

Beyond Budgeting

En analyse av Sparebank 1 Nord-Norges styringsprinsipper

av

Terje Pleym



Mastergradsoppgave i Økonomi og administrasjon

Studieretning Regnskap

30 studiepoeng

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

August 2010

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø, Universitetet i Tromsø. Dette arbeidet har vært et selvstendig skriftlig arbeid som har strukket seg over et semester. I løpet av denne tiden har jeg lært mye om temaet Beyond Budgeting i tillegg til hva som kreves av arbeid og planlegging i forbindelse med en mastergradsoppgave.

Jeg vil rette en stor takk til Rolf Eigil Bygdnes og Bjarne Lind i Sparebank 1 Nord-Norge som var villige til å la seg intervju og la meg få innsikt i hvordan banken styrer. Videre vil jeg også takke veilederne mine, Ulf Mack Growen og Gunnar Ottesen.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke mine medstudenter Grete, Eivind og Kay for et flott samhold, gode råd og ikke minst mange faglige og ikke-faglige diskusjoner.

Til slutt vil jeg takke samboeren min, Eivor, som har vist en imponerende tålmodighet, disket opp med gode middager og vært en stor motivasjonskilde for meg underveis. Takk.

Tromsø , 15. august 2010



Terje Pleym

Sammendrag

De siste tiårene har man sett en utvikling av styringssystemer i organisasjoner, der målet har vært å finne bedre og mer effektive måter å styre en organisasjon på. Bakgrunnen for dette er at det tradisjonelle budsjettet, som de fleste bedrifter styrer etter, kritiseres for å være for tungrodd, for å skape en hierarkisk styring og i realiteten være utdatert når det tas i bruk (Hope & Fraser, 2003). Dette har ført til at det har blitt utviklet en rekke ulike styringsverktøy, alle med det formål å sikre kontrollen av bedriftenes strategi og operative planleggingsprosess. I tillegg har flere bedrifter gått fra en hierarkisk til en mer flat struktur, der ansvar og myndighet er flyttet nedover i organisasjonen.

Beyond Budgeting startet som et uavhengig internasjonalt forsknings – og medlemssamarbeid med det formål å finne styringsmekanismer som kunne erstatte budsjettet og gjøre organisasjoner mer tilpasningsdyktige til forandringer. Etter flere år med forskning endte samarbeidet opp med en filosofi kalt Beyond Budgeting. Denne filosofien bygger på tolv prinsipper som skal sikre bedre planlegging, tettere oppfølging av strategi og bedre ressursallokering, samt tilby en ny og mer helhetlig ledelses – og styringsfilosofi.

Denne oppgaven presenterer et rammeverk med det formål å gi en innføring i Beyond Budgeting-filosofien og bakgrunnen for dens framvekst. Under presentasjonen av det teoretiske rammeverket blir Beyond Budgeting sammenlignet opp mot budsjettet, fordi kritikken av budsjettet førte til at Beyond Budgeting så dagens lys på slutten av 1990-tallet. Videre danner det teoretiske rammeverket grunnlaget for å kunne belyse oppgavens empiriske problemstilling. Den empiriske analysen har som formål å beskrive hvordan Sparebank 1 Nord-Norge styrer i forhold til Beyond Budgeting-filosofien, og hva som gjenstår før banken eventuelt kan gjennomføre en helhetlig Beyond Budgeting-implementering.

Del 2 beskriver valg av metode for oppgaven. Oppgaven har fått en kvalitativ tilnærming, der kvalitativt dybdeintervju er benyttet for å innhente primærdata i den empiriske delen av oppgaven, mens det teoretiske rammeverket er innhentet ved hjelp av sekundærdata. Denne delen av oppgaven oppsummerer valgene som er gjort for innsamling og analyse av datamaterialet, og begrunner hvorfor en casestudie ble ansett som det mest praktiske valget for å kunne besvare oppgavens empiriske problemstilling.

Del 3 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk. Her gis det først en innføring i det tradisjonelle budsjettet, og deretter beskrives utviklingen av Beyond Budgeting. Videre presenterer hvert avsnitt ett av de tolv prinsippene bak Beyond Budgeting-filosofien. Under hvert avsnitt drøftes budsjettet opp mot Beyond Budgeting. På denne måten besvares oppgavens teoretiske problemstilling samtidig som denne delen av oppgaven også har som formål å fungere som et rammeverk for gjennomføringen av casestudien.

Del 4 omhandler oppgavens empiri og analyse. Sparebank 1 Nord-Norge er et spennende studieobjekt sett i lys av at banken allerede i flere år har styrt uten budsjett. Denne delen av oppgaven presenterer Sparebank 1 Nord-Norge og analysen av bankens styringssystem. Analysen tar utgangspunkt i og er bygget opp etter de tolv Beyond Budgeting-prinsippene. Dette for å muliggjøre direkte sammenligning. Analysen viser at Sparebank 1 Nord-Norge i stor grad styrer i harmoni med Beyond Budgeting-filosofien, men at banken har noen utfordringer som må løses dersom en helhetlig implementering skal gjennomføres.

Drøfting av funnene i analysen samt konklusjonen foregår i del 5. Drøftingen er delt opp i to deler, hvor den første delen tar for seg prinsipper for desentralisering, mens den siste delen drøfter prosessene som banken styrer etter. Konklusjonen oppsummerer de funnene som er gjort og ser disse i forhold til den empiriske problemstillingen. Sparebank 1 Nord-Norge styrer på mange områder i samsvar med Beyond Budgeting-filosofien. De har en flat og desentralisert struktur der ansvaret er skjøvet nedover i organisasjonen. Banken sliter imidlertid med at detaljstyringen fra ledelsens side er for høy, og bankens rådgivere kan til tider føle at de får begrenset frihet, og at arbeidsdagen deres i for liten grad består av selvstendige valg. Noe av dette skyldes at banknæringen generelt er preget av lover og regler, og etter finanskrisen har de i tillegg merket betydelige innstramminger. Videre lider også planleggingsprosessen samme skjebne. I utgangspunktet skal prosessen starte på bunnen og ende opp hos konsernledelsen, men de retningslinjene som blir sendt nedover i systemet av konsernledelsen blir betraktet som direktiver som gjør det selvstendige planleggingsarbeidet noe redusert. Tatt det ovennevnte i betraktning har banken likevel, ved å innføre det balanserte målekortet og rullerende prognoser, tatt store steg i retning av en styring etter Beyond Budgeting-filosofien.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Figur og tabelliste.....	vi
Del 1: Introduksjon.....	1
1.1 Innledning og bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Oppgavens problemstillinger.....	3
1.3 Oppgavens struktur og oppbygning.....	3
Del 2: Metode.....	4
2.1 Undersøkellesdesign.....	4
2.2 Pålitelighet, repliserbarhet og validitet.....	5
2.3 Undersøkellesmetode.....	6
2.4 Innsamling av kvalitativ data.....	8
2.4.1 Strukturering av intervjuet.....	8
2.4.2 Sted for intervjuet.....	9
2.4.3 Gjennomføring av intervjuet.....	9
2.4.4 Intervjuguide.....	10
2.5 Hvordan datamaterialet analyseres.....	10
Del 3: Teoretisk rammeverk.....	12
3.1 Budsjett.....	12
3.2 Beyond Budgeting.....	13
3.3 Unngå feilslått lederskap - Prinsippene bak lederfilosofien.....	15
3.3.1 Prinsipp 1: Kunder.....	15
3.3.2 Prinsipp 2: Organisasjon.....	16
3.3.3 Prinsipp 3: Ansvar.....	17
3.3.4 Prinsipp 4: Selvstendighet.....	18
3.3.5 Prinsipp 5: Verdier.....	20
3.3.6 Prinsipp 6: Åpenhet.....	23
3.4 Skap felles fremtidsmål - Prinsippene bak «prosessene».....	24
3.4.1 Prinsipp 7: Mål.....	24
3.4.2 Prinsipp 8: Belønning.....	26
3.4.3 Prinsipp 9: Planlegging.....	32
3.4.4 Prinsipp 10: Kontroll.....	37
3.4.5 Prinsipp 11: Ressurser.....	38
3.4.6 Prinsipp 12: Koordinasjon.....	40
Del 4: Empiri og analyse.....	42
4.1 Sparebanken 1 Nord-Norge som studieobjekt.....	42
4.2 Presentasjon av Sparebank 1 Nord-Norge.....	42
4.3 SNNs organisasjonsstruktur.....	44
4.4 Kunden i fokus.....	45
4.5 Ansvar.....	46
4.6 Frihet innenfor rammer.....	47
4.7 SNN-koden: Sparebank 1 Nord-Norges verdigrunnlag.....	48
4.7.1 SNN-skolen.....	50
4.8 Intranettet som informasjonsarena.....	51
4.9 SNNs rutiner for målsetting.....	51
4.9.1 Bruken av det balanserte målekort i dag.....	52
4.9.2 Erfaringer og utviklingen av det balanserte målekort.....	53

4.9.3 Rullerende prognoser.....	54
4.9.4 Salgsrapportering.....	54
4.9.5 Intern og ekstern benchmarking	55
4.10 Bonusordninger.....	55
4.10.1 Bonus basert på balansert målstyring.....	55
4.10.2 Kollektiv resultatbonus.....	56
4.10.3 Individuell bonusordning.....	56
4.11 Rullerende prognoser som planleggingsverktøy.....	57
4.11.1 Beste prognoseprosess.....	57
4.11.2 Prosessutfordringen.....	58
4.12 Kontroll	59
4.12.1 Kvalitetsstyring.....	60
4.13 Ressursallokering og koordinering.....	60
Del 5: Drøfting og konklusjon.....	62
5.1 Organisering og ledelse i Sparebank 1 Nord-Norge.....	62
5.2 Prosessene i Sparebank 1 Nord-Norge.....	65
5.3 Konklusjon.....	67
5.4 Forslag til videre forskning.....	69
Litteraturliste.....	71
Vedlegg.....	75

Figur - og tabelliste

Figur 1 Grad av åpenhet i den kvalitative tilnærmingen.....	7
Figur 2 Grad av strukturering i et intervju.....	8
Figur 3 Endring i forretningsomgivelsene.....	19
Figur 4 En typisk bonusordning for ledere.....	28
Figur 5 Organisasjonskart Sparebank 1 Nord-Norge.....	44
Figur 6 SNN-koden: Spørsmål til overveielse.....	49
Figur 7 Sparebank 1 Nord-Norge sitt balanserte målekort.....	53
Tabell 1 Beyond Budgeting-prinsippene.....	14

Del 1: Introduksjon

1.1 Innledning og bakgrunn for oppgaven

Temaet for denne oppgaven er økonomiske styringssystemer i store bedrifter, avgrenset til det tradisjonelle budsjettet og Beyond Budgeting, og den utviklingen slike styringssystem har hatt de siste tiårene. Styring av foretak har fått mye oppmerksomhet og det har blitt utviklet en rekke verktøy for å kunne styre foretak på en bedre og mer effektiv måte. Ett utviklingstrekk er at det nå fokuseres på flere interessentgrupper enn tidligere, der eiernes interesser og krav tidligere hadde det meste av fokuset.

Et annet utviklingstrekk er at man i løpet av 1990-tallet har blitt introdusert for nyere verktøy som balanserte målekort og rullerende prognoser. Disse verktøyene med flere er utviklet for å oppnå en strategisk orientert styring og for å inkludere virksomhetens visjon og langsiktige mål, og på denne måten erstatte eller komplettere budsjettet. Undersøkelser blant store norske selskaper viser at mange i dag benytter seg av slike verktøy i tillegg til budsjettet (Østergren, 2008). Dette kommer trolig av at flere og flere innser at budsjettet alene ikke er tilfredsstillende for planlegging og styring.

Et tredje utviklingstrekk de siste tiårene er desentralisering. I dag ser man at flere bedrifter som tidligere hadde en hierarkisk-lignende organisasjonsstruktur nå har en flatere struktur, der lederne må stole mer på sine ansatte og delegere mer myndighet til førstelinjeansatte.

Denne oppgaven har som tidligere nevnt som mål å belyse en relativt ny retning innen økonomisk styring. Første gang jeg ble kjent med denne retningen var i faget "Økonomisk styring av foretak" på mastergradsnivå. Artikkelen "Corporate Budgeting is Broken Let's Fix It" skrevet av Michael C. Jensen fikk meg til å se på budsjettet fra en side som til da var ukjent for meg. En annen artikkel som ble presentert var "På tide å kaste budsjettet" publisert i Liv og Ledelse nr. 36 2007. Denne artikkelen beskriver hvordan StatoilHydro kvitter seg med budsjettet og går "beyond budgeting". Dette gjorde meg nysgjerrig på Beyond Budgeting og var grunnlaget for at jeg valgte dette temaet for min masteroppgave.

Budsjettet har vært og er for mange fortsatt et viktig verktøy for planlegging, fastsetting av mål, samordning, koordinering og oppfølging, men budsjettet har allerede fra 1970-tallet vært utsatt for kritikk (Hope & Fraser, 2003; Wallander, 1999; Østergren, 2008). Særlig for større bedrifter førte

stadig mer dynamiske og komplekse omgivelser til at det tradisjonelle budsjettet ikke lenger var relevant. Flere opplevde at budsjettet fort ble ubrukelig på grunn av endringer i omgivelsene, noe som gjorde at bedriftens planer baserte seg på forutsetninger som allerede var foreldet. Dette blir sett på som bakgrunnen for at Beyond Budgeting startet som et "grasrotopprør" i både i europeiske og amerikanske bedrifter på slutten av 1990-tallet. Det spesielle var at konseptet ikke kom fra konsulentmiljøet eller akademiske krefter, men fra bedriftene selv (Lem, 2009).

Mange ser på Beyond Budgeting-filosofien som en ny og spennende måte å skulle styre etter og representerer et seriøst alternativ til budsjettering (Bogsnes, 2009). Flere store norske bedrifter har i de siste årene fjernet budsjettet og implementert Beyond Budgeting. Som eksempler kan Statoil, Telenor og Borealis nevnes. Felles for disse bedriftene er at de konkurrerer i sterkt dynamiske omgivelser der nyskapning og effektivitet er suksessfaktorer.

Denne oppgaven er strukturert i to hoveddeler med utgangspunkt i oppgavens to problemstillinger. Den første delen gir et teoretisk rammeverk og tar for seg Beyond Budgeting-filosofien drøftet opp mot det tradisjonelle budsjettet. Den andre delen av oppgaven består av en empirisk del der formålet er å ta for seg en bedrift som har innført fragmenter av Beyond Budgeting i sin styring. Dette for å få et innblikk i hvilke styringssystemer bedriften styrer etter per i dag og om noen av disse er forenlig med Beyond Budgeting-filosofien, samt gå inn på hva som må til for at bedriften skal kunne styre helhetlig etter Beyond Budgeting.

Temaet som oppgaven omhandler er stort og omfattende. Det gjør det mulig å kunne fokusere på mange ulike problemstillinger. På grunn av tidsaspektet og knappe ressurser har jeg valgt å avgrense oppgaven til å omhandle Beyond Budgeting-filosofien sammenliknet med budsjettet. Jeg vil også gi en innføring i det balanserte målekortet og rullerende prognoser. Disse er naturlig å flette inn i oppgaven fordi det er verktøy som brukes for å komplettere både budsjettet og ulike Beyond Budgeting-løsninger.

1.2 Oppgavens problemstillinger

Som nevnt i innledningen er oppgaven delt inn i to hoveddeler som skal besvare hver sin problemstilling. Den første problemstillingen har som mål å sammenligne Beyond Budgeting opp mot budsjettet, samt gi leseren en teoretisk referanseramme med det formål å øke kunnskapen og forståelsen rundt temaet Beyond Budgeting.

Hvilke utviklingstrekk er det som har ført til at Beyond Budgeting-filosofien har vokst fram, og hvilke fordeler kan Beyond Budgeting tilby sammenliknet med det tradisjonelle budsjettet?

For å få en praktisk tilnærming til temaet Beyond Budgeting ønsker jeg å relatere teorien til en casebedrift. Den andre problemstillingen har dermed som formål å gi leseren kunnskap om en bedrift som har forlatt budsjettet og gått i retning av å styre etter Beyond Budgeting. Oppgavens empiriske del skal dermed besvare følgende problemstilling:

Hva benytter Sparebank 1 Nord-Norge i sin daglige styring som harmonerer med Beyond Budgeting-filosofien og hva gjenstår for å kunne implementere en helhetlig styring basert på Beyond Budgeting?

1.3 Oppgavens struktur og oppbygning

For å besvare problemstillingene nevnt over er oppgaven bygd opp i fem deler. Del 1 starter med en innledning og presenterer deretter oppgavens to problemstillinger. Del 2 tar for seg valg av metode og hvordan innhenting av informasjon er utført. Del 3 beskriver det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på og besvarer samtidig oppgavens første problemstilling. I del 4 besvares oppgavens empiriske problemstilling, da gjennom analyse av intervjuene utført i oppgavens casebedrift. Del 5 drøfter funnene fra analysen nærmere, og avslutningsvis oppsummeres disse funnene i en konklusjon. I denne delen av oppgaven presenteres også de erfaringene jeg har gjort meg i forbindelse med denne oppgaven, samt forslag til videre forskning.

Del 2: Metode

Denne oppgaven er todelt. Først etableres det en teoretisk referanseramme der jeg bruker en eksplorativ metode for å innhente data og hvor kildene er sekundærdata. Dette rammeverket har som formål å besvare oppgavens teoretiske problemstilling. Deretter, for å besvare oppgavens empiriske problemstilling, gjennomføres det en empirisk analyse der deler av den teoretiske referanserammen blir testet ut i praksis for å samle inn primærdata. Denne innsamlingen foregår ved hjelp av dybdeintervju av sentrale informanter i den valgte casebedriften.

Undersøkelser som har som mål å framskaffe kunnskap, kalles empiriske undersøkelser. Bruk av riktig forskningsmetode skal sikre at den empiriske informasjonen samles inn på en så god måte som mulig (Jacobsen, 2005). Det vil alltid være muligheter for at de svarene man får i en undersøkelse er skapt av undersøkelsen selv. Metodekunnskap skal gjøre oss kritiske til om svarene en undersøkelse gir skyldes metoden som er benyttet eller om det skyldes virkeligheten (ibid). Valg av metode har flere faser, hvor den første fasen er å utforme en problemstilling (kapittel 1.2). Den andre fasen går ut på å velge et undersøkelsesdesign, og blir i denne oppgaven gjennomgått i kapittel 2.1. Pålitelighet, repliserbarhet og validitet blir vanligvis innlemmet i designkapitlet, men har i denne oppgave fått et eget kapittel (kapittel 2.2). Neste fase er å velge hva slags type data som skal samle inn. Kapittel 2.3 tar for seg undersøkelsesmetoden. Videre tar kapittel 2.4 for seg den fjerde fasen som omhandler innsamlingen av kvalitative data, mens kapittel 2.5 beskriver hvordan datamaterialet i denne oppgaven analyseres.

2.1 Undersøkelsesdesign

Et undersøkelsesdesign har som mål å være et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bryman & Bell, 2007). På bakgrunn av problemstilling skal man forsøke å finne et undersøkelseopplegg som er best mulig egnet for å besvare problemstillingen. Hvilket undersøkelsesdesign man velger vil kunne påvirke hvor godt man besvarer problemstillingen samt oppgavens pålitelighet (Jacobsen, 2005).

Det teoretiske rammeverket er skrevet for å besvare oppgavens teoretiske problemstilling, samt at leseren skal kunne forstå oppgavens empiriske del. I denne oppgaven har jeg for å innhente sekundærdata, det vil si data samlet inn av andre (Jacobsen, 2005), valgt en eksplorativ metode. Primært har jeg benyttet meg av fagbøker eller artikler publisert i ulike tidsskrift eller på internett. I forbindelse med den sistnevnte kilden til sekundærdata skal det nevnes at Google Scholar (<http://scholar.google.com/>) har vært brukt. Dette er Google sin søkemotor for akademisk litteratur.

I tillegg er BIBSYS, en nasjonal leverandør av søkemotor for fag – og forskningsbibliotek, Universitetsbiblioteket i Tromsø og veiledere benyttet for å innhente data. De mest brukte søkeordene var "Beyond Budgeting", "budsjett", "desentralisering", "kritikk mot budsjettet" , "bonusordninger", "balanced scorecard" og "rullerende prognoser".

For å kunne besvare den empiriske delen av oppgaven var det for denne oppgaven naturlig å velge en casestudie. Det har bakgrunn i at det tradisjonelle casestudiedesignet fører til en detaljert og intensiv analyse av et enkelt case (enhet), og hvor det intensive opplegget kjennetegnes ved at man går i dybden på denne casen. En case kan være et bestemt sted, en person eller som i denne oppgaven en organisasjon (Bryman & Bell, 2007). Videre har en casestudie vanligvis en induktiv tilnærming. Det innebærer at man samler inn empirisk informasjon uten for mange antagelser på forhånd. Ideelt skal forskeren gå ut med åpent sinn for på bakgrunn av sine funn danne teoriene (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden i denne oppgaven er laget på bakgrunn av Beyond Budgeting-prinsippene, og på det tidspunkt da denne ble utformet hadde jeg bevisst satt meg lite inn i casebedriften. Dette for å prøve og forhindre at spørsmålene i intervjuguiden ble farget av eventuelle bakgrunnskunnskaper.

Som nevnt ovenfor er undersøkelsesopplegget i en casestudie intensivt, noe som selvsagt går på bekostning av antall enheter i oppgaven. I denne oppgave er det kun en enhet som undersøkes. For å besvare oppgavens problemstillinger er jeg avhengig av å gå i dybden, eller med andre ord, å innhente mye informasjon, og derfor falt valget på casestudie som undersøkelsesdesign.

2.2 Pålitelighet, repliserbarhet og validitet

For at et arbeid skal kunne være pålitelig må undersøkelsen kunne repeteres (Bryman & Bell, 2007). Repliserbarhet handler om at dersom en annen forsker gjennomfører et identisk forskningsopplegg, er idealet at denne forskeren skal komme fram til det samme resultatet (Jacobsen, 2005). Videre er validitet eller gyldighet kanskje det viktigste kriteriet i forskningssammenheng. Validitet forteller hvor stor integritet undersøkelsens konklusjon har (Bryman & Bell, 2007), og kan deles opp i begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005) . I casestudier er forfattere av undersøkelsene ofte uenige om viktigheten av pålitelighet (Bryman & Bell, 2007) .

I denne oppgaven er begrepsgyldigheten høy siden det i intervjuguiden presenteres spørsmål uten bestemte svaralternativer, og på denne måten gis respondenten mulighet til å svare detaljert og fritt på spørsmålene for å gi meg data for å kunne for å besvare oppgavens empiriske problemstilling på

en god og utfyllende måte. Begrepsgyldighet handler om å få fram den "riktige" forståelsen av et fenomen eller situasjon (Jacobsen, 2005). Den interne gyldigheten er i kvalitative undersøkelser ansett for å være høy. Intern gyldighet er et spørsmål om oppgavens resultater er riktige og med riktighet menes intersubjektivitet. Intersubjektivitet betyr så nært sannheten som mulig. De aller fleste samfunnsforskere benytter seg av intersubjektivitet, fordi målet for den objektivt riktige sannheten om et samfunn vanskelig lar seg gjennomføre (Bryman & Bell, 2007). For å sikre en høy intern gyldighet er det vanlig at resultatene i en casestudie blir presentert for intervjuobjektet før oppgaven ferdigstilles. På denne måten kan man sjekke om vedkommende kjenner seg igjen i det som blir fremstilt i oppgaven. Videre går oppgavens eksterne gyldighet ut på om de funn som er gjort kan generaliseres. Generelt har ikke casestudier som mål å identifisere typiske caser som kan brukes for å generalisere (ibid). Dette er heller ikke et mål med denne oppgaven.

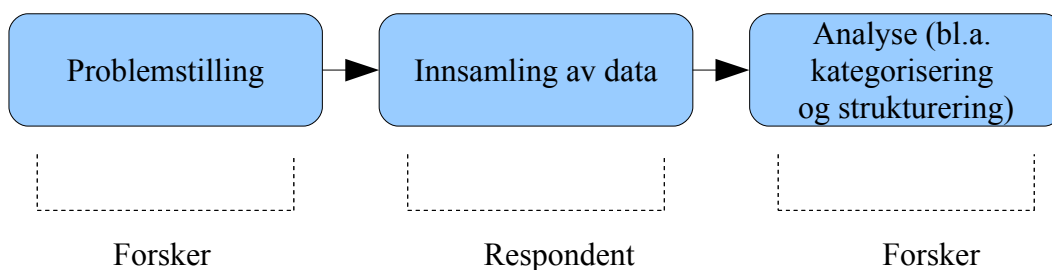
Det som skiller en casestudie fra andre studier er at studien har som mål å kaste lys over de unike egenskapene i selve caset. Dette kalles å ha en ideografisk tilnærming (Swedberg, 2000), noe som vil si å beskrive eller forklare et enkelt fenomen.

2.3 Undersøkellesmetode

Undersøkellesmetode handler om hvordan data samles inn (Bryman & Bell, 2007). Informasjonen som samles inn kan være i form av tall eller ord. Kvantitative data opererer med tall og størrelser, mens kvalitative data opererer med meninger i form av språk og handlinger (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har jeg valgt å innhente informasjon i form av ord, altså å ha en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ tilnærming brukes når målet er å få fram nyansert og detaljert informasjon om hvordan mennesker tolker en situasjon og/eller dersom problemstillingen er eksplorerende, det vil si en problemstilling man har lite kunnskap om fra før av og ønsker å utforske (ibid). Den empiriske problemstillingen i denne oppgaven har nettopp som mål å innhente mye og detaljert informasjon slik at jeg på best mulig måte skal kunne besvare oppgavens problemstilling.

En av fordelene ved kvalitativ forskning er at det legges få begrensninger på intervjuobjektene. Et av målene med intervjuet i denne oppgaven var at intervjuobjektene skulle få snakke så fritt som mulig så lenge jeg fikk tilstrekkelig med relevant informasjon. Som nevnt ovenfor gir det å la intervjuobjektene få snakke fritt oppgaven større begrepsgyldighet. I de situasjonene der jeg trengte mer spesifikk informasjon for å forstå intervjuobjektet stilte jeg til konkrete spørsmål, men ellers var målet at intervjuet skulle gjennomføres så fritt som mulig. Det er generelt vanskelig å ha få begrensninger og fokuset mitt under intervjuet var få informasjon som sammenlagt ga meg mulighet til å kunne besvare oppgavens empiriske problemstillingen.

Videre er en annen fordel ved kvalitative undersøkelser det at man har mulighet til å endre problemstilling, undersøkelseopplegg, innsamlingsmetode og analyse etter hvert som ny kunnskap endrer oppfatningen av hvordan ting virkelig fungerer (Jacobsen, 2005). Figur 1 illustrerer hvordan en kvalitativ forskningsprosess kan foregå.



Figur 1: Grad av åpenhet i den kvalitative tilnærmingen. Kilde: (Jacobsen, 2005)

Det å velge en kvalitativ undersøkelsemetode er imidlertid ikke uten ulemper. For det første kan det være både tidkrevende og ressurskrevende det å foreta et intervju, og ofte har man begrensninger når det gjelder både tid og ressurser. Det gjør at man kanskje må begrense antall respondenter selv om resultatet kunne blitt bedre dersom man hadde hatt muligheten til å inkludere flere. Dette kan føre til at det er vanskelig å vite om respondentene er representative kun for seg selv eller om de representerer majoriteten i bedriften. Som nevnt i kapittel 2.2 medfører dette at en kvalitativ undersøkelse vanskelig vil kunne oppfylle kravet til ekstern gyldighet.

