

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Målbærende plan eller plankritisk prognose? Om budsjettets plass i målstyring

**Tor Tangenes
Handelshøyskolen BI**

**Svein H. Gjønnnes
Handelshøyskolen BI**

Dette er siste forfatterversjon, etter fagfelleevaluering, før publisering i

Praktisk økonomi og finans, 29(2012)4: 25-38

Tidsskriftets forlag, Universitetsforlaget, tillater at siste forfatterversjon legges i åpent publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører. Denne fil er lagt ut 01/2013

Målbærende plan eller plankritisk prognose?

Om budsjettets plass i målstyring

Tor Tangenes og Svein H. Gjønnnes

Tor Tangenes, Handelshøyskolen BI tor.tangen@bi.no

Svein H. Gjønnnes, BDO / Handelshøyskolen BI svein.h.gjonnes@bi.no

Problemstillingen som reises i denne artikkelen er hvilken rolle budsjettet bør ha i en læringsbasert målstyringskontekst, der vi konsentrerer oss om budsjettets målbærings- og prognosefunksjon. Internasjonale lærebøker om virksomhetsstyring fremstiller budsjettet nærmest unisont som en målbærende plan og avskriver dermed prognoserollen. I annen normativ budsjettlitteratur er målbærerrollen stort sett forkastet, mens deskriptiv forskningslitteratur viser et mer nyansert bilde.

Vi konkluderer med at budsjettet er uegnet som målbærer og velegnet som prognose, primært for å realitetsteste planer og tiltak. Konklusjonen bygger på en analyse av normativ litteratur, herunder litteratur om budsjettets styringsegenskaper.

1 Innledning

Som et flerfunksjonskonsept fyller budsjettet en rekke roller, både når det gjelder beslutningsstøtte, ressurs- og prestasjonsstyring. I faglitteraturen er budsjettets rolleliste betydelig og berører styringsfunksjoner (roller) som prognostisering, målformulering og kommunisering av mål, prioritering og ressursallokering, planlegging, aktivitetskoordinering, kostnadsstyring, ansvarliggjøring, oppfølging, avviksanalyse, prestasjonsmåling og belønning (Barrett og Fraser 1977, 138; Wildavsky 1984, 1; Hansen og Van der Stede 2004, 418, Gjønnnes og Tangenes 2012, 196). Det er derfor ikke overraskende at budsjettering er blant de mest studerte temaer innen økonomi- og virksomhetsstyring (Luft og Shields, 2006). Hva som derimot er overraskende, er at budsjettlitteraturen nærmest unnlater å problematisere rollekonflikter og at den spriker i ulike retninger når det gjelder beskrivelser av og anbefalinger om hvilke roller budsjettet er egnet til å fylle. (Libby og Lindsay 2010, 57; Gjønnnes og Tangenes 2012, 198)¹.

Vi skal i denne artikkelen gjennomgå den normative budsjettlitteraturens syn på budsjettet som målbærer og prognose før vi, med utgangspunkt i egenskaper ved en læringsbasert målstyringsmodell, vurderer om budsjettet er egnet til å fylle disse rollene.² Denne avklaringen er viktig av minst fem grunner. For det første er vi ikke kjent med andre studier der budsjettets funksjon vurderes ut fra målstyringens forutsetninger. For det andre er budsjettets roller som målbærer og prognose gjensidig utelukkende, da målet og prognosen er vesensforskjellig (Barrett og Fraser 1977, 140; Churchill 1984, 150; Epstein og Manzoni 2002; Gjønnnes og Tangenes 2012, 200).³ For det tredje viser deskriptiv forskningslitteratur at virksomheter i stor grad benytter budsjettet som målbærer i styringssammenheng (Ekholm og Wallin 2000, 527; Hansen et al. 2004, 423; Libby og Lindsay 2010, 60), samtidig som respondenter fra slike studier også forholder seg kritisk til tradisjonell budsjettering og vektlegger betydningen av rullerende prognoser (Ekholm og Wallin 2000, 533; Sivabalan et al. 2009, 866; Libby og Lindsay 2010, 60). For det fjerde hviler hovedtyngden av all budsjettkritikk på en implisitt forutsetning om at budsjettet ikke er en prognose (Gjønnnes og Tangenes 2012, 234). For det femte finnes det anbefalinger i litteraturen om å dreie budsjettering i retning av prognostisering (Olive og Wetter 1999, 187; Kaplan og Norton 2008, 14), og vellykket styringspraksis, der budsjettet er en prognose, er dokumentert (se bl.a. Neely

et al. 2003, 25 og Horngren 2012, 206). Vi argumenterer i denne artikkelen for at budsjettet er uegnet som målbærer, og for at det langt på vei er uerstattelig som en spesialvariant av prognosen.

Fordi diskusjonen vår er konsentrert til budsjettets roller som målbærer⁴ og prognose i en målstyringssammenheng, gjør vi tre avgrensninger. For det første berører vi ikke budsjettets formål under andre former for prestasjonsstyring enn målstyring. For det andre forutsetter vi at virksomheten har et sett av mål som er fremkommet i en balansert målstyringsprosess eller i mer uformelle prosesser, og at den arbeider med å utarbeide et sett av planer. Andre styringsverktøy holdes utenfor diskusjonen. Og for det tredje problematiserer vi ikke virksomhetens styringspremisser (kontekstuelle faktorer som påvirker valg av og innretning på styringssystemer).⁵ Vi begrenser oss også til engelskspråklig litteratur.

Artikkelen er bygget opp slik: I del 2 ser vi på hvordan seks toneangivende lærebøker i økonomi- og virksomhetsstyring posisjonerer budsjettet som målbærer eller prognose i en målstyringskontekst, før vi i del 3 sammenfatter relevante bidrag fra annen normativ budsjettlitteratur. Vi diskuterer deretter hvor godt egnet budsjettet er som målbærer og prognose i del 4 og konkluderer i del 5.

2 Budsjettets rolle som prognose og målbærer i læreboklitteraturen

Budsjettets styringsegenskaper bestemmes bl.a. av relasjonene mellom budsjettet, virksomhetens mål og dets planer og tiltak for å innfri målene. I figur 1 vises tre ulike konstellasjoner av de tre styringselementene, der budsjettet er innrettet mot enten å være en prognose, et mål eller en målbærende plan. Disse konstellasjonene brukes som rettesnor når lærebøkernes budsjettssyn vurderes.



