

Handelshøyskolen BI - campus Stavanger

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Utfordringer ved implementering av Beyond Budgeting

Navn: Hisham Mohamed Abdi, Mahdi Alizadeh, Sindre Djupevik Lunde

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

UTFORDRINGER VED IMPLEMENTERING AV BEYOND BUDGETING

Bacheloroppgave – Handelshøyskolen BI



Handelsbanken

Forord

Bacheloroppgaven er utarbeidet i sammenheng med en treårig utdanning ved Handelshøyskolen BI Stavanger. Oppgaven sin fullføring samsvarer med endt studieløp, hvor oppgaven er vektet til 15 studiepoeng.

Beyond Budgeting har vært et interessant og utfordrende tema å undersøke til oppgaven. Fokus på tema startet under vårt studieløp i faget Virksomhetsstyring, hvor vi først ble introdusert til Beyond Budgeting. Gjennom oppgaven har vi fått mulighet til å lære fra flere dyktige personer i vårt lokale næringsliv i Stavanger, og selve utarbeidelsen av oppgaven ble forbedret på grunn av samarbeidsvilligheten til aktørene, Handelsbanken og SR-Bank.

Vi ønsker å gi en takk til Handelsbanken og SR-Bank for at de tok imot oss og gav oss innsikt i deres respektive bedrifter.

Vi ønsker også å takke vår veileder, Riana Steen som har veiledet oss gjennom gode innspill for utforming av oppgaven.

Stavanger, 2019

Sammendrag

Oppgavens formål er å undersøke hvilke faktorer som kan hindre en implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank. Fremgangsmåten vi har valgt for å besvare problemstillingen har vært ved en induktiv tilnærming, hvor vi har samlet inn data ved en kvalitativ metode. For å samle inn data har vi intervjuet to ansatte med seniorstillinger i SR-Bank og banksjefen i Handelsbanken Straen. For å besvare problemstillingen har vi drøftet relevante teorier opp mot funnene som ble gjort under disse intervjuene.

Faktorene som har kommet frem gjennom teori og intervjuer er kunnskap om Beyond Budgeting, kontrollfølelse, muda-perspektivene, belønningssystemer, fordeling av makt, gjennomsiktighet og forretningsmiljø. Disse faktorene ble alle drøftet i sammenheng med teori og forskningen som har blitt gjort.

Underveis i oppgaven oppdaget vi at det foreligger en debatt mellom muda-perspektivene: muda type 1 og muda type 2, hvor disse perspektivene blir ansett som hindringer mot å løsrive seg fra tradisjonelle budsjetteringsprosesser. Det blir fremhevet at kontrollfølelsen kan påvirke lederens holdninger mot endringer i organisasjonens styringsmodell, og muligens hindre en potensiell implementering av Beyond Budgeting. Avslutningsvis blir det konkludert at nevneverdige faktorer som kan hindre en implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank er Kontrollfølelse og muda perspektiv.

Innholdsfortegnelse

Forord	0
Sammendrag	2
1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Oppgavens avgrensning	6
1.4 Oppgavens struktur	7
2.0 Presentasjon av casestudie	7
2.1 Handelsbanken	7
2.1.1 Jan Wallander og Handelsbanken sin nye styringsmodell	8
2.1.2 Oktogonen	9
2.2 Sparebank Rogaland	9
2.2.1 SR-Bank - Tradisjonell styringsmodell	10
3.0 Teori	11
3.1 Tradisjonell budsjettering	11
3.1.1 Budsjetteringsprosessen	11
3.1.2 Kritikken mot budsjetter	12
3.2 Beyond Budgeting	14
3.2.1 Rullende prognoser	15
3.2.2. Benchmarking	15
3.2.3 Balansert målstyring	16
3.2.4 De 12 prinsippene i Beyond Budgeting	17
4.0 Metode	20
4.1 Oppgavens design	20
4.2 Forskningsperspektiv	21
4.3 Planlegging og datainnsamling	21
4.4 Intervjurunden	24
4.5 Dataanalyse	26
4.6 Potensielle feilkilder ved forskningen	27

4.6.1 Reliabilitet	27
4.6.2 Validitet	28
<i>4.7 Forskjellen mellom intervjuobjektene og hva vi ville gjort annerledes</i>	<i>29</i>
5.0 Drøfting av funn opp mot forskningsspørsmål 1	30
5.1 Budsjett	30
5.2 Endring i forretningsmiljø	32
5.3 Kostnadskontroll og kontrollproblemet	32
5.4 Fordeling av makt og ansvar	34
5.5 Belønningssystem	35
5.6 Rullende prognoser i krisesituasjon	35
5.7 Åpenhet og kunnskapsoverføring	36
6.0 Konklusjon	38
7.0 Kilder	39
8.0 Vedlegg	42

1.0 Innledning

I dette kapitlet forklares først bakgrunnen for oppgaven, deretter presenterer vi oppgavens problemstilling og fremgangsmåten for å besvare denne. Avslutningsvis vil vi gå gjennom oppgavens avgrensning og struktur.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Virksomheter har operert etter mange forskjellige styringsformer gjennom tidene. Fellestrekket ved disse styringsformene er at de fleste har vært preget av et fast og kontrollert budsjett. I tillegg har budsjetteringsprosessen vært preget av historiske tall, hvor man har analysert og samlet inn data for å lage retningslinjer og rammer for driften i virksomheten (Bergstrand, 2009).

I senere tid har flere begynt å stille spørsmål ved virksomhetsstyring, om bruk av kun tradisjonelle budsjetteringsprosesser er den optimale styringsmetoden i forhold til verdiskapningen. Kritikken har oppstått på grunn av betydelige ressursbruk og usikkerhet rundt budsjettets treffsikkerhet. Mens noen har ment at budsjettering er en «ødelagt» prosess som må forbedres (Jensen, 2001), har andre dratt kritikken enda lenger og kalt budsjetter for et «unødvendig onde» (Handelsbanken, 2019). Senere europeiske studier har også vist at stadig flere organisasjoner er misfornøyd med sine budsjetteringssystemer (Neely & Heyns, 2001). Disse utfordringene førte til at nye styringsmetoder slik som Beyond Budgeting vokste frem. Beyond Budgeting skiller seg fra de tradisjonelle styringsmodellene, da den handler om å revurdere byråkratiske styringsformer, skape friere handlingsrom for ansatte og forkaste kalenderbaserte budsjetter (Lem, 2009).

I denne oppgaven har vi tatt for oss temaet, Beyond Budgeting. Videre er forskningen basert på to aktører som operer i bank og finansbransjen, hvor begge aktører har forskjellige styringsmetoder. Dette begrunner vi ved at vi ville utforske hvilke faktorer som hindret implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank.

1.2 Problemstilling

Oppgavens formål er besvare følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer hindrer implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank?»

For å danne grunnlag for problemstillingen har vi vært i kontakt med to lokale banker, Handelsbanken Straen og SR-Bank Stavanger. Bankene har vidt forskjellige virksomhetsstyringsmetoder, og derfor falt valget vårt naturlig på disse. Vi har derfor også hatt fokus på hvordan deres organisatoriske struktur er bygd opp i dag, både fra et teoretisk- og praktisk perspektiv. Videre har vi benyttet følgende forskningsspørsmål til forskning av problemstillingen:

FS 1: *«Hva skiller virksomhetsstyring-metodene i Handelsbanken og SR-Bank?»*

Her legges det vekt på forskjellen mellom Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering, ettersom virksomhetsstyringsmetoden i bankene er basert på disse virksomhetsstyringsteoriene.

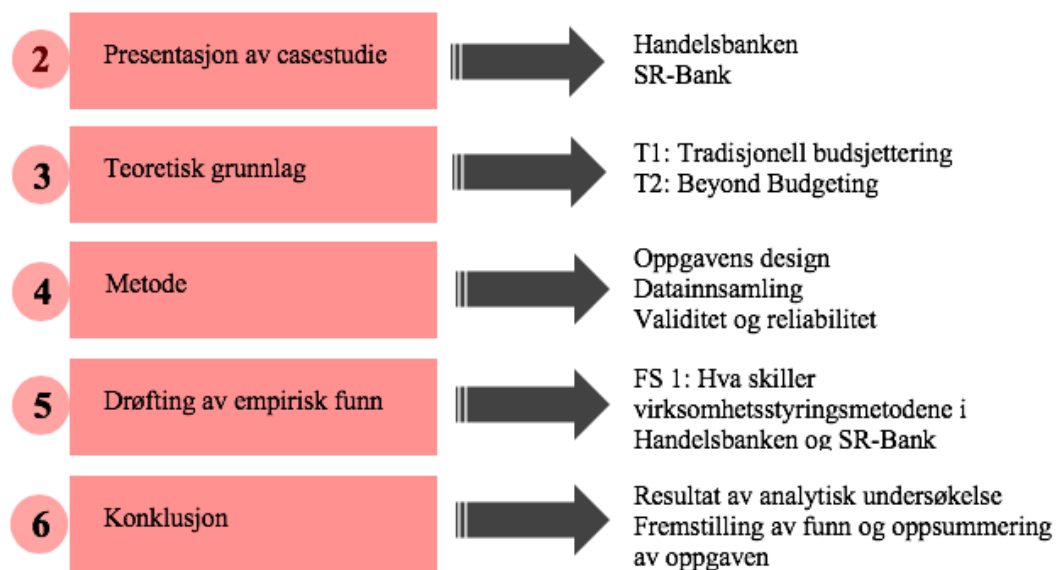
1.3 Oppgavens avgrensning

For å kunne svare på problemstillingen har vi begrenset oss på ulike områder. Grunnen for begrensningene er oppgavens størrelse og kompleksitet. Avgrensingen har gjort oss i stand til å gå i dybden på Beyond Budgeting, slik at oppgaven når ønsket kvalitet.

Vi har bevist valg å avgrense oppgavens forskningsområde til næringslivet i Stavanger og bransjen; finans og bankbransjen. Dette begrunner vi med bakgrunnen i vårt studieløp, vår interesse ovenfor finansverdenen, samt tilgangen til området. Organisasjonen som vi har basert forskningen på er SR-Bank og Handelsbanken, grunnet bankenes virksomhetsstyringsmetoder. Til slutt har vi også begrenset besvarelsen til de funnene og resultatene som fremkommer gjennom en kvalitativ forskning, fordi vi hadde et ønske om å gå i dybden i teamet og å få et større innblikk i bedriftenes virksomhetsstyring.

1.4 Oppgavens struktur

Innledningsvis i kapittel 2 vil det bli gitt en kort introduksjon av bedriftene som utredningen er basert på. I neste del følger kapittel 3, hvor det legges frem relevant teori som vi har benyttet og grunnen bak disse. Videre i kapittel 4, beskrives metodologien som er brukt ved forskningen, før kapittel 5 presenterer funnene og en drøfting av disse. Avslutningsvis vil kapittel 6 gi en konklusjon i forhold til problemstillingen i oppgaven. I figuren under (Figur 1), vises en oversikt over oppgavens struktur.