Videre er den store mengden data som samles inn i forbindelse med et intervju ofte en utfordring. En times intervju kan fort tilsvare 10-15 maskinskrivne sider og informasjonen er ofte ustrukturert (Jacobsen, 2005). Dette vanskeliggjør oppgaven med å strukturere og analysere dataene på en god måte. En godt strukturert intervjuguide kan i midlertidig lette dette arbeidet. Ved å bruke verktøy som for eksempel opptaker gir intervjueren mulighet til å gå igjennom intervjuet flere ganger, og det kan på den måten bli lettere å strukturere intervjuet, hente fram direkte sitater og unngå uheldig siling av informasjon.

En annen ulempe ved intervju som undersøkelsemetode er at nærhet kan være et problem for intervjueren. Ofte ønsker man en nær relasjon mellom intervjuer og respondent, men blir man for nær kan det gå på bekostning av forskerens evne til å reflektere over situasjonen på en god og kritisk måte.

I denne oppgaven har jeg valgt den kvalitative metoden intervju for å samle inn data. Data som samles inn ved hjelp av intervju kalles primærdata og innebærer at informasjonen samles inn "fra bunnen av" og ikke er hentet fra andre kilder. I neste kapittel går jeg mer i detalj når det gjelder hvordan jeg har innhentet kvalitativ data i denne oppgaven.

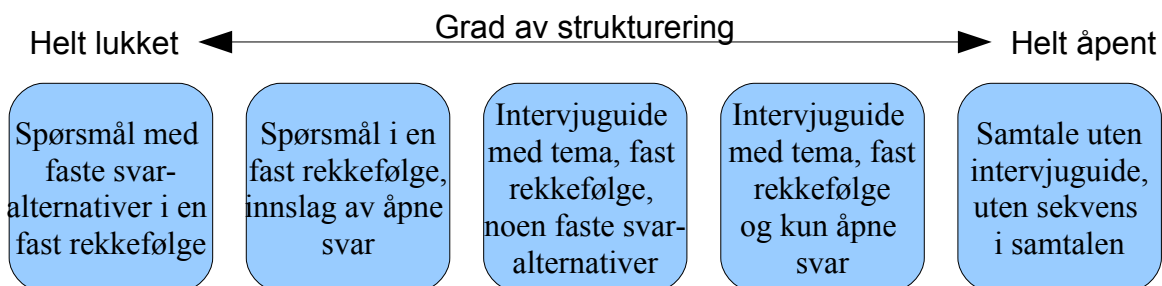
2.4 Innsamling av kvalitativ data

Metoden som velges for å samle inn data påvirker oppgavens gyldighet (Jacobsen, 2005). I dette kapitlet tar jeg for meg hvordan data ble samlet inn i denne oppgaven, samt den valgte innsamlingsmetodens sterke og svake sider.

I denne oppgaven er intervju valgt som metode for å innhente data. Dette er den vanligste kvalitative metoden for datainnsamling. Intervjuet i denne oppgaven gjennomføres ansikt-til-ansikt, og er dermed et såkalt personlig intervju. Intervju kan også gjennomføres via telefon eller ved bruk av internett. Et personlig intervju kan ofte både være tidskrevende og kreve finansielle midler, men fører ofte til bedre kontakt mellom intervjuer og respondent. Det er lettere å oppnå fortrolighet mellom intervjuer og intervjuobjektet og intervjuer kan observere reaksjonene til intervjuobjektet. Dette er bakgrunnen for at jeg valgte denne typen intervju. Generelt ansees personlig intervju som en metode som gir bedre gyldighet og pålitelighet sammenlignet med intervjuer over telefon eller internett (ibid).

2.4.1 Strukturering av intervjuet

Som vist i figur 2 kan et intervju ha flere grader av strukturering. Fra det helt lukkede intervjuet, der intervjuobjektet presenteres for faste spørsmål med faste svaralternativ, til det åpne intervjuet der intervjuet gjennomføres mer som en vanlig samtale.



Figur 2: Grad av strukturering i et intervju. Kilde: (Jacobsen, 2005)

I denne oppgaven er intervjuguiden bygget opp ved å ha et spørsmål per tema, uten noen kompletterende spørsmål. Denne oppbygningen gir muligheter for åpne svar og intervjuobjektet kan svare fritt innenfor hvert tema. Dette ble gjort for å sikre at de viktigste temaene ble gjennomgått. Ulempen med en slik åpen tilnærming er at det kan være fare for at man i ettertid ikke har fått nok informasjon innenfor hvert tema. Dersom intervjuobjektet "brenner" for et spesifikt tema kan man eksempelvis risikere å sitte igjen med mye informasjon innenfor dette temaet, mens andre temaer gis mindre oppmerksomhet. I intervjuguiden i denne oppgaven har jeg likevel tillatt meg å ha en relativ liten grad av strukturering, da jeg i ettertid har hatt mulighet til å ta kontakt med intervjuobjektene dersom uklarheter dukket opp i forbindelse med analysearbeidet.

2.4.2 Sted for intervjuet

Intervjuet i denne oppgaven ble gjennomført på kontoret til et av intervjuobjektene. Dette var mest hensiktsmessige for intervjuobjektene grunnet deres stramme tidsskjema, men også fordi det kan være gunstig at respondenten er i sitt naturlige miljø. Forskning har nemlig vist at kunstige omgivelser gir kunstige svar (Jacobsen, 2005). Samtidig kan det å gjennomføre intervjuet på intervjuobjektets kontor ha sine ulemper. Det at respondenten er på jobb når intervjuet gjennomføres kan lett medføre forstyrrelser som for eksempel at telefonen ringer eller at noen banker på og spør etter vedkommende. En fordel med at intervjuobjektens arbeidsplass benyttes er imidlertid nærheten til eventuell tilleggsdata i form av forskjellige dokumenter. I mitt tilfelle benyttet intervjuobjektene seg av denne muligheten, og kopierte ulike relevante dokumenter til meg som jeg kunne benytte meg av i analysearbeidet.

2.4.3 Gjennomføring av intervjuet

For å kunne gjennomføre et godt personlig intervju har intervjuerens opptreden mye å si. Intervjueren må ha satt seg godt inn i temaet som intervjuet skal omhandle og bruke denne kunnskapen til å få intervjuobjektet til å åpne seg. Dette kan være vanskelig når intervjuet kun skjer en enkelt gang, fordi tillit er noe som utvikles over tid, og når intervjuer ikke er kjent for intervjuobjektene på forhånd har det lett for å oppstå en litt spent stemning. Under slike forhold er det viktig at intervjuer ikke gjør elementære feil som kan ødelegge for tillitsforholdet.

Videre bør intervjuet innledes med at intervjuer gir en oversikt over hvorfor intervjuet blir gjennomført og hva som er hensikten med intervjuet, samt informere om hvordan svarene som fremkommer i intervjuet skal benyttes. Starten på et intervju er viktig, da det første spørsmålet ofte setter standarden for resten av intervjuet. Så for å så få mest mulig ut av intervjuet bør dette første spørsmålet stilles ganske åpent. Videre er det viktig at man som intervjuer lar intervjuobjektet få svare uten at man bryter inn med stadig nye spørsmål, og man bør tillate pauser. Neste spørsmål stilles først når intervjuobjektet har snakket seg ferdig rundt det forgående temaet, ellers kan intervjuobjektet bli irritert. Videre er det viktig å tenke gjennom hvilken kroppsposisjon man som intervjuer har under intervjuet. Vanligvis er det å sitte med armene i kors oppfattet som en lukket posisjon og man bør heller ikke sitte for framoverlent eller være for aktiv i bevegelsene. Underveis i intervjuet er det også viktig at intervjuer signaliserer med nikk eller bekræftende ord slik at intervjuobjektet forstår at han eller hun blir forstått. Dersom man ikke er helt med på hva som blir sagt, er det viktig at man graver etter svar for å få det svaret man trenger for å kunne utføre analysen. Avslutningsvis bør intervjuer la intervjuobjektet få muligheten til å legge fram ting som

han eller hun ikke har fått mulighet til å komme med tidligere (Jacobsen, 2005).

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuet i denne oppgaven, var hensikten med intervjuet gjort kjent for respondentene på forhånd. Helt fra kontakten ble opprettet per telefon og intervjuet avtalt, visste de hva som var hensikten min med intervjuet. Intervjuguiden ble sendt respondentene per mail i forkant av intervjuet. Dette ga respondentene mulighet til å forberede seg til intervjuet, noe som forhåpentligvis ga bedre og mer reflekterte svar. Jeg som intervjuer hadde også gått igjennom intervjuguiden og forberedt meg i forkant til intervjuet.

2.4.4 Intervjuguide

Intervjuguiden i denne oppgaven er utformet på bakgrunn av følgende elementer (Bryman & Bell, 2007):

- For at at intervjuet skal kunne gjennomføres med mest mulig flyt bør man begynne med å plassere temaene som man ønsker å gjennomgå i intervjuet i en fornuftig rekkefølge.
- Spørsmålene bør utformes med tanke på hva intervjuet skal prøve å besvare. Etter at intervjuguiden er ferdigstilt bør man spørre seg selv om man kan analysere seg frem til en konklusjon basert på mulige svar.
- Språket i intervjuguiden og språket man bruker underveis i intervjuet bør være tilpasset personen man intervjuer. Det er for eksempel stor forskjell på hvordan en person på sytti år og en på tredivve år ordlegger seg.
- Så langt det lar seg gjøre bør man unngå å stille ledende spørsmål. Spørsmålene bør være så undersøkende og objektive som mulig
- Det er viktig å huske på å notere ned informasjon som stilling i virksomheten, alder, hvor lenge vedkommende har vært ansatt i virksomheten, tidligere karriere, osv. Dette er informasjon som må tas hensyn til når svarene skal analyseres.

2.5 Hvordan datamaterialet analyseres

Det første spørsmålet man må stille seg etter at den kvalitative informasjon er samlet inn er: "Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden" (Jacobsen, 2005). Da intervjuet var vel overstått hadde jeg omtrent en og en halv time intervju innspilt på lydbånd, noe som betydde relativt mye informasjon som måtte struktureres. Intervjuguiden min var bygget opp slik at hvert tema representerte et prinsipp i Beyond Budgeting-filosofien, og intervjuobjektene greide stort sett å snakke seg ferdig innenfor et tema før vi gikk over til neste. Jeg trengte dermed

ikke å spole så mye fram og tilbake for å finne informasjon rundt hvert tema. Den første fasen av en kvalitativ dataanalyse går ut på at innsamlet informasjon må renskrives. I mitt tilfelle ville det betydd å transkribere halvannen time med lydmaterialiet. Det ville vært en lite effektiv måte å arbeide på (ibid), så jeg valgte heller å høre gjennom intervjuet nøye en gang for så å lage meg en indeks over hvor jeg kunne finne informasjon om de tolv ulike temaene.

Den andre fasen i forbindelse med en kvalitativ dataanalyse vil som regel være å systematisere og kategorisere. Med kategorisere menes det å samle data i grupper. Denne delen tok jeg samtidig som jeg lagde indeksen over intervjuet. Jeg systematiserte intervjuet på en slik måte at jeg fikk en oversikt om når på båndet de ulike temaene i intervjuet ble omtalt slik at jeg under analysen ikke glemte av eller gikk glipp av viktig informasjon.

Den siste fasen i analysering av kvalitativ informasjon omhandler det å sammenbinde informasjonen. Da jeg hadde en god indeks over informasjonen på lydbandet begynte jeg selve analyseringen av datamaterialet, noe som innebar at jeg var på utkikk etter meninger, årsaker, problemer og utfordringer som kunne hjelpe meg med å besvare oppgavens empiriske problemstilling. Denne informasjonen ble så bundet sammen og drøftet, og førte frem til oppgavens konklusjon.

Del 3: Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven legger jeg teorigrunnlaget for resten av oppgaven. Denne delen skal også besvare oppgavens teoretiske problemstilling, samt anvendes som sammenligningsgrunnlag i analysen av casebedriften i del 4. Problemstillingen er som følger:

Hvilke utviklingstrekk er det som har ført til at Beyond Budgeting-filosofien har vokst fram, og hvilke fordeler kan Beyond Budgeting tilby sammenliknet med det tradisjonelle budsjettet?

Det teoretiske rammeverket er skrevet rundt Beyond Budgeting sine tolv prinsipper for hvordan man kan styre en bedrift. Hvert av disse prinsippene er utviklet på bakgrunn av undersøkelser i selskaper som styrte etter budsjettet, brukte budsjettet på andre måter eller som hadde forlatt budsjettet helt som styringsverktøy. I gjennomgangen av disse tolv Beyond Budgeting-prinsippene vil jeg drøfte hvert av dem opp mot budsjettet. Innledningsvis vil jeg derfor gi en kort beskrivelse av budsjettet og hva budsjettarbeidet består av, samt introdusere Beyond Budgeting-filosofien.

3.1 Budsjett

Tradisjonelt har budsjettet vært et viktig verktøy for effektiv planlegging og kontroll i organisasjoner på kort sikt. Et driftsbudsjett dekker vanligvis et kalenderår og viser planlagte inntekter og kostnader for året, og avdekker dermed profittpotensialet (Anthony & Govindarajan, 2007). Budsjettet fungerer som et handlingsprogram for å nå bedriftens mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i monetære termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode (Bergstrand et al., 1999)

Et budsjett benyttes ofte som et instrument i større bedrifter for å underrette styret om hvordan neste års drift vil se ut, slik at styret og aksjonærene vet at ledelsen har en plan og visjon for driften og at ledelsen driver etter eiernes hensikt. Tidligere var det også normalt at budsjettet måtte godkjennes av styret, men det er ingen lovpålagt handling. Et budsjett kan i grunnen ikke vedtas av noen, for det handler om fremtiden og ikke engang styret kan bestemme fremtiden. Det er trolig også bakgrunnen for at det ikke lenger er vanlig at styret vedtar et budsjett, men heller at budsjettet benyttes som en diskusjonsarena (ibid).

Budsjettet som framtidig plan benyttes ofte som sammenligningsgrunnlag når regnskapet foreligger eller som underlag for kvartalsrapporter til markedet når det dreier seg om børsnoterte bedrifter. Produksjonsbedrifter av en viss størrelse med flere avdelinger bruker budsjettet som et planleggingsverktøy for å samkjøre avdelingene. Dersom forskning – og utviklingsavdelingen i

løpet av året skal ferdigstille et produkt må produksjonsavdelingen være klar til å starte produksjonen av dette. I tillegg må salgssavdelingen kunne starte markedsføringsinnsatsen sin slik at markedet er klar over og ønsker produktet idet det forlater produksjonen. En annen viktig rolle som budsjettet har er at de aller fleste virksomheter har begrensede midler av kapital, materiell og kvalifisert personell, og budsjettet kan da brukes for å vise prioriteringer på hvordan materiell og personell bør organiseres (Bergstrand et al., 1999). I mindre bedrifter brukes budsjettet ofte som en oversikt over hvor mye man må selge for å gå i null (ibid).

Videre er det viktig å påpeke at det finnes ulike måter å framstille budsjettet på. Blant de ulike budsjettyperne finner vi det faste, reviderte, rullerende og bevegelige budsjett. Når jeg i denne oppgaven omtaler budsjettet mener jeg det faste, tradisjonelle budsjettet. Det vil si den typen budsjett som utarbeides innenfor en begrenset periode, typisk ett år fram i tid. Vanligvis utarbeides det på høsten året før det tas i bruk og gjelder dermed neste kalenderår. Videre forstås budsjett i denne oppgaven som noe mer enn bare den smale planlegging – og kontrollfunksjonen som man vanligvis tenker på som budsjettets oppgave. Budsjettet og budsjetteringen inkluderer også ledelseskultur og prestasjonsstyringssystemer (Roundtable, 2010).

Fordelene med å jobbe med et fast budsjett er at de som er inne i budsjettprosessen vet hva som må gjøres og kan utarbeide det på bakgrunn av erfaring. Ansvarsforholdene blir tydeliggjorte og i ettertid kan man analysere regnskapet opp mot budsjettet, og på denne måten danne seg et bilde av hvor godt den enkelte medarbeider eller avdeling har prestert. Ulempen med det faste budsjettet er mangel på fleksibilitet. Dette utdypes nærmere senere i oppgaven.

3.2 Beyond Budgeting

Som tidligere nevnt i oppgaven startet ideen bak Beyond Budgeting som et "grasrotoppør" i bedrifter som kritiserte budsjettet for å være avleggs. I løpet av de siste tiårene har kritikken av budsjettet spredt seg og i kjølevannet av denne kritikken har det blitt utviklet flere verktøy for å komplettere eller fjerne budsjettet. Dette ble opptakten til det uavhengige, internasjonale forsknings – og medlemsamarbeidet Beyond Budgeting Roundtable, heretter forkortet BBRT.

Da BBRT ble opprettet i 1997 var medlemsorganisasjonens visjon å finne styringsmekanismer som kunne erstatte budsjettet for på den måten å hjelpe organisasjoner til å bli mer tilpasningsdyktig til forandringer. 33 bedrifter gikk sammen for å finne alternative styringssystemer, da ved å gjennomføre undersøkelser av sine egne styringssystemer. Bakgrunnen for dette var at mange bedrifter mente at måten man tradisjonelt gjennomførte prosesser som planlegging, strategiarbeid og ressursallokering ikke var nøytrale med tanke på ledelsens tenkning og oppførsel, men heller

oppfordret ledere til å tenke kommando og kontroll. Etter at organisasjonenes styringssystemer var undersøkt, fant BBRT ut at svaret på budsjettproblemen ikke var å fikse litt på det eksisterende, men å designe en helt ny ledelses – og styringsmodell. Den nye modellen fikk navnet Beyond Budgeting. Når vi først er inne på selve navnet Beyond Budgeting, skal det nevnes at det har blitt hentydet, blant annet av Bjarte Bogsnes, at navnet er noe misvisende da det ikke bare handler om å bytte ut budsjettet, men at det handler om en helhetlig ledelses – og styringsfilosofi (Lem, 2009).

Tabell 1: *Beyond Budgeting-prinsippene*. Kilde: (Bogsnes, 2009)

Ledelsesprinsippene

1. Kunder	Få fokuset over på kunden, ikke på hierarkiske relasjoner
2. Organisasjon	Organiser en slank nettverkstruktur av ansvarlige team, ikke sentraliser oppgavene
3. Ansvar	Alle må tenke og handle som ledere, ikke bare følge planen
4. Selvstendighet	Gi teamene frihet og evne til å handle, dropp detaljstyringen
5. Verdier	Styr etter noen få enkle og klare verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter
6. Åpenhet	Arbeid for åpen informasjonsflyt for selvstyring, ikke begrensn den hierarkisk

Prosessprinsippene

7. Mål	Sett ambisiøse mål rettet mot relativ forbedring, dropp de faste budsjettforhandlingene
8. Belønning	Evaluer og belønn felles suksess basert på relative prestasjoner, ikke på bakgrunn av budsjettmålene
9. Planlegging	Gjør planleggingen til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en årlig "fra toppen og ned"-operasjon
10. Kontroll	Baser kontrollen på relative indikatorer og trender, ikke på uoverensstemmelse med planen
11. Ressurser	Alloker ressursene når behovene oppstår, ikke gjennom det årlige budsjettet
12. Koordinasjon	Koordiner handlinger dynamisk, ikke gjennom årlig budsjettering

Som vi ser av tabellen over, baserer Beyond Budgeting-filosofien seg på tolv prinsipper. Seks av disse tar for seg prinsippene for lederskap, mens de seks siste tar for seg prinsippene for prosesser.

Disse to settene med prinsipper står ikke som modeller hver for seg, men de understøtter hverandre i en holistisk modell og er avhengige av hverandre. Prosesser påvirker oppførsel og oppførsel påvirker prosesser (Bogsnes, 2009).

Et spørsmål som er fornuftig å stille i denne sammenheng er om man ved å se på mulighetene til å implementere Beyond Budgeting dermed må implementere alle prinsippene. Undersøkelser har vist at for eksempel Telenor – som et eksempel på en "Beyond Budgeting-bedrift" – mest sannsynlig ikke har implementert alle de tolv prinsippene. Bogsnes mener derimot at man ikke kan se på Beyond Budgeting som en buffet der man plukker det man vil ha, men samtidig antyder han at modellen jo skal benyttes ute i det virkelige liv der de forskjellige prinsippene naturlig nok vil være av ulik betydning alt etter hvilke bedrifter som vurderer de. Dette fører til at Beyond Budgeting-modellen heller bør sees på som en filosofi enn en oppskrift som skal følges slavisk. Implementering av Beyond Budgeting bør imidlertid inkludere både lederskap og prosesser, mens timingen og vektleggingen kan variere (ibid).

3.3 Unngå feilslått lederskap - Prinsippene bak lederfilosofien

I de seks neste avsnittene presenteres Beyond Budgetings seks ledelsesprinsipper. Disse prinsippene har som mål å gi et klart rammeverk for virksomhetsstyring og skal føre til at hele organisasjonen forstår og jobber for desentralisert styring der førstelinjepersonell har lokal styrerett. Slik styring skal i følge prinsippene føre til høy ytelse og opprettholdelse av konkurransedyktig drift. Friheten ved en desentralisert styring har som mål å få fram økt innovasjon, rask respons til endringer i markedet og fornøyde kunder. Til slutt skal prinsippene føre til en åpen organisasjon der åpenhet fører til sunne etiske beslutninger (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003).

3.3.1 Prinsipp 1: Kunder

Få fokuset over på kunden, ikke på hierarkiske relasjoner

Budsjettet fokuserer på salgsmål og ikke på kundeverdier (Hoff, 2007). Når et budsjett er utarbeidet kan hver enkelt ut fra dette dokumentet se hva som forventes for neste år. Toppledelsen bruker budsjettet til å planlegge, koordinere og kontrollere produksjon, salg og kostnader. Til dette formålet er budsjettet skreddersydd, selv om det er tungrodd og kostnadskrevenende (Hope & Fraser, 2003). Denne måten å jobbe på resulterer ofte i at mellomledere baserer sine avgjørelser på de målene budsjettet er basert på, og det er regnskapet sammenlignet mot budsjettet som toppledelsen baserer sin prestasjonsvurdering på ved slutten av året. Dette gjør at de som jobber nærmest kundene ofte ikke tar avgjørelser basert på kundens beste, men basert avgjørelser tatt av mellomlederne for å nå

de målene som er satt i budsjettet. Realiteten er at fokuset ligger på hva man blir målt etter og dette påvirker mennesker i forhold til avgjørelser på hva som må gjøres. "What gets measured, gets done. What is not measured, tends to be ignored" (Pfeffer & Sutton, 2000). Budsjettets fastsatte mål fører dermed ofte til utilsiktede og uheldige situasjoner som kan få konsekvenser for hele organisasjonen. Denne typen handlinger forsterkes ytterligere når bonuser knyttes opp mot budsjettoppnåelse. Dette gjennomgås nærmere i kapittel 3.4.2.

Dagens globale konkurransearena og stadig mer krevende kunder har gjort at flere bedrifter har vendt fokuset mot kundene og ser kundefokuset som et viktig steg for å oppnå konkurransefortrinn (Woodruff, 1997). Det finnes flere forskjellige syn på hvordan en organisasjon skal kunne oppnå fornøyde kunder. I Japan har man en tilnærming der man setter ansattefokuset først, og ikke kunden. Begrunnelsen for en slik tilnærming er filosofien om at fornøyde ansatte gir den beste service av kunden og at dette gir fornøyde kunder (Aune, 2007). I Beyond Budgeting-filosofien mener man at kundefokuset er viktigst, og mange bedrifter som har forlatt budsjettet benytter "kunden først"-prinsippet. For at prinsippet skal kunne fungere i praksis har disse bedriftene organisert seg i grupper der eksperter arbeider på raskest og best mulig måte for å finne de beste løsningene til kundene. Ekspertene jobber tett opp mot kundene og kan hente, både internt i bedriften og eksternt, de ressursene som må til for å skape best mulige løsninger, uten at et fast budsjett skal sette rammene for hva slags midler de har til disposisjon både når det gjelder humankapital og finansielle midler. Tettere samarbeid både innad og opp mot kunden skaper større forståelse mellom leverandør og kunde, og nettopp kunnskap om hva som er kundens behov samt kommunisering av dette til resten av bedriften er essensielt for å kunne få fornøyde kunder (Woodruff, 1997). Ahlsell, en av landets største fullsortimentgrossister, jobber etter "kunden først"-prinsippet. Deres avdelingsledere kan gjøre hva de vil for best mulig å møte kundenes behov, samtidig som de er ansvarlige for å oppnå viktige nøkkeltall som "avkastning på salg" (Hope & Fraser, 2003). Ved at de ansatte jobber i grupper som til enhver tid er sammensatt av ulike mennesker for å oppnå de beste løsningene, deles kunnskap på tvers av organisasjonen, og ved at disse gruppene må stå til ansvar for resultatene, oppnår man de beste løsningene både med hensyn på kundenes og organisasjonens behov.

3.3.2 Prinsipp 2: Organisasjon

Organiser en slank nettverkstruktur av ansvarlige team, ikke sentraliser oppgavene

Historisk sett har organisasjoner vært hierarkisk oppbygd. Måten man beholder kontrollen i slike organisasjoner er å lage prosedyrer, detaljerte arbeidsbeskrivelser, regler og instruksjoner samt

sentralisere beslutningsmyndigheten. Både kommunikasjon og uforutsette hendelser i en hierarkisk organisasjon går via nærmeste leder som er den som skal ta avgjørelsene (Thorsvik, 2002). En slik struktur fører til lang reaksjonstid siden avgjørelser tas sentralt. Jo større organisasjonen er dess lengre vil reaksjonstiden være. Figur 3 (se side 27) viser at foretningssomgivelsene som de fleste bedrifter befinner seg i opplever en kontinuerlig akselerering i markedet. Innovasjonen går hurtig, konkurransen skaper press på priser og kostnader, og det kreves topp prestasjon fra eierne.

Videre viser undersøkelser at effektivitet og produktivitet ligger minimum 35% høyere i desentraliserte bedrifter enn bedrifter med den tradisjonelle hierarkiske oppbygningen (Wheatley, 1997). Undersøkelser viser også at en flatere struktur skaper mer motiverte ansatte og mellomledere, som på bakgrunn av sin markedskunnskap tar bedre avgjørelser til det beste for både kundene og bedriften. Dette fører til at de ansatte på egen hånd oftere følger opp ideer og jobber kreativt, noe som fører til en organisasjon med høy grad av innovasjon (Thorsvik, 2002).

Hope og Fraser mener at budsjettet skaper hierarkiske organisasjoner der kommando og kontroll som ledelsesfilosofi hindrer organisasjonen i å se muligheter og løsninger. Dette fordi de faste planene og prosjektene ikke gir rom for gode prosjekter eller mulighet til å gjøre ting på andre måter enn det man har budsjettet. I tillegg har man kanskje ikke mulighet til å hente inn ekspertise fordi budsjettet ikke tillater høyere lønningsutgifter. Her skiller Beyond Budgeting-tankegangen seg ved at den baserer seg på at organisasjoner må bygges opp som desentraliserte enheter med flat struktur, hvor førstelinjeansatte og mellomledere får reell beslutningsfrihet og raskt kan respondere på kunders ønsker uten at de må bruke tid på å gå via ledelsen for å få klarsignal.