Figur 1. Forholdet mellom mål, planer og budsjett, kilde: Gjønnnes og Tangenes (2012)

Når budsjettet er en prognose eller mer presist et sett av innbyrdes konsistente prognoser for salg, kostnader, investeringsnivå, kontantstrømmer, osv., er budsjettets formål å teste ut de økonomisk-finansielle implikasjonene av mulige planer og tiltak (konstellasjon 1 i figuren). I de to siste konstellasjonene er budsjettet målbærende, enten som et selvstendig uttrykk for virksomhetens mål eller som en integrert del av en måldrevet handlingsplan.

Siste utgave av seks internasjonale lærebøker i økonomi- og virksomhetsstyring er valgt ut. Bøkene benyttes både på bachelor- og masternivå og er blant de ledende i Europa og USA, basert på bl.a. opplagstall. Alle bøkene har særskilte kapitler om budsjetter, der det redegjøres for budsjettets roller, budsjetteringsprosessen og sammenhengen mellom mål, planer og budsjett.

Horngren et al. (2012, 204) definerer budsjettet som «[...] *the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specific period [which] includes both financial and nonfinancial aspects of the plan*[...]»⁶. Selv om Horngren et al. (2012), i likhet med de øvrige lærebøkene, redegjør for en budsjettpraksis der budsjettet er målbærer, omtales budsjettet som atskilt fra planen uten å ha en prognoserolle. Det vises imidlertid til budsjettmodeller og virksomhetspraksis der budsjettets formål er å teste ut finansielle og ikke-finansielle konsekvenser av mulige planer (budsjettet som prognose), herunder å realitetsteste

strategier.⁷ En redegjør også for rullerende budsjettering og finansiell prognostisering som alternativ til tradisjonelle modeller, understreker betydningen av å matche budsjettthorisont med planhorisont og inkluderer et delkapittel om finansiell planlegging og sensitivitetsanalyse.

Atkinson et al. (2007, 417) er et annet eksempel der prognostisering fremheves, men da som grunnlag for budsjettutarbeidelsen. Om budsjettets forhold til prognoser skrives det: «*Budgeting involves forecasting the demand for four types of resources over different time periods:...*»⁸ Det er i denne sammenheng viktig å merke seg at budsjettet i Atkinson et al. (2007) utarbeides i en iterativ prosess med virksomhetens mål og eksogene prognoser som utgangspunkt, der tentative budsjetter brukes til å målrette og realitetsteste planlagte aktiviteter. Men når budsjettet er ferdig utarbeidet, er det et statisk uttrykk for de finansielle-økonomiske konsekvensene av planlagte aktiviteter i budsjettperioden og en bærer av virksomhetens finansielle mål: «*Budgets also provide a way to communicate the organization's short-term goals to its members*».

Budsjettdefinisjonen i Atkinson et al. (2007) begrenses til hovedbudsjetter (*financial budgets: Statement of Expected Cash Flows, Projected Income Statement and Balance Sheet*), med vekt på kontantstrømseffektene av virksomhetens planer gjennom følgende utsagn: «*A budget is a quantitative expression of the money inflows and outflows that reveals whether the current operating plan will meet the organization's financial objectives.*» Mens den tradisjonelle fremstillingen av budsjetter, både for hovedbudsjetter og delbudsjetter, er begrenset til kvantifiserbare økonomiske størrelser (inntekter, kostnader, volumer, osv.), knytter Atkinson et al. (2007) delbudsjetter til ressursplaner og omtaler dem enkeltvis som planer (f. eks. *sales plan, production plan, productive capacity plan og labor hiring and training plan*) og samlet sett som «*the operating budget*».

I Anthony og Govindarajan (2007, 381) beskrives også budsjettet som en plan, nærmere bestemt som et utsnitt av virksomhetens strategiske plan. I tillegg til å beskrive budsjettet som målbærende, kalenderstyrt og velegnet for prestasjonsvurdering, hevdes det å være uegnet til prognostisering. Motviljen mot å bruke budsjettet som prognoseverktøy begrunnes med prognosens angivelige egenskaper og følgende definisjon: «*A forecast is merely a prediction of what will most likely happen, carrying no implications that the forecaster will attempt to shape events so that the forecast will be realized.*» I målstyringssammenheng er en slik prognoseforståelse lite hensiktsmessig, noe vi kommer tilbake til under diskusjonen i del 4.

Seal et al. (2012, 436) definerer budsjettet som en plan og påpeker at planlegging inkluderer utvikling av mål og budsjetter for å nå målene: «*A budget is a detailed plan for the acquisition and use of financial and other resources over a specified time period. ... Planning involves developing objectives and preparing various budgets to achieve these objectives.*» Denne tilnærmingen innebærer i outrert form at planlegging reduseres til et økonomisk-finansielt format (en rendyrket form av situasjon 3 i figur 1). Seal et al. (2012) fremhever budsjettet som målbærer, mens verken eksogen eller endogen prognostisering nevnes.

Blocher et al. (2012, 365) har en liktlydende budsjettdefinisjon som Seal et al. (2012), men legger til at budsjettet typisk gjelder for et år. De fortsetter med å beskrive en tradisjonell budsjettprosess som innledningsvis kan karakteriseres som en mål- og prognosedrevet plan, for så å kulminere i en statisk plan som reflekterer virksomhetens finansielle mål i planperioden: «*Budget preparation allows management time to work out any problems the organization might face in the coming periods. ... With the expected activities and operations clearly delineated in the budget, employees know what is expected of them; this in turn motivates employees to work to attain the budgeted goals.*»

Vårt siste eksempel er hentet fra Drury (2009, 213), som knytter budsjettet til implementering av virksomhetens langsiktige plan⁹ og skriver: «*Because of the shorter horizon budgets are more precise and detailed [than long-term plans]. Budgets are a clear*

indication of what is expected to be achieved during the budget period [...].» I Drury (2009) er budsjettet en integrert del av virksomhetens langsiktige plan og dermed et målbærende styringsverktøy. Formålet med budsjettering oppgis å være en oppdatering av det nære tidsvinduet i den langsiktige planen, som er bygget på usikre estimater. I så måte tillegges budsjettet prognoselignende funksjoner i utarbeidelsesfasen, men beskrives ferdig utarbeidet, som et fremforhandlet, målbærende og statisk uttrykk for de finansielle konsekvensene av planlagt aktivitet.