Figur 1. Oppgavens struktur

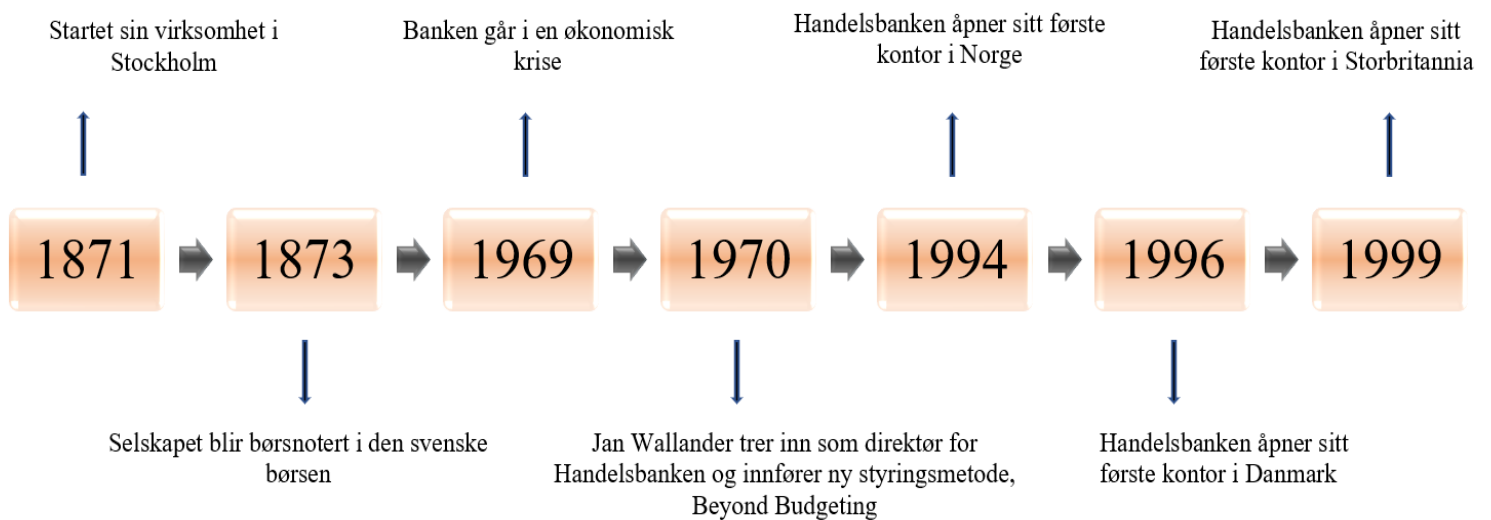
2.0 Presentasjon av casestudie

Dette kapitlet vil omhandle bankene, Handelsbanken og SR-Bank. Vi vil i denne delen gi en presentasjon av bankenes historie og styringsmodeller.

2.1 Handelsbanken

Handelsbanken startet sin virksomhet i Stockholm i år 1871, og er i dag en av Nordens eldste banker. Allerede et par etter etablering fikk banken en sterk posisjon i den svenske hovedstaden (Ekberg, 2014). I 1873 ble banken børsnotert og i 1969,

nesten hundre år etter at banken ble grunnlagt havnet Handelsbanken i en økonomisk krise. Dårlig håndtering av krisen førte til at ledelsen i banken trakk seg ut. Dette førte til at professor i økonomi og daværende banksjef i den svenske Sundsvallsbanken, Jan Wallander ble presentert som ny banksjef i Handelsbanken (Handelsbanken, 2019). Figuren under (Figur 2), viser en historisk tidslinje av Handelsbanken.



Figur 2. Historisk tidslinje av Handelsbanken

2.1.1 Jan Wallander og Handelsbanken sin nye styringsmodell

Etter at Jan Wallander trådte inn som ny banksjef i Handelsbanken endret han hele den organisatoriske strukturen i banken. Han introduserte banken til en ny styringsmodell som vi i dag kjenner til som, Beyond Budgeting. Etter denne omorganiseringen klarte Handelsbanken å jobbe seg sakte ut av krisen, og begynte allerede i 1972 å levere gode resultater. Omorganiseringen til Wallander var så suksessfull at i 1973, innførte han en helt ny bonusordning for ansatte i banken. Denne ordningen fungerte slik at dersom Handelsbanken fikk en høyere avkastning på egenkapitalen enn de andre svenske bankene, ble en del av denne profitten overført til et fond kalt, Oktagonen (Handelsbanken, 2019).

I intervjuet med banksjefen i Handelsbanken, kom det fram at de er en veldig desentralisert og budsjettfri bank. Han sier følgende: *“Hvert profittsenter (bank) bestemmer selv over hvilket marked de vil satse på, om det er privatmarkedet eller*

bedriftsmarkedet”. Dette begrunner han med at bankene er lokalisert på forskjellige steder og har dermed større forståelse og kunnskap om markedene de opererer i. Han legger videre til at suksessen til Handelsbanken er en konsekvens av omorganiseringen til Jan Wallander.

2.1.2 Oktogonen

Oktogonen er et fond laget kun for ansatte i banken, som reinvesterer den tildelte profitten i hovedsakelig Handelsbanken sine egne aksjer igjen. Når den ansatte pensjonerer seg, vil vedkommende få utbetalt en sum fra dette fondet som bonus. Denne bonusen beregnes ut i fra hvor mange år vedkommende har jobbet i banken. Handelsbanken mener at med en slik bonusordning sikrer de seg både lojalitet og langsiktig lønnsomhet i virksomheten (Handelsbanken, 2019). I dag er Oktogonen fondet Handelsbanken sin nest største aksjonær med en eierskap på ca. 10 % av alle aksjene (Marketscreener, 2019). Videre i neste del vil SR-Bank sin historie bli beskrevet og deretter hvordan deres styringsmodell er satt sammen.

2.2 Sparebank Rogaland

I 1852 trengte bøndene i Rogaland moderne redskaper for å øke matproduksjonen. Finnøy Sparebank, som senere ble Sparebank Rogaland, var en av første som hjalp bøndene med lån til nye investeringer. Sparebank Rogaland har siden da hatt en stor vekst og etablert seg som en av de største aktørene i Norge (Sparebank 1, 2019).

I 1976 gikk 13 sparebanker sammen og dannet Sparebank Rogaland (heretter kalt SR-Bank). På dette tidspunktet fikk SR-Bank en forvaltningskapital på 1,5 milliarder kroner og antall ansatte økte til 350 (Sparebank 1, 2019). I 1984 opphevet myndigheten reguleringene som satt begrensninger for utlån i norske banker. Resultatet av dette ble en stor vekst i den norske økonomien, som igjen resulterte til en økning av finansiert konsum og investeringer. Konsekvensen av at bankene hadde så stor utlånsandel var at de ikke lenger var solide, og når børskrakket traff det norske markedet bokførte de norske bankene et tap i egenkapitalen på 76 milliarder kroner. Tre år senere ble SR-Bank børsnotert, noe som var et grep for å

styrke bankens egenkapital i en vanskelig tid for norske banker (Thomassen, 2017). Noen år senere gikk SR-Bank fra å være en regionallianse til en landsdekkende allianse som står sammen den dag i dag. Den nye alliansen består av SR-Bank, Sparebanken Nord Norge, Sparebanken Vest og Sparebanken Midt Norge. Disse samarbeider under navnet SpareBank 1 om forsikringsprodukter, fondsforvaltning, finanstjenester, teknologi og merkevarebygging (Sparebank 1, 2019). Videre i neste avsnitt skal vi forklare litt mer om hvordan SR-Bank opererer i dag og hvordan deres styringsmodell er satt sammen.

2.2.1 SR-Bank - Tradisjonell styringsmodell

I intervjuet vårt med økonomidirektør i SR-Bank, fortalte han: *“Vi er en bank som er veldig glad i budsjetter. Vi bruker en del ressurser på å lage budsjettene, men de gode resultatene er med på å veie opp for ressursbruken som viser verdien i nettopp dette arbeidet”*.

Frem til 2008 benyttet SR-bank en tradisjonell styringsmodell (se punkt 3.1). Denne styringsmodellen var preget av at budsjetter ble laget periodevis og godkjent av styret i banken. Under finanskrisen i 2008 vurderte ledelsen i banken å implementere Beyond Budgeting. Dette var et mulig tiltak for å styrke SR-bank sin daværende posisjon, samt gjøre banken mer robust for en eventuell ny finanskrise. Forslaget om implementering av Beyond Budgeting ble valgt bort til fordel for fortsettelse av tradisjonell budsjetteringsmodell.

Etter avgjørelsen om å fortsette med den tradisjonelle modellen, ble fokuset rettet mot utvikling av nye styringsverktøy. I følge økonomidirektøren, ble det utviklet en excel-modell som kan oppdateres jevnlig for å tilpasse budsjettet til uforutsette markedstrender. Under kapittel 5 ser vi nærmere på SR-Bank sitt valg om å beholde den tradisjonelle modellen i stedet for å implementere Beyond Budgeting.

3.0 Teori

Vi skal i dette kapitlet presentere teoriene og modellene som skal bidra til å bygge det faglige grunnlaget i oppgaven. Her vil vi gjøre rede for teorien bak tradisjonell budsjettering og Beyond Budgeting.

3.1 Tradisjonell budsjettering

Et budsjett er en *“kvantitativt uttrykt plan for en spesifisert periode, med et mål om å koordinere hva som må gjøres for å gjennomføre denne planen”* (Horngren, Datar & Rajan, 2012, s. 207). Nedenfor trekker Bergstrand (2009, s.134-135) frem en rekke ulike formål ved budsjettering:

- Planlegging av organisasjonens aktiviteter
- Desentralisering ved å fordele ansvar for gjennomføring av budsjettplaner
- Tilrettelegge koordineringen mellom ulike avdelinger
- Ressursallokeringen mellom ulike avdelinger er i tråd med “beste praksis”
- Være et utgangspunkt for kontroll, oppfølging og prestasjonsevaluering
- Å motivere ansatte mot de organisatoriske målene
- Være grunnlaget for bonus- eller belønningsordninger

Budsjett har, helt siden 1960, vært i bruk i de fleste private bedrifter, og har utviklet seg til å bli helt essensielt i bedrifters styringsmetoder (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003). Grunnet denne utviklingen har det blitt så vanlig å ha et budsjett, at det nå blir sett på som en institusjonalisert praksis. Det vil si at et budsjett i dag blir nesten “tatt for gitt” (Becker, 2014).

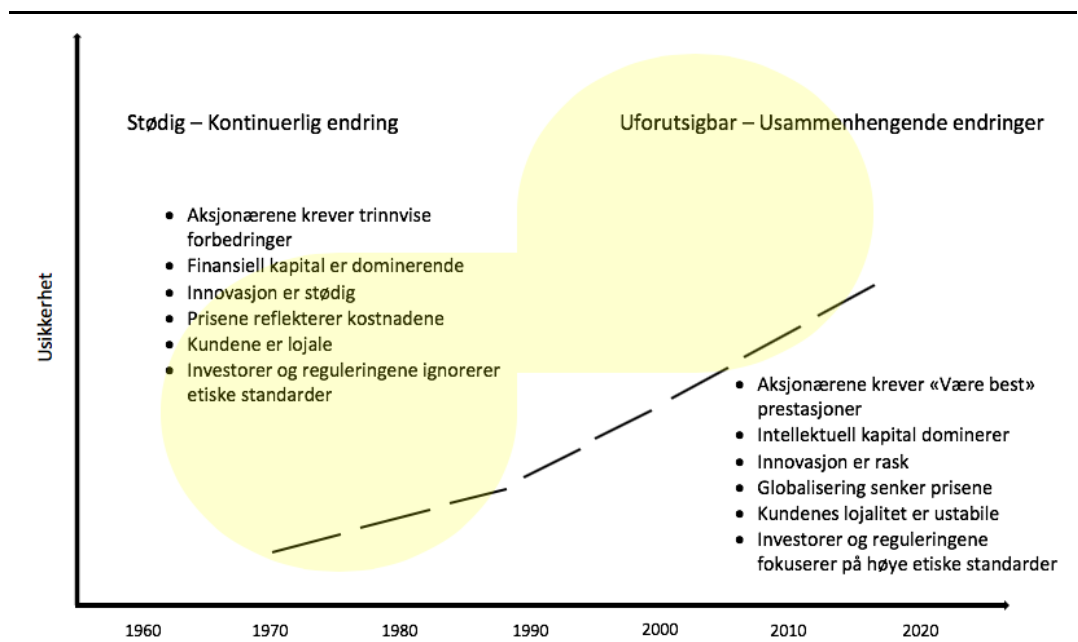
3.1.1 Budsjetteringsprosessen

Alle selskaper har sine egne budsjetteringsrutiner som varierer med fokuset til selskapet, og blir oftest utarbeidet av ledere på lavere nivåer. Det sammensatte budsjettet blir til slutt sendt til styret for godkjenning, og dersom styret ikke ser de “ønskede” tallene blir budsjettet returnert for justering. Slik blir budsjettet sendt frem og tilbake helt til det endelig blir godkjent.