3.3.3 Prinsipp 3: Ansvar

Alle må tenke og handle som ledere, ikke bare følge planen

Budsjettet sementerer en avhengighetskultur (Hoff, 2007). For å kunne få til en kultur som framhever ansvar istedenfor avhengighet, må tre forutsetninger være på plass. For det første bør man være kritiske til de forutsetningene og risikoanalysene som finnes, involvere alle i strategiplanleggingen og gi beslutningsmakt til team nær kunden. Mange avdelingsledere frykter kanskje mindre makt og kontroll ved å gi fra seg beslutningsmakt til sine underordnede. For det andre må man involvere alle i strategien og gi avdelingsledere muligheten til å kunne stille seg mer kritiske og analytiske til om strategien har svakheter som man kan endre på. Avdelingslederne bør også få jobbe mer med hvordan man skal nå de målene som er satt. Dette fordi avdelingsledere som regel har stor erfaring og jobber nærmere markedet enn toppledelsen. Dersom de får mulighet til å jobbe mer strategisk enn før, vil dette kunne gi bedriften et konkurransefortrinn ved at de som

jobber nærmere markedet selv kan ta strategiske beslutninger. Dette oppnås imidlertid kun om toppledelsen aksepterer at avdelingsledere kan feile. For dersom avdelingsledere vet at de får straff hvis de feiler, kommer de ikke til å ta egne strategibeslutninger. Den siste forutsetningen som må være på plass for å kunne etablere en kultur som fremhever ansvar, er at strategien må forankres gjennom hele organisasjonen. Det er tross alt de ansatte som jobber nært kunden, som best kan sørge for at strategien blir nådd. Vet man hvor man skal, er det lettere å komme seg dit! Når de ansatte kjenner til strategien og vet hva ledelsen forventer av dem, kan makt delegeres ned til de som jobber nærmest kundene. På den måten vil man kunne minimere risikoen for at ukloke beslutninger tas lengre ned i systemet. For å få til en slik forankring av strategien, er regelmessige møter i avdelingene med åpne diskusjoner en forutsetning.

3.3.4 Prinsipp 4: Selvstendighet

Gi teamene frihet og evne til å handle, dropp detaljstyringen

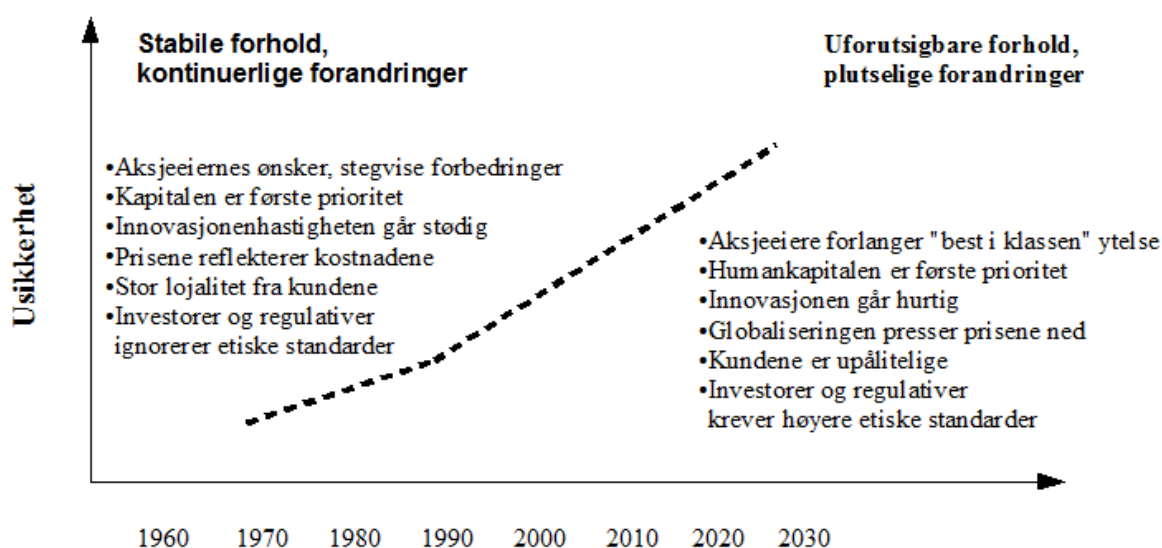
Budsjetteringsprosessen er med på å gi toppledere og avdelingsledere et rykte for å kunne planlegge og kontrollere hvordan fremtiden skal se ut. Strategiske dokumenter og detaljerte budsjettplaner gir konkret og detaljert informasjon om hvordan handlinger skal utføres. Undersøkelser viser at selv om avdelingsledere, førstelinjepersonell og team trenger veiledning, så har de ikke behov for detaljerte planer (Hope & Fraser, 2003). For at en organisasjon skal kunne implementere desentralisering av myndighet på en god måte må ledelsen revurdere sin holdning til eget arbeid og sine underordnede, involvere alle i strategiarbeidet og gi reell beslutningsmakt til ulike team.

Mange ledere frykter at det å måtte gi fra seg myndighet til team, innebærer at de selv vil innta passive roller, men dette er en misforstått oppfatning. I realiteten vil ledere gå fra å være styrende og kontrollerende til i større grad å involvere seg i organisasjonens strategiske arbeid. Bulmers, en irsk ciderprodusent, opplevde etter at de sluttet med budsjettet, at avdelingsledere fikk en større rolle i strategiarbeidet. Den nye hverdagen krevde at avdelingslederne ikke jobbet etter fastsatt budsjett, men at de jobbet selvstendig med strategiplanleggingen og de operative planene, samtidig som de måtte stå ansvarlige for sine resultater (ibid). I dette eksempelet ser vi at lederne, med sin nye ansvarsrolle, er nødt til å bruke markedskunnskapene sine for å gjøre analyser av begrensninger, innovasjon, investeringer, kompetanse og risiko. I stedet for å bare kontrollere driften er de med dette blitt sentrale i utformingen av målsettingene og ikke minst i måloppnåelsen av disse.

For at en desentralisert organisasjon skal kunne fungere må den være gjennomsyret av tillit blant ledere samt mellom ledere og ansatte. Dersom lederne ikke har tilstrekkelig tillit til at teamene og

de ansatte evner å ta selvstendige beslutninger, så kommer aldri den reelle myndigheten til å ligge hos disse. For ligger det ikke et lag med tillit i bunnen, bør organisasjoner som vurderer å endre styringsfilosofi tenke seg godt om. Tillit er noe av det viktigste i Beyond Budgeting-filosofien (Bogsnes, 2009). En av utfordringene ved å delegerer ansvar, er at lederne og team må stå til ansvar for sine handlinger. Der ledere før kunne finne unnskyldninger i gale eller endrede forutsetninger som budsjettmålene var bygget på, har de nå ingen plasser å gjemme seg.

Budsjettet er en plan for hvordan fremtiden skal se ut. Langt fra alle bedrifter konkurrerer i dag i dynamiske og komplekse markeder der det er stor usikkerhet rundt hvordan morgendagen vil se ut. Og i slike stabile markeder vil fortsatt en hierarkisk oppbygning med detaljerte planer og klart definerte arbeidsoppgaver kunne fungere bra. Figuren nedenfor viser imidlertid at fremtiden for de fleste organisasjoner vil innebære stadig mer uforutsigbare forhold.



Figur 3: Endring i forretningsomgivelsene. Kilde: (Hope & Fraser, 2003)

Figur 3 viser en utvikling som har pågått i flere tiår, en utvikling der verden blir mer uforutsigbar og der stegvise forbedringer basert på fjorårets ytelse ikke lenger er tilfredsstillende. Aksjeeiere er ikke lenger fornøyd med at virksomheten presterer bedre enn i fjor, prestasjon måles etter ekstern benchmarking, noe som betyr at egen prestasjon måles ut i fra hvordan konkurrenter har prestert. Utviklingen går ikke lenger sakte slik tilfellet var på 1960-tallet. Nå går utviklingen i et stadig større tempo. Der er ikke lenger mulig "å sove i timen" uten at det får store konsekvenser. Globaliseringen og bruk av internett gjør at markedene har åpnet seg og presset på prisene har økt. Med andre ord blir sjøen man seiler i røffere samtidig som det kreves at man seiler hurtigere. For å henge med på

utviklingen må toppledelsen gi slipp på detaljene og gi frontlinjelederne større handlingsrom. På denne måten kan frontlinjelederne ta beslutningene der og da når noe uventet skjer. For å si det med andre ord: Det er den med skoen på som vet hvor den trykker (Myklemyr, 2007).

3.3.5 Prinsipp 5: Verdier

Styr etter noen få enkle og klare verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter

Budsjettet fungerer i praksis som en plan for hvordan fremtiden skal se ut etter beste estimat. Under budsjettarbeidet drøftes organisasjonsspørsmål og spørsmål vedrørende virksomhetens innretning, produksjon og investeringer. Dette kan få uheldige konsekvenser, fordi det kan føre til fastlåsing i organisasjonen og fastlåste beslutninger (Bergstrand et al., 1999). En grunn til dette er at ledere føler at de retningslinjene som ble lagt under budsjettforhandlingene må følges. Budsjettet er jo tross alt nøye utarbeidet og viser hvordan ledelsen mener man skal prestere. Er det i tillegg godkjent og underskrevet av styret er det enda vanskeligere å endre noe i budsjettet. En annen årsak til at det kan være vanskelig å gå utenom budsjettet, er at grunnlaget for hvor stor pengepott hver avdeling får tildelt bestemmes nettopp ut fra budsjettet, og derfor vil det sjelden være finansielle midler til å gjennomføre endringer før eventuelt ved neste års budsjettforhandlinger (ibid).

Dersom det skjer endringer i markedet og virksomheten ikke reagerer på disse, kan det få store konsekvenser, og mye tyder på at denne utviklingen bare vil akselerere (se figur 3). Forskning viser at reaksjonsevnen med hensyn på å gjennomføre strategiske beslutninger påvirker resultat og ytelse (Forbes, 2005). Det betyr at det å ha for komplekse strategier vil kunne gi treg reaksjonsevne og dermed for dårlig konkurransevne. Bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser må derfor være flinke til å ta raske beslutninger for å kunne utnytte muligheter i markedet og på den måten oppnå konkurransefordeler (ibid).

"When the business landscape was simple, companies could afford to have complex strategies. But now that business is too complex, they need to simplify" (Eisenhardt & Sull, 2001). Her er Yahoo et godt eksempel på at det enkle ofte er det beste. Yahoo har skapt suksess basert på at de ansatte har stor frihet til bruke egen fantasi og ideer for å utvikle selskapet kontinuerlig. Dette har Yahoo klart ved å forholde seg til "strategy as simple rules". Ved at de ansatte kan forholde seg til noen få enkle verdier, mål og grenser, har Yahoo klart det som mange andre ikke klarer, nemlig det å jobbe mot å nå det strategien forteller oss at vi skal. Mange strategidokumenter er for tunge, diffuse og detaljerte, og er vanskelige å jobbe etter i det daglige arbeidet. Det at ledere lager noen få klare og enkle verdier som man skal følge, noen lett forståelige mål man skal jobbe opp mot og noen klare grenser

man skal holde seg innenfor, gjør at de ansatte selv kan ta flere avgjørelser. Videre vil dette gi kunden raskere behandling og bedre service. Med en slik strategi føler de ansatte at de har ledernes tillit, noe som kan gi utslag i bedre arbeidsmiljø, kreativitet og stabilitet (ibid). På denne måten kan lederne gå over i en veileder/rådgiverrolle istedenfor å skulle sette grenser for sine underordnede.

Et problem mange unge bedrifter opplever er at de har for få klare regler, og at de først ved å oppleve uheldige situasjoner strammer inn og gjør reglene mer tydelige. Når det gjelder eldre bedrifter har de i årenes løp ofte lagt til regler, men aldri fjernet noen. Dette kan føre til at eldre bedrifter ikke klarer å holde tritt med endringer i markedet og dermed havner bakpå i utviklingen, fordi begrensningene som ligger i alle reglene er for mange til at de ansatte kan være kreative og utforskende. Suksessfaktoren vil her være å lage noen få og klare regler slik at alle forstår hvilke retningslinjer de må følge. I tillegg er det essensielt å få alle ansatte til å respektere disse reglene, slik at man hindrer at grensene hele tiden blir flyttet. Borealis, en internasjonal plastprodusent, har nulltoleranse ovenfor sine ansatte med tanke på regelbrudd, og brudd på reglene fører vanligvis til avskjed (Hope & Fraser, 2003).

Videre er det kanskje lett å tenke seg at disse reglene kommer til å strekkes etterhvert. For dersom de ansatte føler at ingen står over skuldrene og observerer, kan konsekvensen være at de prøver å strekke reglene på en slik måte at det skader bedriften. Her har Borealis en fin grunnregel for at de ansatte lettere selv skal kunne trekke fornuftige grenser og bruke sunn fornuft. Den går ut på noe så trivielt som at de ansatte før hver handling skal spørre seg selv om det er akseptabelt at resultatet av handlingen havner på forsiden i avisen. Hvis ja, så er det bare å gå videre, hvis nei så stopper man (Hope & Fraser, 2003).

For Yahoo har deres "simple rules" (enkle regler) åpnet for nytenkning og kreativitet som har vist seg å være en suksessoppskrift. Det finnes likevel eksempler på virksomheter som har benyttet seg av "simple rules", men som har feilet (Eisenhardt & Sull, 2001). Suksessen ved bruk av "simple rules" må være at man oppnår akkurat nok struktur til å unngå kaos, men at man samtidig kan gripe mulighetene. Undersøkelser blant bedrifter som benytter seg av "simples rules" har vist at reglene grovt sett kan deles inn i fem kategorier (ibid).

- 1) "*How-to rules*" (hvordan-regler): Disse reglene forteller hvordan man skal organisere seg eller hvordan prosesser skal utføres. For eksempel har Google en "how-to"-regel som går ut på at dersom en avdeling omsetter for mer enn 1 milliard amerikanske dollar så skal den splittes opp i to avdelinger.
- 2) "*Boundary rules*" (grenseregler): Disse reglene er til for å lette arbeidet til lederne ved at de

ved hjelp av disse reglene raskt kan velge ut de beste mulighetene de har. Slike grenseregler kan dreie seg om kunder, geografi og/eller teknologi, og har som mål å fortelle hvilke kjørerregler man skal holde seg innenfor. Hvis man er klar over hvilke grenseregler som gjelder, er det lettere å være kreativ og løsningsorientert innenfor disse reglene.

- 3) "Priority rules" (prioriteringsregler): Disse reglene er kanskje aller viktigst dersom man opererer i markeder der mulighetene er mange og utviklingen skjer raskt. Disse reglene forteller hva som skal prioriteres og hvordan ressursene skal fordeles. For eksempel kan man prioritere etter bruttomargin slik Intel gjorde på 1980-tallet da markedet i Europa ble utfordret av asiatiske chip-produsenter.
- 4) "Timing rules" (tidsregler): Disse reglene er til for å sikre at ting skjer til rett tid. De fleste bedrifter er opptatt av å bli oppfattet som pålitelig. For å oppnå dette må de ha noen mål for å sikre at timingen overholdes. Dersom en bedrift leverer et produkt til en kunde tre dager for sent og dette er et produkt som kunden må ha for å kunne fortsette et prosjekt, kan det hende at bedriften med dette mistet en kontrakt eller kunde. Noen enkle timingregler kan derimot hindre dette. For eksempel at man skal vite når en tjeneste skal leveres eller ha en maksimumstid for produksjon av et gitt produkt.
- 5) "Exit rules" (utgangsregler): Disse reglene omhandler når man skal trekke seg ut av en avtale, et prosjekt eller et samarbeid. Dette har sammenheng med at det for noen bedrifter kan det være vel så viktig å vite når man skal trekke seg ut av avtaler som å vite når man skal inngå avtaler. Det danske selskapet Oticon har for eksempel en regel som går ut på at dersom noen av nøkkelpersonene i et prosjekt trekker seg ut av prosjektet, så legges hele prosjektet ned.

Disse handlingsreglene bør være absolutte for at de skal skape et effektivt rammeverk. For å få en desentralisert organisasjon til å fungere med slike enkle handlingsregler er det en forutsetning at lederne endrer ledelsesfilosofi. Kommandering og kontrollering vil i kombinasjon med handlingsregler virke hemmende og mot sin hensikt. Ledere bør heller innta en rådgivende mentorrolle. Handelsbanken sin ledelsesfilosofi er slik at dersom en toppleder ser at det blir utført en dårlig handling så er en mail eller en telefon der saken diskuteres alt som blir iverksatt av tiltak. Den endelige beslutningen ligger fortsatt hos vedkommende som er ansvarlig for resultatet av beslutningen (Hope & Fraser, 2003). På denne måten viser Handelsbanken at beslutningsmakten i realiteten er flyttet nedover i organisasjonen. Og som Arne Mortensen, styremedlem i Handelsbanken sa det: "You have to learn to keep your hands down by your side even when you could intervene and help solve a problem" (Hope & Fraser, 2003).

3.3.6 Prinsipp 6: Åpenhet

Arbeid for åpen informasjonsflyt for selvstyring, ikke begrensn den hierarkisk

Informasjon er den fundamentale ressursen for alt en organisasjon gjør (Macdonald & Williams, 1993). Organisasjonen lærer ved at individuelle mennesker i organisasjonen lærer, og læring og erfaring begynner med input av informasjon (Argyris, 1977). På bakgrunn av dette vil jeg mene at en åpen informasjonsflyt er grunnlaget for læring og erfaring, og er således en faktor for å oppnå konkurransefortrinn.

Mange ledere har den oppfatning at informasjon kun skal være tilgjengelig for de som har autorisasjon til å se den (Hope & Fraser, 2003). En del av skepsisen til en åpnere informasjonsflyt ligger nok i frykten for at hvem som helst skal kunne få tilgang til sensitiv informasjon og at denne kan komme på avveie. Her kommer vi igjen inn på dette med hvor viktig tillit er innad i en organisasjon. Mangel på tillit vil resultere i økt kontroll (Bogsnes, 2009), noe som i denne sammenheng vil bety en mindre åpen informasjonsflyt. Som tidligere nevnt bør ingen organisasjon tenke på å implementere Beyond Budgeting før de har analysert hvordan de forholder seg til tillit. Dette fordi nettopp tillit er en nøkkelegenskap i Beyond Budgeting-filosofien (ibid). Men en kanskje større trussel mot en vellykket informasjonsflyt ligger i bevisstheten om at informasjon og kunnskap betyr kontroll og makt. Ved å holde viktig kunnskap og informasjon borte fra resten av organisasjonen skapes det et avhengighetsforhold. Dersom det er en kultur eller ukultur det å bruke asymmetrisk informasjon for å opprettholde makt, vil det være vanskelig å gjennomføre en effektiv informasjonsflyt gjennom organisasjonen. Med asymmetrisk informasjon menes det at den ene parten i en sak vet mer en den andre og bruker denne for å skape seg et fortrinn.

Nøkkelen til å oppnå en åpen organisasjon er å kunne vite hva slags informasjon de forskjellige ansatte har behov for, og dermed sørge for at rett person får viktig og nødvendig informasjon uten forsinkelse. På denne måten kan vedkommende foreta bedre analyser og riktige beslutninger uten å forsinke. Er derimot organisasjonen mer hierarkisk enn flat, vil en åpen informasjonsflyt fungere mer som en bremsekloss når informasjonen skal deles. Dette fordi det er så mange ledd som skal motta informasjonen og vurdere om den er viktig. Et kjent problem i en slik prosess er kommunikasjonsproblemer, hvor informasjon fra toppledelsen blir forvrengt eller misforstått lengre ned i hierarkiet. Dette viser hvor viktig det er at god etikk ligger i bunnen dersom man ønsker å oppnå en åpen informasjonsflyt. For dersom man skal kunne dele kunnskap om framtiden og de antagelsene man har om framtiden, er tillit en suksessfaktor. Uten tillit vil man ikke kunne være åpen mot medarbeidere sine, og konsekvensen blir et lukket og segmentert informasjonssystem som ikke fungerer.

Et velfungerende informasjonssystem vil derimot kunne gi frontlinjepersonell mulighet til å foreta riktige beslutninger basert på god informasjon eller avdelingsledere mulighet til ta strategiske beslutninger før konkurrenter og markedet generelt. "The best way to maintain the project team abreast of outside developments lies in understanding and making proper use of existing information systems" (Allen, 1969). Den beste måten et team eller arbeidsgruppe holder seg på høyde med konkurrentene er altså å forstå og på riktig måte benytte seg av informasjonssystemet i organisasjonen.

3.4 Skap felles fremtidsmål - Prinsippene bak «prosessene»

De seks siste prinsippene i Beyond Budgeting-filosofien presenteres i de neste seks avsnittene, og omhandler prosessene i organisasjonen. Målet for disse prinsippene er å identifisere og forklare nøkkelpriksippene som best mulig forklarer hvordan prosessene i organisasjonen forandrer holdning og oppførsel. Ved hjelp av disse prinsippene oppnås inspirerende målsettinger, implementering av tilpasningsdyktige prosesser, og minimering av risiko for spill og manipulasjon av budsjettet (Hope & Fraser, 2003).

3.4.1 Prinsipp 7: Mål

Sett ambisiøse mål rettet mot relativ forbedring, dropp de faste budsjettforhandlingene

Er det viktigste i en fotballkamp å score et fastsatt antall mål eller er det viktigst å få inn flere mål enn motstanderen? Hope og Fraser mener at næringslivet er tjent med å bruke relative prestasjonsmål, dette fordi verden rundt bedriften, herunder konkurrentenes prestasjoner, vil endre seg (Myklemyr, 2007). Målet til de aller fleste organisasjoner, med unntak av de ideelle organisasjonene, er å drive lønnsom virksomhet, altså å oppnå en akseptabel avkastning på egenkapitalen. Budsjettet bruker konvensjonelle måltall for å fastsette måltall. For å kunne få til god prestasjonevaluering trenger man gode mål (Bogsnes, 2009). Gode mål er selve fundamentet i prestasjonevalueringen. Likevel er ikke gode mål nok. Budsjettet kritiseres for å skape en kultur der ledere forholder seg til de tallene som budsjettet har fastsatt og at de utelukkende evaluerer disse. Kritikken går ut på at forutsetningene målene ble satt på bakgrunn av, ikke lengre er relevante. Dermed blir det også feil å skulle måle ytelse opp mot målene uten å ta relevante endringer med i evalueringsprosessen (Bogsnes, 2009). Et budsjettmål er et fastsatt absolutt måltall. Det kan være inntektsmål, kostnadsmål eller markedsandelsmål. Det trenger likevel ikke å være god prestasjon å nå målene. Problemet ligger i at endringer både eksternt i markedet og internt i organisasjonen kan

gjøre et fastsatt mål lite relevant å sammenligne prestasjonen med. Hva om prosjekter som ville gitt suksess blir avfeid fordi kostnadsmålene må nås? Hva om resultatet ble forbedret på bekostning av kvalitet? Eller hva om man har nådd målet om markedsandel bare grunnet at konkurrenten gikk konkurs? Løsningen er å lage relative mål som kommer til å vise riktig prestasjon.

Videre er budsjettarbeidet kritisert for å skape manipulerende medarbeidere, hvor målet er å skaffe seg en lettest mulig reise mot innfrielse av budsjettmålene. Problemet starter allerede når budsjettet skal utarbeides. Det er avdelingsledelsen som utarbeider et avdelingsbudsjett. Dette budsjettet skal være et beste estimat som forteller toppledelsen hva avdelingsledelsen mener avdelingen kan oppnå. Men hva skjer om avdelingsledelsen vet at budsjettet vil være grunnlaget når toppledelsen skal evaluere innsatsen deres? Jo, det vil være fristende å forsøke å redusere inntektssiden og øke kostnadssiden av budsjettet for på denne måten å skaffe seg en enklere vei for å oppnå de mål som toppledelsen forventer seg. Konsekvensen blir et manipulert budsjett som ikke reflekterer det avdelingen virkelig kan oppnå om de hadde jobbet for full maskin. Istedet viser budsjettet et resultat som kan oppnås uten at avdelingen trenger å effektivisere og tenke nytt. Avdelingen trenger bare å følge samme rutiner som vanlig. Dette problemet blir ytterligere forsterket når belønningssystemet er linket opp mot budsjettmålene. Kapittel 3.4.2 belyser dette problemet ytterligere.

Videre er det også knyttet tvil til i hvor stor grad budsjettmål faktisk er i fokus under den daglige driften. Wallander, tidligere konsernsjef i Handelsbanken, mener at mennesker må være involvert i å sette mål som de skal nå, for at eierskap og en følelse av forpliktelse skal oppstå. Handelsbankens bruk av budsjett gjorde at oppgaven med å fastsette mål var sentralisert. Da Handelsbanken gikk bort fra budsjettering innførte de en desentralisert målsettingsprosess som var tuftet på relativ forbedring. Hver region og hver bransjeavdeling ble selv ansvarlig for å lage sine egne mål, og hver region visste at de andre regionene lagde sine mål uavhengig av dem. Wallander brukte omtrent to dager hos hver region eller avdeling i løpet av hvert år der avdelingene fikk redegjøre for sine mål, antagelser om fremtiden, planer, kunder, konkurrenter og problemer. Ved at de ansatte selv engasjerte seg disse dagene og ble personlig utfordret av konsernsjefen, var ideen at de ville strekke seg lengre i målsettingen og jobbe forpliktende mot å nå målene. På denne måten ville listen for mål hele tiden bli hevet av avdelingene selv uten at målene ble presset på de fra sentrale hold (Murray & Libby, 2007).

Budsjettoppfølging har vært preget av kvantitative mål, altså finansielle mål, mens de kvalitative målene har fått fokus i strategiarbeidet. Dette har ført til at det ofte er mangelfull sammenheng mellom budsjettmål og strategiske mål. Enkelte mener at det ikke er noen sammenheng mellom budsjettarbeidet og strategien fordi budsjettarbeidet for ofte er preget av rutinejobb bestående av å

se på fjorårets resultater og basere budsjettet på denne informasjonen (Hope & Fraser, 2003). I denne prosessen er det lett at man glemmer strategimålene. Den operasjonelle ledelsen i slike tilfeller den dominerende i hverdagen (Müller, 2002). For å koble strategi med organisasjonens daglige mål, må løsningen ligge i at den strategiske ledelsen blir en del av hverdagen. Det er ikke lengre godt nok å ha fine kvalitative strategiske mål som får organisasjonen til å høres veldrevet ut. Strategiene må gjøres handfaste og målbare, og ledelsen bør hele tiden gå tilbake til målene og spørre seg om organisasjonen styrer etter de strategiske målene. Som nevnt tidligere i oppgaven er det i den operasjonelle driften veldig lett å kun styre etter hva man måles etter, og så lenge de strategiske dokumentene inneholder diffuse kvalitative mål, blir de ikke tatt hensyn til i den daglige driften. Enkelte kaller det derimot en feiltakelse å skulle utlede prestasjonsmål direkte ut ifra strategi, og mener at strategi ikke dreier seg om mål, men om de veiene man staker ut for å nå de mål som er satt (Neely & Adams, 2000).