I fem av de seks lærebøkene fremstår budsjettet som en måldrevet, statisk plan for en tidsperiode på typisk ett år. Planen beskrives som enten strategisk, der budsjettet er et utsnitt (Anthony et al. 2007, Drury 2009) eller som en strategiforankret operasjonell plan for anskaffelse og bruk av ressurser. Budsjettet bygger på antagelser om hvordan eksogene variabler (inputdata) vil utvikle seg i planperioden (budsjettåret), og den er ferdig utarbeidet ved inngangen til budsjettåret. Én av bøkene (Horngren et al. 2012) beskriver budsjettet som atskilt fra planen, men også her (i hovedfremstillingen) er budsjettet målbærende og fremforhandlet. I motsetning til de øvrige bøkene viser Horngren et al. (2012) til budsjettpraksis der budsjettet er en prognose.

En gjennomgang av tidligere utgaver av de samme bøkene viser få substansielle endringer over tid. Vi avslutter del 2 med å sammenfatte egenskaper ved den typiske budsjettmodellen i lærebøkene og kaller denne modellen for *den tradisjonelle budsjettmodellen(TBM)*.

- *TBM* utarbeides i forkant av planperioden (budsjettperioden), som typisk er ett kalenderår.
- *TBM* er enten en plan i seg selv eller en integrert del av en plan.
- *TBM* er et finansielt-økonomisk uttrykk for budsjettperiodens planlagte aktiviteter.
- *TBM*s rammebetingelser (budsjettforutsetninger) anslås ved hjelp av langtidsprognoiser.
- *TBM* fremforhandles.
- *TBM* godkjennes av virksomhetens ledelse og vedtas av dets styrende organ.¹⁰
- *TBM* reflekterer virksomhetens finansielle mål i planperioden.

3 Annen normativ budsjettlitteratur

To andre grener av den normative budsjettlitteraturen som er gjort kjent gjennom begrepene *Beyond Budgeting (BB)* og *Relevance Lost*, kritiserer budsjettet for å være *bærer av irrelevant beslutningsinformasjon*¹¹ og for å *bidra til uønsket organisatorisk atferd*. Det hevdes i denne sammenheng at: (1) *TBM* representerer et rigid planlegningssystem som oppmuntrer til inkrementell tenkning (Schmidt 1992, 103). (2) *TBM* støtter en *command-and-control*-holdning til ledelse som vanskeliggjør delegering, adaptiv problemløsning og er et hinder for motivasjon og verdiskapning (Hope og Fraser 1997, 22). (3) *TBM* fanger ikke opp kompetansebaserte ressurser som er utviklet internt og som er avgjørende for virksomhetens konkurranseposisjon (Hope and Fraser, 1997, 21). (4) *TBM* signaliserer ikke endringer av denne posisjonen (Vuorinen 1998). (5) *TBM* bidrar til høy planlegningsrisiko gjennom usikre prognosebaserte budsjettforutsetninger som begrenser virksomhetens tilpasningsmuligheter (Gurton 1999). (6) *TBM* legger beslag på en stor del av ledelsens tid, oppmuntrer til bedrag, deflaterer mål, inflaterer resultater og er konfliktskapende (Jensen 2001, 2003; Hope og Fraser 2003b). En kan merke seg at kritikerne er uenige seg imellom om et viktig spørsmål, nemlig om *TBM* lar seg reparere og følgelig om budsjettet overhodet har en plass i virksomhetsstyringen.

3.1 Beyond Budgeting

Som CEO for Svenska Handelsbanken, kritiserte Walander (1995, 1999) budsjettet for ikke å fange opp uventede begivenheter og for å bidra til å svekke bankens lønnsomhet. Han legger

til grunn at budsjettet er en *plan* for neste år, og i noen tilfeller for lengre perioder og skriver: «*My advice is to stop budgeting at once and start to think about your problems afresh. That is the only way to really wipe the blackboard clean and get better and more informative figures on it. You should brace yourself and kill the budget dragon with one blow. The dragon which Jack Welch has called the bane of corporate America*». ¹² Wallander refererer her til et intervju i Fortune (Loeb og Martin 1995) med daværende CEO Jack Welch i General Electric, som bl.a. uttalte: «*The budget is the bane of corporate America. It should never have existed. [...] Making a budget is an exercise in minimalization. You're always trying to get the lowest out of people, because everyone is negotiating to get a lower number.*»

Wallander (1999, 408) er grunnleggende skeptisk til bruk av langsiktige prognoser i styringssammenheng, fordi han mener at slike prognoser er til hinder for å forutse nyheter og viktige utviklingstrekk av betydning for virksomhetens verdiskapning. Følgelig forkaster han *den tradisjonelle budsjettmodellen*, som nettopp er en *plan*, *drevet av langsiktige prognoser*, og han konkluderer med at budsjettet som sådan bør erstattes med informasjon som tilfredsstillende ledelsens løpende behov.

Fra nærmest å være en anti-budsjettbevegelse i tråd med Wallanders (1995, 1999) retorikk og Handelsbankens styringspraksis, fremstår *Beyond Budgeting (BB)* i dag mer som en styringsfilosofi. *BB*-begrepet ble introdusert av Hope og Fraser (2003a) i boken *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Med utgangspunkt i casestudier og teorier fra strategi- og ledelseslitteraturen, redegjør denne boken for *den tradisjonelle budsjettmodellens* dysfunksjonelle sider, bl.a. hvordan den står i veien for egenskaper og mekanismer som kjennetegner velfungerende organisasjoner og dermed hemmer verdiskapning.

