkelsen vi sendte ut til informantene med Beyond Budgeting ble de spurt om i hvilken grad det har blitt oppfattet økt handlingsfrihet blant medarbeiderne. To av informantene svarte *I svært stor grad*. Informant A svarte *I stor grad*. Under intervjuet og oppfølgingen av dette spørsmålet kommer det frem at Informant A er den virksomheten som sist implementerte Beyond Budgeting, og vi antar at dette er grunnen for at informanten ikke plasserte seg øverst på denne rangeringen.

«Jeg vil si det har blitt større handlingsfrihet, spesielt høyere opp i organisasjonen. Vi har ikke lenger et budsjett, men målsettinger vi må oppnå og disponere innenfor det, både finansielle og operasjonelle. For å score sterkere på denne må vi få en enda sterkere evne til å frigjøre oss selv og forstå at vi har ansvaret. Altså å prioritere riktig og uproblematisk slik at vi kan slippe oss mer løs.» Informant A

«Jeg vil si at medarbeiderne på hvert kontor har handlingsfrihet da det er de som har utgangspunktet for hvordan man tenker å jobbe i det året som kommer.» Informant B

«Vi har lederutvikling på en annen måte enn den i gamle strukturen. Lederne skal ansvarliggjøre team og teamets leveranse gjennom å involvere medarbeidere på en annen måte enn det vi nå kanskje gjorde tidligere. Så det er innføringen av kontinuerlig forbedring av lean som en naturlig del og en forlengelse av Beyond Budgeting har nok vært en viktig drivkraft for at større deler av organisasjonen skal bli kjent med den dynamiske styringen, enn bare de som satt med budsjettansvar og nå fikk ansvar for å lage prognoser.» Informant C

Informantene med budsjetter fikk spørsmål om deres medarbeidere opplever handlingsfrihet eller om de i stor grad styres av budsjettene.

«Medarbeidernes styres ikke i stor grad av budsjettene. De styres av det de kan påvirke. En medarbeider i en filial kan ikke påvirke husleiekostnader eller strømkostnaden, så det har liten hensikt å måle på det. For medarbeideren, så vil det være en litt mer sånn balanced scorecard approach» Informant D

«De rammene settes på det ene budsjettet i forhold til hvor mye penger de har, hvor mye folk de har, mer ressursallokering. Men hva den enkelte avdeling gjør innenfor de rammene er opp til hvem som driver avdelingen i samråd med sin leder. Hele poenget er å dytte ansvaret helt ut til det ytterste ledd.» Informant E

«Jeg vil si at medarbeiderne har stor handlefrihet, men også til en begrenset grad som følge av budsjettene. Vi bruker penger der vi føler at vi trenger det og der det er nødvendig. Men vi lar det ikke gå helt løpsk» Informant F

Basert på svarene til alle informantene virker det som at det er ganske stor handlingsfrihet blant medarbeiderne, i både virksomhetene med Beyond Budgeting og virksomhetene med budsjetter. Slik som informant D påpeker, så er det ikke alt i en virksomhet som kan la seg påvirke av medarbeiderne, men utenom det så ser det ut til at medarbeiderne generelt har stor handlingsfrihet. Medarbeidere i virksomheter med budsjetter har handlingsfrihet, så lenge de er innenfor de rammene som er satt. Kanskje virksomheter med budsjetter har litt strengere rammer, enn virksomheter med Beyond Budgeting, men det er likevel rom for handlingsfrihet hos medarbeiderne. Det er mulig handlingsfriheten hadde økt enda mer, dersom virksomhetene kvitter seg med budsjetter.

Et av prinsippene ved Beyond Budgeting omhandler planleggingsprosessen. Her kommer det frem at denne prosessen ikke bør være rigid og en politisk øvelse (Morlidge, 2017). Vi stilte informantene spørsmål om de har en inkluderende og kontinuerlig planleggingsprosess.