Et alternativ til å sette faste budsjettmål er å sette relative prestasjonsmål basert på benchmarking. Benchmarking er definert som "the continuous process of comparing the levels of performance in producing products and services and executing activities against the best levels of performance in competing companies having a similar process" (Horngren et al., 2009). Benchmarking brukes altså for å sammenligne prestasjoner, og går ut på at man finner det beste nivået for ulike prestasjoner i en bedrift som da blir "beste praksis". Disse prestasjonsmålene kan man videre bruke som sammenligningsgrunnlag mot sammenlignbare konkurrenter, og da kalles det eksternt benchmarking. Har man flere avdelinger kan man også gjennomføre intern benchmarking der man sammenligner ulike avdelinger og på bakgrunn av disse sammenligningene legge fram handlingsplaner for å øke prestasjonen. På denne måten blir styringen proaktiv, og ved hjelp av benchmarking vil man hele tiden jobbe for å nå "beste praksis" enten man sammenligner seg internt eller eksternt.

3.4.2 Prinsipp 8: Belønning

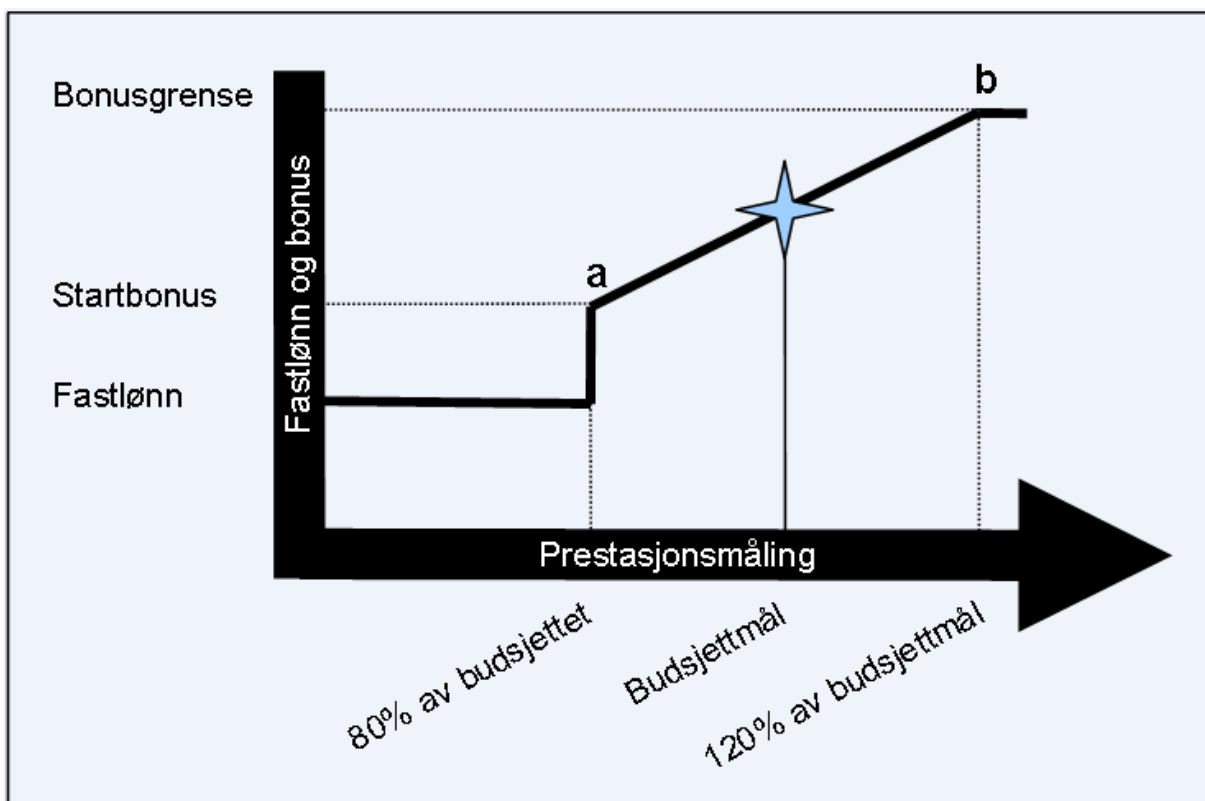
Evaluér og belønn felles suksess basert på relative prestasjoner, ikke på bakgrunn av budsjettmålene

Gode mål er en forutsetning for å få til en god evaluering av ytelse i enhver organisasjon, derfor må evalueringsprosessen linkes opp mot gode mål (Bogsnes, 2009). Evalueringsprosessen er et komplekst stykke arbeid der det ofte feiles. Alt for mange låser evalueringsprosessen opp mot de mål som er satt på forhånd, uten å ta hensyn til endringer i de forutsetningene som var bakgrunnen for at målene ble satt. Slike endringer bør imidlertid tas hensyn til. Budsjettet er et

handlingsprogram som er basert på angitte forutsetninger (Bergstrand et al., 1999). Disse forutsetningene er bakgrunnen for mål, uttrykt i absolutte tall som kostnader, inntekter, salgstill, produksjonsmengde, osv. Et budsjett utarbeides ofte flere måneder før man skal ta det i bruk, og det er et av budsjettets problemer. I en dynamisk verden der hurtige endringer raskt kan endre konkurransesituasjonen, vil budsjettet fort kunne bli foreldet. Dersom en leder kun evaluerer ytelse opp mot mål som er foreldet så trenger ikke det å være en god evaluering. Og dersom en mellomleder vet at han eller hun må nå budsjettmålene så gjør vedkommende alt for å nå disse målene, da fordi vi mennesker har et behov for å lykkes. Men hva hvis et prosjekt ble ferdigstilt innenfor tids og kostnadsrammene, men på bekostning av kvaliteten på det som ble levert? Eller hva om kunden kunne fått mer verdi hvis en alternativ løsning ble valgt, men at denne løsningen ble forkastet fordi det hadde gått ut over tid eller kostnadsrammen? Hva om en leder hadde blitt evaluert på bakgrunn av markedsandelen han hadde oppnådd, og grunnen til at målet ble oppnådd var at en konkurrent ble slått konkurs? Dette er noen av problemstillingene som Bogsnes skisserer i sin bok "Implementing Beyond Budgeting" (Bogsnes, 2009). "Is it always good performance to hit the budget numbers?" spør Bogsnes. Ved å innføre relative prestasjonsmål (se kapittel 3.4.1) vil man kunne hindre fokuset mange avdelingsledere har på nå faste mål. Man kan da bli sammenlignet med sammenlignbare konkurrenter eller interne avdelinger, og avdelingslederne trenger ikke vite underveis hvordan de presterer i forhold til de interne eller eksterne enhetene de måles opp mot, eller hvilke kriterier som benyttes under evalueringen av prestasjonsmålene. Bruk av relative prestasjonsmål vil kunne føre til bedre prestasjon og større motivasjon for å ta avgjørelser som er til bedriftens beste (Hope & Fraser, 2003).

Budsjettet har fått kritikk for å være et resultat av en budsjetteringsprosess full av forhandlinger og møter, der ledere som har budsjettmål som bakgrunn for sine bonuser ikke utarbeider budsjettmål for virksomhetens beste, men for sitt eget beste. Dette gjør lederne for at de lettest skal kunne nå målene og dermed få utbetalt sine bonuser. "Are your managers lying, cheating, and scheming? Probably if you tie bonuses to budget targets" (Jensen, 2001). Michael C. Jensen, en amerikansk professor, mener at denne typen bonusordninger, når bonuser linkes opp mot budsjettmålene, kan ødelegge hele meningen med budsjettet, og går han så langt som å kalle budsjettering for en spøk (ibid). En typisk bonusplan benyttet av mange virksomheter fungerer på den måten at man oppnår en bonus når man har oppnådd 80% av budsjettet. Denne bonusen øker lineært fram til man oppnår 120% av budsjettet, der den så flater ut som vist i figur 4. Denne typen bonusordninger fører til ulike incentiver blant avdelingsledere som kan ha uheldige konsekvenser for arbeidsgiverne. Dersom en avdelingsleder ser at avdelingen nærmer seg nedre bonusgrense (punkt a) vil han eller

hun ha et stort incentiv til å nå dette punktet, da ved å trekke inntekter og profitt tilhørende neste periode inn i inneværende periode, samt skyve kostnadene til neste periode for å oppnå bonusutbetaling. Et annet scenario kan være at budsjettmålet er nådd (markert med stjerne i figur 4) og øvre profittgrense nærmer seg (punkt b)? Da kan avdelingslederen bli fristet til å presse inntekter og profitt inn i neste periode for å unngå å overstige øvre budsjettgrense, fordi prestasjon som passerer punkt b ikke vil gi noe større bonusutbetaling. I tillegg risikerer avdelingslederen at god prestasjon et år vil kunne øke bonusgrensen neste år og gjøre det mer krevende å nå bonus. En annen mulig konsekvens av en slik bonusordning kalles "Big Bath"-teorien. Denne går ut på at dersom en avdelingsleder ser at bonus ikke er innen rekkevidde så vil vedkommende "ta et bad" ved å gjøre resultatet så dårlig som mulig. Dette kan gjøres ved å utsette inntekter til neste år og trekke så mange kostnader som mulig inn i inneværende år. Dette vil kunne senke budsjettmålene, bonusmålene eller begge deler å gjøre det enklere å nå bonus neste år. Alle disse scenarioene er uheldig for arbeidsgiver fordi konsekvensen kan bli missfornøyde kunder, leverandører eller eiere, og redusert effektivitet. Budsjettet vil i så måte ikke fungere optimalt som planleggingsverktøy, ressursallokering og koordineringsverktøy og bakgrunn for bonus.



Figur 4: En typisk bonusordning for ledere. Kilde: (Jensen, 2001)

Den type individuelle bonusordninger som er illustrert i figur 4 har sine klare svakheter som lett kan utnyttes av avdelingsledere. Bogsnes er overbevist om at denne type bonussystem gjør mer skade enn nytte (Bogsnes, 2009). Problemet begynner idet årets budsjettforhandlinger starter. Avdelingslederne er klar over at deres ytelse måles opp mot budsjettet, det samme budsjettet som de skal utarbeide sammen med toppledelsen. Allerede her bør det tennes et varsellys. Det er nemlig slik at budsjettprosessen ofte starter med at avdelingslederne som får sine bonuser basert på budsjettet, selv skal utarbeide et budsjett, altså en plan for det neste året. De vet hva slags evalueringskriterier som er grunnlaget for om bonus skal utbetales eller ikke. Ved da å manipulere budsjettet, ved å minimere salgsforventningene og maksimere kostnadene, kan de levere et budsjettforslag som gagnar deres interesse. Budsjettet lider da av å være manipulert og er ikke basert på reelle prognoser og fjorårets resultat. Men problemet stopper ikke der. Underveis i et regnskapsåret risikerer man at lederne bruker bonus som grunnlag når beslutninger skal tas. En internasjonal "heavy duty"-produsent opplevde at lederne var så oppsatt på å nå sine bonusgrenser at de sendte fra seg varer som ikke var ferdig montert, da for å kunne registrere salget og dermed nå bonusgrensen. Fabrikken måtte da betale dyrt for å leie både monteringshall og ekstra personell dit varene ble sendt for sluttmontering, og fabrikken reduserte sitt totale resultat på grunn av at lederne handlet til sitt eget og ikke til arbeidsgivers beste (Jensen, 2001).

Når avdelingsledere og andre mellomledere gjør handlinger som er til sitt eget beste som det å manipulere budsjetttallene og resultatet, ender man opp med tall som ikke er særlig mye verdt. En bedrift kan ha et større potensiale enn disse lederne vil innrømme, fordi det å holde inne informasjon kan gjøre det lettere for dem å høste bonuser. Her kommer vi inn på skjev forhandlingsmakt. I det ligger det at mellomledere generelt har større kunnskap enn toppledelsen når det gjelder hva som virkelig kan oppnås, men at de ikke deler denne informasjonen med dem. Videre er det gjerne slik at toppledelsen gjerne ønsker å ha et godt tillitsforhold til sine ansatte, men ikke har tid til å sjekke om den informasjonen de får faktisk er reell, og dermed har mellomlederne mulighet til å påvirke budsjettet i den retning de ønsker.

Løsningen på bonusproblemet ligger i hvordan bonusordningen utformes (ibid), og Jensen er således ikke noen motstander av budsjettet som styringsverktøy så lenge man får til en tilfredsstillende bonusordning. Jensen mener at en lineær bonusplan vil premiere de ansatte for den jobben de faktisk gjør og ikke hvordan de gjør det i forhold til hva de selv mener de kan prestere. En slik bonusordning vil for det første redusere incentivet til å manipulere tall og holde nøkkelinformasjon hemmelig under budsjettforhandlingene, da ved at de ansatte ikke lengre oppnår et "bonushopp" dersom de når en prosentandel av budsjettmålene. I en lineær bonusordning vil de

ansatte oppnå bonus for reell prestasjon uavhengig om budsjettmålene er satt litt under eller litt over det oppnådde resultatet. En slik bonusordning vil derfor kunne føre til at toppledelsen får riktig informasjon fra mellomlederne i forbindelse med budsjettarbeidet. Ved en lineær bonusordning vil man kunne unngå at mellomledere flytter inntekter og kostnader fra den ene perioden til den andre for å prøve og nå bonusmål. 1 krone ekstra på "bunnlinjen" i år gir ikke større bonus en samme kronen ville gitt neste år. Videre kommer Jensen inn på at ikke-pengemessige mål heller ikke bør være målt mot budsjettet (ibid). Det er likevel et faktum at bonusen blir større desto bedre resultatet blir. Man risikerer dermed fortsatt at de som har mulighet til å utnytte systemet gjør det. Så gode kontrollrutiner må ligge til grunn også i denne her.

Bogsnes går litt lenger i sin løsning på bonusproblemet og innrømmer at han har mistet troen på individuelle bonussystem (Bogsnes, 2009). Han mener at det i hovedsak er to uavhengige grunner til at bedrifter velger individuelle bonusordninger. For det første for å tiltrekke seg best mulig humankapital, og for det andre for å motivere. Det første argumentet henger sammen med at det ofte er stor konkurranse om de skarpe hodene innen en bransje og at man for å hevde seg er avhengig av ansatte som tenker nytt og nyskapende. Så hva gjør man da? Jo, man tilbyr bonusordninger for å sikre seg slike "skarpe hoder" samt for å motivere de til å gjøre en god jobb. Er det imidlertid slike saftige individuelle bonusordninger som skal til for at vedkommende takker ja til jobben, bør det fortelle den aktuelle bedriften at vedkommende kanskje ikke ser på jobben som fristende nok. Det kan videre føre til at den nyansatte bare føyer seg inn i systemet og slutter å tenke nyskapende, men gjør det som må til for å oppnå bonus (ibid).

Det kan være flere løsninger på problemer knyttet opp mot bonusordninger. En mulighet kan være å innføre en "sign on fee"-ordning der arbeidssøkeren tilbys en gitt pengesum for å signere. Denne ordningen gjør arbeidsgiveren attraktiv uten at den inkluderer ulempene til en individuell bonusordning. Videre har Handelsbanken valgt en annen løsning, nemlig et kollektivt bonussystem som er likt for alle i banken. Dette systemet går ut på at dersom banken presterer bedre enn andre nordiske banker så blir en tredjedel av det overskytende satt inn i et pensjonsfond som forvalter pengene. De ansatte kan da først ta ut sin samlede bonusandel når de når en alder av 60 år. En ansatt som eksempelvis har jobbet i Handelsbanken fra 1990 hadde i 2006 en oppsamlet bonus på 347.500 amerikanske dollar (Murray & Libby, 2007). Dette systemet belønner hver enkelt etter hvor godt hele banken har prestert relativt med markedet. Handelsbanken er tiltross for ikke å tilby individuelle bonusordninger en ettertraktet arbeidsgiver (Wallander, 1999). Wallander, tidligere administrerende direktør i Handelsbanken, mener at individuelle ordninger fører til at ledere tenker på sitt eget beste i motsetning til virksomhetens beste når beslutninger skal tas (Bogsnes, 2009).

Dette problemet er ikke noe som bare gjelder ved bruk av budsjett. Bedrifter som styrer etter Beyond Budgeting-filosofien bruker ofte nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI'er) for å måle hvor godt det presteres på virksomhetens nøkkelområder. Dersom bonussystemet deres da kun er knyttet opp mot hvor godt en leder presterer opp mot disse, vil man kunne risikere at ledere tar avgjørelser kun basert på å forbedre KPI'ene og øke sine egne personlige bonuser.

Som jeg såvidt var inne på lenger opp er bonus som motivasjon et mye brukt argument. Godt dokumentert forskning tyder likevel på at dette ikke stemmer (Bogsnes, 2009). Bonus representerer en ekstern type av motivasjon, mens intern motivasjon representeres av naturlig motivasjon som arbeidsoppgaver, tilhørighet og trivsel gir. Ekstern motivasjon er til for at man skal få motivasjon utover den interne. Forskning viser derimot at ekstern motivasjon reduserer intern motivasjon (ibid). Forklaringen på dette kan ligge i at bonus undergraver en naturlig interesse for jobben alene. En annen forklaring kan være at arbeidsgiver signaliserer at det er forståelse for at jobben i seg selv ikke er nok og at en "gulrot" er nødvendig. Videre viser forskning at denne negative effekten på den totale motivasjonen er størst i yrker der kreativitet er en nøkkelegenskap (ibid). Kanskje kan det ha noe å gjøre med at en slik bonusordning gir den enkelte "mindre" frihet ved at det "forventes" fra toppledelsen at man gjør det som må til for å maksimere de tallene man måles etter, og at dette går ut over evnen til å tenke "utenfor boksen", noe som nå mer enn noen gang ansees som en nøkkelegenskap av de samme selskapene som benytter individuelle bonusordninger. En studie viser at kvaliteten på arbeidet har en tendens til å bli dårligere når det er individuelle bonuser inne i bildet sammenlignet med når de ikke er det (Brandt, 1995).

Videre mener Hope og Fraser at bonusordningen bør være en kollektiv eller teambasert bonusordning og at størrelsen på bonusen bør evalueres ut fra relativ prestasjon (Hope & Fraser, 2003). Man kan da måle seg mot andre avdelinger, butikker og produksjonsfabrikker internt, og helst også mot konkurrenter eksternt, både når det gjelder finansielle og ikke-finansielle parametre. Bonusene bør beregnes ut fra ytelse over flere år både internt og mot konkurrenter. På denne måten vil lederne kunne forstå at selv om man har et dårlig år, er det likevel mulig å oppnå bonus. Enhver som skal evaluere relativ prestasjon bør spørre seg selv om det aktuelle teamet eller avdelingen gjorde sitt beste. En slik tilnærming vil resultere i at manipulering av mål og triksing med regnskapet ikke vil lønne seg, fordi resultatene ett år alene vil være utslagsgivende for bonusen man oppnår. Avdelingslederne vil heller ikke vite hvordan de ligger an i løpet av året siden evalueringen først skjer ved årets slutt når man har oversikt over prestasjonene internt og eksternt. Dermed vil de til enhver tid ønske å maksimere profitten. Bonussystemet til Handelsbanken er et godt eksempel på en bonusordning som fungerer slik at hele banken sin totale ytelse er avgjørende for hver enkelt sin

bonus (Murray & Libby, 2007). Et slik bonussystem vil i tillegg til å hindre manipuleringer og spill føre til at hele organisasjonen drar i samme retning for best mulig resultat.

3.4.3 Prinsipp 9: Planlegging

Gjør planleggingen til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en årlig "fra toppen og ned"-operasjon

Gjennomsnittlig tidsforbruk for en budsjetteringsprosess er fire-fem måneder og opptar 20 til 30 prosent av toppledelsens tid (Østergren, 2008). I tillegg er budsjettet ofte utdatert før det tas i bruk. Det at budsjettarbeidet skjer innad i virksomheten og ikke gir noen merverdi for kunden, er heller ikke noe som taler positivt for budsjettet i dagens konkurransesituasjon. Budsjettet får dermed kritikk for å være tidskrevende og dyrt uten at kundene og eierne får noen merverdi av dette. Bilprodusenten Ford fant et år ut at kostnadene til budsjetteringsprosessen beløp seg til 1,2 milliarder dollar (Hope & Fraser, 2003).

En av budsjettets oppgaver er å være en plan for fremtiden og uttrykke forventede konsekvenser basert på angitte forutsetninger. Hvor langt fram i tid man planlegger kommer an på hvor lang tid budsjettet gjelder for. Normalt følger budsjettet kalenderåret og tar for seg ett år av gangen. Økonomi danner grunnlaget for aktivitet i bedrifter og ved å studere tallene får man en ganske detaljert oversikt over hva en bedriften har tenkt å holde på med i året som kommer. Det er bakgrunnen for at budsjettet blir sett på som et viktig planleggingsverktøy (Løvskar, 2010).

Jan Wallander, tidligere administrerende direktør for svenske Handelsbanken, påpeker at det finnes mange komplekse modeller som inneholder mange variabler for best mulig å kunne forutse hvordan verden vil se ut om ett til fem år, men at disse ofte faller tilbake på et par forutsetninger som ligger til grunn for utfallet. Fremtiden vurderes ved å se hva som har skjedd i fortiden, for erfaringene man gjør seg er basert på tidligere hendelser. I tillegg prøver man å se for seg hvilke trender som vil slå i gjennom i løpet av den gitte perioden. Videre mener Wallander at en fremtidsanalyse som regel ender opp med ett av to utfall (Wallander, 1999). Det første utfallet har bakgrunn i at ledere har en tendens til å tenke "samme vær i morgen som i dag" og eventuelt se på utviklingen i land som ligger litt foran dem, da for å prøve og forutse framtiden (ibid). Dette fungerer gjerne veldig bra i tilfeller der markedene er stabile, men dersom det oppstår unntakstilstander i markedene vil dette komme som et sjokk, og budsjettet som ble utarbeidet på helt andre forutsetninger vil dermed i praksis være ubrukelig. For selskaper som ikke har et dynamisk budsjett, der budsjettet for eksempel vurderes hvert kvartal, vil reaksjonstiden også kunne bli lengre. Baserer man i tillegg bonus på budsjetterte mål, risikerer man at lederne ikke reagerer raskt nok, da fordi gode tiltak som kan hjelpe selskapet

kan gjøre det vanskelig for dem å nå bonus ved årets slutt. Det andre utfallet er dersom man ser for seg at endringer i markedet er nært forestående. Dette kan være tilfellet når et marked har "vokst inn i skyene" og man bare venter på at ting skal "normalisere" seg. Man kan da budsjettere med at markedene vil mettes slik at omsetningen flater ut. Dersom det stemmer vil budsjettet være verdifullt, men feiler man i prognosene vil dette kunne få store konsekvenser ved at man for eksempel går tom for varer på lageret.

Når det gjelder menneskers til dels dårlige evne til å spå endringer har historien gjentatt seg flere ganger. Her kan bankkrisen på 1990-tallet som skyldtes kollaps i eiendomsmarkedet og "IT-boblen" som sprakk rundt tusenårsskiftet nevnes, og sist men ikke minst finanskrisen høsten 2008 som resulterte i kanskje den største nedgangskonjunkturen siden "den store depresjonen" på 1930-tallet. Selvfølgelig kan det diskuteres om ikke noen av de overnevnte krisene ble forutsett av enkelte aktører og hvorfor endringene til tross for det kom som et sjokk på markedet hver gang. Dette kan imidlertid henge sammen med at ingen vil ta risikoen med å gjøre tiltak som ingen andre i bransjen har gjort tidligere, noe som fører til en "sauflokk-mentalitet" der forutsetningene i budsjettet gjerne reflekterer det resten av bransjen forventer. Dersom det likevel skulle gå galt kan en leder skyldes på at heller ingen andre forutså hva som kom til å skje (Wallander, 1999). Dette underbygges av en studie der flere ledere innrømmet at de var klar over at det var problemer i vente, men at de lot være å konfrontere seg med virkeligheten.

Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven har Handelsbanken den filosofien at det ikke er toppledelsen, men avdelingsledere og andre operative ledere som styrer banken. Det innebærer også at planleggingsoppgavene overlates til disse. Operative planer gjennomføres da i samarbeid med førstelinjeansatte som vet hva kundene vil ha. Da Handelsbanken innførte denne formen for planlegging var retningslinjene som de ansatte skulle følge få, men tydelige. Kostnadene skulle ligge innenfor 40 prosent av inntektene og alle i den aktuelle avdelingen skulle bidra til å nå dette målet. Planen som ble utformet var en røff plan over hva som skulle skje i neste periode. Planen kunne selvsagt diskuteres med toppledelsen, men ble aldri presentert som en formel og fastsatt plan, mer som en guide eller rettesnor til de ansatte. De ansatte var på denne måten med på planleggingsprosessen hele veien og var dermed klar over alle aspektene som planen bygde på.

Videre innførte Handelsbanken rullerende prognoser (se neste avsnitt). Disse ble produsert av finansdirektøren for ett kvartal fram i tid, men ble ikke vektlagt særlig mye og ble ofte bare lagt fram for direktøren, da for å informere om hva slags resultat banken kunne se for seg neste kvartal. Ledere på lavere nivå ble gjerne kontaktet under arbeidet slik at de kunne få ytre sine meninger. Tidsmessig ble det ikke brukt mer enn tre måneder av et årsverk på disse prognosene per år.

Rullerende prognoser er et planleggingsverktøy som både kan brukes alene eller for å komplementere budsjettet. Når rullerende prognoser benyttes sammen med budsjettet benyttes en lavere detaljgrad i utarbeidelsen og færre personer er involvert i prosessen. Rullerende prognoser utarbeides oftere enn budsjettet. Hvor ofte avhenger av markedssituasjonen. Her må hver bedrift finne riktig tidshorisont ut fra markedssituasjon. Prognosene utarbeides da på bakgrunn av regnskapet og budsjettet samt tidligere prognoser. Målet er å kunne være oppdatert i forhold til markedet slik at man raskere kan planlegge strategiske og operative endringer. I bedrifter som ikke lenger benytter seg av budsjettet tar rullerende prognoser normalt over for den planleggingsfunksjonen budsjettet hadde. Prognoseprosessen gjennomføres da vanligvis tre ganger i løpet av et kalenderår, men som nevnt ovenfor velges tidshorisont på bakgrunn av hvor ofte ledelsen mener det er hensiktsmessig i forhold til markedet. Detaljnivået i forbindelse med prognoseprosessen bør være lavere enn ved tradisjonell budsjettering, og detaljgraden bør generelt være lavere jo lengre tidshorisont man opererer med. Her svikter mange organisasjoner, nettopp fordi de opererer med alt for høy detaljnivå (Ludvigsson, 2008). Prognosene må ikke bare fokusere på finansielle mål, men også på operasjonelle drivere som eksempelvis tilfredshet, produktutvikling, lageromsetning og endringer i kundestruktur (ibid). Ved implementering av rullerende prognoser er det viktig at det nye styringsverktøyet har forankring i ledelsen. Med det menes at ledelsen forstår at implementeringen ikke bare handler om skifte av styringsverktøy, men at det også innebærer en endring i styringsfilosofi. Filosofien bak rullerende prognoser går ut på at ledelsen ikke skal stå bak de ansatte, men ved siden av i et tettere samarbeid hvor de ansatte får frihet til å bruke markedskunnskapene sine slik at prognosene blir best mulig. I forkant av implementeringen er det viktig å gjennomføre interne holdninger – og endringskampanjer. Dette for å hindre at de ansatte sammenligner arbeidet med å utarbeide rullerende prognoser med en budsjettprosess.

En av fordelene med ikke å ha et budsjett å forholde seg til er altså at ledere kan forholde seg til markedet istedenfor et allerede fastsatt budsjett. På den måten kan lederne fokusere direkte på endringer og hendelser i markedet, og ut fra det gjøre det som der og da vil føre til økt merverdi for kunder og eiere (Hope & Fraser, 2003).