Sentralt i *BBs* budsjettkritikk står bruk av budsjettet som uttrykk for virksomhetens mål, og premissen om at budsjettoppnåelse er identisk med verdiskapning som bør utløse belønning (Hope and Fraser 2003a, 26). Skepsisen mot budsjettet som uttrykk for mål og budsjettoppnåelse som uttrykk for verdiskapning skyldes at budsjettall ofte er fremforhandlet og dermed infisert av taktisk spill, og at regnskapsmessige resultatmål har lav validitet som uttrykk for virksomhetens verdiskapning. *BB*-filosofien fremholder også at budsjettet utløser en «spend it or lose it»-atferd, og at budsjettering representerer en *command-and-control*-tenkning som hindrer ansvarliggjøring, motivasjon og fornyelse gjennom organisatorisk læring. Endelig kritiseres budsjettet for sitt rigide format, finansielle fokus og en fiksert tidshorisont som gjør at underliggende budsjettforutsetninger fort går ut på dato.

Et bærende element i *BB* er idéen om delegert beslutningstaking/desentralisert maktstruktur (Hope og Fraser 2003a, 29). Det innebærer at prioriteringer og beslutninger best kan foretas av dem som befinner seg nærmest beslutningssituasjonen, og som til daglig har førstehånds befattning med og god kunnskap om det aktuelle området. Til dette bildet hører også oppfatningen om at delegert beslutningstaking er motiverende og bidrar til jobbtildfredsstillelse. Desentraliserte organisasjoner antas i sin tur å bygge opp omkring adaptivitet (Hope og Fraser 2003, 69), som handler om lydhørhet for endringer i omgivelsene, reaksjonsevne og tilpasningsdyktighet. *BB* foreskriver seks prinsipper som skal fremme adaptivitet: (1) Bruk av strekksmål for å oppnå relativ forbedring, (2) basere prestasjonsvurderinger og belønninger på avtaler om relativ forbedring, (3) gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, (4) gjøre ressurser tilgjengelig ved behov, (5) koordinere aktiviteter på tvers i organisasjonen i henhold til kundebehov og (6) basere kontroll på effektiv ledelse og på en rekke relative prestasjonsindikatorer. Med dette utgangspunktet mener *the Beyond Budgeting Round Table (BBRT)* ¹³ at den tradisjonelle budsjettmodellen ikke bør forbedres (Libby & Lindsay 2010, 57), men i stedet erstattes med styringsverktøy som er i tråd med filosofiens idégrunnlag. Vi nevner i denne sammenheng flernivåkontroller som gir effektiv eierstyring, såkalte *fast financial actuals*, trendanalyser,

prestasjonsrangering, avvikiorientert ledelse, bruk av kritiske suksessfaktorer og rullerende prognoser. Et godt eksempel på en pragmatisk og gjennomtenkt anvendelse av *BB*-filosofien finner vi i Boksnes (2009), der Statoils styringsregime presenteres.

3.2 Relevanskritikk av TBM

En annen gruppe kritikere er mer velvillig innstilt til budsjettet og konsentrerer sin kritikk til budsjettets manglende relevans. Her ønsker en å gjøre budsjettet mer operasjonelt rettet, oppdatere det hyppig og supplere budsjettet med et mer overgripende styringsverktøy. Eksempler på foreslåtte løsninger av budsjettets relevansproblem finner vi bl.a. i Cooper og Kaplan (1999, 528), der den tradisjonelle budsjettmodellen anbefales erstattet med aktivitetsbaserte budsjetter, i Olve og Wetter (1999, 187), der budsjettet underordnes balansert målstyring, avkles sin rolle som målbærer og dreies i retning av ressursplanlegging og løpende prognostisering og i Kaplan og Norton (2008, 14), der budsjettets rolle er underordnet balansert målstyring og redusert til å teste finansielle implikasjoner av virksomhetens planlagte kapasiteter. Nullbasebudsjettering (Pyhrr 1970) og verdibasert ledelse (Stewart 1991; Rappaport 1998; Madden 1999) er andre eksempler på hvordan budsjettets relevansproblem er forsøkt løst i litteraturen. Nullbasebudsjettering og aktivitetsbasert budsjettering tenderer til å være mer ressurskrevende enn tradisjonell budsjettering (Neely et al. 2003, 24) og har vakt liten begeistring i praksis. Verdibasert ledelse som er forankret i fundamentale verdsettelsesmodeller har større utbredelse, men det finnes få eksempler på praktisk anvendelse i planleggings- og budsjettssammenheng (Neely et al. 2003, 25).

Den budsjettkritiske litteraturen er samstemt i sin dom over *TBM* og representerer således en motpol til fremstillinger av budsjettet i de aller fleste lærebøker. Men kan kritikken mot budsjettet avvises, fordi den ofte retter seg mot dårlig budsjettpraksis og ikke budsjettering som sådan?

4 Diskusjon: budsjettets rolle som målbærer eller prognose?

Prestasjonsstyringens, og i dette tilfellet målstyringens, hensikt er å redusere usikkerheten, og dermed øke beslutningskvaliteten i det settet av hypoteser som virksomhetens strategi representerer. Målstyring handler om hvordan verdiskapningen kan påvirkes, hvordan ressurser kan retningsmobiliseres og hvordan avvik fra en utpekt kurs kan varsles og bidra til læring, slik at strategier, mål, planer og tiltak kan justeres og fornyes (Gjønnes og Tangenes 2012, 41). Slike styringssystemer har en indre reguleringsmekanisme som følger av at læring gjennom erfaring skal bidra til forbedringer. Inspirert av dobbeltsløyfet læring (Argyris 1977) og egenskaper ved diagnostiske og interaktive styringssystemer (Simons 1995, 179), identifiserer vi følgende egenskaper ved læringsbasert målstyring:¹⁴

- i. En strategiforankret modell av virksomhetens verdiskapningslogikk i betydningen hva som påvirker verdiskapningen i positiv og negativ retning.
- ii. Et sett av innbyrdes konsistente måleparametere som er avledet fra og konsistente med denne verdiskapningslogikken, og som målsettes i henhold til virksomhetens strategiske ambisjoner og målsetninger.
- iii. En metode som sikrer at det utvikles tiltak i samsvar med disse målsetningene.
- iv. Et system som på kontinuerlig eller periodisk basis følger opp og tilbakerapporterer oppfyllelsen av målsetningene.
- v. En mekanisme som sørger for at tilbakerapportert måloppfyllelse og erkjennelser som strategiimplementeringen forårsaker benyttes i læringsmessig forstand for å bekrefte eller justere tiltak, mål og/eller strategi.