«Vi har åpnet opp for at medarbeideren får lov til å disponere ting selv, slik at det er enklere å få en dialog rundt hva som skjer. Alle er med på å sette felles og ambisiøse nok mål. Det slipper de ikke unna selv uten budsjetter, men det er mye mer diskusjon rundt det som er relevante mål, ikke kostnads budsjettet, men hva skal vi oppnå. Det skaper mye mer entusiasme og mye mer involvering hos de som har de målene, og være med å diskutere det, enn bare å fokusere på at det skal brukes 10 millioner neste år.» Informant A

«Som et alternativ til budsjettet så har vi noe vi kaller virksomhetsplan. Den virksomhetsplanen er det ikke jeg som banksjef som lager, men jeg er med på å følge den. Den blir til gjennom diskusjonen hvor hver enkelt medarbeider er med på å konkludere planen. Det er en plan som lages og som alle da har eierskap til.» Informant B

«Vi har jo en strategi, en lengderetning som vi jobber mot i alle selskapene. Når det er sagt så tror jeg med den endringstakten vi ser i næringslivet og samfunnet for øvrig, at det er en endring vi hadde fått uansett - uavhengig av dynamisk styring og Beyond Budgeting. Jeg tror rett og slett tiden med disse store tunge planprosessene hvor styret og ledelsen setter seg sammen uten at man har organisasjonen med seg er over. Den tiden er rett og slett litt forbi uavhengig av Beyond Budgeting og dynamisk styring, tenker jeg.» Informant C

Svarene indikerer viktigheten av det å ha hele kulturen og virksomheten med seg når det er planlegging som skal skje. Vi stilte tilsvarende spørsmål til informantene med budsjetter.

«Vi lager oss en ambisjon for ett og tre år for banken i Norge og Norden som utgangspunkt og setter oss ned med hver forretningsenhet, og diskuterer igjennom. Vi ønsker jo å ha ambisjoner som er relativt hårete, men de skal være oppnåelige.» Informant D

«Vi har egentlig to prosesser som egentlig går delvis parallelt, og det ene er en bottum/up fra organisasjonen som går på hvilke behov de har, den klassiske budsjettprosessen. Samtidig som vi kjører en mer sånn overordnet, med viktige stakeholders i forhold til hva er viktig for kunden, hva er viktig for bankene og hvilke handlingsplaner, initiativ og prosjekter vi skal ha basert på det. Også møtes de til slutt for å se om de henger sammen.» Informant E

«Vi har, vil jeg si, en inkluderende planleggingsprosess der vi er åpne for at medarbeiderne får komme med innspill. Det er de som sitter tett på oppgavene og har overblikk over hva som skal til for å nå de målene vi har satt oss.» Informant F

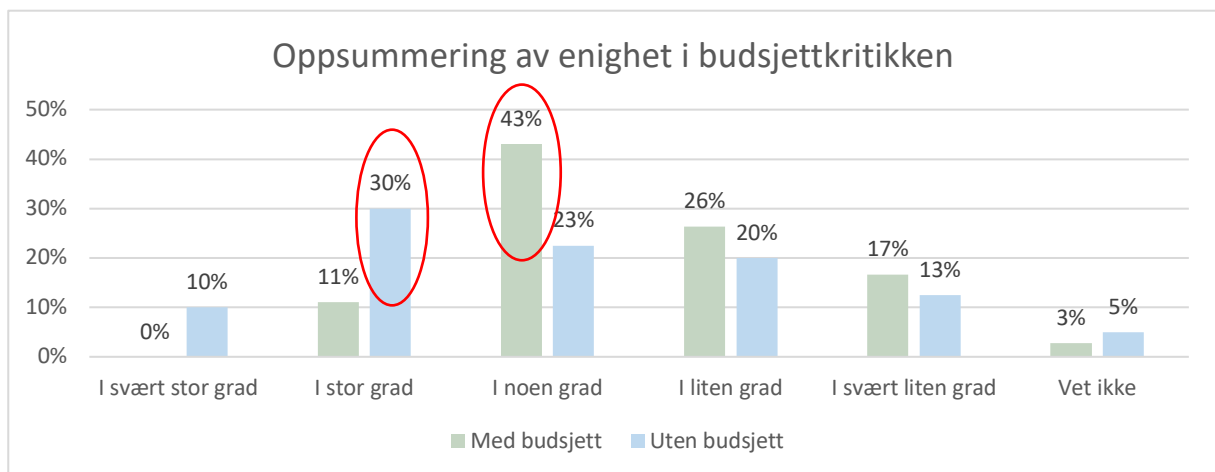
Alle virksomhetene ser ut til å ha en planleggingsprosess som inkluderer medarbeiderne. Som informant C påpeker, så er det mye som tyder på at tidene hvor det kun var lederne og styret som satt med planleggingsprosessen er over. Medarbeiderne blir i større grad, uansett om man jobber i en virksomhet med eller uten budsjetter, inkludert når noe skal planlegges. Dette bidrar til at medarbeiderne får mer eierskap til planene fremover, og som igjen kan bidra til

økt motivasjon og arbeidslyst. Ved å ha en inkluderende planleggingsprosess er sannsynligheten større for at alle har samme forståelse, og jobber mot de samme målene. Det vil også kunne øke sjansene for å lykkes med de planene som er satt. Det vil i tillegg heve kompetansen og ferdighetene blant medarbeiderne.