Videre kan balansert målstyring (Balanced Scorecard) være et viktig verktøy i forbindelse med planlegging. Dette styringsverktøyet benytter seg av såkalte styringskort (også omtalt som balanserte målekort), og er et system for virksomhetsstyring og strategiimplementering (PriceWaterhouseCoopers, 2004). "Balansert målstyring har som formål å gi ledelsen et verktøy for å styre gjennomføring av virksomhetens strategi og måle resultatoppnåelsen av strategiske målsetninger" (ibid). Tradisjonelt sett har det finansielle fokuset vært det styrende fokuset for

bedriftsledere. Balansert målstyring er i større grad et bindeledd mellom strategi og handling, da ved at man analyserer de driverne som påvirker resultatet inkludert ikke-finansielle indikatorer, noe som tilsammen skal gi mer konkrete og kvantifiserbare mål. Undersøkelser viser at hele 9 av 10 virksomheter mislykkes med strategigjennomføringen (PriceWaterhouseCoopers, 2004). Dette var bakgrunnen for at Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992 skrev artikkelen "Balanced Scorecard – Measures that drives performance". Kaplan og Norton kritiserer de tradisjonelle styringsverktøyene for å være for lite fremtidsorientert og at slike modeller ga for liten oppmerksomhet til hvilke drivere som måtte være på plass for å sikre økonomisk suksess i fremtiden. Balansert målstyring består av fire perspektiver som inkluderer ulike indikatorer som skal sørge for et mer balansert fokus mellom det som allerede har skjedd ("lag"-indikatorer) og det som skal skje ("lead"-indikatorer). En "lead"-indikator måler ytelsen i utviklingen av en prosess eller atferd, og forteller oss hvor god effekten er av ulike tiltak som er igangsatt. Denne indikatoren sier altså noe om hvordan man kan se for seg den fremtidige ytelsen i virksomheten og brukes dermed for i forkant å kunne vite om man kommer til å prestere som planlagt. En "lag"-indikator er en resultatindikator som måler effekten på ulike prosjekter og handlinger *etter* at disse er gjennomført, og forteller oss dermed hva vi har oppnådd i perioden. "Lag"-indikatorer er som regel finansielle og kvantitative indikatorer. Indikatorene presenteres i et målekort som viser hvordan hver indikator utvikler seg, samt hvordan prestasjonen er i forhold til de målene som er satt.

Det første av de fire perspektivene som balansert målstyring består av er *kundeperspektivet*. Dette perspektivet har som oppgave å sørge for at kundene er tilfredse og lojale (Hoff og Holving, 2001). Kundeperspektivet har som mål å maksimere verditilbudet til kundene. Et verditilbud er det tilbudet virksomheten oppnår gjennom varer og tjenester som skaper lojale og tilfredsstilte kunder. Verditilbudet deles inn i tre kategorier: 1) Produkt og/eller tjenesteegenskaper som for eksempel kvalitet, pris, funksjon osv., 2) "image", altså det bilde eller oppfatningen kundene har av virksomheten eller dets produkter, og 3) relasjoner. Det å være god på å bygge kunderelasjoner har ofte vist seg å gi større gevinst enn å kunne tilby de aller nyeste funksjonene eller den absolutt beste prisen. Relasjonsmarkedsføring er derfor et fagområde som har fått større oppmerksomhet og betydning i løpet av de siste årene (ibid). Kundeperspektivet har tradisjonelt ikke blitt tatt hensyn til i den grad man kanskje skulle tro. I dag har derimot de fleste bedrifter et større fokus på kundenes behov, noe som for det første trolig henger sammen med økt konkurranse og det at kundene ved hjelp av internett ofte har god oversikt over markedet. For det andre er kundene blitt mindre trofaste mot merker og butikker enn tilfellet var tidligere. Før kunne man holde på kundemassen på grunn av en trofast kundeportefølje, mens kundene i dag er ute etter de beste kjøpene basert på hva de

verdsetter mest av for eksempel en bra pris, et bestemt merke eller gode relasjoner.

Det andre perspektivet som balansert målstyring omhandler er *det finansielle perspektivet*. Dette perspektivet tar for seg konsekvenser av de strategier og handlingsplaner som vedtas finansielt sett. Finansielle mål baseres stort sett på strategidokumenter utarbeidet av styret i samarbeid med aksjonærene, og disse er naturlig nok er interessert i å få best mulig avkastning på den kapitalen de har investert i virksomheten. De finansielle målene setter da en pekepinne/begrensning på hvordan andre ikke-finansielle mål skal settes opp. Tradisjonelt sett er det finansielle perspektivet blitt ivaretatt av budsjettet og viser hvilket resultat man iløpet av en gitt periode har som målsetning å nå.

Det tredje perspektivet som balansert målstyring er bygd opp av er *det interne perspektivet*. Dette perspektivet tar for seg de prosesser innad i en virksomhet som er nøkkelen til å nå de finansielle målene. Eksempler på slike prosesser er innovasjon, operative rutiner og prosesser, og ettersalgprosesser. I mange konkurranseutsatte virksomheter er innovasjon det som skal til for å overleve, og det kan i så måte være hensiktsmessig at innovasjonsprosessen hos enkelte betraktes som et egen perspektiv (Hoff & Holving 2001). Det er vanskelig å sette noe mål på innovasjonsevne siden man her ofte arbeider uten klare mål og spesifikasjoner. Mål på innovasjon kan være hvor stor andel av prosjektene eller produktene som blir kommersialisert, antall nye produkter i forhold til konkurrentene, nullpunktstiden (dvs. den tiden det tar før et produkts utviklingskostnader er inntjent), osv. Med operative rutiner og prosesser menes alle operasjoner fra man for eksempel mottar et råstoff ved varerampen til dette produktet er behandlet og solgt, inkludert både administrative og operative handlinger. Her må operasjonene være så kostnadseffektive som mulig, samtidig som kvaliteten på sluttproduktet må opprettholdes, og for ikke å sette mål som går ut over de ansattes sikkerhet, må de operative målene ikke sees kun isolert sett, men også i forhold til HMS (helse, miljø og sikkerhet), samt andre konsepter som for eksempel JIT ("just in time")-konseptet. Videre er ettersalgprosesser prosesser som omfatter garantisaker, reklamasjoner og inkasso.

Det siste perspektivet som balansert målstyring består av er *læring – og vekstperspektivet*. Målet med perspektivet er å danne grobunn for læring og vekst i bedriften. For dersom en bedrift skal gjøre suksess i dagens dynamiske omgivelser må det være en kultur for å dele kunnskap og erfaringer ansatte i mellom. Man må forsøke å justere ned konkurransekulturen og få de ansatte til å se at virksomhetens beste er å samarbeide, lære fra seg og komme med kreative innspill til hverandre. Videre må man kunne forstå bedriftens omgivelser, noe som inkluderer leverandører, kunder, teknologiutvikling, partnere og hvordan de ansatte håndterer disse (Hoff & Holving, 2001).

Ledelsen må ha fokus på at de ansatte kontinuerlig skal tilegne seg ny kunnskap, og sørge for at det finnes noen parametre som gir informasjon om hvordan dette arbeidet fungerer. I dette ligger blant annet at det må finnes systemer som sikrer at ansatte som forlater bedriften deler sin kunnskap før de går av. For å utvikle styringskort i forbindelse med dette perspektivet er det tre faktorer som må vurderes. Disse er potensiale til den ansatte, informasjonssystemets kapasitet og motivasjon. Med informasjonssystem menes et informasjonssystem som er i stand til å gi de ansatte tilstrekkelig informasjon og assistanse.

De fire perspektivene som balansert målstyring består av er ingen endelig løsning som skal følges slavisk. Hver enkelt bedrift har individuelle behov som må tas hensyn til. Eksempelvis er HMS så viktig for StatoilHydro at de har et eget perspektiv som omhandler dette. En suksessfaktor for å få maksimalt utbytte av balansert målstyring er at det skreddersys hver enkelt bedrift. Det er viktig at antall indikatorer innenfor hvert perspektiv holdes nede. Hvis det blir for mange indikatorer vil man kunne oppnå informasjonsflom. Mange indikatorer gjør det vanskelig å finne ut hvilke tiltak som må igangsettes. Det er vanlig med fire-fem indikatorer innenfor hvert perspektiv. Dersom balansert målstyring brukes riktig kan det bli et viktig verktøy for bedriften for å få gjennomført den planlagte strategien.

3.4.4 Prinsipp 10: Kontroll

Baser kontroll på relative nøkkeltall og trender

Skal en bedrift overleve er ledelsen nødt til å ha kontroll. Tradisjonelt sett er kontrollmekanismene sentralstyrt, noe som i praksis vil si at man bruker fastsatte budsjettmål for å opprettholde kontroll. I dag går derimot flere og flere bedrifter over til en kontrollmekanisme der ledelsen kun griper inn når det er absolutt nødvendig. Denne måten å holde kontroll på har den fordelen at man oppnår en effektiv styring sentralt samtidig som en desentralisert beslutningsmyndighet opprettholdes (Hope & Fraser, 2003). Kontrollventilen opp til toppledelsen vil da normalt bestå av nøkkelindikatorer satt av avdelingsledere og prognoser produsert av de desentraliserte enhetene. Disse nøkkeltallene bør være tilgjengelig for alle i bedriften ved hjelp av en god informasjonsflyt slik at alle kan vite hvordan en gitt avdeling eller et gitt prosjekt presterer til enhver tid. Ved bruk av budsjettet er det derimot kun ved faste tidspunkt gjennom året at man kontrollerer og dermed har kontroll på at det presteres opp mot de fastsatte budsjettmålene. Fordelen med en flat organisasjonsstruktur er at det ikke er mange ledd mellom toppledelsen og de operative enhetene. Det fører til at muligheten mellomledere kanskje har hatt til å "pynte" på resultatene, da ved å trikse med regnskapet eller med vilje feilinformere toppledelsen til egen vinning, forsvinner. Med denne typen kontrollsystem finnes

det nemlig bare en sannhet, den virkelige sannhet. Trendanalyser, rullerende prognoser, nøkkelprestasjonsindikatorer og benchmarking er alle komponenter som benyttes i forbindelse med en slik kontrollpraksis (Hope & Fraser, 2003).

Effektiv styring er viktig for at en kontrollpraksis basert på nøkkeltall og trender skal kunne fungere. Som nevnt i kapittel 3.3.5 er det viktig at det utformes grenseregler som forteller de ansatte hva som ikke er lov, men som samtidig gir spillerom innenfor visse grenser. På denne måten blir de ansatte bedre i stand til å ta avgjørelser, mens ledelsen fungerer mer som en mentor som gir de ansatte retningslinjer. Mellomlederne må da kunne se kritisk på de antagelser og risikovurderinger som kommer både fra toppledelsen og førstelinjeansatte, og sette et minimumskrav til prestasjon. Videre må det respekteres at ansatte gjør feiltrinn samtidig som det må slås hardt ned på handlinger som bryter med de prinsipper, grenser og verdier som er satt av toppledelsen.

3.4.5 Prinsipp 11: Ressurser

Alloker ressurser når behovene oppstår, ikke gjennom det årlige budsjettet

Budsjettet skal som styringsverktøy allokere neste års ressurser. Det skjer i forbindelse med budsjettforhandlingene, og går ut på at både de finansielle ressursene og humankapitalen fordeles på avdelinger og prosjekter. På denne måten blir lederne på et tidlig tidspunkt klar over hvilke kapasiteter de råder over og kan dermed legge ganske så detaljerte planer for neste års aktiviteter. Operative ledere liker generelt denne formen for kontroll, fordi at de da vet hvor de står. Også toppledelsen synes denne måten å allokere på er ganske så komfortabel. For når årets ressurser er utdelt sammen med en "pengesekk" som dekker avdelingens budsjetterte kostnader trenger ikke toppledelsen å ofre avdelingen noen oppmerksomhet før ved neste års budsjettarbeid (Hope & Fraser, 2003).

Budsjettet er blitt kritisert for at denne typen ressursallokering resulterer i en tungrodd organisasjon som ikke har fokus på markedsendringer og markedsbehov, men istedenfor har fokus på å etterleve de mål som er fastsatt i budsjettet. Dagens marked endrer seg i en stadig raskere takt og når ressursene allokeres flere måneder før budsjettet trer i kraft innebærer det ofte at de beregningene som ble gjort under budsjettprosessen ikke lengre er gjeldende. Budsjettet er imidlertid en fastsatt plan for perioden og man må klare seg med de ressursene som er budsjetterte. Konsekvensen kan da være en bedrift som ikke klarer å reagere på markedsbehovet grunnet begrensede ressurser eller feil sammensetning av humankapital eller teknologi. I budsjettprosessen "konkurrerer" avdelingsledere og operative ledere om neste års ressurser og resultatet kan bli en hamstringsmentalitet, hvor lederne ikke melder sitt reelle behov for ressurser, men gjør alt for å maksimere ressursbehovene

sine. Konsekvensen av dette kan være at enkelte avdelinger får en overkapasitet av ressurser på bekostning av en annen avdeling. Denne måten å allokere på kan dermed ende opp i en suboptimalisering av enhetene som ikke er til bedriftens beste.

Hope og Fraser mener at dersom man skal desentralisere en virksomhet så må ansvaret for å fremskaffe resultater ligge på ledere på lavere nivå og personell nær kunden. Disse lederne og førstelinjepersonellet bør ha kort vei til ressursene, da både teknologiske ressurser og humankapital. Undersøkelser utført av Hope og Fraser viser at bedrifter som styrer etter Beyond Budgeting lar frontlinjepersonell få tilgang på ressurser når det er behov for det (Hope & Fraser, 2003).

Det finnes flere verktøy for å allokere ressurser. I mange tilfeller benyttes nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI'er). Da gir ledelsen førstelinjepersonellet finansielle mål som setter grensene for hva de må operere innenfor. Ofte benyttes kostnad per inntektskrone som forteller hvor mye penger det er igjen av et salg etter at kostnadene er trukket fra. Innenfor slike KPI'er er det førstelinjepersonellet som bestemmer hva slags ressurser som trengs og hvordan disse skal benyttes. En annen måte for å allokere ressurser går ut på at de operative ressursene som humankapital organiseres som et internt arbeidsmarked. Ved at kvalifikasjonene til de ansatte blir kartlagt kan ledere hente de rette ressursene som trengs i et gitt prosjekt eller oppgave, uavhengig om denne ressursen er ansatt i den gitte avdelingen eller ikke. I forbindelse med en slik ordning er det viktig at hele organisasjonen vet hva ordningen innebærer av koordinering og samarbeid. En slik ordning vil blant annet kreve god organisering både innad i organisasjonen og ut mot kundene. Det har å gjøre med at ressursene innad i organisasjonen hele tiden er i bevegelse og må justeres etter behov og, det samtidig som de ansatte skal tilfredsstillende kundenes behov.

Løsningene skissert ovenfor angående hvordan ressurser bør allokere, representerer Beyond Budgeting-filosofien, og går ut på at ressurser bør fordeles når behovene oppstår og ikke gjennom det årlige budsjettet. Disse løsningene vil også redusere muligheten for at avdelingsledere blåser opp ressursbehovene sine. Avdelingene kan ikke skaffe seg større ressurser enn nødvendig før året starter, men må søke etter reelle midler dersom behovet oppstår (ibid). Hvordan teamene opererer kommer an på de retningslinjer som er satt i de korte og langsiktige målene. Selv om førstelinjepersonell og ledere på lavere nivå får større ansvar ved en slik ordning, betyr ikke det at de bare kan bruke en masse ressurser uten å måtte stå til ansvar for sine handlinger. Denne desentraliserte måten å organisere virksomheten på gjør at disse personene må godta det å ha et større ansvar, og må stå for de beslutningene de tar, siden de ikke kan skyve ansvaret oppover i hierarkiet.

3.4.6 Prinsipp 12: Koordinasjon

Koordiner handlinger dynamisk, ikke gjennom årlig budsjettering

Ofte trenger bedrifter et instrument for å koordinere de forskjellige enhetene i bedriften (Bergstrand et al., 1999). Det er et behov for å samordne kvanta og fremdrift slik at den totale produksjonen fører frem til et godt resultat. Forskning – og utviklingsavdelingen bør samkjøre seg med produksjonsavdelingen når det gjelder utforming og klargjøring til produksjon. Videre bør produksjonsavdelingen samkjøre seg med salg – og markedsføringsavdelingen slik at salgskampanjer settes i gang når produktene kan leveres. Slik samkjøring er ekstra viktig når man har begrensede økonomiske midler eller kvalifisert personell. For de fleste organisasjoner definerer budsjettet de finansielle forpliktelsene som en avdeling har til en annen avdeling internt i organisasjonen. Fordelen med budsjettet er at man har full oversikt over de ulike kapitalkrevende prosesser og prosjekter, og på den måten kan koordinere slik at man unngår likviditetsproblemer. Styrer man derimot uten budsjett, slik Beyond Budgeting-filosofien går ut på, finnes ikke slike planer. Ledere er da tvunget til å koordinere handlinger mellom team og avdelinger i den takt som markedet krever, uavhengig om det er forskning og utvikling, produksjon eller tjenester. Det man oppnår ved en slik tilnærming er en produksjon som ligner på "just in time"-produksjon. "Just in time"-prinsippet er utviklet av Toyota og har som mål å effektivisere og sørge for at materialer i bilproduksjonen går gjennom produksjonslinjen akkurat idet det er behov for det gitte materialet (Coyle et al, 2003). Ulempen med en slik produksjon er at produksjonskapasiteten nødvendigvis ikke blir utnyttet fullt ut siden det ikke produseres noe for lagring. Fordelen med en slik produksjon kan derimot være eliminering av sløseri og ukurans, reduserte lagerkostnader, frigjort kapital og ikke minst fornøyde kunder.

Utfordringene i forbindelse med å måtte tilpasse seg plutselige endring i kundepreferansene kan være mange, men fordelen ved å droppe budsjettet er at bedriften ikke lengre har en plan de må følge eller et ferdigvarelager de må selge. Dermed blir det lettere å kunne tilpasse produksjon eller tjenester slik at de skreddersys etter kundens ønsker, og resultatet er mer fornøyde kunder.

En tilnærming uten budsjett gjør det lettere å kunne estimere produksjonskostnader. Kostnadene som står oppført i et budsjett er som regel basert på standardkostnader og definerer hva en enhet skal koste allerede før produksjonen er i gang. Bruk av standardkostnader kan dermed gå på bekostning av kvalitet eller føre til høy eller ukurant lagerbeholdning, fordi standardkostnader brukes for å beregne effektivitetsavvikene som oppfordrer til bedring av alle de direkte kostnadene. Ledere som måles etter effektivitet har ofte hovedfokus på at disse avvikene skal bli positive. Gode ledere bør derimot jobbe for at kundeønsker og ressurser samsvarer, ikke for fordelaktige avvik

(Hope & Fraser, 2003).

Bulmers, en irsk ciderprodusent, oppdaget at uten budsjett ble det å måtte tilrettelegge for et bra forhold mellom de ansatte og ut mot kundene samt det å ha klarhet i bedriftens forpliktelser viktigere. Det var ikke lengre mulig å skylde på budsjettbegrensninger eller komme med andre unnskyldninger overfor kundene. Nå takler Bulmers nye krav fra kundene omgående og eventuelle prioritetsendringer koordineres og gjennomføres der og da, uten å måtte ta hensyn til et handlingsbegrensende budsjett (ibid).

Det å skulle koordinere handlinger uten budsjett krever at det er samarbeidsvilje mellom enkeltpersoner, team og avdelinger. Fordelen med dette er at kunnskap blir delt og at ledere og ansatte får en større helhetsforståelse av hvordan bedriften fungerer, noe som kan resultere i større evne til å respondere på markedsendringer.

Del 4: Empiri og analyse

I denne delen av oppgaven presenteres empirien som er samlet inn og denne knyttes opp mot det teoretiske rammeverket (del 3) for å besvare oppgavens empiriske problemstilling.

4.1 Sparebanken 1 Nord-Norge som studieobjekt

Hovedformålet med denne oppgaven er å innhente informasjon om Sparebank 1 Nord-Norge sitt styringssystem, og se nærmere på hvordan bankens oppbygning er organisert og hvordan prosesser gjennomføres. Dette for å kunne analysere bankens styringssystem opp mot Beyond Budgeting-filosofien og dermed kunne besvare oppgavens empiriske problemstilling.

Hva benytter Sparebank 1 Nord Norge i sin daglige styring som harmonerer med Beyond Budgeting-filosofien og hva gjenstår for å kunne implementere en helhetlig styring basert på Beyond Budgeting?

Det er viktig å understreke at Sparebank 1 Nord-Norge (i oppgaven også omtalt som SNN eller banken) per dags dato ikke har implementert Beyond Budgeting, derav problemstillingens formulering. Banken har likevel så smått begynt å se på mulighetene for å ta i bruk Beyond Budgeting mer helhetlig enn i dag. For fem år siden begynte banken prosessen med å utfase budsjettet som styringsverktøy og erstatte det med rullerende prognoser og balanserte målekort. Dette har ført til at banken per i dag har styrt i tre år ved hjelp av andre styringssystem enn budsjettet, noe de kan dra nytte av ved en eventuell overgang til Beyond Budgeting. Med bakgrunn i dette ser jeg på SNN som et spennende studieobjekt og et godt utgangspunkt for en analyse knyttet opp mot Beyond Budgeting.

For å besvare oppgavens empiriske problemstilling er det gjennomført et intervju med Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør for finansavdelingen i SNN, og Bjarne Lind, økonomisjef ved SNN Tromsø. Disse er valgt på bakgrunn av deres erfaringer i SNN, hvor har vært sentrale personer i overgangen fra styring etter budsjettet til å benytte rullerende prognoser og balanserte målekort.

4.2 Presentasjon av Sparebank 1 Nord-Norge

Tromsø Sparebank ble opprettet i 1836 som Nord-Norges første sparebank. I 1989 ble Sparebank 1 Nord-Norge dannet som et forsøk på å stå sterkere sammen i forbindelse med bankkrisen som rammet blant annet Norge på slutten av 1980-tallet. I dag består Sparebank 1 Nord-Norge av totalt 75 region – og lokalbanker som er representert i de fleste kommuner i Nord-Norge, samt på Svalbard og i Murmansk i Russland. Sparebank 1-alliansen ble dannet i 1995 og består i dag av 22

ulike sparebanker i hele landet (Sparebank1-alliansen, 2010). Den grunnleggende ideen til sparebankvesenet i alle land er at de skal hjelpe folk til å klare seg selv. Formålet til sparebankvesenet er "å motta penger av personer av begge kjønn, i særdeleshet av arbeid – og tjenestefolk, og gjøre de mottakende summer fruktbringende for eieren ved beregning av renter og ved å legge rentene til kapitalen" (SNN(b); Sparebank1Nord-Norge). I dag kan dette formålet avspeile seg i Sparebank 1 Nord-Norges visjon som blant annet fastslår at de skal være "en bank for alle typer kunder i hele landsdelen – en bank som ser den enkelte og lager skreddersydde løsninger, en pådriver for folk og næringslivet, og for trivsel og skapervilje i vår region" (SNN(a)).

Videre viser SNN et klart samfunnsengasjement og tilbakefører hvert år store deler av overskuddet til samfunnsnyttige formål i de lokalsamfunnene de driver sin virksomhet. I 2008 ble det utbetalt 34,2 millioner kroner til kunnskap og forskning, kultur og idrett, hvorav 53 prosent av dette gikk til tiltak for barn og unge (Sparebank1Nord-Norge).

SNN tilbyr et mangfold av tjenester til kunder med bakgrunn i Nord-Norge. Som kunde kan man benytte seg av tjenester knyttet til betaling, sparing, lån og forsikring. SNN opplyser at de har rundt 240 000 personkunder og 33 500 bedriftskunder.

SNN har fire overordnede økonomiske mål. Det første målet omhandler soliditet og går ut på å ha en kjernekapitaldekning på minimum 10 prosent og videre at kapitalbufferne, i et fremskrevet krisescenario, skal være tilstrekkelig for å hindre kjernekapitaldekningen fra å synke under 8 prosent. Konsernet skal fremstå som ubestridt solid. Det andre målet gjelder lønnsomhet. Banken har et mål om en egenkapitalavkastning som avspeiler den risiko som ligger i virksomheten, og har som mål å oppnå en avkastning etter skatt på minimum 6 prosent over avkastning på langsiktige statsobligasjoner (de langsiktige statsobligasjonene hadde en årsgjennomsnittlig avkastning på 4,00 prosent i 2009. Med langsiktige statsobligasjoner forutsettes en tiårs periode (Norges Bank)). Det tredje målet omhandler markedsandel og fastslår at banken har som mål om å inneha en markedsandel i Nord-Norge på minimum 30 prosent innenfor alle sine forretningsområder, og videre at inntekter utenom rentebidraget skal utgjøre 25 prosent av netto inntekter. Til slutt har banken et effektivitetsmål som i realiteten er et kostnadsmål der kostnadene maksimalt skal utgjøre 50 prosent av inntektene samt ligge på linje med banker det er naturlig å sammenligne seg mot (SNN(a)).