For målstyring er tilsiktet (planlagt) og realisert strategi relevante perspektiver, i tillegg til *urealisert og fremvokst strategi* (Mintzberg et al. 1998, 9) som kan forklare deler av avviket mellom tilsiktet og realisert strategi (se Lindblom 1959, 84).¹⁵ Som det fremgår av siste punkt

i opplistingen over, forutsettes det at læring som oppstår i forbindelse med strategiimplementeringen, benyttes til bl.a. å justere virksomhetens strategi. Det skjer enten ved at deler av den tilsiktede strategien forkastes (urealisert strategi) eller ved at nye, vellykkede handlingsmønstre kommer til (fremvokst strategi).

Diskusjonen om budsjettets rolle i et målstyringssystem tar utgangspunkt i de fem egenskapene ved læringsbasert målstyring og vurderer hvilke av disse som budsjettet støtter. For å åpne opp for at budsjettet enten kan være målbærer eller prognose, frigjør vi oss fra *TBM* og legger en mer generell begrepsforståelse til grunn, der budsjettet er en sammenfattet oppstilling av de økonomisk-finansielle konsekvensene av virksomhetens planer.

4.1 Egenskap (i) og (ii): Modellering og måling av virksomhetens verdiskapning

Det argumenteres ofte for at budsjettet er strategiforankret, trolig fordi deler av den normative budsjettlitteraturen beskriver budsjettet som en integrert del av virksomhetens strategiske plan (se for eksempel Drury 2009, 213), men også fordi enkelte studier viser at budsjettet i mange virksomheter benyttes til å promotere strategisk fokusert atferd (se for eksempel Libby og Lindsay 2010, 64). Men selv om vi aksepterer at budsjettet er strategiforankret, eller i det minste kan bli det, gir det ingen innsikt i virksomhetens verdiskapningsprosesser.

Styring generelt, og målstyring spesielt, forutsetter relevant informasjon om hva som *påvirker* verdiskapningen (verdidrivere). Slike verdidrivere (for eksempel kritiske suksessfaktorer) er idiosynkratiske og bestemt av den enkelte virksomhets forutsetninger for å lykkes i et bestemt produktmarked.¹⁶ I målstyringssammenheng er en opptatt av å styre virksomhetens aktiviteter på en slik måte at kritiske suksessfaktorer i størst mulig grad innfris og samtidig sørge for at hensynet til effektiv drift på kort sikt balanseres mot hensynet til langsiktig effektivitet. Men budsjettet gjenspeiler unektelig bare de økonomisk-finansielle konsekvensene av planlagte aktiviteter i en langt på vei standardisert formatramme. Det er derfor ikke akseptabelt, og det støtter ikke egenskap (i) og (ii) ved læringsbasert målstyring.¹⁷

Poenget over er fundamentalt, da det ikke forholder seg til budsjettpraksis som kan endres, men til egenskaper ved budsjettet, og det utgjør langt på vei kjernen i relevanskritikken mot *TBM*. Relevansproblemet er foreslått løst ved bruk av ikke-finansielle måltall (Parker 1979, Ittner og Larcker 2003). Balansert målstyring er en høyprofilert løsning av relevansproblemet med stor utbredelse i praksis (Kaplan og Norton 1992, 1996, 2001; Ekholm et al. 2000), der kritiske suksessfaktorer for verdiskapningsprosessen modelleres i et strategikart, gjøres målbare gjennom KPIer (måleparametere) som målsettes og grupperes i målekort. I et målstyringssystem der både balansert målstyring og budsjettet inngår, vil budsjettet miste sin rolle som bærer av virksomhetens kortsiktige, finansielle mål (Kaplan og Norton 1996, 224).¹⁸

4.2 Egenskap (iii): Utvikling av målrettede planer og tiltak

Budsjettet er et helhetlig og konsistent finansielt målesystem som kan gjøres flerperiodisk og kombineres med simulering og sensitivitetsanalyser. På dette området er budsjettet vesensforskjellig fra balansert målstyring som er bygget opp av suksessfaktorer i en forutsetningsvis kausal struktur som inkluderer sentrale verdidrivere. Nørreklit (2000, 70) argumenterer overbevisende for at balansert målstyring bryter kravene til kausal modellering, både fordi tidsdimensjonen (tidsspennet mellom årsak og virkning) mangler i modellen og fordi sammenhengen mellom måleparametere er løst fundert og kan være lenket i logiske (definisjonsmessige) sammenhenger.

Hvis virksomhetens strategi kvantifiseres og målsettes i balansert målstyring, gir strategikart og målekort retning for utvikling av planer og tiltak. Men fordi planene er måldrevet (tenderer til å være optimistiske) og suksessfaktorer er skjønnsmessig modellert og

kvantifisert, trenger vi et verktøy for å realitetsteste planer, tiltak, suksessfaktorer og, i siste instans, virksomhetens tilskattede strategi. Budsjettet er et slikt verktøy, om i en annen fasong enn *TBM*. Vi snakker da om budsjettet som en spesialvariant av prognosen og budsjettprosessen som rullerende budsjettering/prognostisering. Interessant nok er bruk av rullerende prognoser vel ansett, både i normativ litteratur og i praksis (se for eksempel Hope og Fraser 2003a, Kaplan og Norton 2008, Horngren et al. 2012, Glader et al. 1996, Neely et al. 2003, Sivabalan et al. 2009, Libby og Lindsay 2010). I *BB*-litteraturen (Hope og Fraser 2003a, 86) argumenteres det for å erstatte budsjettet med bl.a. rullerende prognoser, men det er da snakk om prognoser for enkeltstående, utvalgte nøkkeltall.¹⁹

Anthony og Govindarajan (2007) avskriver budsjettets prognoserolle kategorisk ved å referere til en definisjon som innebærer at en ikke kan eller vil påvirke utfallet av prognosestørrelser. For makroøkonomiske størrelser som for eksempel valutakurser og prisstigning er en slik definisjon relevant, men den har lite for seg når det gjelder påvirkbare størrelser, som for eksempel markedsandeler, omsetning og gjenkjøpsgrader (se Morlidge og Player 2010). Enhver prognose av påvirkbare størrelser må nødvendigvis innebære forutsetninger om hvordan virksomhetens planer og tiltak forventes å påvirke den prognostiserte størrelsen.