3.1.2 Kritikken mot budsjetter

Opp gjennom tidene har det samlet seg en del kritikk rundt budsjettering. Blant annet påstår kritikerne at det er alt for tidkrevende. For eksempel argumenterer Hope og Fraser (2003) for at nytten av budsjettering er usikker i forhold til tidskonsumet. For å forklare hvor tids- og ressurskrevende budsjettering faktisk er, har Bogsnes (2016) anvendt en metafor kalt "heisen". Han mener at budsjettets heisturer opp og ned mellom lederne blir såpass omfattende at den fratår bedriften verdifull tid som kunne blitt brukt til andre verdiskapende formål (Lem, 2009). For eksempel kunne ledelsen brukt denne tiden til å støtte mellomlederne i den daglige beslutningstakingen.

Andre grunner til at budsjettet blir kritisert er at det ikke tar til hensyn for dagens hyppige endringer. Budsjettet oppdateres vanligvis bare en gang i året, noe som setter en hindring for bedriftene om raskt å kunne gi en respons til endringene i omgivelsene. Denne høye endringsdynamikken i omgivelsene medfører at bedriftene antageligvis ikke klarer å lage planer for et helt år frem i tid (Bergstrand, 2009). Det er nå viktigere enn noen gang for bedrifter å være fleksible og tilpasningsdyktige, ettersom priser og marginer konstant er under press. Aksjonærenes krav til bedriftene er blitt mer fokusert på etiske- og moralske standarder. Produkter har kortere livssyklus og kunder skrifter preferanse hyppigere slik som beskrevet i figuren under (Figur 3). Den høye usikkerheten gjør at bedrifter behøver større fleksibilitet for å imøtekomme dagens mer usikre forretningsmiljø.



Figur 3. Endringer i forretningsmiljøet (inspirert av “Beyond Budgeting” - Hope og Fraser s.8)

Det argumenteres derfor at det burde bli stilt spørsmålstegn ved bedriftens ressursfordeling og ressursforbruk (Rickards, 2006). På denne måten blir budsjettet for lite dynamisk i planlegging, ressursallokering og målsetning, og hindrer dermed bedriften i å kunne respondere raskt på endringer i dens omgivelser (Hope & Fraser, 2003).

En annen konsekvens av økt dynamikk i bedrifters omgivelser er at antagelsene blir raskt utdaterte. Tiden som brukes på detaljplanlegging av fremtiden er derfor mot sin hensikt, siden antagelsene budsjettet bygger på likevel blir så raskt utdaterte (Hope & Fraser 2003). Budsjettet kritiseres også for å bygge på usikre antagelser i utgangspunktet. Det påstås at antagelsene som regel bare er en beskrivelse av dagens situasjon. I følge Wallander (1999) hindrer dette ledelsen i å oppdage viktige trendbrudd, noe som medfører at budsjettet bidrar med lite relevant styringsinformasjon.

Organisatoriske budsjetteringsproblemer

Budsjettet kritiseres for å skape en “ordre og kontroll”-kultur. I følge Bogsnes (2016) er tillit fundamentalt viktig i en organisasjon. Man må kunne stole på at ansatte tar de rette avgjørelsene for organisasjonen. Bogsnes (2016) mener det er et

paradoks at ansatte får ansvar for å operere dyrt produksjonsutstyr, men at organisasjonen ikke har tillit til å la ansatte styre forbruk av bedriftens ressurser. Når bedrifter velger å legge mye vekt på kontrollering av ansatte gjennom budsjettet er tilliten til den ansatte fraværende, noe som bidrar til å skape en “ordre-og-kontroll” kultur (Hope & Fraser, 2003). Denne «budsjettkulturen» kjennetegnes av en toptung organisasjon med mangel på tillit nedover i organisasjonen. Dette påstås å gjenspeile seg i atferden hos de ansatte. Når ledelsen ikke viser tillit til de ansatte blir konsekvensen at det oppstår uønsket atferd (Bogsnes, 2016). Videre kritiseres budsjettet for å bidra til en hierarkisk struktur som ikke er tilpasset dynamikken i dagens omgivelser. Med hierarkisk struktur menes en struktur der avgjørelser stort sett tas av sentralledelsen. Kritikerne påstår at bedrifter med dagens dynamiske omgivelser er avhengig av at ansatte nær kunden må ta avgjørelser etterhvert som de ser behov for endringer. En hierarkisk struktur vil på den måten hindre organisasjonen fra å være proaktiv, ettersom ansatte på lavere nivå, gjerne er mer oppmerksomme på nye muligheter, men mangler tillatelse til å ta avgjørende beslutninger for organisasjonen (Hope & Fraser, 2003).

3.2 Beyond Budgeting

“Å fjerne budsjetter er kun ett av flere grep, og er ikke et mål i seg selv. Målet er bedre resultater, gjennom å legge til rette for at team og medarbeidere kan yte sitt beste - understøttet av effektive, fleksible og motiverende prosesser. Det krever konsistente endringer både i hvordan vi leder og styrer. Beyond Budgeting er faktisk et noe misvisende navn, fordi det handler om en helhetlig ledelses- og styringsfilosofi” (Lem, 2009).

Tidlig i boken til Hope og Fraser (2003) etablerer de: *“Tiden er kommet for å fjerne budsjetteringsprosessen for godt og implementere en helt ny styringsmodell”* (s. 16-17). De beskriver budsjett som et ineffektivt styringsverktøy som kun er basert på sentralisert kontroll. Basert på denne kritikken ble det i 1998 opprettet en organisasjon med navn *“The Beyond Budgeting Round Table”* (heretter kalt BBRT), for å undersøke virksomheter som hadde fjernet budsjetteringsprosessen. Det var her Beyond Budgeting tok sin form og begynte å vokse frem som et nytt konsept gjennom kunnskapsdeling innad i BBRT sitt nettverk (BBRT, 2019). Videre i denne

delen skal vi legge fram forskjellige verktøy som kan brukes ved en implementeringen av Beyond Budgeting. Avlustringsvis skal vi gå gjennom teoriens styrings- og ledelsesprinsipper.

3.2.1 Rullende prognoser

Rullende prognoser er indikasjoner på hvordan utviklingen i virksomheten kommer til å være i en gitt periode. Innholdet i disse prognosene er ikke like omfattende som et budsjett, men tar hensyn til de viktigste nøkkeltallene og KPIéne. Derfor vil det være et enklere arbeid å oppdatere eller endre disse prognosene underveis (Bergstad, 2009). Det finnes ingen fasit om hvordan prognosene skal lages, men en vanlig metode er å sette sammen prognoser for hvert kvartal for et helt år. På denne måten vil rullende prognoser både kreve mindre arbeid og være mer fleksibel enn tradisjonelle budsjetter. Rullende prognoser vil dermed også gjøre ledere mer robuste mot uforutsette hendelser ved at de kan respondere raskere (Hope og Fraser, 2003). Utfordringen her er å holde detaljnivået til prognosene nede, ellers kan dette verktøyet bli like krevende som et budsjett (Neely, Bourne & Adams, 2003).

3.2.2. Benchmarking

Dette verktøyet går ut på å sammenligne dagens interne prestasjoner opp mot tidligere prestasjoner, eller eksterne aktører som utfører samme prosesser (Horngren et al, 2009). Benchmarking kan i tillegg være nyttig av tre hovedgrunner:

1. Prestasjoner blir målt opp mot beste praksis både internt og eksternt i bedriften, noe som vil bidra til et kontinuerlig fokus på forbedring (Hope og Fraser, 2003).
2. En slik sammenligning vil medføre at alle aktørenes prestasjoner blir rammet av ikke-kontrollerbare faktorer, slik som ringvirkninger av en konjunkturturendrig. På denne måten får virksomheten et mer passende grunnlag for evaluering og belønning (Horngren et al, 2009).
3. De satte målene vil også oppleves som realistiske når man kan bevise at de har blitt nådd før (Hope og Fraser, 2003).

Kritikken her går ut på at jaget etter “beste praksis” kan oppleves som en belastning, og mange av de ansatte vil unngå å dele taus kunnskap, nettopp fordi de blir målt opp mot hverandre. Det må også nevnes at en større utfordring oppstår fordi man kanskje vil kopiere andres arbeid istedenfor å jobbe mot å dyrke frem egne fortrinn (Porter, 1996). I tillegg vil det være svært utfordrende å finne andre aktørers arbeid å sammenligne seg selv med (Hansen et al, 2003).

3.2.3 Balansert målstyring

Balansert målstyring måler virksomhetens prestasjonsmåling, som gir tradisjonelle måltall og andre prestasjonsindikatorer, og som ikke er basert på finansielle mål. Slik får bedriften en innsikt i deres egen oppnåelse av strategiske målsettinger. Hvordan dette verktøyet benyttes er også variert, men det mest vanlige består av måltall som er kritiske for virksomhetens suksess sett fra et finansielt perspektiv: et internt perspektiv, et kundeperspektiv og et vekstperspektiv (Kaplan & Norton, 1996).

Ettersom balansert målekort ikke kun fokuserer på finansielle mål, vil det kunne ha en bedre evne enn tradisjonelle budsjetter til å måle og evaluere prestasjoner. I tillegg vil balansert målstyring forenkle planleggingen av virksomhetens aktiviteter på lengre sikt (Bergstrand, 2009). Dermed vil dette verktøyet også fungere som et strategisk rammeverk for beslutningstakerne lokalt (Hope & Fraser, 2003).

Kritikken mot balansert målstyring

Problemet med balansert målstyring er at det ikke alltid fungerer like bra i praksis som i teorien. I følge Bergstrand (2009) oppstår det et problem fordi man kan få for mange tall å forholde seg til, og fokuset blir dermed tatt bort fra de måltallene som faktisk betyr noe. Til slutt kan også mangelen på måltall føre til at én bruker for mye tid på både måling og oppfølging (Bergstrand, 2009). Kritikken mot balansert målstyring er i følge, Madsen og Stenheim (2014) rettet mot seks temaer beskrevet i figuren på neste side (Figur 4).