Videre i denne oppgaven er analysen av Sparebank 1 Nord-Norge sitt styringssystem bygd opp på en slik måte at den følger Beyond Budgeting sine tolv prinsipper som er gjennomgått i oppgavens teoretiske rammeverk. Dette er gjort på bakgrunn av at analysedelen skal besvare oppgavens empiriske problemstilling som omhandler i SNN sammenlignet med Beyond Budgeting. I kapitlene

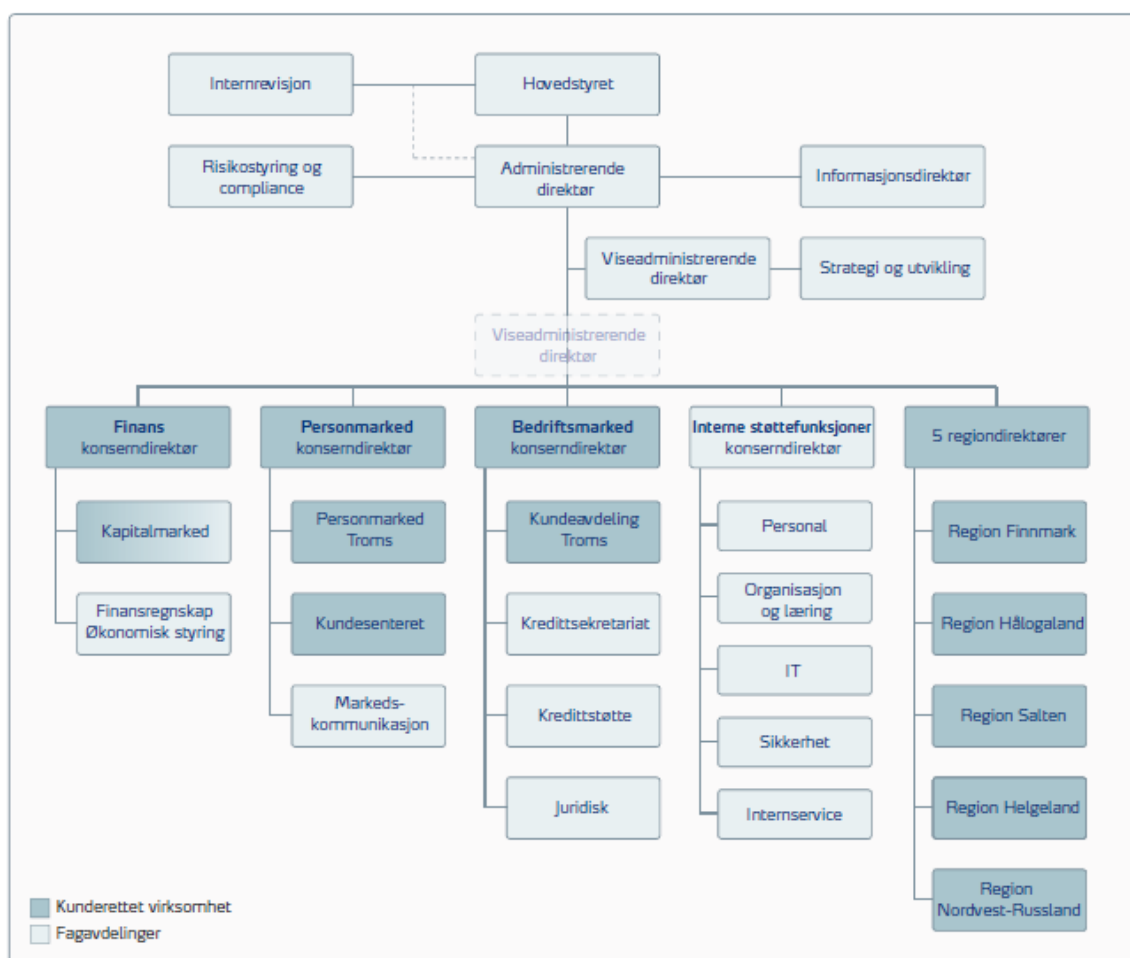
4.3 til 4.8 går jeg nærmere inn på i hvor stor grad SNN har desentralisert sin virksomhet, hvordan organisasjonsstrukturen ser ut, hvor det reelle ansvaret ligger, hvor selvstendig hver medarbeider kan operere, hvilke verdier og regelverk som må følges og hvordan organisasjonen deler relevant informasjon. Dette er alle prinsipper som må utformes på en bestemt måte for at SNN kan desentralisere sin virksomhet på en hensiktsmessig måte og styre i overensstemmelse med hvordan Beyond Budgeting mener en virksomhet bør styres. Avsnittene 4.9 til 4.12 tar for seg hvordan SNN gjennomfører ulike prosesser internt. Da med tanke på planlegging, målsetting, bonusordninger, kontrollrutiner, fordeling av ressurser og koordinering av aktiviteter.

4.3 SNNs organisasjonsstruktur

I dette kapitlet presenteres organisasjonsstrukturen til Sparebank 1 Nord-Norge, representert av organisasjonskartet som viser hvordan konsernet er bygd opp (figur 5). Jeg vil presisere at denne analysen i hovedsak gjelder fagavdelingene tilknyttet konsernet som er lokalisert i Tromsø, samt bankens region – og lokalbanker. I de tilfellene jeg trekker inn andre datterselskaper i analysen kommer dette til å være presisert. Bakgrunnen for det er at intervjuet i denne oppgaven i stor grad ble konsentrert rundt regional – og lokalbankene, samt rundt ledelsen og fagavdelingene i Tromsø. Datterselskapene er likevel inkludert noen plasser i analysen for å eksemplifisere hvordan SNN har løst ulike problemstillinger.

Organisasjonskartet figur 5 viser hvordan SNN er organisert i avdelinger og regioner. Banken består av seks regioner, hvor region Troms er underlagt konserndirektørene for bedriftsmarked og personmarked. Hver region har en regiondirektør som har det fulle og hele forretningsansvaret for den gitte regionen. Videre er hver region delt opp i region – og lokalbanker. Banken har totalt 75 region – og lokalbanker i Nord-Norge. Hver av disse lokalbankene har en egen banksjef som er underlagt sin regiondirektør. Med denne organiseringen er det i praksis bare tre ledd fra administrerende direktør og ned til lokalbanksjefene, noe som betyr at SNN har en rimelig flat organisasjonsstruktur. I tillegg har banken en støttestruktur som består av finansavdeling, personmarkedsavdeling, bedriftsmarkedsavdeling og en avdeling for interne støttefunksjoner, hvor hver avdeling har sin konserndirektør. Oppgaven til disse avdelingene er å bistå region – og lokalbankene med de utfordringene de måtte stå ovenfor både av økonomisk og ikke-økonomisk art.

Organisasjonskart



Figur 5: Organisasjonskart Sparebank 1 Nord-Norge Kilde: (Sparebank 1 Nord-Norge, 2010)

4.4 Kunden i fokus

"Vi har bestandig hatt et prinsipp om at det er lokalbankene våre som kjenner kunden best (...) Hele filosofien med Sparebank 1 Nord-Norge og den filial – og kontorstrukturen vi har i dag er basert på lokal tilhørighet."

(Bjarne Lind, økonomisjef i SNN Tromsø)

Sparebanken 1 Nord-Norge sitt distribusjonsnett skiller seg fra andre banker, ingen har ifølge Lind et så sterkt distribusjonsnett som SNN med sine 75 region – og lokalbanker, og til tross for å ha vært gjennom en krevende finanskriser har banken beholdt troen på distribusjonsnettet og det å være nært kunden. Gjennom en tung tid har banken heller valgt å redusere størrelsen på hvert kontor framfor å legge ned noen kontorer, og på den måten har SNN kunnet fortsette med å tilby tjenester

der kunden er. For å forankre kundefokuset har banken valgt å ta kundeperspektivet inn i deres balanserte målekort hvor en av indikatorene er "løpende KTI", der KTI står for kundetilfredshetsindikator. Kundeundersøkelser gjennomføres da fortløpende og viser at kundene gjennomgående er tilfreds med banken (Sparebank1 Nord-Norge, 2010).

Som de fleste andre bedrifter har SNN salgsmål, men det er kundens behov som er i fokus. For at SNN skal levere de tjenestene som kundene ønsker er nærhet og produkttilbudet viktig. Som tidligere nevnt har banken til tross for finanskrisen valgt å beholde alle sine filialer og på produksiden er primærrollen å tilby komplette finansielle løsninger til både privat – og bedriftsmarkedet, offentlig sektor, og lag og foreninger. I tillegg til tilgjengelighet må banken sikre seg at de har kvalifisert personell som kan være gode rådgivere ovenfor sine kunder. Dette er forankret helt opp i styret, og tiltak som "SNN-skolen" der ansatte må gjennom tøffe sertifiseringsrunder for å kunne være kunderådgivere, viser at banken tar dette arbeidet seriøst.

Videre er "beste kundeopplevelse" et annet tiltak som SNN har iverksatt for å sikre at kunden skal få et best mulig tilbud. Denne prosessen fungerer på den måten at banken ønsker at kunderådgiverne i forkant av et kundemøte skal sette seg inn i kundens økonomi slik at en solid analyse av kundens økonomiske situasjon og engasjement kan gjennomføres. På denne måten sikrer kunden seg at han eller hun får best mulig rådgivning. Derfor er det ikke lengre mulig for kunder å bare komme innom og få en avklaring på økonomiske spørsmål uten videre avtale. Målet for en kunderådgiver i et slikt møte er selvfølgelig å få til et salg, men ved at kundens totaløkonomi er nøye vurdert på forhånd forsøker banken å sette kunden i fokus ved å gi råd som er forankret i analysen og som både banken og kunden drar fordel av.

4.5 Ansvar

Banknæringen behandler hver dag saker som involverer risiko. Uavhengig av om det er utlån, plassering av kapital eller forsikring må bankens kundebehandlere håndtere usikkerhet. Målet for SNN er at de fleste kundebehandlerne skal kunne klare seg selv mest mulig, og på denne måten bruke leder som mentor i stedet for at leder skal detaljstyre hver enkelt ansatt. Lind sier at det i SNN er opp til hver enkelt ansatt å vise seg tilliten verdig. I en organisasjon med flere hundre ansatte vil det imidlertid alltid finnes de som krever en tettere og daglig oppfølging. Mens ledelsen har som mål at de ansatte skal være så selvstendige som mulig og bruke ledelsen som mentorer, er det i praksis veldig varierende i hvor stor grad dette lykkes i praksis.

"Det finnes jo de som krever tett og daglig oppfølging, mens de fleste forhåpentligvis er litt

sånn "selvgående", og med 800 ansatte sier det seg selv at det varierer."

(Bjarne Lind, økonomisjef i SNN Tromsø)

Dagens situasjon med lav etterspørsel i markedet gjør at banken ikke helt greier å nå målet om at de førstelinjeansatte selv skal styre mesteparten av sin egen arbeidsdag. For å øke etterspørselen har ledelsen satt opp måltall som sier hvor mange kundemøter en rådgiver bør ha i løpet av en arbeidsuke. Men hvor stor aktiviteten er hos de forskjellige rådgiverne varierer, og da er løsningen at lederne har hyppigere oppfølging av de med lav aktivitet, mens de som selv klarer å skape aktivitet i større grad styrer seg selv. Det ideelle er som nevnt at en leder skal fungere som en mentor, og løsningen for kunderådgivere som sliter med et tregt marked/lav aktivitet er å gå i dialog med sin leder der de sammen prøver å skape løsninger som vil føre til at rådgiveren øker sin aktivitet mot markedet.

"Det skal fortsatt være slik at dersom en rådgiver sliter med noe så skal lederen spørre hvorfor og hvordan han eller hun kan hjelpe. For så at de kan rette på problemet sammen."

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

En mentorrolle innebærer avveining, for en mentor skal kunne følge opp de ansatte uten at de ansatte opplever det som "pisking" og Bygdnes poengterer at du som leder skal hjelpe hver enkelt medarbeider med å nå de mål som er satt. Dersom den lave aktiviteten vedvarer til tross for ulike tiltak, kan det tyde på at vedkommende kanskje ikke egner seg som kunderådgiver, noe som i ytterste konsekvens kan føre til at vedkommende må skaffe seg et annet levebrød, men normalt sett opplever Bygdnes at man finner en løsning på et slikt problem da ved hjelp av et samarbeid mellom rådgiver, leder og fagavdeling.

4.6 Frihet innenfor rammer

Sparebank 1 Nord-Norge SNN må som alle bankinstitusjoner i Norge forholde seg til en rekke eksterne direktiver. Sentralbankloven, forskrift om pengepolitikken, forskrift om opplysningsplikt, låneforskriften, betalingsystemloven, forskrift om risikostyring og internkontroll BASEL II regelverket og MIFID (Markeds in Financial Instruments Directive) er bare noen få av de lover og forskrifter norske banker må overholde. I tillegg har SNNs eiere fire økonomiske mål som bankens ledelse må styre etter (beskrevet i avsnitt 4.2). Bygdnes har ingen tro på at antall direktiver som banker må forholde seg til vil bli redusert i framtiden. Tvert i mot har utviklingen i det siste vært at bank og finansnæringen får strammere rammer de å operere under. MIFID-direktivet er for eksempel utarbeidet i EU og innført i Norge via EØS som et resultat av finanskrisen. Dett direktivet

setter strenge krav til rådgivere i banker, blant annet i forbindelse med hvordan rådgiveren skal gi råd til en kunde. Det kreves at det at kunden har blitt rådgitt rett skal dokumenteres og at kunden har gjennomgått en egnethetstest (Nordea). Dette har ført til at enkelte rådgivere føler at de er iført en tvangstrøye og at det går ut over motivasjonen til å yte maksimalt ovenfor kundene.

"Intensjonen bak dette regelverket er at man skal sikre at kundene får god rådgivning og innebærer ikke nødvendigvis at rådgiveren skal bindes på hender og føtter, men det kan i en begynnerfase oppfattes som om det er veldig mye mer regulering nå enn det var før.»

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

SNN jobber derfor med å prøve og gjøre dette til noe positivt slik at rådgiverne skal føle at dette regelverket både er til deres, bankens og kundens beste, og dermed er noe de skal strebe etter å etterfølge.

Videre mener Bygdnes at det, til tross for alle de interne og eksterne regelverkene som banken er underlagt, er relativ stor frihet innenfor disse rammene. Rådgiverne skal ideelt sett selv styre arbeidsdagen og oppgavene sine, ta kontakt med eksisterende kunder, hjelpe nye kunder og ta egne beslutninger. Det å ta initiativ selv er ikke noe som regelverkene setter begrensninger for. Hver rådgiver kjører prosesser og programmer som setter de rammene som rådgiveren må holde seg innenfor. Det er etterhvert blitt ganske så strenge grenser for hvem som kan få lån. Rådgiverne må holde seg innenfor de grensene som blir satt av banken. De benytter seg av ulike datasystemer som gir grønt lys dersom en kunde tilfredsstiller de krav som settes av systemet. Får man gult lys må rådgiveren konsultere med sin nærmeste sjef, mens rødt lys betyr i utgangspunktet at rådgiveren må si nei til et utlån. Innenfor disse absolutte grensene tar rådgiveren egne beslutninger.

4.7 SNN-koden: Sparebank 1 Nord-Norges verdigrunnlag

"In every organization, people at all levels need clear guidelines so they know what they can and cannot do" (Hope & Fraser, 2003). SNN utøver sine forretninger innenfor gjeldende rammeverk, lover, forskrifter, strategi, policy og regler. Banken erkjenner likevel at disse rammeverkene ikke alltid gir retningslinjer for alle typer situasjoner. Banken har derfor ved hjelp av innspill fra sine ansatte og de ulike avdelingene laget et "rammeverk" i form av en liten "blekke", som de har kalt "SNN-koden", og som beskriver opptreden, verdier og etikk som forventes av bankens ansatte.

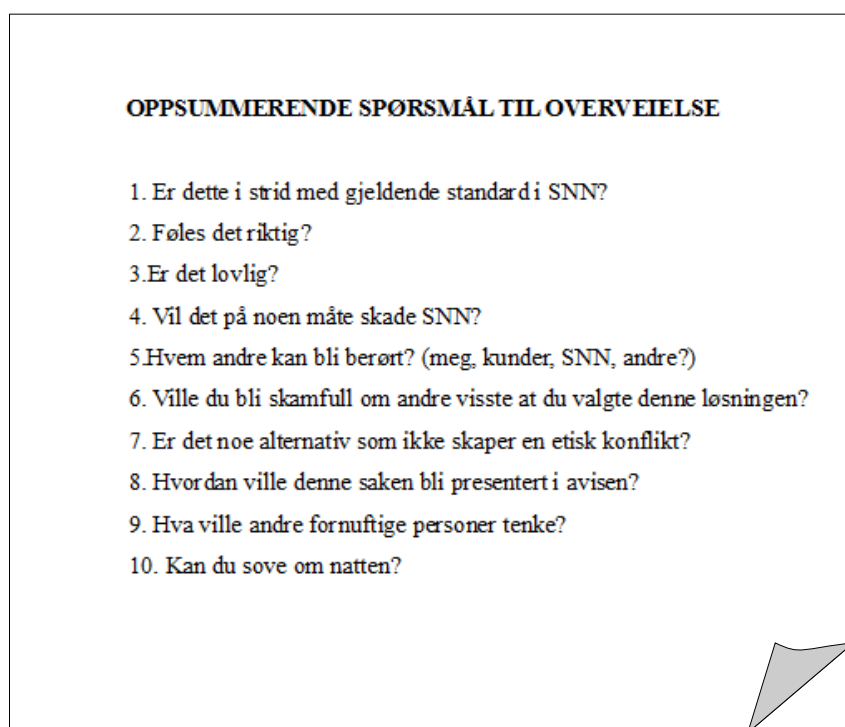
"SNN-koden er et forsøk på å få ned på papiret noen verdier som sier hvordan vi skal håndtere kunder, hvordan vi skal opptre profesjonelt og hvordan vi skal agere forretningsmessig uten at det blir regler av det (...)Vi har jo nok av regler som vi må

forholde oss til, vi er jo gjennomregulert av hva vi kan gjøre og hva vi ikke kan gjøre."

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

SNN-koden opplyser de ansatte om hvordan de skal ta hensyn til bankens merkenavn, hvordan de skal opptre på bankens vegne og hvilken innstilling de skal ha til respekt og ansvar. SNN-koden gir også et 5-trinns rammeverk for etiske beslutninger. Den informerer også om hvilke prosedyrer som skal følges ved interessekonflikter, tvilstilfeller eller andre problemstillinger som kan stille SNN ovenfor uønsket risiko. Til slutt kommer SNN-koden, som vist i figur 6, med en del spørsmål som bankens ansatte bør stille seg selv og eventuelt andre i forkant av alle avgjørelser.

I SNN-koden står det at hver og en av de ansatte har en forpliktelse til å kjenne til og forstå retningslinjene i SNN-koden og de verdiene som ligger bak. De ansatte er også forpliktet til å etterleve SNN-kodens intensjoner og bør som gode medarbeidere oppmuntre de andre til å gjøre det samme. Det er et viktig poeng at SNN-koden oppfordrer og forplikter de ansatte til å si i fra til sine overordnede dersom andre medarbeider ikke følger SNN-koden. En slik handling vil ikke bli sett på som angiveri, men som et forsøk til å beskytte både banken og den aktuelle person mot seg selv, og SNN-koden forplikter også banken å beskytte personer som informerer om mulige brudd utført av andre. Videre må ansatte som ikke følger SNN-koden eller bankens strategi, policy eller regler, påregne disiplinære tiltak og i ytterste konsekvens avskjedigelse.



Figur 6: SNN-koden: Spørsmål til overveielse. Kilde: SNN-koden

Banken har i SNN-koden et rammeverk med klare retningslinjer som de ansatte kan bruke som et "oppslagsverk" dersom det skulle oppstå situasjoner som det ikke tas hensyn til i de regelverkene banken opererer etter. I forbindelse med utarbeidelsen av SNN-koden var alle ledd i banken representert. Det viser at de ansatte har riktig innstilling og vilje til å skape et hjelpemiddel som symboliserer et felles krav blant både ledere og ansatte om å jobbe under en felles etisk adferdstandard, og gjør at ledelsen kan være tryggere på hvordan de ansatte tenker og i neste trekk hvordan de handler. SNN-koden fungerer dermed ikke bare som en veiledning, men også som en integrert kontrollmekanisme i seg selv og sørger for et styrket fellesskap blant de ansatte samtidig som man minimerer risikoen for forhastede beslutninger med uheldige utfall.

4.7.1 SNN-skolen

I tillegg til at hver ansatt får utdelt SNN-koden må alle nyansatte i banken gjennom en intern sertifiseringskole som banken opprettet i løpet av 2006 og 2007. Formålet med denne skolen, kalt SNN-skolen, er å tilby et introduksjonsprogram for nyansatte samt å tilrettelegge for læringsaktiviteter i hele konsernet. SNN-skolen skal sikre at alle nyansatte har den kapasiteten som banken krever og at hver enkelt får opplæring i bankens verdier, prinsipper og regler. På den måten blir ikke slik viktig informasjon bare skriftlig overlevert til hver ansatt i form av noe som lett kan forsvinne i skrivebordsskuffen. Via SNN-skolen blir de ansatte gjort oppmerksom på hva som forventes av dem med tanke på etikk og oppførsel, og de blir introdusert for hvordan de bør opptre i ulike situasjoner. SNN-skolen brukes også for å sertifisere både nye og eksisterende ansatte innenfor ulike felt, og er således et kvalitetsstempel som er med på å motivere og skape en mestringsevne blant de ansatte.

Det er bankens beste ledere som blir brukt for å undervise i forbindelse med SNN-skolen. Ved at "elevene", som inkluderer nyansatte til personer som har vært i SNN i en årrekke, i regi av SNN-skolen må samarbeide for å løse erfaringsbaserte caser, blir erfaringer delt og det skapes en vilje blant de ansatte til å dele informasjon og kunnskap.

I stedet for å lage et helt regelverk om hvordan man vil at hver ansatt skal oppføre seg, agere og tenke, bruker Sparebank 1 Nord-Norge SNN-koden og SNN-skolen for å gjøre de ansatte i stand til å takle ulike situasjoner og opptre mest mulig selvstendig. I så måte vil jeg hevde at SNN arbeider i tråd med Beyond Budgeting-filosofien. Da ved at SNN-koden på en forståelig og kortfattet måte presenterer klare retningslinjer for hva de ansatte kan gjøre og ikke gjøre, mens SNN-skolen representerer god intern opplæring og en lederstil som baserer seg på at ledere skal fungere som mentorer og lede på bakgrunn av erfaringer.

4.8 Intranettet som informasjonsarena

I og med det at Sparebank 1 Nord-Norge er børsnotert er bankens informasjonsflyt regulert. I det ligger at SNN ikke har mulighet til å spre økonomisk informasjon ut til alle til enhver tid, men at de må holde seg innenfor de kvartalsvise rapporteringene. På grunn av dette er det kun et knippe mennesker som står på bankens "inside-liste" for kjøp og salg av egenkapitalbevis og som har tilgang til månedsregnskapene. Lokalbanksjefene kan riktignok se månedsregnskapene for sin egen enhet. For å bøte på dette har SNN valgt å legge ut sitt balanserte målekort på intranettet slik at alle innad i banken har tilgang til det. Målekortet oppdateres hver måned slik at de ansatte kan se hvordan utviklingen gjennom den siste måneden har vært. Bjarne Lind påpeker at målekortet også har et økonomisk perspektiv, nemlig at de ansatte får et innblikk i hvordan banken har prestert uten at de på bakgrunn av de økonomiske indikatorene får vite bankens sluttresultat. Innad i Sparebank 1-alliansen er det kun SNN som har et slikt åpent målekort, noe som viser banken ser fordelene av at førstelinjeansatte til enhver tid kan se resultatene av arbeidet sitt, samt dra fordelene av rask og åpen informasjon i sitt daglige arbeidet.

Utover det økonomiske prøver SNN å føre en så åpen informasjonsflyt som mulig. Banken har en egen kommunikasjonsavdeling som bruker et informasjonssystem kalt SPINN for å dele informasjon. Alt som skjer både eksternt og internt legges ut på dette systemet, så dersom det skjer ting av betydning i en region deles det med resten av konsernet. Alt av lovendringer, direktiver, rutiner, personalhåndbøker, informasjon fra styremøter og annen relevant informasjon legges ut på SPINN. Dette informasjonssystemet er tuftet på at alle ansatte skal se det samme samtidig, men Bygdnes trekker frem at det heller er for mye informasjon tilgjengelig enn for lite.

"Det er veldig mye informasjon som er basert på elektronikk og jeg tror utfordringen er at de ansatte kan bruke nesten en for stor del av arbeidsdagen sin på å sette seg inn i all denne informasjonen hvis de var interessert i å sitte og lese... Og så må du huske på at alle som jobber i bank har en pc, selv kantinedama har en pc (...) Arbeidsverktøyet vårt er pc og tastatur."

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

4.9 SNNs rutiner for målsetting

I dette kapittelet går jeg nærmere inn på hvordan SNN fastsetter sine mål samt hvordan de måler virkelig prestasjon opp mot de målene som er satt. Før jeg går mer i dybden angående hva slags verktøy banken benytter seg av for målsetting, skal det nevnes at banken har et "målhierarki" som

starter med de overordnede strategiske målene vedtatt av hovedstyret. Disse gjelder for hele konsernet og ligger til grunn for målene lenger ned i organisasjonen. SNN bruker balansert målstyring for å lykkes med gjennomføringen av sine overordnede strategiske mål. Hensikten med det balanserte målekortet er å gi ledelsen et verktøy for å styre implementeringen av strategien og for å måle resultatoppnåelsen av strategien (PriceWaterhouseCoopers, 2004).

4.9.1 Bruken av det balanserte målekort i dag

For SNN er det de overordnede strategiske målene som er styrende. Disse deles opp i fire tradisjonelle perspektiv: Det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, forretningsprosesser (interne prosesser), og organisasjon og læring. Ansvar for utviklingen av de forskjellige perspektivene samt oppfølging ligger på fagavdelingene sentralt i Tromsø, men en gang i året, etter at strategien er evaluert av styret, samles avdelingene og representanter for regionene for å jobbe fram neste års balanserte målekort. Prosessen starter normalt i midten av juni og fortsetter utover høsten slik at målekortet er klart til neste kalenderår. Hovedfokuset endrer seg fra år til år avhengig av markedet. På bakgrunn av finanskrisen og et tregt marked er eksempelvis hovedfokuset for 2010 vekst, noe som har gitt utslag i tradisjonelle indikatorer.

Normalt er det mellom fire og fem indikatorer innenfor hvert av de fire perspektivene. SNN prøver hele tiden å begrense antall indikatorer som ligger inne i målekortet. Dette henger sammen med at vi mennesker har en begrenset kapasitet når det gjelder å behandle informasjon (Miller, 1956) Bydgenes bekrefter at for mange indikatorer gir "overflow" av informasjon, noe som kan gjøre det vanskelig å treffe gode beslutninger og man kan i stedet for risikere å bli handlingslammet.

SNNs målekort er vist i figur 7 og illustrerer hvor godt banken har prestert i april 2010. Som vi ser av målekortet er det mange tradisjonelle indikatorer inne i målekortet for 2010, og mange av disse måler vekst og marginer, noe som er ekstra viktig å måle under tunge tider. Videre ser vi at banken presterer dårlig på utlån og innskuddsvekst, samt kundevekst, noe som reflekterer effekten av finanskrisen.

SNN har valgt å benytte ett og samme målekort gjennom hele organisasjonen, og dette er kanskje en litt spesiell måte å organisere målekort på. Med tanke på at SNN består av 75 region – og lokalbanker i Nordland, Troms og Finnmark, samt fagavdelingene og ledelsen i Tromsø, skulle man kanskje tro at blant annet geografiske forskjeller gjorde at det var behov for at det balanserte målekortet ble spesialsydd til hver region. Lind påpeker at det er vanlig å spesialsyde målekort til hver bank eller hver region, men at SNN har besluttet å bruke ett målekort. Årsaken til dette er at banken

på den måten føler at de har bedre styring, fordi alle da drar i den samme strategiske retningen. En annen fordel er at SNN for eksempel kan summere opp alle målekortene for personmarkedet og på denne måten få et raskt og oversiktlig overblikk over SNN sin prestasjon samlet sett. Hadde hver bank selv utformet sitt målekort med ulike mål og utregningsmetoder hadde dette vært vanskeligere. Ulempen med dette er selvfølgelig manglende individualisering. Dersom en av SNN sine lokalbanker har det vanskelig på ett område burde kanskje denne banken lage sitt eget målekort der målene i større grad kunne reflektere markedet. Dette fører til at enkelte banker vil kunne komme dårlig ut sett i forhold til målekortet uansett hvor godt de presterer. Dette er noe ledelsen er klar over og tar hensyn til. Hver bank sin prestasjon blir sett i forhold til deres individuelle markedsituasjon og utvikling.