4.3 Oppsummering av funn

For å besvare problemstillingen har vi spesifisert to forskningsspørsmål. Her vil vi oppsummere funnene som er presentert i delkapittel 4.1 og 4.2.

4.3.1 Forskningsspørsmål 1



Graf 4.1 Oppsummering av enighet i budsjettkritikken

Banksjefer i norske lokalbanker uten budsjett er i stor grad enig i budsjettkritikken, og Banksjefer i norske lokalbanker med budsjett er i noen grad enig. Det ser derfor ut til at alle respondentene er mer enig i budsjettkritikken, enn de er uenige.

Det er likevel noen av påstandene som skiller seg ut. Påstanden om at budsjetter skaper verdi for virksomheten har 11 av 14 svart at budsjetter enten i noen grad eller i stor grad skaper verdi for virksomheten. Denne påstanden er ikke tatt med i graf 4.1, da det ikke er direkte knyttet til budsjettkritikken. Vi syntes likevel det var en viktig påstand å spørre respondentene om, for å kunne se det i sammenheng med hva de svarer på budsjettkritikken. Da respondentene ser ut til å være mer enige, enn uenige, i budsjettkritikken skulle man ikke trodd at de var så enige i at budsjetter skaper verdi for virksomheten.

De fleste respondentene virket uenige i at budsjetter er en hindring for virksomheter til å tilpasse seg endringer i markedet. På påstanden om rullerende prognose egner seg best for virksomheten til å tilpasse seg endringer i markedet virket de fleste respondentene enige. Dette kan virke veldig motstridende. Da rullerende prognose kan være et supplement til budsjetter, kan det tyde på at respondentene bruker rullerende prognoser for å tilpasse seg endringer i markedet, som gjør at budsjettet i seg selv ikke vil være en hindring.

4.3.2 Forskningsspørsmål 2

Fokuset vårt under intervjuene vi hadde med informantene var på de 12 prinsippene ved Beyond Budgeting. For å se om det er noen særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter har vi stilt flere av de samme spørsmålene, selv om de har styres etter forskjellige verktøy. Det var for å se om det faktisk var noen særtrekk mellom disse virksomhetene. Alle informantene og respondentene våre benytter seg av benchamarking. Dette virker som et styringsverktøy som er viktig for de fleste, uavhengig om de har budsjetter, styrer uten budsjett eller har implementert Beyond Budgeting. Alle sammenligner seg med sine konkurrenter, men de benchmarker også internt i virksomheten.

De fleste av både informantene og respondentene våre bruker rullerende prognoser, og de fleste påpeker at det er et av de viktigste verktøyene de har. Informant F og D påpeker at de anser rullerende prognoser som viktigere enn budsjettet. Både informant A og C sier at de bruker like lang tid på rullerende prognoser, som de ville gjort på et budsjett, men at rullerende prognoser skaper større verdi for virksomheten og er derfor mer verdiskapende bruk av tid.

Basert på spørsmålet knyttet til handlingsfrihet blant medarbeidere, ga informantene med budsjetter inntrykk av at medarbeiderne har en ganske stor handlingsfrihet, gitt at det er innenfor de rammene som er satt. Informantene med Beyond Budgeting sier at det har blitt oppfattet økt handlingsfrihet blant medarbeiderne. Selv om handlingsfriheten er stor hos virksomheter med budsjetter, kan det tyde på at den friheten øker når man ikke har de gitte rammene som settes. Det er kanskje større grad av tillitt hos virksomheter som har implementert Beyond Budgeting.