Årsaks - virkningssammenheng	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen tidsdimensjon - Mangel på klarhet mellom de ulike perspektivene - Mangel på kunnskap om årsak- sammenheng mellom mål og ytelse
Topp – Ned tenkning	<ul style="list-style-type: none"> - Ovenfra- og nedtenkning i BMS gir ikke et godt grunnlag for å iverksette organisasjonen sitt strategi i praksis
Retorikk	<ul style="list-style-type: none"> - Appellerer til følelser isteden for logikk, dramatiserer for å gjøre litteraturen spennende
Hindrer kreativitet, innovasjon og læring	<ol style="list-style-type: none"> 1- Opplevs som kontrolltankegang som kan oppleves som tvangstrøye 2- Fører til mindre informasjonsdeling, samarbeid og læring
Ledelsesmote	<ul style="list-style-type: none"> - Forførende konsept, vanskelig å forstå - Konsulenter på tilbudssiden
Gammel vin på nye flasker	Ikke mye nytt med målstyring, men har bare en ny innpakning og retorikk

Figur 4. De 6 kritikkene mot balansert målstyring (inspirert Madsen og Stenheim - Balansert målstyring)

3.2.4 De 12 prinsippene i Beyond Budgeting

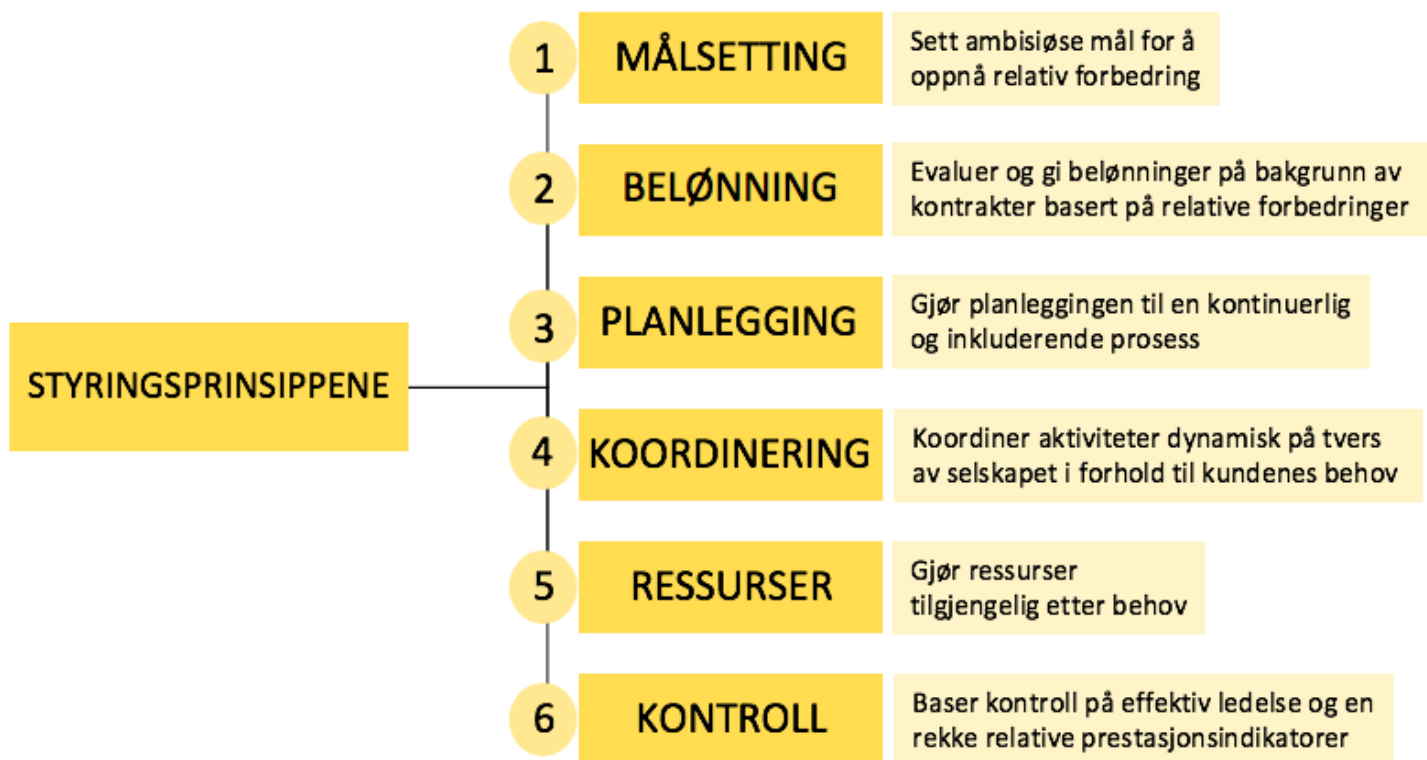
I denne delen blir de 12 prinsippene i Beyond Budgeting beskrevet. Prinsippene i Beyond Budgeting er delt i to kategorier. Den første kategorien som beskrives er styringsprinsippene. Deretter beskrives ledelsesprinsippene.

3.2.4.1 Styringsprinsippene

I følge Hope & Fraser (2003) bør bedrifter starte med å innføre seks prosessrelaterte prinsipper, hvor målet er å skape bedre prosesser for planlegging, målsetting, ressursallokering, prestasjonsevaluering, kontroll og belønning. Disse vil bidra til å hjelpe lederen og rette fokuset på en kontinuerlig verdiskapning for virksomheten.

Figuren under (Figur 5), viser de styringsbaserte-prinsippene. De to første prinsippene omhandler målsetting og belønning. Hope & Fraser (2003) anbefaler å forkaste “faste prestasjonskontrakter”, slik som den er beskrevet i teorien om tradisjonell budsjettering. I tillegg til at målsettinger skal være ambisiøse, skal de

også være utgangspunktet til forbedringer og belønninger. Dette henger sammen med prinsipp 6, som forklarer at kontroll skal baseres på effektiv ledelse og relative prestasjonsindikatorer.



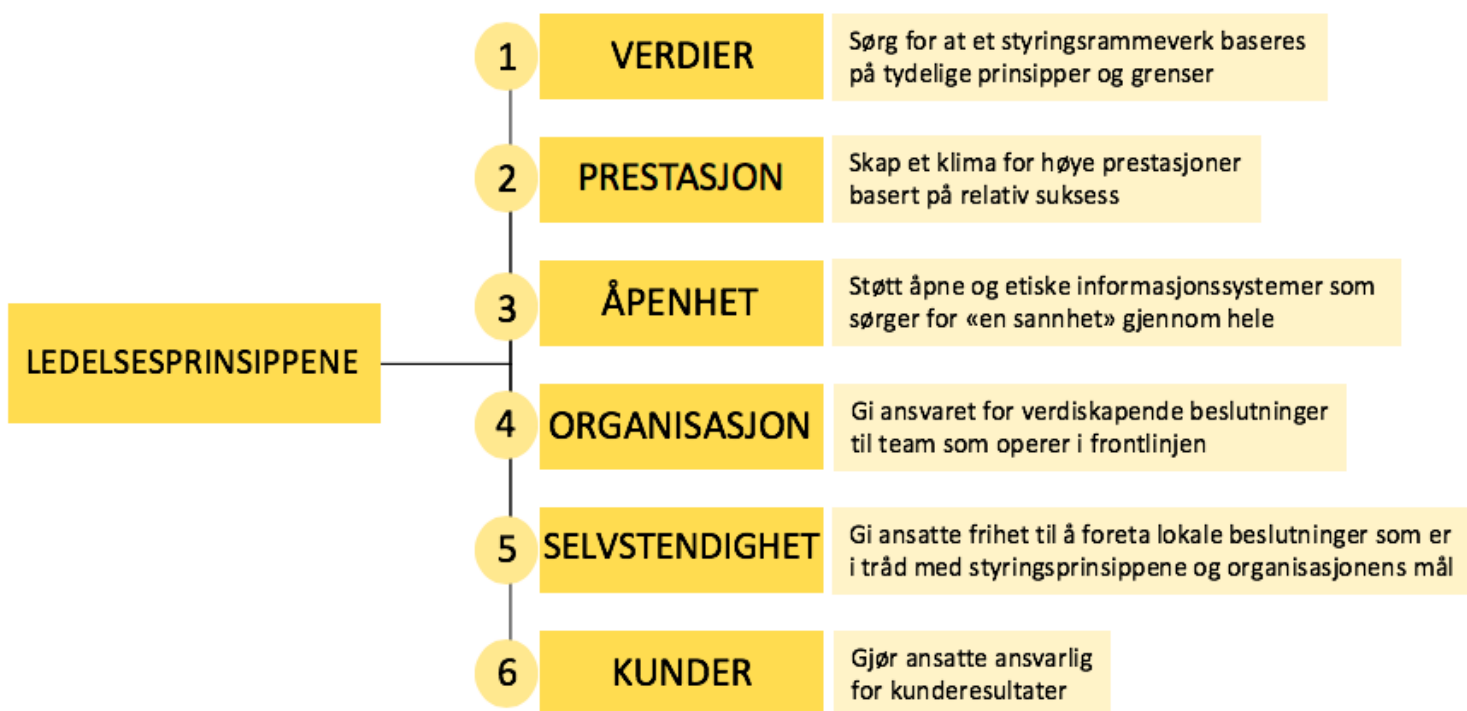
Figur 5. Styringsprinsippene (inspirert av Bogsnes, 2016)

I punkt 3 (Planlegging), oppfordres det til at ansatte bør inkluderes i planleggingen. Dette kan sammenlignes med en budsjetteringsprosess, hvor hele prosessen er basert på en ovenfra- og ned aktivitet. Videre sies det at man bør utarbeide og oppdatere prognosene ofte. Dette sørger for en bedre tilpasset planlegging og større fleksibilitet, som vil være i samsvar med omgivelsene. Prognoser skal i tillegg kun fokusere på nøkkeltall, som skal bidra til en reduisering i tid- og ressursforbruk. I helhet skal fokuset være rettet mot ikke-finansielle prestasjonsindikatorer for å øke verdiskapningen i virksomheten (Bogsnes, 2016). Videre i punkt 4 (Koordinering), skal koordinering av aktiviteter være rettet mot kundenes behov. Punkt 5 (Ressurser), omhandler en dynamisk ressursallokering. Dynamisk ressursallokering betyr at ressursene fordeles der det er behov for dem ikke etter årlige budsjett allokeringer.

3.2.4.2 Ledelsesprinsippene

For å oppnå optimal nytte av Beyond Budgeting, argumenteres det at de seks styringsprinsippene må være forenlig med de seks ledelsesprinsippene. Formålet med ledelsesprinsippene er å skifte tankegangen til ansatte, samt å skape et mer desentralisert styringsstruktur (Hope & Fraser, 2003).

Figuren under (Figur 5), viser en oversikt over ledelsesprinsippene. De tre første skal sørge for å endre kulturen i virksomheten, samt assistere virksomheten i å splitte seg fra “ordre og kontroll”-kulturen. Punkt 2 (Prestasjoner), går ut på at det skal skapes en kultur som vektlegger evalueringen av prestasjoner på relativ suksess og ikke finansielle resultater. Videre i punkt 3, *åpenhet* handler om at det skal være en viss åpenhet i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003).



Figur 6. Ledelsesprinsippene (inspirert av Bognes, 2016)

De tre resterende prinsippene dreier seg om hvordan virksomheten burde skifte til en mer desentralisert struktur, hvor punkt 4 (Organisasjon) tar for seg hvordan strukturen i virksomheten skal se ut. Det anbefales at ansatte som operer i frontlinjen skal ta de verdiskapende beslutningene. Punkt 5 (Selvstendighet), sier at

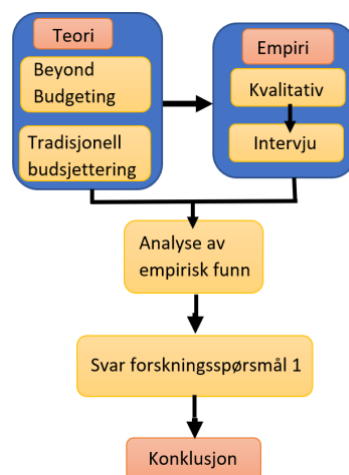
virksomheten skal sørge for å anskaffe de ansatte friheten til å ta nettopp de viktige beslutningene. Dette vil øke ansattes motivasjon til å oppnå organisasjonens mål, ved at de strekker seg lengre enn forventet. Sjette punktet (Kunder), dreier seg om å koble ansattes arbeid opp mot kundenes behov (Bogsnes, 2016).

4.0 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for fremgangsmåten som er benyttet til å samle inn data for å besvare problemstillingen i oppgaven, “*Hvilke faktorer hindret implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank?*”. Begrepet *metode* er måten man går fram på for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten (Jacobsen, 2002). For å besvare dette kapitlet har vi tatt utgangspunkt i bøkene; “*Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*” av Johan Olav Undheim, “*Analyse i kvalitative studier*” av Vivi Nilssen, “*Hvordan gjennomføre undersøkelser*” av Dag Ingvar Jacobsen og “*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*” av Aksel Tjora.