Figur 7: Sparebank 1 Nord-Norge sitt balanserte målekort. Kilde: Sparebank 1 Nord-Norge

4.9.2 Erfaringer og utviklingen av det balanserte målekort

Etter at SNN innførte det balanserte målekortet har ledelsen utviklet målekortet ved å prøve og feile, og videre prøvd å lære av feilene. Slik har man etterhvert sett hva som fungerer og hva som ikke fungerer. I starten la banken inn bonusordningen sin basert på prestasjon i målekortet, her ble også prognosene lagt inn. Dette resulterte i en tung og komplisert modell med kompliserte matematiske utregninger. Det at målekortet, prognosene og bonusen ble slått sammen førte til flere utfordringer. Målekortet og prognosene samlet gjorde at det ble "overload" av informasjon og videre at enkle, effektive tiltak ble vanskeligere å fatte. Når det gjaldt bonusordningen var det flere ulemper ved å ha denne i målekortet. Dersom noen av region – eller lokalbankene nærmet seg bonusgrensen mot slutten av året kunne det være fordi de hadde iverksatt ulike tiltak kun med et

mål for øyet, nemlig å nå denne bonusgrensen. En annen ulempe ved at bonusen inkluderes i målekortet er at målekortet oppdateres kun en gang i året, noe som fører til at det er vanskelig å si om det er god prestasjon eller om det er konjunktursvingninger som har ført til at en lokalbank har oppnådd grensene i målekortet som utløser bonus. En annen utfordring SNN opplevde ved å ha bonusordningen som en del av målekortet var at det ble brukt mye tid, opp til flere dager, på å kontrollregne at ledelsen hadde regnet riktig resultat i målekortet, da fordi det lå tunge matematiske formler bak hver indikator. Dette gjorde seg spesielt gjeldende dersom en bank lå i grenseland for bonusutbetaling eller prøvde å unngå bunnotering.

På bakgrunn av de overnevnte erfaringene har SNN truffet flere tiltak. Målekortet banken benytter seg av i dag består kun av strategiske indikatorer, noe som samstemmer med hensikten til det balanserte målekortet, og det er kun en liten reisebonus basert på relativ prestasjon tilknyttet målekortet (se underkapittel 4.10.1). Videre, for å redusere den tiden lokalbankene bruker på å kontrollregne, er formlene bak hver indikator forenklet slik at man i praksis skal kunne se at tallene stemmer nesten uten å måtte gjøre noe regning.

4.9.3 Rullerende prognoser

Når målekortet er arbeidet fram av salgsstyrken og ledelsen i SNN skal disse strategiske målene brytes ned i operative mål. De operative målene utarbeides ute i region – og lokalbankene ved hjelp av rullerende prognoser. I kapittel 4.11 går jeg mer i dybden når det gjelder hvordan banken bruker rullerende prognoser som et planleggingsverktøy for de operative målene.

4.9.4 Salgsrapportering

Det kanskje mest brukte verktøyet som SNN bruker for å fastsette mål er bankens selvutviklede salgsrapporteringsverktøy. Dette verktøyet fungerer som et individuelt rapporteringsverktøy der hver enkelt rådgiver i samtaler med sin nærmeste leder setter opp konkrete månedsmål som videre brytes ned i ukesmål. Bakgrunnen for hva som settes opp i dette salgsrapporteringsverktøyet er prognosene som hver enkelt region – eller lokalbank har utformet under prognoseprosessen. På denne måten jobbes det aktivt med at hver enkelt rådgiver skal kunne nå målene, og dermed at bankenheten når sine totale mål. Møter mellom rådgiver og leder skjer på ukentlig basis, hvor man aktivt bruker salgsrapporteringsverktøyet se hvordan man presterer i forhold til bankens prognoser, samt samarbeider om løsninger til forbedringer.

4.9.5 Intern og ekstern benchmarking

Benchmarking er "a point of reference from which comparison may be made" (Horngren et al, 2009). SNN bruker både intern og ekstern benchmarking for å sammenligne prestasjoner. Med sine 75 region – og lokalbanker har de mulighet til å kjøre intern benchmarking der man kan sette opp utallige sammenligningsindikatorer som viser hvordan de ulike bankenhetene presterer, og benchmarking benyttes aktivt, både når humane og finansielle ressurser skal fordeles. Et annet poeng med å bruke intern benchmarking er at man kan undersøke hvor man bør sette inn ekstra ressurser for å gjøre forbedringer, samt at fagavdelingene på bakgrunn av benchmarkingen kan sette inn ekstra konsulentinnsats mot de enhetene som kommer dårlig ut.

Sparebank 1-alliansen benytter også benchmarking mellom alle bankene i alliansen. Fordelen med å være i allianse er at alle bankene er åpne og ærlige og gir ut informasjon som gjør at alliansen får reelle tall som utarbeides på samme måte i alle bankene. Bygdnes påpeker at dette gir et bedre sammenligningsgrunnlag.

Videre benytter SNN seg av ekstern benchmarking for å sammenligne seg med konkurrerende banker som det er naturlig å sammenligne seg med. På den måten kan banken aktivt og målrettet jobbe mot å nå "beste praksis" innenfor ulike sammenligningsindikatorer.

4.10 Bonusordninger

4.10.1 Bonus basert på balansert målstyring

Da SNN tok i bruk balansert målstyring ble bonusordningen tilknyttet målekortet. Dette fungerte på den måten at i målekortet var det innlagt ulike bonusnivå etter prestasjon. Problemet med en slik ordning var for det første at bak de indikatorene som ble presentert i målekortet lå det avanserte matematiske regnestykker. Sentralt opplevde man da at dersom en lokalbank lå tett opp mot en prestasjon som kunne utløse bonus, så kunne det bli brukt opp mot flere dager på å kontrollregne om utregningene fra fagavdelingene stemte. I tillegg kunne man risikere at en lokalbank som mot slutten av en periode så at bonus kunne oppnås iverksatte tiltak for å nå bonusgrensen. På bakgrunn av dette iverksatte SNN noen tiltak. Fagavdelingene innså at kompliserte utregninger ikke var å foretrekke, noe som har ført til at det i dag ligger enkle utregninger bak hver indikator slik at man med et raskt overblikk kan se om utregningene faktisk stemmer, samt at bonuser som inkluderte pengeutbetalinger ble fjernet fra målekortet. I dag opererer banken med en reisebonus til den eller de enhetene som har den beste relative utviklingen av målekortet. På den måten har man fra fagavdelingene sin side klart å redusere den tiden som blir brukt til å kontrollregne, samt at en

begrenset bonus reduserer faren for at det oppstår uheldig triksing med tallene for å nå bonusgrensen. Men hva skjer da med konkurranseinstinktet til de ulike bankenhetene? Vil ikke en mindre gulrot påvirke prestasjonen i negativ retning? I den forbindelse bruker fagavdelingene målekortet som intern "benchmarking". Bankenhetenes prestasjon måles da opp mot hverandre, og ingen banksjef vil vel være fornøyd med å ligge nederst på en hvilken som helst sammenligningsliste. Reisebonusen gis derimot ikke ut til den bankenheten som presterer best i målekortet, men til den bankenheten som har den beste relative forbedringen i den gitte periode. På den måten har altså den banken som i periode 1 ligger nederst på listen fortsatt mulighet til å vinne reisebonusen i periode 2 dersom den enheten er den med størst forbedring gjennom perioden. Fagavdelingene sikrer dermed at konkurransen opprettholdes og at bankene hele tiden jobber mot å forbedre sine prestasjoner i målekortet. Siden målekortet måler oppnåelsen av de strategiske målene betyr dette i teorien at alle bankenhetene dermed jobber på lag for å nå bankens strategi.

4.10.2 Kollektiv resultatbonus

I tillegg til reisebonusen knyttet opp mot målekortet opererer SNN med en pengebonusordning der størrelsen bestemmes etter bankens årlige egenkapitalavkastning over et gitt nivå. For 2009 utgjorde denne overskuddsdelingen en utbetaling på 45 000 kr per ansatt. En slik kollektiv bonusordning har flere fordeler. For det første er det prestasjonen til konsernet som helhet som utløser bonus, og på den måten maksimerer man sannsynligheten for å at de ulike bankene samarbeider og deler informasjon og erfaringer slik at alle bankene kan maksimere sine resultater og dermed konsernets resultat. For det andre vil ikke de ulike bankenhetene profittere på å trikse med tall siden det ikke er hver enkelt bankenhets resultat som setter bonusen til de ansatte i den enheten. På denne måten oppnår man et riktig bilde av konsernets aktivitet gjennom året og gjør regnskapene for ulike år mer sammenlignbare. Den kollektive bonusordningen er den som de fleste ansatte i SNN faller inn under.

4.10.3 Individuell bonusordning

Sparebanken 1 Nord-Norge opererer også med individuelle bonusordninger etter prestasjon, men disse ordningene gjelder kun et begrenset antall ansatte i banken da primært investeringsrådgivere. I tillegg har bankens utvidede konsernledelse (konsernledelsen inkludert regiondirektørene) individuelle bonusordninger som totalt består av bonusordninger etter prestasjon med et tak på tre måneders lønn. Dersom man inkluderer bankens datterselskaper har Eiendomsmegler 1 Nord-Norge og Sparebank 1 Nord-Norge Securities ASA egne bonusordninger på bakgrunn av hvor mye de selger. Securities ASA har bonus basert på prestasjon som ifølge Bogsnes i gode perioder kan gi

utbetalinger på flere hundre tusen kroner. Eiendomsmegler 1 Nord-Norge har en kollektiv bonusordning, hvor bonus regnes ut fra resultatskapning. Inntektene skal dekke kostnadene pluss en prosentsats over dette. Overstiger resultatet denne satsen deles det resterende overskuddet ut til de ansatte. Det er viktig å merke seg at resultatet bonusen regnes ut i fra ikke er målt ut fra resultatet på "bunnlinjen" grunnet at banken ennå ikke vet hvordan alle kostnadene skal fordeles. Bonusordningene som disse datterselskapene tilbyr er ikke noe enestående for SNN. Det er heller en bransjenorm, og det er i kampen om de beste medarbeiderne at SNN har implementert disse bonussystemene i disse selskapene. Det kan også nevnes at ingen av disse datterselskapene inkluderes i bankens balanser målstyring eller rullerende prognoser, men har egne planleggingsverktøy. Datterselskapene er således spesielle og vektlegges ikke i denne oppgaven.

4.11 Rullerende prognoser som planleggingsverktøy

For omtrent fem år siden besluttet SNN å droppe budsjettet som planleggingsverktøy, og implementere rullerende prognoser. Bakgrunnen for denne beslutningen var et ønske om en mer tilpasningsdyktig planleggingsprosess.

"Den største grunnen til at vi sluttet med budsjettet var egentlig ikke tiden vi brukte, men det var jo det at når renten endret seg i januar så var resten av budsjettet ødelagt, det kunne ikke brukes til noe."

(Bjarne Lind, økonomisjef i SNN Tromsø)

Det var altså ikke tidsbruken som budsjettarbeidet i flere tiår har vært kritisert for, men behovet for en planleggingsprosess som kunne ajourføres oftere og dermed være mer relevant i bruk som gjorde at SNN gikk bort fra budsjettet. Det er derfor heller ikke fra banken sin side foretatt noen måling på tidsbruk før og etter rullerende prognose ble innført. Bygdnes sier at det i dag blir brukt mye mindre tid per prognoserunde enn det som budsjettprosessen krevde, men at man ved å gjennomfører planleggingsprosessen tre ganger i året istedet for en gang bruker totalt sett mer tid nå enn ved bruk av budsjettet. Men sett ut fra et kostnads/nytte-perspektiv får banken mer igjen for den jobben i dag enn tidligere.

4.11.1 Beste prognoseprosess

I starten prognostiserte SNN for hvert kvartal, mens de nå prognostiserer hvert tertial. SNN har lansert noe de kaller "beste prognoseprosess" som er en beskrivelse av hvordan organisasjonen skal jobbe med planlegging gjennom året. For å illustrere hvordan banken gjennomfører prognoseprosessen kan vi ta utgangspunkt i bankens prosess og tidsplan inn mot tredje tertial, det

vil si fra 9. september til 9. desember. Her er det viktig å understreke at enkelte av prosessene er kontinuerlige. Eksempelvis sender fagavdelingene retningslinjer inkludert måltall som vekst innskudd, vekst utlån, marginalutvikling m.m. til lokalbankene. Dette er måltall som beregnes på bakgrunn av en kontinuerlig markedsvurdering. På bakgrunn av måltallene og lokalbankenes kunnskap om eget marked skal prognoseprosessen være en "bottom-up"-prosess der region – og lokalbanksjefene i samarbeid med sine ansatte lager selvstendige prognoser. Her vurderes suksessfaktorer, antall kundemøter og salgstrykk og ulike utfordringer, og dette skal ende opp med en prognose for hver lokalbank og for hver region. Til slutt planlegger lokalbanksjefen og de ansatte i samarbeid med fagavdelingene i banken neste periodes aktiviteter og allokterer ressurser og koordinerer disse. Prognosemodellen må være innsendt fagavdelingene i Tromsø innen 7. september. Der blir de satt sammen til en samlet bankprognose som forteller hvordan banken som helhet er forventet å prestere. Denne bankprognosen må være gjennomgått av fagavdelingene innen 14. september og sendes så til styret som må godkjenne bankprognosen innen 24. september.

Parallelt med planleggingsprosessen for tredje tertialperiode foregår også en evalueringsprosess av prognosene som ble satt for andre tertial. Her analyserer lokalbanksjefene i samarbeid med fagavdelingene avvikene mellom resultatet og prognosene. Dette arbeidet skal være ferdigstilt innen 18. august, altså før neste periodes prognose må være ferdigstilt. Dette slik at analysens konklusjoner kan benyttes under planleggingen av neste periode.

4.11.2 Prosessutfordringen

Helt siden SNN tok i bruk rullerende prognoser for omtrent fem år siden har utviklingen av prosessen vært basert på erfaring. Målet har hele tiden vært en "bottom-up"-strategi der hele prognoseprosessen starter ute hos region – eller lokalbankene. Fagavdelingene sender i forkant av denne prosessen en veiledning til region – og lokalbankene der bankens mål i neste periode, inkludert mål som forventet innskuddsvekst, utlånsvekst og ulike marginprosjenter, skisseres opp. I tillegg til dette legges det ved en individuell veiledning til bankene som inneholder anbefalinger angående hvordan hver bank bør forbedre seg i løpet av perioden. Ledelsen har imidlertid bemerket seg at region – og lokalbanksjefene ofte oppfatter denne veiledningen som et slags "direktiv", og at de primært bruker disse tallene i sine prognoser og sekundært den kunnskapen de har rundt eget markedspotensiale. Dette er ikke en ideell prosess. En slik prosess kan ende opp i store avvik og da gjerne avvik som er vanskelige å analysere. Fagavdelingene kommer da med en oppfordring om å gjøre et mer selvstendig arbeid, samtidig som de sender ut en ny veiledning. Dette kan i verste tilfelle ende opp som en ond sirkel som går ut over kvaliteten til prognosene.

"Det ender opp med at vi måler de faktiske regnskapstallene mot prognosen og så når vi ikke målene. Så kommer det en ny prognoserunde der vi ber region – og lokalbanksjefene passe på at det er de som skal sette opp prognosen uavhengig og at veiledningen kun skal brukes som en veiledning. Men i realiteten blir det hele en ond sirkel der veiledningen oppfattes som et minimumskrav til prestasjon som bare limes inn i prognosene."

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

Samtidig presiserer Bygdnes at det kanskje høres veldig ille ut og at dette problemet ikke er like stort i alle region – og lokalbankene. Flere i toppledelsen opplever likevel en draging mellom det at banksjefene bør produsere selvstendige prognoser og det å skulle oppfylle krav fra eierne, noe som ofte fører til at ledelsen ser på det som hensiktsmessig å komme med veiledninger.

"Det er ikke så galt som det kan høres ut, men det er to dragninger, vi vil jo så gjerne gjøre det helt rett, men samtidig så må vi fylle lønnsomhetsmålene og ambisjonene."

(Rolf Eigil Bygdnes, konserndirektør finans (CFO) i SNN)

Spesielt er det utfordrende for banksjefene å prognostisere under – og etter finanskrisen. Når markedene er såpass ustabile og det ikke ligger til rette for en jevn og gradvis utvikling, opplever fagavdelingene at veiledningene deres i større grad blir brukt ukritisk i prognoseprosessen. Det vil være nærliggende å tro at SNN vil kunne komme nærmere en ideell prognoseprosess når markedene blir mer stabile. Samtidig vil finanskrisen ha bidratt til verdifull erfaring for hver og enkelt banksjef. SNN som helhet vil dermed trolig være godt rustet til å gjennomføre planlegging og fatte tiltak dersom banken ved en senere anledning møter skift i markedene.

Videre kan ukritisk bruk av veiledningene være grunnet at lokalbanksjefene kanskje ikke kjenner sitt nærområde så godt som de skulle ønske, og at det dermed virker enkelt og tidsbesparende for dem å bare kopiere de forventningene konsernledelsen har skissert i veiledningen. Videre påpeker Lind at lokalbanksjefene hele tiden blir dradd mellom de målene som er satt av ledelsen og bankens eget markedspotensial.

Dette viser at SNN har en vei å gå før at de i praksis kan gjennomføre den beste prognoseprosessen som starter ved rådgiverne og ender opp som en bankprognose basert på lokalkunnskapen som region – og lokalbankene besitter. Først da vil banken i realiteten ha en "bottom-up"-prosess.

4.12 Kontroll

Sparebank 1 Nord-Norges egne prinsipper og rammer for risikostyring og internkontroll er nedfelt i et eget policydokument ("Policy for risikostyring og compliance"). Prinsippene og rammene i dette

dokumentet evalueres hvert år av hovedstyret, og har som mål å gi de overordnede rammene for konsernets holdninger og risikostyring, samt sikre at banken har en effektiv og hensiktsmessig prosess for dette.

I det ytterste leddet har hver avdeling og lokalbank ansvar for å kontrollere seg selv. Ofte kan en kritisk selvkontroll utløses av dårlige eller merkelige resultat, eller en merkelig utvikling i målekortet. På kapitalmarkedet har banken en egen internkontrollavdeling som tar seg av kontrollen av de handlingene som foretas mot kunden, slik at banken forsikrer seg om at kunden har fått riktig veiledning. I tillegg har banken en enhet som heter "risk management" som på overordnet nivå styrer risikoen i banken og som på "morbanknivå" har ansvaret for internkontrollen. Videre har SNN internrevisjon som blir utført av revisjonsselskapet Ernst & Young, mens revisjonsselskapet KPMG står for den eksterne revisjonen.

4.12.1 Kvalitetsstyring

Operasjonell risiko er definert som risikoen for direkte eller indirekte tap, eller tapt renommé som følger av utilstrekkelig kompetanse, menneskelig svikt, svikt i rutiner, svikt i interne systemer og prosesser, kriminalitet og misligheter eller eksterne hendelser. Den operasjonelle risikoen er spesielt viktig i en desentralisert virksomhet. SNN har rundt 800 ansatte i flere ledd, noe som øker den operasjonelle risikoen og krever større kontroll. Konsernets risiko – og informasjonssystem er en viktig brikke i å forbedre kontrollen, da dette systemet gir mulighet for å melde inn, følge opp og formidle forbedringstiltak. I tillegg har banken et system for rapportering og oppfølging av uønskede hendelser. I 2009 videreutviklet og kvalitetssikret styret bankens kvalitetssikringssystem for nye produkter. Dette har bakgrunn i at banken de siste årene har blitt spesielt oppmerksom på den operasjonelle risikoen i samfunnet generelt, og da spesielt finansnæringen. I det uforutsigbare markedet som finanskrisen har etterlatt seg ser SNN på effektiv styring av risiko som et konkurransefortrinn (Sparebank 1Nord-Norge, 2010).

I utviklingen av effektiv styring av operasjonell risiko drar SNN nytte av at de er en del av Sparebank 1-alliansen. Banken er representert i en styringsgruppe i Stavanger der utvikling av verktøy for å effektivisere styring av operasjonell risiko har sitt senter. Her er også Finanstilsynet representert, noe som forsterker seriøsiteten og legitimiteten i arbeidet.

4.13 Ressursallokering og koordinering

Som tidligere nevnt i analysen bruker Sparebank 1 Nord-Norge rullerende prognoser som planleggingsverktøy, og det er også disse prognosene som danner bakgrunn for ressursallokering.

Når en lokalbank har regnet på hvor mye som må selges i neste tertialperiode er det viktig å vurdere om den aktuelle banken har en tilfredsstillende salgsstyrke for å nå salgsmålet. Denne prosessen gjentas for hver prognoseperiode, altså er det en operasjon som foregår tre ganger i året. Men også målekortet ligger til grunn for hvor stor en salgsstyrke er i en bank. Eksempelvis vil det, dersom målekortet viser at en lokalbank er på bunnen på effektivitetsindikatoren i målekortet, være vanskelig for lokalbanksjefen å få om en erstatter dersom en av rådgiverne slutte i stillingen.

Det er derimot ikke slik at ressursallokeringen kun skal skje tre ganger i året. SNN har for eksempel satt sammen en prosjektgruppe på bakgrunn av en internkontroll som viser at banken må iverksette ulike tiltak for å kunne forbedre sine prestasjoner opp mot MIFID-direktivet. Denne gruppen ble tildelt både prosjektmidler og personell utenom prognosearbeidet. Dette viser at SNN har et mål om å være tilpasningsdyktig for endrede omgivelser og har evne til raskt å sette i gang tiltak på tvers i organisasjonen uten at det må være vedtatt i noe prognoseplan.

SNN koordinerer aktiviteter, prosjekter og ledelse på tvers av avdelingene. Fagavdelingene i banken har ofte møter der informasjon deles, og det er ikke slik at avdelingene fungerer som "siloer" der erfaringer og informasjon skal holdes innenfor avdelingenes vegger. Hyppige interaksjoner mellom avdelingene, enten i form av prosjektarbeid, utveksling av spisskompetanse eller planlegging av felles fremtid, er viktig for at banken skal kunne fungere effektivt i en uforutsigbar tid. Det er bankens utviklingsavdeling som koordinerer de ulike prosjektene slik at det hele tiden er noen som har full oversikt over hva som skjer innad i organisasjonen. Sparebank 1-alliansen har også en overordnet prosjektavdeling som organiserer forskning – og utviklingsaktiviteter for hele alliansen. Med tanke på å avgi kompetanse til slike prosjekter er bankene i alliansen fleksible, og deling av erfaring og kunnskap er en viktig brikke i dette arbeidet. Ansatte som har deltatt i slike prosjekter og som returnerer til sin arbeidsgiver har dermed en viktig oppgave i det å videreformidle kunnskap til medarbeiderne sine.

Del 5: Drøfting og konklusjon

Hovedhensikten med denne oppgaven er få et innblikk i hvordan Sparebank 1 Nord-Norge styrer sin virksomhet sett i forhold til Beyond Budgeting-filosofien. Informasjonen i denne oppgaven er innhentet i forbindelse med et dybdeintervju med økonomisjefen i SNN Tromsø og konserndirektøren for finans (CFO) i SNN. Dette er personer som innehar god innsikt om egen organisasjon og hvor begge har vært med på å utvikle de styringsverktøyene som banken i dag benytter seg av. Intervjuet og analysen er utført med bakgrunn i Beyond Budgeting sine tolv prinsipper for hvordan en virksomhet kan styres, da for å kunne gjøre en sammenligning av hvordan Sparebank 1 Nord-Norge sin praksis samsvarer med Beyond Budgeting-filosofien.

I denne delen av oppgaven drøftes empirien. I kapittel 5.1 drøfter jeg bankens organisering og ledelsesprosesser, mens kapittel 5.2 tar for seg bankens prosesser for planlegging, måling, sammenligning, bonus, kontroll, allokering av ressurser og koordinering mellom ulike enheter. Avslutningsvis presenteres en konklusjon i kapittel 5.3 og forslag til fremtidig forskning i kapittel 5.4.

5.1 Organisering og ledelse i Sparebank 1 Nord-Norge

For at Sparebank 1 Nord-Norge skal kunne styre i harmoni med Beyond Budgeting-filosofien er det viktig at banken har evne til å styre med utgangspunkt i en desentralisert struktur. Under analysen kom det frem at SNN har en desentralisert organisasjonsstruktur med få ledd fra administrerende direktør og ned til linjesjefene (region – og lokalbanksjefene). Hver bankenhet fungerer som en selvstendig enhet der banksjefene i samsvar med lederne utarbeider rullerende prognoser, måler prestasjon, står for internrevisjon av egen virksomhet og drifter enheten. Jeg vil derfor hevde at bankens måte å være organisert på harmonerer med Beyond Budgeting-filosofien.

Videre har Beyond Budgeting-filosofien et ansvarsprinsipp. Dette prinsippet innebærer at man bør ha en kultur som fremhever ansvar heller enn en avhengighetskultur der førstelinjeansatte kun gjør som lederne sier. SNN sin prognoseprosess starter med at hver enkelt bankenhet estimerer utlån, innskudd og diverse marginer. I denne prosessen inkluderes rådgivere og ledere på alle nivåer. På denne måten benytter banken seg av den markedskunnskapen som finnes i flere ledd for å oppnå den beste prognosen, og hver enkel av bankenhetene inkluderer sine rådgivere (førstelinjeansatte). Dermed tar førstelinjeansatte del i prognose – og planleggingsprosessen og er selv medansvarlige for de beregningene som ligger i prognosene. Dette fører til at planene lettere forankres i hver enkelt ansatt og et sterkere eierskap fører ofte til en større ansvarsfølelse for å nå de målene som er

satt. Denne måten å planlegge på gir også god erfaring i planlegging og ledelse. Slik kunnskap kan være verdifull for banken ved rekruttering av personell til ledelses stillinger.

Videre er selvstendighet et av prinsippene som Beyond Budgeting-filosofien omhandler. For at SNN skal kunne følge dette prinsippet må team og rådgivere gis frihet og evne til å handle uten følelsen av at noen til enhver tid "titter over skuldrene på en". Analysen i denne oppgaven viser at SNN har vanskelig for å følge dette prinsippet. Rådgiverne melder til konsernets ledelse at de ofte føler seg "bundet på hender og føtter" av diverse direktiver. Spesielt etter finanskrisen føler rådgiverne at de ikke gis frihet til å ta egne beslutninger. Bygdnes innrømmer at finanskrisen har ført til større detaljstyring. Et tregt marked har gjort at ledelsen aktivt går inn og setter detaljerte krav til hvor mye aktivitet hver enkel rådgiver bør ha i løpet av en uke. Dette fører til at muligheten for å arbeide fritt og selvstendig reduseres. Med dette synes jeg ledelsen gir et feil signal til rådgiverne. Et signal om at konsernet har tillit og tro til rådgiverne når det går bra, mens tilliten til at rådgiverne kan arbeide selvstendig på eget initiativ ikke er tilstede når markedet går tregt. Konsernledelsen er derimot klar over at rådgiverne allerede har ganske stramme rammer å operere under, og at en for stor detaljstyring helt klart går ut over motivasjonen til den enkelte rådgiver – og det i en tid da banken er avhengig av motiverte ansatte. Detaljstyring fra konsernledelsen har også en annen ulempe som innebærer at integriteten til prognoseprosessen som skal være en "bottom-up"-prosess blir svekket ved at konsernledelsen går inn og overstyrer de planene som er satt av bankenhetene. Når rådgivere og mellomledere ser at konsernledelsen går inn og detaljstyrer aktivitetene i bankene vil resultatet kunne bli svekket eierskap til prognoseprosessen, fordi konsernledelsen uansett går inn og overstyrer planene som nettopp mellomlederne og rådgiverne skulle være de beste til å utforme grunnet best markedskunnskap. Her kan en ordning lik den Handelsbanken har være en fin løsning. Den går ut på at Handelsbankens konsernsjef drar rundt til hver enkel bankenhet underveis i prognoseprosessen og utfordrer de forutsetningene som prognosetallene er basert på. I tillegg ligger prognosene for hver bank åpent slik at alle bankenhetene kan se hverandres prognoser. Dette fører til en sunn konkurranse der ingen av bankenhetene vil ha de laveste prognosene og de dårligste resultatene, og på denne måten vil prestasjonene til bankenhetene hele tiden bedres, samt at eierskapet til prognosearbeidet kan bli sterkere ved at de ansatte ser konsernsjefens engasjement i prosessen. Det at prognoseprosessens forankring hos toppledelsen blir synlig for resten av organisasjonen kan være en ekstra motivasjon til å sette aggressive prognoser og jobbe for å nå disse. Konsernledelsen, i denne analysen representert ved Bygdnes, er i midlertidig klar over at rådgiverne per i dag føler liten grad av selvstendighet, og ledelsen har satt i gang en tett dialog for å finne en løsning som alle parter kan

leve med.