Et annet viktig måleformål i styringssammenheng er samordning²⁰. Verdiskapning forutsetter normalt en høy driftsmessig effektivitet, som igjen forutsetter at ressurser (herunder planer og tiltak) samordnes, både kvalitativt og kvantitativt. Når det gjelder kvantitativ samordning, snakker vi om dimensjonering av kapasiteter langs hele verdikjeden. Budsjettet støtter egenskap (iii) fordi det er velegnet for å realitetsteste planer og tiltak gjennom konsistente målinger av deres økonomisk-finansielle konsekvenser og for å dimensjonere virksomhetens kapasiteter.

4.3 Egenskap (iv) og (v): Systematisk oppfølging og mekanismer for læring

Fordi *TBM* er et uttrykk for virksomhetens mål i budsjettperioden, brukes det til systematisk oppfølging og kontroll. Mulige hensikter kan være: (1) å holde noen ansvarlig for måloppnåelse og bruke budsjettet som grunnlag for belønning eller sanksjoner, (2) varsle om avvik, (3) varsle om trendbrudd eller (4) høste læringseffekter av feilgrep (Gjønnes og Tangenes 2012, 215).

Når det gjelder budsjettbaserte incentivsystemer, argumenteres det overbevisende i den normative litteraturen for at en slik budsjettrolle stimulerer manipulativ atferd og fører til taktisk spill (Jensen 2001, 2003; Hope og Fraser 2003a). Når det gjelder avviksvarsling, er budsjettet et uegnet verktøy: Fordi verdiskapning er en kausal prosess med innebygde tidsforsinkelser (der virksomhetens aktiviteter manifesterer seg sent i finansielle resultater) er korrektive tiltak uten effekt på den verdiskapningen som avviket gjelder. Det kan også hevdes at budsjettet er uegnet til å varsle trendbrudd. Wallander (1999, 408) hevder at *TBM* er et hinder for å avdekke viktige utviklingstrekk, mens Hope og Fraser (2003a, 69) argumenterer overbevisende for at *TBM* er uforenlig med adaptiv organisasjonsatferd. Når det gjelder læringsaspektet ved målstyring, har budsjettet og regnskapet lite å tilføre, mest fordi det mangler aksjonerbarhet. Uten aksjonerbarhet mangler en innsikt i verdiskapningsprosessen, og følgelig mangler grunnlaget for erfaringsbasert læring. Budsjettet støtter følgelig ikke egenskap (iv) og (v).

5 Konklusjon

I motsetning til læreboklitteraturen om målstyring der budsjettet fremstilles som en målbærende plan, argumenterer vi for at budsjettet er uegnet som målbærer, primært fordi det ikke er aksjonerbart. Det kan derfor ikke brukes til å identifisere, kvantifisere og målsette virksomhetens verdidrivere som er årsaksvariabler i en verdiskapningsprosess. Læring

forutsetter også innsikt i denne prosessen. Dette argumentet støttes av relevansorientert budsjettlitteratur som ønsker å supplere budsjettet med et mer overgripende styringsverktøy. *Beyond Budgeting* tar også avstand fra målbærerollen, men det argumenteres her langs atferdsmessige linjer, trolig fordi denne styringsfilosofien er skeptisk til målstyring som sådan.

Som en spesialvariant av prognosen, er budsjettet unikt: Det finnes ikke andre styringsverktøy som gjør det mulig å gjennomføre helhetlige og konsistente målinger av planlagte aktiviteters økonomisk-finansielle konsekvenser. Hvis budsjettet oppdateres (rulleres) i tilstrekkelig grad, fristilles fra finansregnskapets formatramme og frakobles mål og incentiver, vil budsjettet på løpende basis kunne innrettes mot å realitetsteste, justere og målrette virksomhetens planer. En slik budsjettpraksis vil også bidra til å kvalitetssikre valgte suksessfaktorer, deres antatte kausalstruktur og, i siste instans, virksomhetens tilskitede strategi. Et slikt budsjett som ikke er målbærende, fremforhandlet eller vedtatt av virksomhetens styrende organ og som er atskilt fra virksomhetens planer, rammes ikke av argumentene mot budsjettering i den normative litteraturen, herunder *BB*-filosofiens seks prinsipper for å fremme adaptivitet.

Litteraturliste

- Anthony, R. N. og V. Govindarajan 2004: *Management Control Systems*, 11. utg., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. og V. Govindarajan 2007: *Management Control Systems*, 12. utg., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Argyris, C. 1977: «Double-loop learning in organizations.» *Harvard Business Review*, 55(5):115–125.
- Atkinson et al. 2007: *Management Accounting*, 4. utg., Harlow, Essex: Pearson Education.
- Barrett, E.M. og LeRoy B. Fraser III. 1977: «Conflicting Roles in Budgeting for Operations.» *Harvard Business Review*, juli–august.
- Blocher, E. J., D. E Stout og G. Cokins 2012: *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 5. utg., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bogsnes, B. 2009: *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Churchill, N.C. 1984: «Budget Choice: Planning vs. Control.» *Harvard Business Review*, juli–august.
- Cooper, R. og R.S. Kaplan 1999: *The Design of Cost Management Systems: Text and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Covaleski, M, J. H. Evans III, J. Luft og M.D. Shields 2007: «Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration.» i *Handbooks of Management Accounting Research*, 2: 587–624.
- Drury, C. 2009: *Management Accounting for Business*, 4. utg., Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Ekholm, B-G. og Jan Wallin 2000: «Is the Annual Budget Really Dead?» *European Accounting Review*, 9 (4): 519 – 539.
- Epstein, M.J. og J.F. Manzoni. 2002: *Reconciling Conflicting Roles of Budgets: Review and Survey of Corporate Practices*. Working Paper, Rice University and INSEAD.
- Glader, M., C. Johansson, J. Nilsson, G. Nilsson og L. Samuelson. 1996: «Ekonomistyrning i svenska börsföretag. » Rapport från sektionen för redovisning och finansiering, Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Gjønnnes, S.H. og T. Tangenes 2012: *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gurton, A. 1999: «Bye-bye Budget...the Annual Budget is Broken.» *Accountancy*, mars.