4.1 Oppgavens design

Vår forskningsmetode er basert på en *kvalitativ* metode. Grunnen til dette er vårt ønske om å gå i dybden på temaet og problemstillingen. Fokuset har i stor grad vært på å få en åpen interaksjon mellom oss som forskere og informantene vi intervjuet. På denne måten har vi heller hentet frem tekst fremfor tall, noe som er en av hovedskillene med kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Tjora, 2017). Figuren under (Figur 8), viser hvordan oppgavens teori og empiri bygger opp svaret til problemstillingen.



Figur 8. Oppgavens design

Fokuset i oppgaven er rettet mot forskjellen mellom Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering, både fra et teoretisk- og praktisk perspektiv. Gjennom god oppbygging av teori og empiri ønsker vi å skape en sammenhengende analyse av funnene, som er relevant til forskningsspørsmålet som drøftes i kapittel 5. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi oppgaven komme frem til en konklusjon.

4.2 Forskningsperspektiv

Forskningsarbeidet skal gjennomføres med hensyn til vår egen forutsatte kunnskap om temaet. Vi har alle tre forskjellige bakgrunner og verdier, noe som kan skape forskjellige perspektiver. Vi har gjennom studieløpet blitt introdusert til teorien bak budsjetteringsprosessen. Det var interessant å undersøke tema som gikk på tvers av forkunnskapene våre. Til tross for dette har vi ikke hatt en relasjon til budsjetter i jobbsammenheng, og har derfor ikke gjort oss opp en formening om fenomenet.

Før vi startet på denne oppgaven var ingen av oss kjent med begrepet, Beyond Budgeting. Dette gjorde at vi ikke hadde noe stor formening om teamet. Vi angrep dermed faget med lite formeninger om både positive og negative sider. Det vil med andre ord si at vi har i denne oppgaven hatt en induktiv tilnærming til problemstillingen.

Vårt første møte med Beyond Budgeting var gjennom kurset virksomhetsstyring. Ettersom vi ikke hadde mye kjennskap til faget var det uunngåelig at vi prøvde å tolke det, også kalt hermeneutikk (Nilssen, 2012). Ettersom vi hadde et ønske om å forstå informantenes ståsted, var vår metode basert på et fenomenologisk utgangspunkt. Vi har vektlagt det å få snakke med personer med forskjellige innblikk i problemstillingen, og hvordan de opplever Beyond Budgeting fra deres ståsted.

4.3 Planlegging og datainnsamling

Forberedelsesfasen vår var i høy grad preget av å finne og rekruttere de riktige informantene til forskningen. I kvalitative studier er den en hovedregel om at man

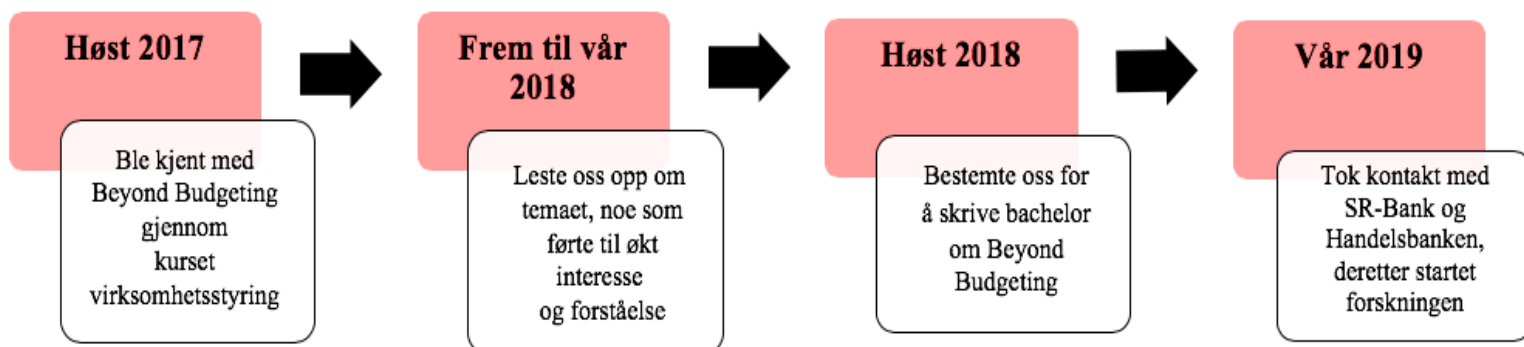
velger informantene som har nok kunnskaper om emnet til å kunne uttale seg på en reflektert måte (Tjora, 2017). I vår casestudie valgte vi å avgrense oppgaven til bank- og finansbransjen (se punkt 1.3). Derfor ble fokuset vårt rettet mot å finne virksomheter innenfor denne bransjen. Etter å ha gjort litt research falt valgene vårt på Handelsbanken og SR-Bank. Handelsbanken er pioneren i Beyond Budgeting, og har vært styrt etter denne styringsmodellen siden 1970-tallet (se punkt 2.1.1). Derfor valgte vi Handelsbanken for å lære mer om Beyond Budgeting, grunnet deres bakgrunn med styringsmetoden. Valget av SR-Bank begrunner vi med bankens store markedsandel i Stavanger regionen, samt deres interesse og samarbeidsvillighet i forhold til forskningen. En annen grunn er at deres styringsmetode er preget av budsjettering.

Bankene styres etter forskjellige styringsmodeller og operer som konkurrenter i markedet. Derfor ble det interessant for oss å gjennomføre en sammenligning. Utvalget skulle også sikre en variasjonsbredde, hvordan de to bankene med ulike utgangspunkt styrer bedriftene forskjellig. Videre var det også naturlig for oss å snevre inn oppgaven ytterligere ved å plukke ut subgrupper med informanter. Dette var noe vi på forhånd visste ville sikre oss mer konsistente intervjudata (Tjora, 2017).

For å skaffe informantene brukte vi forskjellige kommunikasjonsverktøy. Banksjefen i SR-Bank var den første vi kontaktet. Vedkommende hadde tidligere stilt opp på et av BI-Stavanger sine faglige arrangementer på våren 2019. Underveis i det arrangementet fikk vi snakket med henne, hvor vi avtalte et møte med økonomidirektøren og økonomikonsulenten. I etterkant av møte med SR-Bank kontaktet vi Bjarte Bogsnes gjennom e-post, hvor han tok imot oss for en samtale om Beyond Budgeting. Avslutningsvis under intervjuet med Bogsnes fikk vi hans referanse til å ta kontakt med banksjef ved Handelsbanken Straen. Når vi tok kontakt med Handelsbanken gjennom telefon, fortalte vi om vårt ønske om å lære om Beyond Budgeting samtidig som vi nevnte at vi hadde blitt referert til han av Bogsnes, hvor vi avtalte tid og sted for et møte.

Begge bankene stilte opp med informanter med tilgang til nyttig informasjon om driftsstyringen. Vi opplevde at deres engasjement for å prate med oss var et resultat av deres personlige interesse for faget og vilje til å dele denne interessen og kunnskapen. Med dette som bakgrunn hadde vi en bekymring om at de som stilte opp som informanter skulle vise seg å være lite kritiske til egen styringsmodell. En videreutvikling av denne oppgaven kunne derfor vært å ha involvert ansatte som har arbeidet under denne modellen fra lavere nivåer i organisasjonen. Dette ville sikret et mer kritisk innblikk fra et annet perspektiv.

Grunnen bak kontakten med Bjarte Bogsnes, var for å sikre oss et ekspertperspektiv. Han har både innblikk i Beyond Budgeting og i tradisjonell budsjetteringsprosess, ettersom han er styrelederen i BBRT, og har over lengre tid vært en del av driftsledelsen i Equinor. I figuren under (Figur 9) har vi laget en tidslinje som skal belyse prosessen i utviklingen av oppgaven.



Figur 9. Tidslinje over utviklingen av oppgaven..

Dataene som er samlet inn til besvarelsen av oppgaven går under kategorien, *primærdata*. I følge Jacobsen (2002) er primærdata: “All data som forskeren selv samler inn med det formål å belyse en spesiell problemstilling” (s.110). I forkant av denne oppgaven hadde ingen av oss særlig kunnskap om Beyond Budgeting. Vi gikk derfor inn med et åpent sinn under innsamlingen av primærdataen. Dette gjaldt både når vi analyserte bøker og tekster, samt når vi gjennomførte intervjuene. Vi var klare over at vårt kunnskap var mer begrenset i forhold til forskningen i bøkene og intervjuobjektene. Dette begrunner vi med at vårt utgangspunkt har vært induktivt, hvor vi baserte problemstillingen på observasjoner og analyser av Beyond Budgeting, som vi gjennomførte underveis i forskningen (Jacobsen, 2002).

4.4 Intervjurunden

Til intervjurunden hadde vi på forhånd bestemt oss for å benytte semi-strukturerte intervjuer. Kjentegnet ved slike typer intervjuer er at det er laget en intervjuguide på forhånd, men det stilles åpne spørsmål som lar informanten gå i dybden på temaet (Tjora, 2017). Vi hadde på forhånd laget oss en intervjuguide slik at vi kunne holde en rød tråd gjennom intervjuet. Dette var for å unngå store digresjoner ettersom vi ikke hadde lang tid med hver informant.

Grunnet den korte tiden var det essensielt for oss å prøve å skape tillit til informantene på kortest mulig tid. Vi startet intervjuene med å presentere oss. For å sikre en mer avslappet situasjon pratet vi litt om hva vi ønsket å oppnå med intervjuet, dette også for å synliggjøre for informantene hva vi var ute etter. Her kom det frem at vi ønsket at informanten skulle fortelle fritt hvordan de opplever deres styringsmetode, både positivt og negativt. Deretter åpnet vi opp med noen enkle oppvarmingsspørsmål, som navn, arbeidsoppgaver, ansvar og andre spørsmål som ikke krevde så mye refleksjon. Dette var noe vi bevisst gjorde da dette hjelper for å skape trygghet og tillit mellom oss og informanten (Tjora, 2017). I tillegg viste vi at det var rom for åpenhet i intervjuet.

Videre startet vi med selve kjernen av intervjuet, som var å stille refleksjonsspørsmål. Vi inviterte informantene til å ta oss med til “sin verden” gjennom sine forklaringer og synspunkter. Til denne delen brukte vi intervjuguiden når det skulle oppstå behov for det. Spørsmålene som var forberedt til disse møtene var formet og tilpasset forskjellig, slik at vi kunne skape størst mulig relevanse mellom intervjuobjektene og temaet. Dersom vi for eksempel hadde stilt samme spørsmålene til både SR-Bank og Handelsbanken, ville det skapt en forvirring hos informantene, og kanskje i tillegg redusert deres interesse i graden av informasjonsdeling. På neste siden har vi presentert to eksempler på spørsmål fra intervjuene som er relativt like, men som er tilpasset etter informantens bakgrunn (Se vedlegg 1 og 2).

Spørsmål til SR-Bank: *“Vi er klar over at dere benytter dere av budsjetter, hvordan fungerer budsjettprosessen og hvordan måler utviklingsprosessen til de målene som er satt?”*

Spørsmål til Handelsbanken: *“Har dere noen form for budsjett? Hvis ikke, hvordan måler dere utviklingsprosessen til de målene som er satt?”*

Når vi i stor grad prøver på forskjellige vinklinger i de forskjellige spørsmålene, forventer vi at intervjuene våre returnerer konsistente svar på de forskningsspørsmålene. Målet da vi lagde intervjuguiden var imidlertid å sørge for at spørsmålene var gjensidig eksklusive og kollektivt uttømmende.