Videre har banken i samarbeid med sine ansatte implementert et verdigrunnlag som på en tydelig, kortfattet og enkelt forståelig måte sier noe om hvordan de skal opptre og agere ovenfor kundene. Verdigrunnlaget inkluderer et rammeverk for etiske beslutninger, kalt SNN-koden, som skal fungere som en guide for å sikre at alle i organisasjonen foretar beslutninger som er i deres, kundens og bankens beste interesse. Beyond Budgeting-filosofien er klar på at dette er måten man må styres etter i en dynamisk verden der endringene skjer i et stadig raskere tempo. For mange detaljer gjør organisasjoner for statiske og fører til lang reaksjonstid i turbulente tider.

SNN har i samarbeid med Sparebank 1-alliansen utviklet SNN-skolen. Dette er en sertifiseringskole som både ansatte og nyansatte må gjennom for å få godkjent sertifisering i ulike fagfelt. Dette for at banken skal kunne sikre seg at de ansatte innehar den rette kunnskapen, de rette holdningene og er i stand til å overføre teori til praksis. I tillegg henter skolen inn kapasiteter innad i organisasjonen som kan dele av sine erfaringer og gi råd. Dette skaper en organisasjon bestående av ansatte som er trygg på egen kunnskap, og som vet hvilke regelverk og verdier de har å forholde seg til. Beyond Budgeting-filosofien er klar på at en organisasjon må gi de ansatte den kunnskapen som trengs for å kunne fungere tilfredsstillende og selvstendig. Først da kan man skape en organisasjon som er basert på tillit, og tillit er en av forutsetningene for å implementere Beyond Budgeting. SNN-skolen er en slik tillitsskapende arena der kvalifiserte ansatte behersker de utfordringene de blir stilt ovenfor. Ved implementering av SNN-skolen har konsernledelsen innført mange av de tiltak som trengs for å sikre seg ansvarlige medarbeidere med de rette holdningene og et høyt kunnskapsnivå som skaper tillit i organisasjonen.

SNN har en filosofi som går ut på at alle skal ha tilgang på samme informasjon samtidig. For å oppnå dette har de etablert et intranett der stort sett all informasjon, både av intern og ekstern art, blir lagt tilgjengelig for alle i konsernet. Det balanserte målekortet gjøres for eksempel tilgjengelig her, og skjer det noe av betydning i en av bankens enheter blir informasjon vedrørende dette lagt ut på bankens intranett. I SNN er det en vilje helt opp i konsernledelsen at informasjon ikke skal begrenses, men deles. Dette er et klart signal om tillit til de ansatte og en bevissthet rundt det faktum at læring begynner med "input" av informasjon. En åpen informasjonsflyt vil også kunne minimere muligheten for at kunnskap kan brukes for å oppnå kontroll og makt. Lind fremhever imidlertid at det er vanskelig å ha kontroll på om noen av bankens omtrent 800 ansatte sitter på informasjon, erfaring og kunnskap som burde vært videreformidlet via intranettet. Også her kommer viktigheten av tillit inn.

5.2 Prosessene i Sparebank 1 Nord-Norge

SNN har i flere år utført planleggingen og gjennomføringen av driften uten bruk av det tradisjonelle budsjettet. De strategiske målene settes av hovedstyret og brytes ned i målbare indikatorer som innlemmes i bankens balanserte målekort. Dette er et verktøy banken bruker for å kunne operasjonalisere de strategiske målene og følge utviklingen fortløpende. Bankens målekort er som nevnt tilgjengelig for alle de ansatte og målekortene for hver enhet oppdateres hver måned, og banksjefene kan se hvordan deres enhet har prestert. På denne måten kan de fortløpende analysere situasjonen og iverksette de nødvendige tiltak som trengs for å nå de strategiske målene ved utgangen av kalenderåret.

Banken har fem økonomiske mål som er styrende for hvor godt banken bør prestere, men planleggingsverktøyet som banken benytter seg av er rullerende prognoser. Dette verktøyet for planlegging overtok for budsjettet på grunn av at det gir økt fleksibilitet i et marked som domineres av stadig hyppigere endringer. Ledelsen mente at budsjettet ga liten nytte i forhold til kostnadene ved å utarbeide det, siden for eksempel en renteendring i januar i praksis gjorde budsjettet ubrukelig. Prognosearbeidet starter ved at region – og lokalbankene selv setter opp en prognose for neste tertialperiode og sender denne til fagavdelingene i Tromsø. Alle prognosene settes så sammen til en bankprognose for hele banken. I teorien skal det altså være en "bottom-up"-prosess. Praksis viser midlertidig et annet bildet av prosessen. I forkant av bankenhetenes prognosearbeid sender konsernledelsen ut såkalte veiledninger, der ledelsens forventninger for utlåns – og innskuddsvekst, samt ulike marginer fastslås. Videre opplever ledelsen i mange tilfeller at banksjefene ikke produserer sine prognoser på bakgrunn av deres kjennskap til sitt eget marked, men på bakgrunn av veiledningen sendt fra ledelsen. I følge Beyond Budgeting-filosofien skal man legge markedets realiteter til grunn ved planlegging, og akkurat her har banken en utfordring i å bli kvitt "saueflokk"-mentaliteten der banksjefene ukritisk bare "kopierer" veiledningen uten å gjøre en kritisk analyse av eget markedspotensiale. Resultatet av en slik prosess er at bankprognosen har sin bakgrunn i ledelsens forventninger heller enn region – og lokalbanksjefenes kunnskap om eget marked, noe som er en del av SNNs forretningsidé. På bakgrunn av analysen i denne oppgaven har jeg tro på at banken i løpet av noen år har klart å få til en rutine der banksjefene er bevisst sitt ansvar når det gjelder å utføre selvstendige prognoser. Dette begrunner jeg med den bevissthet ledelsen, inkludert intervjuobjektene i denne oppgaven, har rundt problemstillingen. De jobber hver dag for å klare å gjennomføre sin "beste prognoseprosess" i praksis, og etter hvert som markedene stabiliserer seg etter finanskrisen vil banksjefene føle seg mer trygg på egen lokalkunnskap og bruke denne aktivt i prognoseprosessen.

Belønningssystem i SNN er i all hovedsak, bortsett fra reisebonusen som er tilknyttet det balanserte målekortet, knyttet opp mot konsernets resultat. Det er altså ingen bonus tilknyttet prognosene. Dette er et viktig steg i retning av å få så korrekte prognosetall som mulig da en bonus tilknyttet prognosene kan føre til manipulering og triksing i forbindelse med prognoseprosessen, da for lettere å kunne nå bonusgrensene. En kollektiv bonusordning fjerner også incentiver til å holde informasjon for seg selv for å kunne gjøre det bedre enn en annen intern avdeling man sammenliknes med. I stedet for oppfordrer SNNs kollektive ordning til deling av informasjon da et bedre resultat i en avdeling vil føre til økt bonusutbetaling til alle ansatte. Jeg setter likevel et spørsmålstegn ved at bonusordningen baserer seg på en fastsatt egenkapitalavkastning. For dersom styret setter en egenkapitalavkastning basert på en optimistisk tro til framtiden, og markedene i realiteten ikke vokser slik styret forutsetter, vil en bonus bli vanskelig å oppnå. De ansatte kan dermed prestere veldig bra, realitetene tatt i betraktning, uten at bonus blir utbetalt. På den andre siden trenger ikke utbetaling av bonus å bety god prestasjon, men gode tider i markedet. Dette vil likevel kunne utlikne seg sett over flere år, og de ansatte vil ved en relativ og kollektiv bonusordning hele tiden jobbe i samme retning for at banken skal kunne gjøre det best mulig sammenliknet med andre banker. Kanskje kunne ledelsen i SNN la en del av bonusordningen basere seg på prestasjon sammenliknet opp mot de bankene det vil være naturlig å sammenlikne seg opp mot. Slike typer bonusordninger er mer forenelige med Beyond Budgeting-filosofien da Beyond Budgeting er opptatt av at bonusordningene bør være tuftet på relative prestasjoner og ikke fastsatte mål.

En utfordring som alle desentraliserte virksomheter står ovenfor er i hvor stor grad man kan kontrollere virksomheten uten at dette går ut over desentralisert beslutningsmyndighet. SNN er som alle banker underlagt en rekke lover, forskrifter og direktiver som gjør at endel kontrollvirksomhet er pålagt. Således må man kunne si at en del beslutningsmyndighet er naturlig begrenset. Banken ønsker likevel en effektiv styring der region – og lokalbankene har beslutningsfrihet, så lenge det er innenfor de fastsatte lover og regler. Bankens prinsipper og rammer er nedfelt i et eget policydokument og har som mål å sikre at hver enkelt ansatt har de riktige holdningene til risiko og kjenner de grensene som de eksterne og interne lovverkene setter. For å opprettholde kontroll under slike omstendigheter har banken implementert SNN-koden og SNN-skolen som begge har det formål at ledelsen skal sikre seg at de ansatte har den rette kompetansen og tar de riktige beslutningene. SNN-skolen setter krav til at kunnskapen som er tilegnet også må vises brukt i praksis. På denne måten kan SNN-ledelsen gi ansvar og beslutningsmyndighet til rådgivere og region – og lokalbankene. Beyond Budgeting-filosofien mener at effektiv desentralisering kun kan

fungere dersom man utstyres hver ansatt med den kompetansen som trengs for at riktige beslutninger skal kunne tas. Kun da vil den reelle myndigheten kunne skyves nedover i organisasjonen. På dette punktet styrer banken i henhold til Beyond Budgeting, da med bakgrunn i de overnevnte tiltakene som banken har iverksatt for å kunne ha tilstrekkelig tillit til de ansatte og delegere ansvar og myndighet ned til førstelinjepersonellet.

I SNN er det prognosene som setter rammene for de interne handlingene som skal gjennomføres i løpet av en periode og de ressursene som trengs til dette. Bygndes understreker i den forbindelse at hverken ressurser eller koordinering av handlinger er fastlåste. Dersom det er noe som må tas tak i og som må løses raskt setter banken sammen et team med de rette kvalifikasjonene og gir gruppene de midlene som trengs uten at dette trenger å være spesifisert i prognosene. Videre stiller banken også personell til disposisjon dersom Sparebank 1-alliansen trenger slike ressurser i forbindelse med et allianseprosjekt. På disse punktene virker banken å være på linje med Beyond Budgeting som er tydelig på at ressurser må allokere når reelle behov oppstår og at handlinger må koordineres dynamisk.

5.3 Konklusjon

Denne oppgaven er skrevet med den hensikt å finne svar på en todelt problemstilling som er som følger:

Hvilke utviklingstrekk er det som har ført til at Beyond Budgeting-filosofien har vokst fram, og hvilke fordeler kan Beyond Budgeting tilby sammenliknet med det tradisjonelle budsjettet?

Hva benytter Sparebank 1 Nord-Norge i sin daglige styring som harmonerer med Beyond Budgeting-filosofien og hva gjenstår for å kunne implementere en helhetlig styring basert på Beyond Budgeting?

Beyond Budgeting-filosofien har vokst fram som et svar på den kritikken budsjettet møtte gjennom 1990-tallet. I stadig mer dynamiske og komplekse omgivelser opplevde bedriftsledere at budsjettet som planlegging – og allokeringverktøy ikke lengre gav tilfredsstillende nytte og kontroll. Det tradisjonelle budsjettet planlegges på høsten for det kommende kalenderåret. Problemet oppstår når endringer i markedene gjør at forutsetningene bak budsjettet er foreldet allerede før det tas i bruk. Planleggingen må i større grad gjennomføres med kortere tidsintervaller slik at planene i større grad er oppdatert i forhold til virkeligheten. Beyond Budgeting er nettopp tuftet på at målsetting, planlegging, ressursallokering og koordinering må skje kontinuerlig slik at organisasjoner i turbulente omgivelser raskt kan tilpasse seg de endringer som måtte komme. Videre er det i dagens

marked viktig at bedriftene planlegger, allokterer og koordinerer sine handlinger på en slik måte at hele organisasjonen inkluderes, slik at mål som settes har eierskap helt ut til førstelinjepersonell og samtidig har god forankring i toppledelsen slik at hele organisasjonen drar i samme retning. Beyond Budgeting oppfordrer nettopp til en slik styring.

Sparebank 1 Nord-Norge har ikke gått aktivt inn for å implementere Beyond Budgeting som styringsverktøy. Analysen i denne oppgaven viser imidlertid at banken på mange områder styrer i samsvar med Beyond Budgeting-filosofien. De har en flat struktur, der ansvaret er delegert nedover til de ulike bankenhetene som skal fungere mest mulig selvstendig. Videre har banken den filosofien at de skal være lokalisert nært kunden og kjenne markedene de opererer i. Denne filosofien gir et kundefokus, og banken er veldig bevisst sitt kundeansvar. SNN har innført SNN-skolen som har som mål å fungere som en opplæring – og videreutviklingsinstitusjon, noe som viser at banken er opptatt av å ta vare på og videreutvikle sine ansatte slik at sikrer seg ansatte som er kvalifiserte for sine arbeidsoppgaver og vet hvordan de skal opptre ovenfor kunder. Dette skaper et tillitsforhold mellom bankens ledelse og de ansatte som er helt grunnleggende for å få til en desentralisering og implementering av Beyond Budgeting. Et annet kriterium for en vellykket desentralisering er evne og vilje til åpen informasjonsflyt. SNN sitt informasjonssystem er tuftet på prinsippet om at alle skal se det samme samtidig, da selvfølgelig innenfor de lover og regler banken må følge. Et godt eksempel på dette er at bankens balanserte målekort ligger åpent for alle i banken.

Det er nå flere år siden SNN besluttet å forlate budsjettet som styringssystem. I dag planlegger banken tre ganger i løpet av et kalenderår ved hjelp av rullerende prognoser, og de er, ved hjelp av bankens balanserte målekort, hele tiden oppdatert på hvordan de ligger an i forhold til de strategiske målene som er fastsatt av konsernledelsen. Videre foretar de ressursallokeringer basert på de rullerende prognosene, men hverken ressursallokeringene eller de koordineringene som er foretatt på bakgrunn av prognosene er låst fast, noe som innebærer at dersom det er behov for endringer i ressursfordelingen så gjennomføres disse ad hoc. Dette er alle løsninger som harmonerer med hvordan Beyond Budgeting mener en virksomhet bør styres etter.

Selv om banken på mange områder styrer i samsvar med Beyond Budgeting-filosofien har de utfordringer på andre områder. I dag er det for eksempel en for stor grad av detaljstyring av de ansattes hverdag, noe som undergraver planleggingsprosessenes selvstendighet. For at banken skal kunne gjennomføre sin ”beste prognoseprosess” i praksis er konsernledelsen avhengig av å la bankenhetene planlegge selvstendig. Videre ha banken en bonusordning som er basert på fastsatte mål og som ikke tar hensyn til relativ prestasjon. Beyond Budgeting-filosofien er derimot klar på at belønning må kobles opp mot relativ prestasjon og ikke på bakgrunn av fastsatte mål.

I mine øyne har banken de siste årene gjennomført en evolusjon heller enn en revolusjon i retning Beyond Budgeting. Dette har bakgrunn i at banken ikke har hatt et konkret ønske om å implementere denne filosofien, men at dynamiske og komplekse markeder har krevd andre verktøy og prinsipper enn budsjettet, og da at verktøyene og prinsippene som SNN har tatt i bruk ”tilfeldigvis” harmonerer med Beyond Budgeting. Ved å endre planleggingsprosessen og ta i bruk det balanserte målekortet, samt endre belønningssystemet i en kollektiv retning har banken etter min mening allerede gjennomført omfattende endringer som gjør en eventuell fullstendig implementering av Beyond Budgeting-filosofi lettere. Per dags dato har ikke banken igangsatt noe arbeid som har som mål å implementere Beyond Budgeting, men ledelsen har tenkt over muligheten for å ta i bruk denne filosofien.

En implementering av Beyond Budgeting-filosofien vil i utgangspunktet innebære bruk av alle de tolv prinsippene. Likevel viser undersøkelser at bedrifter som hevder å ha implementert filosofien i praksis ikke nødvendigvis styrer etter alle prinsippene, men benytter seg av de som er mest relevante (ICO, 2009). Bogsnes mener at en slik bruk er uheldig, men presiserer samtidig at så lenge filosofien skal benyttes ute i det virkelige liv er det naturlig at enkelte av prinsippene får lav prioritet (Bogsnes, 2009). Skal Sparebank 1 Nord-Norge implementere Beyond Budgeting fullt ut har de har en vei å gå når det gjelder å gi de desentraliserte bankenhetene og førstelinjepersonell større frihet og selvstendighet. Bonusordningen bør også endres slik at bonus beregnes ut i fra relativ prestasjon. Videre benytter banken seg allerede av benchmarking for å sammenligne intern og ekstern prestasjon, og kunne kanskje knyttet bonus opp mot enten intern eller ekstern benchmarking. Ledelsen bør også finne en løsning som gjør at prognoseprosessen kan gjennomføres som en selvstendig ”bottom-up”-prosess. Per i dag blir veiledningen som sendes ut til lokal – og regionbankene sett på som et direktiv og et krav til prestasjon, og prognoseprosessen blir dermed i for stor grad påvirket av toppledelsen.

5.4 Forslag til videre forskning

I dette kapittelet vil jeg komme med forslag til videre forskning både med utgangspunkt i denne oppgaven og Beyond Budgeting-filosofien generelt.

Intervjuobjektene i denne oppgaven er ledere på ”et høyere nivå”, og jeg har kun intervjuet to av de ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge. Dette betyr at de funnene som er presentert i oppgaven er knyttet til hvordan disse lederne oppfatter styringssystemet i banken. Det ville vært interessant å undersøke hvordan bankens rådgivere oppfatter prognoseprosessen og det balanserte målekortet, samt desentraliseringen i organisasjonen. Flere intervjuobjekter på ulike nivåer hadde også styrket

oppgavens interne gyldighet, siden andre i banken kan ha andre oppfatninger av hvordan ting er. En større bredde i synet på bankens styringssystem hadde vært å foretrekke, men begrenset tid og ressurser satte en naturlig avgrensning i denne oppgaven.

Videre ville det vært interessant å ta utgangspunkt i denne oppgaven om noen år for å se på hvordan Sparebank 1 Nord-Norge har utviklet sitt styringssystem og spesielt planlegging – og bonussystemene, eller hvorvidt de har tatt i bruk Beyond Budgeting som et mer helhetlig styringsverktøy.

Tiltross for at Beyond Budgeting-filosofien skisserer opp en rekke fordeler ved å erstatte budsjettet med de tolv prinsippene for styring som filosofien er bygget på, er budsjettet fortsatt det mest brukte styringsverktøyet. Det hadde det vært interessant og foretatt en kvantitativ studie av store bedrifter i Norge for å finne ut hvor mye ledelsen og styrene vet om Beyond Budgeting og hvorfor de eventuelt ikke har implementert denne måten å styre på. Dette for å finne ut om det er manglende kunnskap eller endringsvilje som er årsaken til at Beyond Budgeting ikke har fått et ordentlig gjennombrudd i Norge, eller om de rett og slett ikke har tro på at Beyond Budgeting kan fungere i praksis. Min studie av Sparebank 1 Nord-Norge viser at banken på mange måter styrer i harmoni med Beyond Budgeting uten at de av den grunn bevisst har implementert filosofien. På bakgrunn av dette kan det tenkes at Beyond Budgeting-tankegangen er mer utbredt enn det man kanskje tror.

Det ville også vært av stor interesse det å foreta en undersøkelse av bedrifter som allerede før finanskrisen styrte etter Beyond Budgeting, da for å undersøke hvordan bedriften og styringssystemet taklet krisen uten muligheten til å klamre seg til et fastsatt budsjett, og videre, i kjølvannet av finanskrisen, undersøke om Beyond Budgeting som styringssystem egner seg for bedrifter med begrensede ressurser. I dag er Beyond Budgeting-filosofien i størst grad implementert i store selskap med god tilgang på ressurser.

Videre kunne det vært interessant å undersøke bedrifter som har forlatt budsjettet til fordel for Beyond Budgeting for å finne ut hva endringen i måten å styre på har resultert i på bunnlinjen, altså i kroner og øre. Finanskrisen vanskeliggjør trolig en slik undersøkelse siden en sammenligning av de to ulike styringssystemene kan bli vanskelig, fordi resultatendringer i denne perioden kan være forårsaket av finanskrisen og ikke nødvendigvis av måten å styre på.

Litteraturliste

- Allen, T. J. (1969). Meeting the Technical Information Needs of Research and Development Project. *Massachusetts Institute of Technology*, 431(69), 1-21.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12. utg.). International Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.
- Aune, A. (2007). *Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering* (1. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential* (1. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brandt, R. (1995). Punished by rewards? A conversation with Alfie Kohn. *Educational leadership*, 53(1), 13-16.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. utg.). Oxford University Press.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley Jr, C. J. (2003). *The Management of Business Logistics* (7. utg.). Thomson Learning South-Western.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*.
- Forbes, D. P. (2005). Managerial Determinants Of Decision Speed In New Ventures. *Strategic Management Journal*, 355-366.
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2001). *Balansert Målstyring - Balanced Scorecard på norsk*. (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2007). Beyond Budgeting: Bør bedrifter brenne sine budsjetter? Forelesningsnotat.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (1. utg.). Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Hornngren, C. T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M.V. & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting, A Managerial Emphasis* (13. utg.). Pearson Education International.
- ICO, (2009). Beyond Budgeting Implementation Case Study. Telenor. International Center for Outperformance (ICO).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting is Broken - Let`s Fix It. *Harvard Business Review*.
- Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting: Det handler om mer enn budsjetter. *Magma 10*.
- Ludvigsson, J. (2008). SAP BPC - Fra Budsjett til rullerende prognoser. Hentet 15.05.2010, fra http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:E7nzQijADqEJ:www.affecto.no/tiedostot/2008_0506_budsjett_til_rullerende_jonas.pdf+fra+budsjett+til+rullerende+prognose&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEESj2-eH4WUV3BsFg0-USECZirbYMnY5cKZwYGS1NyG5jPdxsz7lyp_7SBwi768QiRue5z9AsB8JwwuM0Y04_h-QTuWVNBDDKKNsgWnozkJ6TSnzN8TCMpUxSDScQ_EzWuYqtRQetr&sig=AHIEtbS5LprXsByux5AwsM_MuHzgmR3KA
- Løvskar, T. (2010). Bedrift: Å lage budsjett. Hentet 19.03.2010 fra <http://ndla.no/nn/node/24879>.
- Macdonald, S., & Williams, C. (1993). Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization. *Journal of Product Innovation Management*, 10(5), 417-427.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review* (63), 81-97.
- Murray, L. R., & Libby, T. (2007). Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Desentralized Organization without Budgets. *Issues In Accounting Education* 22(4), 625-640.
- Myklemyr, A. (2007). På tide å kaste budsjettet? *Ukeavisen Ledelse* 36, 15-20
- Müller, F. (2002). Bedre strategisk ledelse gjennom prestasjonsmåling? *Magma*, 5(4).
- Neely, A., & Adams, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism.

- Nordea. Informasjon om investorbekyttelse (MIFID) Hentet 10.06 2010, fra
[http://www.nordea.no/Privat/Sparing+og+investering/R
%c3%a5d+om+sparing/Informasjon+om+investorbekyttelse+MiFID/1001282.html?
q=MIFID&link=1_1](http://www.nordea.no/Privat/Sparing+og+investering/R%c3%a5d+om+sparing/Informasjon+om+investorbekyttelse+MiFID/1001282.html?q=MIFID&link=1_1)
- Norges Bank. Statsobligasjoner. Hentet 11.06 2010, fra
http://www.norges-bank.no/templates/article____55495.aspx.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). The Knowing Doing Gap. *Harvard Business School Press*, 8.
- PriceWaterhouseCoopers. (2004). Strategiimplementering i praksis: Introduksjon til Balansert målstyring som styringssystem. *Mentor*, 3(6).
- Roundtable, B. B. (2010). What is Beyond Budgeting? Hentet 15.04.2010, fra
<http://www.bbtt.org/beyond-budgeting/bbwhat.html>
- SNN(a). Visjon og forretningsidé Hentet 11.06 2010, fra
[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354631](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354631)
- SNN(b). Vår Historie. Hentet 11.06 2010, fra
[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628)
- Sparebank1-alliansen. (2010). Dette er Sparebank 1-alliansen. Hentet 11 juli 2010, fra
[http://pressesenter.sparebank1.no/weblink/felles/wlprodukter.nsf/produkter/GGN174215323
9?OpenDocument&mid=investor](http://pressesenter.sparebank1.no/weblink/felles/wlprodukter.nsf/produkter/GGN1742153239?OpenDocument&mid=investor)
- Sparebank1Nord-Norge. Sparebank 1 Nord-Norge fondet. Hentet 11.06 2010, fra
[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354298](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354298)
- Sparebank1Nord-Norge. Vår Historie. Hentet 11.06 2010, fra
[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628)
- Sparebank1Nord-Norge. (2010). *Årsrapport 2009*. Tromsø.
- Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship*: Oxford Management Readers.
- Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15.

- Wheatley, M. J. (1997). Goodbye, Command and Control. *Leader to Leader Journal*. Hentet 22.05.2010, fra <http://www.margaretwheatley.com/articles/goodbyecommand.html>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring. *Praktisk Økonomi og Finans*, 24(4), 57-64.

Vedlegg

Intervjuguide

De temaene som er brukt i intervjuguiden er valgt på bakgrunn av Beyond Budgeting-filosofien sine tolv styringsprinsipper.

Tema 1: Kunden

Hvordan sikrer dere at det er kunden som er i fokus?

Tema 2: Organisasjon

Hvordan har dere organisert organisasjonen?

Tema 3: Ansvar

Hvordan er ansvaret fordelt i organisasjonen?

Tema 4: Selvstendighet

Hvor stor frihet gis team, avdelinger, kundebehandlere til å ta lokale beslutninger så lenge de er forenelig med styringsprinsippene og organisasjonens mål?

Tema 5: Verdier

Har organisasjonen egne verdier og grenseregler som de ansatte må følge?

Tema 6: Åpenhet

Hvordan har dere utformet bankens interne og eksterne informasjonsflyt?

Tema 7: Mål

Hvordan fastsetter dere mål?

Tema 8: Belønning

Har banken belønningsordninger?

Tema 9: Planlegging

Hvordan gjennomfører dere planleggingen i organisasjonen, hva slags verktøy benyttes, og hvor mye tid brukes til dette arbeidet?

Tema 10: Kontroll

Hvordan beholder dere kontrollen i en desentralisert organisasjon?

Tema 11: Ressurser

Hvordan skjer ressursfordelingen, og hvilke kriterier ligger til grunn?

Tema 12: Koordinasjon

Hvordan koordinerer dere prosjekter, aktiviteter og handlinger på tvers av avdelinger osv?