På spørsmålet om virksomhetene har en inkluderende og kontinuerlig planleggingsprosess, får man inntrykk av at alle informantene har en inkluderende planleggingsprosess. Informant C påpeker at medarbeidere i større grad blir inkludert i beslutninger som tas, og at tidene hvor det kun var lederne og styret som satt med planleggingsprosessen er over. Uavhengig av Beyond Budgeting og dynamisk styring. Dette er en endring som ville skjedd uansett, og det går godt overens med alle svarene vi fikk av informantene våres.

Det finnes dermed ganske mange særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter. De har mange av de samme tankene. Virksomheter med budsjetter virker bare ikke helt klare for å gi slipp på budsjettene helt enda.

5 Avslutning

I dette kapitlet vil oppgavens problemstilling bli besvart, på bakgrunn av funnene på forskningsspørsmålene som er gjort i analysekapittelet. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Denne oppgaven har som hensikt å finne svar på følgende problemstilling:

«Vil Beyond Budgeting få større utbredelse i fremtiden?»

Banksjefer i norske lokalbanker virker mer enige i budsjettkritikken, enn de er uenige. Banksjefene som jobber i virksomheter som enten er i prosess med å avskaffe de tradisjonelle budsjettene, eller vurderer å avskaffe tradisjonelle budsjetter er i stor grad enige i kritikken. Her virker det da som at virksomhetene har etterspurt nye og bedre løsninger. Banksjefene som jobber i virksomheter som fortsatt bruker tradisjonelle budsjetter er i noen grad enig i kritikken. Her er det mye som tyder på at etterspørselen etter andre løsninger kan øke i fremtiden. Dette gir rom for implementering av Beyond Budgeting.

Vi finner flere særtrekk mellom virksomheter med Beyond Budgeting og virksomheter med tradisjonelle budsjetter. Til tross for at noen av informantene ikke har tradisjonelle budsjetter, mens de andre fortsatt har, kommer det frem at de har mange av de samme tankesettene. Alle informantene bruker flere av de samme styringsverktøyene, som for eksempel rullerende prognoser og benchmarking. Flere av informantene med tradisjonelle budsjetter påpeker at de anser prognoser som det viktigste arbeidet de gjør, fordi informasjonen der er mye ferskere.

Under intervjuene med informantene som har tradisjonelle budsjetter får vi ikke inntrykk av at det er en så stor interesse etter Beyond Budgeting, til tross for at de har hørt om det, og deler mange av de samme tankene. Vi ser derimot at andre styringsverktøy får større plass i virksomheten, og at de styres i mindre grad av de tradisjonelle budsjettene nå, enn før.

Beyond Budgeting er et tankesett som er ment til å være basert på gjensidig tillit, og Norge er et av de landene som scorer høyest, og har størst grad av tillitsfulle holdninger. Det er dermed mye som ligger til rette for at flere virksomheter kan implementere Beyond Budgeting.

Vi har kun snakket med virksomheter i finanssektoren, og har fått et inntrykk av at Beyond Budgeting er en god styringsform i den sektoren. Basert på analysen er det mye som tyder på at tradisjonelle budsjetter er på vei ut, og en mer dynamisk styring vil ta over. Beyond Budgeting vil få større utbredelse i fremtiden, men om det kommer til å dominere er vi noe usikre på. Det virker som de fleste ønsker en så dynamisk styring som mulig, og om virksomheter klarer å gjøre det ved tradisjonelle budsjetter, så vil det ikke være behov for å implementere en helt ny prosess. Det kan for eksempel være å supplere med rullerende prognoser og å være åpen for avvik i budsjettet så lenge det er verdiskapende.

Virksomheter kan likevel tape på å kjøre en kombinasjon av tradisjonelle budsjetter, supplerende styringsverktøy og å bruke flere av de samme tankene som Beyond Budgeting. En informant påpeker at de anser budsjettet som gammelt, i det det blir vedtatt. Samtidig som flere påpeker at rullerende prognoser er viktigst, og at det går fint om kostnadene brukes andre steder enn der de er satt av, så lenge man holder seg innenfor totalen. Her er det mye som tyder på at det i praksis blir gjort en mellomting av tradisjonelle budsjetter og Beyond Budgeting, uten at man helt ser det selv. Virksomheten bruker tid og ressurser på å utarbeide et budsjett i begynnelsen av året, men som de ikke forholder seg til, slik som teorien sier, resten av året. For resten av året utarbeider de heller rullerende prognoser som de oppdaterer og styrer etter. Dette fører til dobbeltarbeid. Det er veldig lite verdiskapende å starte året med å utarbeide et budsjett som man ikke styres etter resten av året. Vår oppfatning er at budsjetter er til for å vise og gjøre eiere fornøyde, samtidig som det er en tradisjon i bransjen, til tross for de hovedsakelig styres av andre verktøy resten av året.