Vi hadde på forhånd bedt om intervjuer som skulle vare i omtrent en time. Når vi merket at vi gikk mot slutten og at informanten ikke hadde mye mer på hjertet, valgte vi å avrunde intervjuet ved å normalisere situasjonen. Dette gjorde vi ved å fortelle informanten om prosessen videre, når prosjektet skal leveres og en forespørsel om de selv ønsket å få tilsendt oppgaven. Deretter tok vi kontaktinformasjonen deres slik at vi kunne ta kontakt med dem, dersom det skulle oppstå flere spørsmål. Vi takket så for deres engasjement og interesse for å snakke med oss, og opplevde at vi forlot stedet med en god stemning.

Samtidig som vi ønsket en åpen og uformell samtale mellom oss og informantene visste vi at informanten kunne ha andre forventninger til intervjuet. Vi opplevde at noen av informantene i større eller mindre grad ønsket at vi tok litt mer styringen på intervjuet enn det vi ønsket selv. Dette løste vi ved å stille oppfølgingsspørsmål til det de svarte på. Vi var også på forhånd klar over at vår unge alder kunne påvirke informantene til å tro at vi ikke ville forstå deres erfaringer og synspunkter på temaet. For å minske dette hadde vi på forhånd gjort oss en del research om selskapene og temaene vi ønsket å snakke om, slik at vi kom forberedt på intervjuet. Vi opplevde at dette resulterte i gode og innholdsrike samtaler med alle våre informanter.

Dybdeintervju har vært essensielt for vår forståelse for temaet Beyond Budgeting. Deltakerne i intervjuene våre viste oss åpenhet, noe som skapte en nyttig setting for tilgang til informasjon og uformell data. Vi har satt stor pris på at bedriftene og intervjupersonene har gitt av sin tid til å møte oss.

4.5 Dataanalyse

For å sikre at informasjonen ikke skulle gå tapt benyttet vi oss av lydopptak under intervjuene. På forhånd informerte vi intervjuobjektene om dette, om hvordan vi skulle benytte oss av lydopptak, hvordan vi hadde tenkt å bearbeide informasjonen i ettertid, og når opptakene skulle slettes. Dette var noe alle informantene samtykket til. Dette ga oss en visshet om at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuet, samtidig som vi lettere kunne være tilstede med informanten og konsentrere oss mer om dem. Vi opplevde at det gav en bedre flyt i kommunikasjonen, hvor informantene pratet fritt og uforstyrret.

I etterkant av intervjuene transkriberte vi intervjuene. I følge Tjora (2017) finnes det ingen fasit på hvordan en skal transkribere intervjuer på en objektivt måte. Dermed valgte vi å velge ut hva som var nyttig informasjon i forhold til oppgaven. Til tross for det har vi holdt transkriberingen så detaljert som mulig for å unngå å miste viktig informasjon.

Etter endt transkribering begynte vi å kode dataene våre. I følge Tjora (2017) er målet med koding tredelt. Det første er å dra ut essensen i det empiriske materialet, så forkorte materialet og til slutt åpne for å danne seg ideer basert på detaljer i empirien (s.197). Ettersom vi har en induktiv tilnærming til problemstillingen var det mulig for oss å prøve unngå å trekke påvirkninger av teorier og forventninger inn i analysedelen. Selv om det i den forstand ikke er mulig å ha en fullstendig induktiv tilnærming (Tjora 2017), så var det lettere for oss å unngå dette, enn dersom vi hadde hatt en deduktiv tilnærming. Vi startet så kodingen med å ta de viktigste sitatene fra de forskjellige temaene og trekke dem inn i et eget dokument. Slik fortsatte vi med alle dataene som vi mente var viktige til problemstillingen vår.

4.6 Potensielle feilkilder ved forskningen

På bakgrunn av at vi har valgt en kvalitativ metode har vi et lite utvalg av informanter. Ettersom vårt intervju er preget av et fenomenologisk ståsted, er vi klar over at forskningen i liten grad kan generaliseres, og er dermed ikke kun et svar på problemstillingen.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet, referer til hvor godt den valgte metoden konsekvent vil returnere de samme resultatene. Det finnes en rekke forskjellige typer reliabilitet. *Intern reliabilitet*, som måler konsistensen i tolkningen av funnene. *Re-test*, som refererer til om samme test utført på forskjellige tidspunkter, vil returnere de samme resultatene. *Parallele-former*, refererer til hvilken grad forskjellige måleverktøy vil produsere de samme resultatene for de samme individene, mens den siste reliabilitetstypen, *intern konsistens*, handler om forskjellige elementer på samme test gir samme resultat (Moskal og Lydens, 2000, s. 4).

Ettersom denne oppgaven handler utelukkende om kvalitative data, kan intern konsistens være største problemet, da kvantitative data vanligvis er mer pålitelige enn kvalitative data (Moskal og Leydens, 2000, s. 4). I og med at de empiriske funnene hovedsakelig er samlet fra lydopptakene fra intervjuene, vil dataene være konsistente. Imidlertid kan våre tolkninger være det motsatte. Ettersom en slik analyse er avhengig av å binde data sammen, tegne paralleller, oppdage mønstre og forstå meninger, vil forskjellige individer trekke forskjellige konklusjoner. Vi som forskere vil mest sannsynlig være enig i hovedpoengene når vi diskuterer de frem og tilbake, men kan derimot ikke garantere at andre som leser dataene vil tolke dem på samme måte.

Vi ser en hovedkilde til at våre resultater vil variere over tid vil være at SR-Bank og Handelsbanken endrer virksomhetsstyringen sin etter intervjuene. En slik drastisk endring vil gjøre mye av forskningen ugyldig, men funnene som er gjort vil fortsatt være relevant for andre som vil forske på noe lignende.

Ved å bruke semi-strukturerte intervjuer tror vi at resultatene i stor grad ville være de samme hvis intervjuene ble utført ved hjelp av forskjellige formulerte spørsmål, eller utført av ulike intervjuere. Et ikke-strukturert intervju kan være for tilfeldig i hva det fanger, mens et strukturert intervju vil gi tilstrekkelige nyanser. Det strukturerte intervjuet vil berøre problemstillingen, og dekker dermed alle viktige elementer, samtidig som det tillater oppfølgingsspørsmål og avklaringer.

4.6.2 Validitet

Mens reliabilitet måler konsistensen i funnene, er validitet ment for å teste om funnene gir korrekt resultat. Dersom reliabiliteten i forskningen ikke er på plass, svekkes også resultatene til forskningen. Det finnes 5 typer validiteter; *Ansiktsvaliditet*, som refererer til om interessentene oppfatter testen som relevant for emnet. *Gyldighetshensyn*, som viser i hvilken grad en test måler hva den er ment å måle. *Kriterierelatert*, refererer til korrelasjon med en annen test for samme mål. *Formativ validitet*, som uttrykker kvaliteten og kvantiteten av normative data returnert av testen, og til slutt *stikk-test validitet*, som vurderer om det brede spekteret av underemner eller deler er tilstrekkelig dekket (Moskal og Leydens, 2000).

Vi forventer ikke at ansikts-validiteten skal være et problem for denne forskningen med mindre intervjuobjektene føler at spørsmålene er så langt unna emnet at de gir irrelevante svar. Vi forventer å opprettholde gyldighetshensynet, ved å ikke ta svar ut av kontekst, eller bruke dem til å svare på andre spørsmål enn hva intervjuobjektene faktisk ble bedt om å svare. Vi vil også avstå fra å ignorere andre faktorer som ikke er inkludert i forskningen, og dermed gjøre konklusjonene mer generelle enn det vi egentlig har grunnlag for.

Når det kommer til om forskningen er kriterierelatert, vil det ikke oppstå store utfordringer for vår forskning, da det ikke er noen lignende tester som utføres. Vi forventer heller ikke at formativ validitet er et problem, ettersom intervjuene vi gjennomfører ikke er vurderinger av intervjuobjektene, men av deres styringsmetode. Det største mulige validitetsproblemet er stikk-test validiteten, siden

den er overordnet. Forskningsspørsmålet er bredt og komplekst. Derfor må det legges mye innsats for å sikre at alle hovedaspektene dekkes på en tilfredsstillende måte under intervjuene.

4.7 Forskjellen mellom intervjuobjektene og hva vi ville gjort annerledes

Vår oppfatning av vårt første intervju, som var med SR-Bank, var at selv om de gav uttrykk for samarbeidsvillighet, var de litt varsomme med å dele informasjon. Av grunner som vi ikke var klar over, la vi merke til at det var en form for tilbakeholdenhet fra deres side. Det gjaldt informasjon om nøkkeltall fra budsjettet, som er av høy betydning. Dette var noe vi selvsagt viste forståelse for. Intervjuet med Handelsbanken derimot, hadde et mye friere preg. Banksjefen viste oss hele styringssystemet til banken, samt hvordan de målte seg internt med de andre Handelsbankene i landet. Dette mener vi har en sammenheng med det tredje prinsippet i *Beyond Budgeting*, *åpenhet* (se punkt 3.2.5.2). I tillegg bekrefter denne “gjennomsiktigheten”, påstanden om at deres styringsfilosofi virkelig er basert på de tolv prinsippene. Dersom vi skulle gjort forskningen om igjen, ville vi gjort en endring på innsamlingsmetoden, hvor vi hadde intervjuet informanter fra både ledelsen og ansatte som ikke har en sentral posisjon i organisasjonen. Dette ville ført til en anskaffelse av et bredere perspektiv, i tillegg til et mer kritisk perspektiv over egen styringsmetodikk.

5.0 Drøfting av funn opp mot forskningsspørsmål

I dette kapitlet skal vi drøfte og sammenligne våre empiriske funn opp mot tilhørende teori. Ved gjennomføringen av denne sammenligningen har vi hatt størst fokus på forskningsspørsmålet i oppgaven.

FS: *“Hva er det som skiller tradisjonell budsjettering og Beyond Budgeting?”*

5.1 Budsjett

En av hovedforskjellene mellom Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering har vært synet på budsjett. I tradisjonell budsjettering anses budsjett som et nødvendig styringsverktøy, som kan gi kontroll over utviklingen i en organisasjonen, som er lagt frem i punkt 3.1. Gjennom sammenligning av årsresultatet og budsjettet, vil ledelsen få oversikt over utviklingen som kreves for å nå organisasjonens mål. Skal dette kunne lykkes så vil det kreves en nøye oppfølging av resultatene som kommer underveis og en analyse av avvikene som oppstår. Utfordringen med oppfølging er at det krever en viss mengde ressurser og tidsbruk, hvor Hope & Fraser (2003) skriver at opptil 30 prosent av seniorleders og mellomleders tid i løpet av et regnskapsår, blir brukt på budsjetteringsprosessen. Gjennom funn i oppgaven har vi oppdaget at det foreligger en debatt mellom perspektivene av budsjetteringsprosessen. Den ene parten ser på tradisjonelle budsjetteringsprosesser som muda type 1¹. På den andre siden så mener motstandere av tradisjonell budsjetteringsprosess at tradisjonell budsjettering er av muda type 2². Forfatterne, Hope, Fraser og Bogsnes skriver at ressursbruken ikke er forsvarlig og heller ikke er verdiskapende hverken for organisasjonen eller kunden. Under intervjuet med SR-Bank fortalte økonomidirektøren om bankens bruk av tradisjonell styringsmetode, hvor informanten beskrev bankens ressursbruk og dens forhold til budsjetteringsprosessen slik: *“Vi er en bank som er veldig glad i budsjetter. Vi bruker en del ressurser på å lage budsjettene, men de gode resultatene er med på å veie opp for ressursbruken, som viser verdien i nettopp dette arbeidet”*.

¹ Muda type 1: Ikke verdiskapende aktiviteter, men er aktiviteter som er nødvendige i verdiskapningsprosessen

² Muda type 2: Er en aktivitet som ikke er nødvendig for verdiskapning i bedriften og heller ikke verdiskapende for kunden.