- Hansen, Stephen C. og Wim A. Van der Stede 2004: «Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis». *Management Accounting Research*, 15: 415–439.
- Hope, J. og R. Fraser. 2003a: *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA.: HBRP.
- Hope, J. og Fraser, R. 2003b: «New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting model.» *California Management Review*, 45 (4): 104 – 119.
- Hope, J. og Fraser, R. 1997: «Beyond Budgeting. . . Breaking through the Barrier to the Third Wave.» *Management Accounting*, desember: 20–3.
- Hornngren, C. T., S.M. Datar og G. Foster 2009: *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 13. utg., NJ, USA: Pearson Education.
- Hornngren, C.T., S.M. Datar og M.V. Rajan 2012: *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 14. utg., Harlow, Essex: Pearson Education.
- Ittner, C.D. og D.F. Larcker 2003: «Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement». *Harvard Business Review*, 81(11): 88–95.
- Jensen, M. 2001: «Corporate Budgeting Is Broken - Let's Fix It.» HBR, November.
- Jensen, M. 2003: «Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process.» *European Financial Management*, 9(3): 379–406.
- Johnson, H.T. og R.S. Kaplan 1987: *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton 2008: *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: HBSP.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton 2000: «Having Trouble with Your Strategy? Then map It.» *Harvard Business Review*, september–oktober.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton 1996: «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.» *Harvard Business Review*, januar–februar.
- Libby, T. og R.M Lindsay 2010: «Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice.» *Management Accounting Research*, 21: 56–75.
- Lindblom, C.E. 1959: «The Science of Muddling Through.» *Public Administration Review*, 19 (2): 79–88.
- Loeb, M. og Martin, T.J. 1995: «Jack Welch Lets Fly on Budgets, Bonuses, and Buddy Boards.» *Fortune*, 29. mai, 131(10): 145–147.
- Luft, J. og M. Shields 2006: «Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for theory-consistent Empirical Research.» I *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 1, redigert av C. Chapman, A. Hopwood og M. Shields. Oxford: Elsevier.
- Madden, B.J. 1999: *CFROI™ Valuation: A Total System Approach to Valuing the Firm*. Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Merchant, K. og W.A. Van der Stede 2007: *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2. utg., Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand og J. Lampel 1998: *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic management*. Harlow, Essex: Prentice-Hall.
- Morlidge, S. og S. Player 2010: *Future Ready: How to Master Business Forecasting*. UK: John Wiley & Sons.
- Neely, A., M. Bourne og C. Adams 2003: «Better Budgeting or Beyond Budgeting.» *Measuring Business Excellence*, 7 (3): 22–28.
- Nørreklit, H. 2000: «The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions.» *Management Accounting Research*, 11:65–88.

- Nørreklit, L. 1996: «Resource Construction of the Firm.» I *Resources of the Firm*, redigert av Nørreklit, L. og H.M.W. Schoenfeld. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Olve, J.R. og M. Wetter 1999: *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Parker, L.D. 1979: «Divisional Performance Measurement: Beyond an Exclusive Profit Test.» *Accounting and Business Research*, host 309–319.
- Porter, M.E. 1996: «What Is Strategy.» *Harvard Business Review*, november–desember.
- Pyhrr, P.A. 1970: «Zero-base Budgeting.» *Harvard Business Review*, 48 (6): 111-121, november–desember.
- Rappaport, A. 1998: *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, 2. utg., N.Y.: Free Press.
- Schmidt, J.A. 1992: «Is It Time to Replace Traditional Budgeting?» *Journal of Accountancy*, oktober: 103–107.
- Seal, W., R.H. Garrison og E.W. Noreen 2012: *Management Accounting*, 4. utg., New York: McGraw-Hill.
- Simons, R. 1995: *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: HBS.
- Sivabalan, P., P. Booth, T. Malmi og D.A. Brown 2009: «An Exploratory Study of Operational Reasons to Budget.» *Accounting and Finance*, 49: 849–871.
- Stewart, G. 1991: *The Quest for Value*, New York: Harper Business.
- Tangenes, T. 2010: «Måling av virksomhetens effektivitet: om hvordan verdier av ytelser fra kompetanse bør måles.» *Praktisk økonomi og finans*, 2: 93–114.
- Vuorinen, I. 1998: «Onko budjetointi tarpeen vuonna 2005? » *Execus News*, vinter.
- Wallander, J. 1995: *Budgeten – ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wallander, J. 1999: «Budgeting – an unnecessary evil.» *Scandinavian Journal of Management*. 15(4): 405–421.
- Wildavsky, A. 1984: *The Politics of the Budgetary Process*, 4. utg., Boston: Little, Brown and Company.

Noter

¹ Libby, T. og R.M. Lindsay (2010) hevder at forskningslitteratur om hvordan virksomheter tilpasser sine budsjettssystemer, er svært liten. I Gjønnnes og Tangenes (2012) vises det til budsjettets rollebeskrivelse i fire toneangivende amerikanske lærebøker: Merchant og Van der Stede (2007, 329), Anthony og Govindarajan (2004, 411), Horngren et al. (2009, 206) og Seal et al. (2012, 435). De fire bøkene angir fra fire til seks budsjettformål, der det totale antallet formål er ti. Fem av formålene er bare angitt i én bok, og bare ett av formålene angis av alle. Disse bøkene slår kort og godt fast hva formålene er, uten å problematisere eventuelle rollekonflikter eller budsjettets evne som rollebærer.