Tradisjonelle budsjetter kan være et nyttig styringsverktøy i noen virksomheter. Likevel ser det ut til at flere kommer til å kutte ut tradisjonelle budsjetter i fremtiden, ved at de ser at det ikke er behov for det, da de allerede har tatt i bruk styringsverktøy som kan erstatte det. Det å være nysgjerrig på innholdet i Beyond Budgeting er viktig, og selv om man ikke ønsker å implementere Beyond Budgeting, kan det bidra til inspirasjon for å finne nye løsninger som er best egnet for virksomheten.

5.2 Forslag til videre forskning

Oppgaven er avgrenset til å se på kun en sektor, finanssektoren. For videre forskning kunne man gjennomført en lignende undersøkelse for å se om Beyond Budgeting kommer til å få en større utbredelse i fremtiden, også innenfor andre sektorer. Det hadde også vært interessant å gjøre en videre forskning på samme sektor, men med et større utvalg og en jevnere fordeling av finanskonsern, forsikringselskap og lokalbanker, da dette kan øke kvaliteten på analysen.

Det ville vært interessant å se nærmere på det menneskelige aspektet ved Beyond Budgeting. En forskning som tar for seg i hvor stor grad medarbeiderne har en innvirkning på hvor godt Beyond Budgeting fungerer og hvordan mennesker påvirker styringsverktøy. Dette vil bidra til å øke forståelsen av viktigheten med menneskelige ressurser og lederskap i Beyond Budgeting-filosofien.

I denne oppgaven har vi konsentrert oss om medarbeidere på ledernivå. Det kan derfor være interessant å utføre en studie med medarbeidere lenger ned i virksomheten, for å se på deres erfaringer med Beyond Budgeting. Samt få innsyn i deres synspunkter på budsjetter og andre styringsverktøy.

Videre forskning kunne også gått i dybden på hvordan virksomheter med tradisjonelle budsjetter faktisk arbeider gjennom året, i praksis. For å se om vår konklusjon angående dobbeltarbeid og verdiskapning faktisk stemmer.

Vi har vært innom tillit som et viktig aspekt ved Beyond Budgeting-filosofien. Norden rangeres høyest i verden på tillitsnivå, og videre forskning kunne tatt for seg sammenhenger mellom Beyond Budgeting i andre land.

Bibliografi

- BBRT. (2022a). *The founders*. Hentet Februar 2022 fra Beyond Budgeting - Enabling business agility: <https://bbrt.org/founders/>
- BBRT. (2022b). *What is Beyond Budgeting*. Hentet Februar 2022, from Beyond Budgeting - Enabling business agility: <https://bbrt.org/what-is-beyond-budgeting/>
- BBRT. (2022c). *The Beyond Budgeting principles*. Hentet fra Beyond Budgeting Enabling business agility: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. In *Praktisk økonomi & finans* (4 ed., pp. 8-11). Universitetsforlaget.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (Vol. 2). USA: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Hoff, K. G. (2021). *Strategisk økonomistyring* (Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting, How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- M. Datar, S., & V. Rajan, M. (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (Vol. 16). England: Pearson Education.
- Morlidge, S. (2017). *The little book of Beyond Budgeting*. Storbritannia : Troubador Publishing.
- Morlidge, S., & Player, S. (2010). *Future ready - How to master business forecasting*. Storbritannia: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2016). *Trust*. Hentet April 2022, from OurWorldInData.org: <https://ourworldindata.org/trust>
- S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (1998). *The balanced scorecard: Translating strategy in action*. USA: Harvard Business Review Press .
- Silkoset, R., Olssen, U. H., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. Oslo: Cappelen Damm.
- Stenheim, T., & Madsen, D. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. (17), pp. 22-33.

Vedlegg

Spørreundersøkelse til virksomhetene med Beyond Budgeting som legger grunnlaget for intervjuet.