Gjennom dette sitatet tolker vi at økonomidirektøren sitt perspektiv på budsjetteringsprosessen er forenlig med muda type 1. Dette kan være en hindring for implementering av Beyond Budgeting ved SR-Bank, grunnet synet om at budsjetteringsprosessen er nødvendig for verdiskapningen.

Under intervjuet med Handelsbanken fortalte banksjefen: “*Det vi gjør i stedet for et budsjett er å lage en virksomhetsplan.*”. En virksomhetsplan er som forklart av banksjefen, et 5-siders dokument som blir laget årlig. Dokumentet inneholder fjorårets mål og oppfylleelsesgraden av disse. Virksomhetsplanen inneholder avdelingens mål for det kommende året, slik som inntjening, KI-tallet (kostnader i forhold til inntekter), kunde tilfredshet fra EPSI (bankkunde undersøkelse) og revisjonsrating. Banksjefen legger videre til at Handelsbanken har implementert rutiner for oppfølging av den årlige virksomhetsplanen. Dette er i samsvar med flere av Beyond Budgeting sine tolv prinsipper, hvor virksomhetsplanen trekker inn aspekter fra prinsippene, *mening, verdi, mål og prestasjonsevaluering* (se punkt 3.2). Handelsbanken avdeling Straen vurderer sin prestasjon med grunnlag i virksomhetsplanens KPI'er hvor en av KPI'ene er KI-tallet som er direkte knyttet opp til bedriften sin helhetlige lønnsomhet. Dette samsvarer med Beyond Budgeting sitt prinsipp om at prestasjonsevaluering skal være basert på den helhetlige driften. Ut ifra teorien kan vi tolke denne evalueringsmetoden som en viktig og gunstig metode, siden ved bruk av en slik metode inspirerer man ansatte mot ambisiøse mål i stedet for korte finansielle mål.

Under samtale med SR-Bank fortalte økonomikonsulenten om et av banken sine krav basert på budsjettet: “*Vi blir jo til en viss grad målt på de tallene de sier vi skal oppnå, så da går det jo litt på antall årsverk og de personalkostnadene som er knyttet til årsverkene*”. Dette viser til at de ansatte blir målt med grunnlag i budsjettet. Prestasjonsevaluering basert på budsjett samsvarer ikke med Beyond Budgeting sine prinsipper om *verdier og prestasjonsevaluering*, hvor måling av personalkostnad mangler en helhetlig sammenheng med lønnsomheten til bedriften. Videre tolker vi at økte personalkostnader ikke nødvendigvis er negativt. Hvis en bedrift gjennom økt lønnskostnader kan øke bedriftens inntjening, vil det kunne være positivt for organisasjonen. Problemet som oppstår er i følge Bogsnes

(2016), at et budsjett har en tendens til å bli brukt opp. Dette er ikke negativt i seg selv, men hvis man bruker mindre enn budsjettet så kan man få vanskelige spørsmål om hvorfor man har budsjettet mer penger enn nødvendig (Bogsnes, 2017). SR-Bank sitt bruk av lønnskostnader fra budsjettet går imot Beyond Budgeting sitt prinsipp om prestasjonsevaluering, hvor det er helhetlige målsettinger som skal dominere. SR-Bank sin normaliserte bruk av målsetting opp mot budsjettet kan være en hindring ved implementering av Beyond Budgeting, ettersom det krever omstrukturering av målsetting og strategi i organisasjonen som kan øke ressursbruk.

5.2 Endring i forretningsmiljø

Forretningsmiljøer til bedrifter er i kontinuerlig endring. I boken til Hope & Fraser (2003) får vi forklart at forretningsmiljøet har endret seg i løpet av årene, og med det så har kravene til organisasjoner endret seg i takt med utviklingen. Utviklingen har ført til en større grad av usikkerhet. Praksisen som ligger bak Beyond Budgeting er ment til å gjøre organisasjonen mer fleksibel og tilpasningsdyktig. Bogsnes (2016) sitt syn på tradisjonell budsjettering er at det er mindre fleksibelt enn Beyond Budgeting. Gjennom intervjuet med SR-Bank forteller senior økonomikonsulent: *“Markedet i dag er veldig dynamisk og spesielt innenfor teknologi og videreutvikling”*. Dette tolker vi som at SR-Bank ser nødvendigheten i å ha en fleksibel organisasjon for å være konkurransedyktig i dagens forretningsmiljø. Økonomikonsulenten fortsetter med *“Vi bruker budsjett for å holde takt med utviklingen, og derfor kan det bli dyrt hvis man ikke har noen form for kostnad overvåkning”*. Vi tolker dette som at SR-Bank opplever at de er nødt til å benytte budsjetter for å kontrollere at kostnadene ikke blir for store. Dette perspektivet om nødvendigheten av budsjett for å holde takt med endringer i forretningsmiljøet, kan være en hindring for implementering av Beyond Budgeting.

5.3 Kostnadskontroll og kontrollproblemet

Under samtale med SR-Bank forteller økonomikonsulenten om sin personlige opplevelse av budsjetter: *“Jeg føler i grunnen det er ganske komfortabelt sånn som vi har det”*, hvor økonomidirektøren legger til: *“Der er god kontroll”*. Dette tolker

vi som at både økonomidirektøren og økonomikonsulenten liker systemet som er i bruk, og at det gir de en følelse av kontroll i henhold til virksomhetens drift. Dette er et dilemma som Bogsnes (2016) forklarer, hvor han referer til dette som “*kontrollproblemet*”. Bogsnes (2016) skriver at en av de store bekymringene ledere har ved overgangen vekk fra tradisjonell budsjettering, er å miste *kostnadskontroll*. Bogsnes (2016) legger videre til at budsjett gir en “illusjon” av kontroll, noe som i sammenheng med økonomikonsulenten og økonomidirektøren sine uttalelser kan tolkes som at budsjettet gir de en følelse av kontroll. Bogsnes (2016) sier videre at dersom bedrifter går vekk fra tradisjonell budsjettering vil de fremdeles ha kontroll, men det blir gjennom andre systemer slik som Beyond Budgeting prinsippene, *verdi* og *åpenhet* (se figur 6). Ifølge banksjefen i Handelsbanken oppnår banken kostnadskontroll ved å utføre benchmarking, og ved å belaste kontorene for kapitalkostnad. Benchmarkingen er utført i henhold til punkt 3.2.1, og gjøres ved at hver avdeling blir målt mot den gjennomsnittlige prestasjonen til alle avdelingene, basert på spesifikke nøkkeltall. Banksjefen viste oss at disse sammenligningene legges inn et ligasystem, hvor hver avdeling rangeres etter prestasjonen deres målt opp mot nøkkeltallene og KPI-ene til gjennomsnittet. Ved å benchmarke vil det medføre at det blir et stort fokus på forbedring, og når en avdeling forbedrer resultatene sine vil det gi ringeffekter som gjør at gjennomsnittet blir dratt opp. Noen av nøkkeltallene og KPI-ene som de bruker regelmessig av Handelsbanken er *KI-tallet*, *AK-tallet* og *rentenetto*. *KI-tallet* viser forholdet mellom inntektene og kostnadene, mens *AK-tallet* viser hvor mye av andre inntekter dekker andre kostnader. Andre inntekter forklares i intervjuet med inntekter som etableringsgebyrer og forvaltningsprovisjon-inntekter, som ikke er knyttet til salg. Disse inntektene skal kunne dekke kostnader som ikke er knyttet til salg, for eksempel strømkostnader, leiekostnader og telefonkostnader. Det som menes med *rentenetto*, er differansen mellom innlånsrenten og utlånsrenten. Innlånsrenten er prosenten som kredittinstitusjoner betaler på innlånte midler, mens utlånsrenten er prosentandelen som kunder betaler. Ved belastning av *kapitalkostnad* så forklarer banksjefen at konsernledelsen gir hver avdeling en kostnad ved utlån av midler, for å forsikre en minimum avkastning på egenkapitalen. Den kalkulerte *kapitalkostnaden* varierer med risikovurderingen til kunden. Ved å gi lån til kunder med høyere risikoer vil kapitalkostnaden øke, og dette fører til at avdelingens margin påvirkes. Banksjefen forklarer at ved bruk av benchmarking og belastning

av kapitalkostnad, kontrollere Handelsbanken kostnadsnivået ved bankens avdelinger. Ulempen med å benchmarking er at aktørenes prestasjoner kan bli rammet av ikke-kontrollerbare faktorer, slik som ringvirkninger av en konjunkturedring (se punkt 3.2.2 benchmarking). I følge utsagnet til banksjefen i Handelsbanken, tolker vi at avdelingen i Straen blir påført ekstra kapitalkostnad grunnet den store andelen oljenæring i området, hvor olje basert næring har høyere kapitalkostnad. Vi kan se ved uttalelsene til banksjefen i Handelsbanken at ved å benchmarke så vil de skape en kultur hvor de ansatte er kostnadsbevisste. I stedet for at ledelsen skal bruke ressurser på å kontrollere kostnadsnivået innad i organisasjonen, har Handelsbanken gjort at de ansatte kontrollerer hverandres kostnadsnivå. Ved å påføre en kapitalkostnad basert på kunders risikovurdering, sikrer banken at de ansatte blir mer bevisste over kostnadskontroll. Når vi sammenligner kostnadskontroll mellom Handelsbanken og SR-Bank ser vi at de har forskjellige strategier. En faktor å trekke inn er kontrollproblemet som oppstår hos SR-Bank, hvor budsjettering kan skape en følelse av kontroll hos ledelsen. Dette ser vi som en potensiell hindring for implementering av Beyond Budgeting i SR-Bank.

5.4 Fordeling av makt og ansvar

En styringsmodell som er basert på tradisjonell budsjettering har i følge teorien en mer sentralisert makt- og ansvarsfordeling enn Beyond Budgeting (se 3.1 og 3.2). I den tradisjonelle modellen er maktfordelingen sentralisert i øvre del av det organisatoriske kartet, mens i Beyond Budgeting er maktfordelingen veldig desentralisert. Gjennom intervjuene av senior økonomikonsulent og økonomidirektør kan vi komme fram til at styringsmodellen til SR-Bank fordeler makt og handlingskraft sentralisert.

En av kritikkene mot tradisjonell budsjettering er at dette systemet kan gjøre organisasjon mindre fleksibel (Bogsnes 2016). En av Bogsnes (2016) sine argumentasjoner går ut på at, for å oppnå gode og høye resultater bør ansatte ha frie tøyler til å ta beslutninger som omhandler deres arbeidsområde.

Fordeling av makt ved bruk av Beyond Budgeting vil være mer desentralisert (se punkt 3.2). Her kan vi tolke at avdelingene har relativt friere tøyler for å ta avgjørelser selv hvordan de skal oppnå best resultat. Dette viser at det er forskjell i hvordan SR-Bank og Handelsbanken fordeler makt og ansvar. Dette kan sammenlignes med SR-Bank sin tradisjonelle styringsmetode, hvor budsjettet blir godkjent av ledere i de øvre organisatoriske nivåene. Et hinder for implementering av Beyond Budgeting ved SR-Bank kan være usikkerhet rundt omstrukturering av organisasjonen. Vi kan derfor knytte fordeling av makt og ansvar opp til kontrollproblemet, fordi en omstrukturering kan redusere ledernes kontrollfølelse.

5.5 Belønningssystem

Når det gjelder belønningssystem kan man se ulikheter i hvordan SR-Bank og Handelsbanken organiserer belønningssystemer. I møte med SR-Bank fikk vi vite at de har tidligere hatt individuelle bonusordninger, men at bonusordningen var under en endringsprosess. Økonomidirektøren hintet til strukturen av det nye belønningssystemet: *”Det vi kan si i forhold til belønningsmodeller, er jo at som kompensasjon for å ha fjernet noen av de eksisterende bonusordningene, skal vi etablere en aksjespareordning der ansatte får mulighet til spare et beløp i måneden med en gitt rabatt”*. Han utdypet videre at formålet med dette var å skape en eierskapsfølelse hos ansatte, som banken så på som en gunstig og langsiktig investering. Dette kan tolkes som et forsøk på å eliminere de “gamle” bonusordningene som var basert på individuelle bonuser med et mer kollektivisert bonussystem. Her tolker vi at SR-Bank gjennom anvendelse av et nytt bonussystem inneholder prinsipp fra Beyond Budgeting om felles bonusordninger. Ettersom at endringsprosessen er iverksatt, vil en slik bonusordning ikke være til hindring for implementering av Beyond Budgeting ved SR-Bank.