² I den teoribaserte forskningslitteraturen, der budsjettet studeres med utgangspunkt i økonomiske, psykologiske og sosiologiske/organisasjonsteoretiske paradigmer, er budsjettets målbærerrolle nærmest en premiss, som ikke diskuteres. Mens det grunnleggende forskningsproblemet for økonomene er å finne den økonomiske verdien av ulik budsjettpraksis for firmaet, dvs. for fellesskapet av eiere og ansatte, er det psykologiske fokus å avdekke hvordan budsjetteringen påvirker de ansattes sinnelag, innstillinger og atferd. Fra et sosiologisk, og for den sak skyld et organisasjonsteoretisk, ståsted er forskningen primært innrettet mot studier av budsjettets innflytelse på beslutnings- og forhandlingsprosesser blant grupper som prioriterer, planlegger og

-
- styrer virksomhetens ressurser. For en utfyllende gjennomgang av denne litteraturen, se Covaleski et al. (2007).
- ³ Et mål er en ønsket fremtidig score på en gitt måleparameter, mens en prognose er en nøytral formodning om utviklingen av en størrelse.
- ⁴ Målbærerrollen er tett knyttet til andre funksjoner, spesielt prestasjonsmåling og belønning, ansvarliggjøring, planlegning, målkommunikasjon, oppfølging og avviksanalyse. En utdypende diskusjon av problemet finnes i Gjønnnes og Tangenes (2012, 197).
- ⁵ Eksempler på slike faktorer er stabilitet i rammebetingelser, konkurransesituasjon, organisasjonsstruktur, strategi og produktsortiment.
- ⁶ Med ikke-finansielle aspekter ved planen mener Horngren et al. (2012) størrelser som for eksempel antall enheter produsert og solgt, bemanning i produksjon, maskinkapasiteter osv.
- ⁷ Horngren et al. (2012, 206) viser her til hvordan Boeing brukte budsjettet til å realitetsteste planer om å oppgradere 747-modeller.
- ⁸ De fire ressursgruppene er: (1) Fleksible ressurser som forårsaker variable kostnader, (2) mellomlangsigte kapasitetsressurser som forårsaker kapasitetskostnader, (3) ressurser som på mellomlang og lang sikt bedrer mulighetene for virksomhetens strategi og (4) langsiktige kapasitetsressurser som forårsaker kapasitetskostnader.
- ⁹ Drury (2009) mangler budsjettdefinisjon, men budsjettets oppgave beskrives slik: «Budgeting is concerned with the implementation of the long-term plan for the year ahead.»
- ¹⁰ Dette punktet ble ikke omtalt i del 3, men samtlige av de seks lærebøkene legger til grunn at budsjetter skal godkjennes av virksomhetens ledelse og vedtas av dets styrende organ.
- ¹¹ Se spesielt Johnson og Kaplan (1987), der det hevdes at beslutningsinformasjon fra tradisjonelle styringssystemer kommer for sent, er for summarisk og er feilaktig fremstilt. Dette synet har bred støtte i den strategiske økonomistyringslitteraturen og har gitt mye ammunisjon til relevanskritikken mot budsjettet.
- ¹² Walander jobbet for The Industrial Institute of Social and Economic Research før han overtok ledelsen av Sundsvallsbanken. I 1970 overtok han ledelsen av Handelsbanken, Sveriges største bank, som var i dyp krise og fjernet budsjettet fra bankens styringssystem tidlig på 1970-tallet.
- ¹³ BBRT er et internasjonalt opplæringsnettverk av medlemsbedrifter med en felles interesse av å endre sine prestasjonsstyringsmodeller for å oppnå vedvarende og overlegende prestasjoner. Se BBRT – Beyond Budgeting Round Table. <http://www.bbrrt.org/>.
- ¹⁴ I henhold til Simons (1995) er formålet med diagnostiske styringssystemer å kommunisere kritiske prestasjonsmål og å overvåke utviklingen i forhold til planer. Slike systemer forholder seg derfor til virksomhetens tilsiktede strategi. Interaktive styringssystemer støtter derimot fremvokst strategi og har som formål å avdekke strategisk usikkerhet (bl.a. eksterne sjokk som kan forhindre virksomheten i å nå sin visjon).
- ¹⁵ Planløs organisatorisk atferd vil også kunne forklare avviket mellom tilsiktet og realisert strategi.
- ¹⁶ I Gjønnnes og Tangenes (2012, 61) sammenlignes generiske suksessfaktorer for virksomheter i tre forskjellige bransjer; (1) produksjon, montasje og service på heiser, (2) produksjon og salg av ferdiggarasjer og (3) spedisjonsbransjen. Selv om lønnsom drift og vekst (som måles i budsjettet) er en fellesnevner for alle bransjene, er suksessfaktorene for øvrig i stor grad forskjellige. Når det for eksempel gjelder krav til adekvate systemer og kompetanse, må en virksomhet i heisbransjen ha systematisk vedlikeholdshistorikk og kunne gjennomføre levetidsanalyser for å lykkes. For garasjeprodusenten er høy standardiseringsgrad en nødvendig betingelse for å lykkes,

mens en i spedisjonsbransjen er avhengig av en rasjonell terminalstruktur og ruteplanlegning. Det er den sistnevnte gruppen av suksessfaktorer som må styres.

- ¹⁷ Aksjonerbare størrelser utgjør virkningsvariabler i en kausalmodell. Aksjonerbare variabler viser årsaken til utviklingen og bidrar til veiledning om hvilke tiltak en bør iverksette for å lukke eventuelle gap. Eksempler på aksjonerbare variabler er lead-indikatorer i balansert målstyring (Se Morlidge og Player 2010, 45; Gjønnnes og Tangenes 2012, 216).
- ¹⁸ Balansert målstyring og budsjettet er desintegreerte systemer som derfor ikke samtidig kan fylle samme styringsfunksjon.
- ¹⁹ Hope and Fraser (2003a) skriver: «Without exception, rolling forecasts cover the important figures only. Orders, sales, costs, profits, and cash flows are typical variables used.»
- ²⁰ Samordning er en relasjon mellom virksomhetens ressurser som avgjør om, i hvilket omfang og hvordan komplementære ressurser kan kombineres og bidra med inputelementer til virksomhetens aktiviteter. Samordning skjer på to måter: For det første samordnes ressurser kvantitativt ved at flaskehalsen fjernes og unødvendig kapasitet bygges ned. For det andre skjer en kvalitativ samordning når komplementære ressursers anvendelsesområde gjøres overlappende i sammenheng med bestemte aktiviteter og strategier (Nørreklit 1996; Tangenes 2010).