- Hvilket år implementerte dere Beyond Budgeting?
- I hvilken grad opplever virksomheten at det har blitt skapt større fokus på kunder?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad har det blitt oppfattet som økt handlingsfrihet blant medarbeiderne?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- Hvordan har informasjonsflyten internt endret seg - Har det gått mot større åpenhet i virksomheten?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad har Beyond Budgeting skapt en kultur hvor man får større forståelse for konkurrentene og bransjen? (rammebetingelsene blant konkurrentene og bransjen)
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad har Beyond Budgeting skapt en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad er kontroll hos virksomheten basert på relative indikatorer og trender, og ikke avvik fra plan?

- I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad har virksomheten gjort ressurser tilgjengelige ved behov, og ikke ved årlige budsjettbevilgninger?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- I hvilken grad har de ulike delene av virksomheten lyktes med å skape større koordinering mellom de ulike avdelingene/funksjonene i virksomheten?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- Hvor tilfreds er banken med at styringssystemene ble lagt om basert på Beyond Budgeting prinsipper?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
- Ville dere vurdert å gå tilbake til tidligere styringsmodeller?
 - Ja
 - Nei
 - Kanskje
- Basert på spørsmålet ovenfor, begrunn kort hvorfor

Intervjuguide til virksomhetene med Beyond Budgeting

De 12 prinsippene:

1. Hvordan har det blitt større fokus på kunder enn tidligere? Hva er bedre nå? Og hva kan bli bedre?
2. Hvordan har dere organisert virksomheten?
3. Hva har dere lagt vekt på for å få til økt handlingsfrihet?
4. Hvordan har dere gjort medarbeiderne mer ansvarsbevisste? Hvordan er ansvaret fordelt i virksomheten?
5. Hva har dere gjort for at det skal være større åpenhet? Hvordan har dere utformet virksomhetens interne og eksterne informasjonsflyt?
6. Hvordan har dere oppnådd en kultur hvor man får større forståelse for konkurrentene og bransjen? Hva er bedre nå, enn det var før?
7. På hvilken måte har dere skapt en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess?
8. Hvordan tilpasser dere dere endringene i markedet?
9. Har dere oppnådd større suksess ved å gjøre ressurser tilgjengelig ved behov, fremfor gjennom budsjettbevilgninger? På hvilken måte? Hvordan skjer ressursfordelingen, og hvilke kriterier ligger til grunn?

Generelt:

10. Hvilke av de 12 prinsippene legger dere mest vekt på?
11. Hva tenker du er den største fordelen med BB, kontra tradisjonelle budsjetter?
12. De som vi har snakket med som fortsatt har tradisjonelle budsjetter nevner at de ikke ønsker å gå over til BB fordi de har større kontroll over kostnadene ved å bruke tradisjonelle budsjetter - Hva er dine tanker om det, hvordan holder dere kontroll over kostnadene?

Andre styringsverktøy:

Rullerende prognoser:

13. I hvor stor grad brukes prognoser?
14. Er det noen forskjell i tidsbruk og ansvar i forbindelse med utarbeiding og oppfølging av rullerende prognoser i forhold til budsjettet?
15. Hva er den viktigste funksjonen til prognoser?

Balansert målstyring:

16. I hvor stor grad brukes balansert målstyring?
17. Hva er den viktigste funksjonen knyttet til balansert målstyring?
18. Hva er de største utfordringene ved balansert målstyring?

Benchmarking:

19. I hvor stor utstrekning brukes benchmarking?
20. Hva har dere fokus på når dere benchmarker?

21. Er det noen utfordringer knyttet til benchmarking?

Kultur:

22. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen?

23. Har dere andre tiltak for å bygge og bevare en sterk kultur?

24. Hvilket tiltak har dere for å bygge og bevare tillitt?

25. Er det noe mer du ønske å tilføye?

Spørreundersøkelse til virksomhetene med tradisjonelle budsjetter som legger grunnlaget for intervjuet

- Hvor befinner virksomheten seg i forhold til Beyond Budgeting som alternativ styring?
 - o Vi har påbegynt prosessen med omlegging
 - o Vi har vært i prosess, men ikke lyktes og dermed avsluttet prosessen
 - o Vi kjenner til Beyond Budgeting, men valgt å ikke implementere det
- Hva er hovedårsakene til at virksomheten ikke velger å implementere Beyond Budgeting?