5.6 Rullende prognoser i krisesituasjon

Underveis i samtalen med SR-Bank fortalte økonomikonsulenten om banken sin utfordrende periode under finanskrisen i 2008. *“Da var det om å gjør å kunne snu seg fort, endre på forutsetningen fort, gjør ting fort, å kunne være så dynamisk som vi klarte”*. Økonomikonsulenten fortsatte å beskrive excel-verktøyene som banken

benyttet i den hektiske perioden, hvor vedkommende opplevde at forutsetninger og prognoser måtte endres ukentlig. Dette viser at under finanskrisen i 2008 kunne ikke banken basere seg på faste budsjetter. I løpet av denne perioden var også Beyond Budgeting ekspert Bjarte Bogsnes involvert ved SR-Bank, for å potensielt rådggi i en implementering av Beyond Budgeting.

Underveis i samtalen med Bogsnes diskuteres overgangen fra tradisjonell budsjettering til Beyond Budgeting. Bogsnes forteller at det ikke handler om å erstatte budsjett med kun prognose, fordi budsjett har 3 funksjoner; prognose, ressursallokering og målsetting. *“Hvis man bare innfører rullerende prognose uten å ha tenkt hvordan man skal løse de to andre formålene, så ender man raskt med rullerende budsjetter”* sier Bogsnes. I krise perioden under finanskrisen i 2008 benyttet SR-Bank rullerende prognose. Økonomikonsulenten i SR-Bank forteller om perioden i 2008; *“Vi prøvde å ha en fot innenfor Beyond Budgeting metodikken”*. Gjennom bruk av rullende prognoser så har det oppstått blant annet at SR-Bank potensielt ikke tok for seg de to andre aspektene ved budsjettering som nevnt av Bogsnes, som er ressursallokering og målsetting. Dette kan ha gjort at SR-Bank i realiteten har laget rullerende budsjett, mens de var under oppfatning av at de laget prognoser. Dette tolker vi som at manglende informasjon om prosessen, kan ha vært et hinder for SR-Bank sitt forsøk på implementeringen av rullerende prognoser i 2008.

5.7 Åpenhet og kunnskapsoverføring

Banksjef i Handelsbanken Straen fortalte om banken sin måte å sammenligne seg internt med andre avdelinger, hvor banken fokuserer på enkelte KPI-er som er relevant for helheten av organisasjonen. Gjennom intern konkurranse mellom Handelsbanken sine avdelinger på enkelte KPI-er slik som ki-tallet, ak-tallet og rentenetto (se punkt 5.3). Banksjefen forteller: *“Hver måned får vi resultatene våre, da får vi også tilgang til dataene av alle de 49 kontorene, slik at vi kan se gjennomsnittet, hvor gjennomsnittet er den streken som alle søker å ligge over”*. En slik åpenhet intern i organisasjonen bidrar med at ansatte forstår hvordan de forskjellige avdelingene blir vurdert opp mot hverandre noe som kan gi økt

motivasjon. Dette kan knyttes opp mot et av Beyond Budgeting sine prinsipper om *åpenhet* som i følge Bogsnes (2016) øker selvregulering i organisasjonen. Underveis i samtalen fortalte Banksjefen oss om kunnskapsoverføring mellom kontorer i perioden når han først begynte i rollen som banksjef: *“Jeg dro til et par andre kontorer som gjorde det veldig bra. Da så jeg hvordan de jobbet, hva de satset på, så på interne styringsverktøy og hvordan kontorene var organisert”* Hvor banksjefen med ny kunnskap kan bidra til å endre strategi ved sitt eget kontor. Dette viser hvordan Beyond Budgeting prinsippet *åpenhet* bidrar i organisasjonen for kunnskapsoverføring. SR-Bank som benytter seg av tradisjonell budsjettering, kan etter teorien om Beyond Budgeting potensielt øke kunnskapsoverføring gjennom tiltak som samsvarer med prinsippet *åpenhet*. En utfordring med dette kan være potensielle kostnader knyttet til endring av nåværende styringsverktøy, hvor bedriften må finne helhetlige indikatorer å måle samtidig som det åpnes for mer gjennomsiktighet i organisasjonen. Kostnader knyttet til disse tiltakene er et barrier for banken, vi ser også at dette kan knyttes opp til kontrollproblemet i punkt 5.3. Dette gjør at organisatorisk omstrukturering kan være et hinder for en implementering av Beyond Budgeting.

6.0 Konklusjon

Oppgavens formål er å gi innsikt i faktorer som potensielt kan hindre SR-Bank fra implementering av Beyond Budgeting. Vi har kommet frem til at muda perspektivet i punkt 5.1 og kontrollproblemet i punkt 5.3 er de faktorene som nevneverdig hindrer implementering av Beyond Budgeting. Dette baseres på uttalelsene til bedriftslederne som er intervjuet sammenlignet med teorien om Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering.

Kontrollfølelsen ledere får av å benytte budsjettering, kan gjøre overgangen fra tradisjonell budsjettering vanskeligere. Hvor ledere kan føle at dem ikke har kontroll over utviklingen i organisasjonen. SR-Bank sitt muda perspektiv på budsjetteringsprosessen er forenlig med muda type 1. Dette kan føre til at budsjettering blir sett på som en nødvendighet for verdiskapning, noe som kan hindre implementering av Beyond Budgeting.

Andre mindre nevneverdige faktorer som kan hindre implementering av Beyond Budgeting er krav om organisatorisk omstrukturering og manglende informasjon om Beyond Budgeting. Hvor begge disse mindre nevneverdige faktorene kan knyttes opp til hovedfaktorene kontrollproblemet og muda perspektivet.

Det kan videre være nyttig å inkludere flere bedrifter i innsamling av data for å undersøke om andre bedrifter også blir påvirket av de samme faktorene.

7.0 Kilder

- BBRT. (2016). The Beyond Budgeting principles. Hentet fra: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles>
- Becker, S. D, Messnes, M., & Schäffer, U. (2010). The Evolution of a Management Accounting. Idea: The Case of Beyond Budgeting. Working paper (WHU)
- Bergstrand, J. (2009). Accounting for Management Control. Lund: Studentlitteratur AB
- Bogsnes, B. (2016). Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the performance potential (2. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons
- Dahlum, S. (2018). Validitet. Store Norske Leksikon. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Ekberg, E. (2014). Handelsbanken. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/Handelsbanken>
- Handelsbanken. (2011). Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/Handelsbanken>
- Handelsbanken. (2019) Handelsbankens historie. Hentet fra: <https://www.handelsbanken.dk/shb/inet/icentda.nsf/Default/qC4EEA01A99FDD889C125726E0048B99C?Opendocument&frame=0>
- Hansen, S, C., Otley, D & Stede, W, A, V, D. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.410544>
- Hope, J & Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting How managers can break free from the annual performance trap. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Horngren, C, T., Datar, S, m., Foster, G & Rajan, M, V. (2017). Cost Accounting: A Managerial Emphasis (utg.16). Pearson Education Limited.

-
- Madsen, D & Steinheim, T. (2014, April). Balansert målstyring. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/balansert-malstyring>
 - Sparebank 1. (U.å.) Vår historie. Hentet fra: <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken/var-historie.html>
 - Jacobsen, D, I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (3.utg). Cappelen Damm Akademisk.
 - Jensen, M, C. (2001). Corporate Budgeting Is Broken - Let's Fix It. *Harvard Business Review*, November 2001. Hentet fra: <https://hbr.org/2001/11/corporate-budgeting-is-broken-lets-fix-it>
 - Johannessen, A., Kristoffersen, L & Tufte, P, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. abstrakt forlag.
 - Kaplan, R, S & Norton P, D. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & leadership*. 24(5), 18-24. Hentet fra: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb054566>
 - Lem, C, H. (2009). Beyond Budgeting - Det handler om mer enn budsjettering. *Magma*. 10/2009. Hentet fra: <https://www.magma.no/beyond-budgeting-det-handler-om-mer-enn-budsjetter>
 - Malt, U. (2015). Strukturert intervju. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: https://snl.no/strukturert_intervju
 - Marketscreener. (2019) *Svenske Handelsbanken*. Hentet fra: <https://www.marketscreener.com/SVENSKA-HANDELSBANKEN-AB-6491089/company/>
 - Moskal, B. M. & Leidens, J. A. (2000). *Practical Assessment, Research and Evaluation*. Hentet fra: <https://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=10>

-
- Neely, A, S & Heyns. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. Hentet fra:
<https://www.coursehero.com/file/18166058/Neely-A-Sutcliff-MR-Heyns-HR-2001-Driving-Value-Through-Strategic-Planning-and-Budgeting/>
 - Neely, A., Bourne, M & Adams, C. (2003). Better Budgeting or Beyond Budgeting?. *Measuring Business Excellence*, 7(3). 22-28. Hentet fra:
<https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
 - Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitativet studier- Den skrivende forskeren: Universitetsforlaget*
 - Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Hentet fra:
https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf
 - Rickards, R, C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle?. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76. Hentet fra:
https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1358/imfi_en_2006_02_Rickards.pdf
 - Svartdal, F (2018). Reliabilitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra:
<https://snl.no/reliabilitet>
 - Thomassen, E (2017). Norges Bank. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra:
https://snl.no/Norges_Bank
 - Tjora, A. (2017). *Kvalitativet forskningsmetoder i praksis: Gyldendal ASA*
 - Undheim, J. (1996). *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag: Universitetsforlaget*
 - Wallander, J. 1995. *Budgeten – ett onödigt ont. SNS Forlag, Stockholm.*

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide Handelsbanken

1. Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver?
2. Har dere noen form for budsjett? Hvis ikke, hvordan måler dere utviklingsprosessen til de målene som er satt?
3. Hvilke KPI'er er viktige for banken?
4. Hvordan benyttes Beyond Budgeting hos Handelsbanken?
5. Hvordan bidrar tiltakene deres til kostnadskontroll?
6. Hvilke strategier bruker Handelsbanken for kunnskapsoverføringer innad i bedriften?
7. Har banken bonusprogrammer?

Vedlegg 2

Intervjuguide SR-Bank

1. Kan dere fortelle om deres arbeidsoppgaver?
2. Vi er klar over at dere benytter dere av budsjetter, hvordan fungerer budsjettprosessen og hvordan måler utviklingsprosessen til de målene som er satt?
3. Hvilke KPI'er er viktige for banken?
4. Dere forklarte tidligere at dere var inne på tanken om BB, kan du fortelle litt om historien bak det:
 - Var du med i denne prosessen?
 - Hvordan fungerte denne prosessen?
 - Hva var det som gjorde at dere ikke valgte BB?
5. Opplever dere mye ressursbruk i budsjettlagingen?
6. Hvilke strategier bruker SR-Bank for kunnskapsoverføringer innad i bedriften?
7. Har banken bonusprogrammer?

Vedlegg 3

Intervjuguide Bjarte Bogsnes

1. Hva er dine arbeidsoppgaver i Equinor og BBRT?
2. Kan du fortelle oss om Beyond Budgeting?
3. Kan du fortelle oss om implementeringsprosessen av Beyond Budgeting i Equinor?
4. Hva mener du er grunnen til at mange ledere velger bort Beyond Budgeting til fordel for å fortsette med tradisjonell budsjettering?