Intervjuguide til virksomhetene med tradisjonelle budsjetter

1. Hvordan fungerer det hos dere ved behov for ressurser? Er det tilgjengelig ved behov, eller styres det av budsjettbevilgninger?
2. Hvordan tilpasser dere dere endringer i markedet?
3. Har medarbeiderne deres økt handlingsfrihet, eller styres dem i stor grad av budsjettene?
4. Har dere skapt en kultur hvor man får større forståelse for konkurrentene og bransjen? (rammebetingelsene blant konkurrentene og bransjen)
5. Har dere en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess?
6. Hvordan holder dere kontroll på kostnadene?
7. Hvor lang tid bruker dere på en måte på å utarbeide et budsjett?
8. Kan du gå litt nærmere inn på hva som fungerer godt med deres styringsverktøy?

Rullerende prognoser:

9. I hvor stor grad brukes prognoser?
10. Er det noen forskjell i tidsbruk og ansvar i forbindelse med utarbeiding og oppfølging av rullerende prognoser i forhold til budsjettet?
11. Hva er den viktigste funksjonen til prognoser?

Balansert målstyring:

12. I hvor stor grad brukes balansert målstyring?
13. Hva er den viktigste funksjonen knyttet til balansert målstyring?
14. Hva er de største utfordringene ved balansert målstyring?

Benchmarking:

15. I hvor stor utstrekning brukes benchmarking?
16. Hva har dere fokus på når dere benchmarker?
17. Er det noen utfordringer knyttet til benchmarking?
18. Er det noe du har lyst til å tilføye?

Spørreundersøkelse til banksjefer i norske lokalbanker

- Bruker din virksomhet for tiden budsjetter?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Nei
 - Vet ikke
- Hva planlegger din virksomhet å gjøre med budsjetter i fremtiden?
 - Beholde det som det er
 - Vurderer å avskaffe budsjetter
 - Planlegger å avskaffe budsjetter
 - I prosess med å avskaffe budsjetter
 - Vet ikke
- Hvor lang tid bruker dere på budsjettprosessen?
 - Under 1 måned
 - 1-2 måneder
 - 2-4 måneder
 - 4-6 måneder
 - Over 6 måneder
 - Vet ikke
- Hva er de viktigste grunnene til at din virksomhet valgte å avskaffe budsjettet?
- Benytter din virksomhet rullerende prognoser?
 - Ja
 - Nei
 - Vet ikke
- Benytter din virksomhet benchmarking?
 - Ja
 - Nei
 - Vet ikke
- Benytter din virksomhet balansert målstyring?
 - Ja
 - Nei
 - Vet ikke
- Hvilken grad av nytte mener du rullerende prognoser har?
 - I svært stor grad

- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- Hvilken grad av nytte mener du benchmarking har?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
 - Hvilken grad av nytte mener du balansert målstyring har?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke

Her kan du utrykke din personlige mening, uavhengig om din virksomhet bruker budsjetter eller ikke.

- I hvilken grad mener du budsjetter tar for mye tid?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du budsjetter skaper verdi for virksomheten?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du budsjetter medfører høye kostnader, som ikke kan knyttes til verdiskapning?
 - I svært stor grad
 - I stor grad

- I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du budsjetter bygger i for stor grad på usikre antakelser om fremtiden?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du at budsjetter fort blir utdatert?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du at budsjetter hindrer virksomheten i å tilpasse seg endringer i markedet?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du at rullerende prognoser er best egnet for virksomheten til å tilpasse seg endringer i markedet?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser verdiskapningen i virksomheten, fordi de i stor grad fokuserer på kostnadsreduksjon?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad

- Vet ikke
- I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser verdiskapningen i virksomheten, fordi de i stor grad fokuserer på budsjettoppnåelse?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- I hvilken grad mener du at budsjetter begrenser tilgangen på ressurser som ikke inngår i budsjettet?
 - I svært stor grad
 - I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I svært liten grad
 - Vet ikke
- Dersom din virksomhet bruker budsjetter, hva er hovedårsakene til at virksomheten ikke velger å implementere Beyond Budgeting?
- Tror du flere virksomheter kommer til å kutte ut budsjetter i fremtiden, og heller fokusere på en mer dynamisk styring?
 - Ja
 - Nei
 - Vet ikke
- Hvorfor tror du at virksomheter foretrekker å beholde budsjetter?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway