



Beyond Budgeting

Bruk av Beyond Budgeting i et uforutsigbart marked

Av:

Marie R. Aadland

Thor Morten Midbrød

Veileder:

Lars Atle Kjøde

Stavanger, vår 2016



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE Executive MBA

STUDIEPROGRAM: Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Strategisk økonomistyring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja

TITTEL:

Beyond Budgeting – Bruk av Beyond Budgeting i et uforutsigbart marked

ENGELSK TITTEL:

Beyond Budgeting – Beyond Budgeting in an unpredictable market

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Lars Atle Kjøde

Studentnummer:

Navn:

226297

Thor Morten Midbrød

217412

Marie R. Aadland

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2016

Underskrift UiS EVU:.....

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med EMBA masterstudiet ved Universitetet i Stavanger (UiS), innenfor spesialiseringen Strategisk Økonomistyring som en avsluttende oppgave. Oppgaven er en obligatorisk del av studiet, og utgjør 30 studiepoeng som har strukket seg over to semester siden det er et deltidsstudium.

Beyond Budgeting var noe begge forfatterne fant svært interessant i løpet av kurset, i tillegg til at vi fant temaet aktuelt med tanke på dagens markedssituasjon i regionen og i den spesielt utsatte bransjen vi jobber i. Dette var noe vi ønsket å fordype oss i, og er derfor temaet for vår avsluttende oppgave. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og lærerikt. Vi har lært mye om både tradisjonell budsjettstyring og Beyond Budgeting, i tillegg til hvor krevende det er å planlegge og skrive en slik oppgave.

Først og fremst, vil vi takke Oceaneering som har latt oss bruke dem som en casestudie, og de som tok seg tid til å la seg intervjuer - noe som har vært helt avgjørende for oppgaven.

Videre vil vi gi en stor takk til vår veileder Lars Atle Kjøde som har bidratt med mye hjelp, gode råd og tilbakemeldinger. I tillegg vil vi til slutt takke Nina, Madelen, Anders, Øyvind, Thomas og Rafael.

Stavanger, 2016

Marie R. Aadland & Thor Morten Midbrød

Sammendrag

Studiens formål er å belyse Beyond Budgeting som et relativt nytt fenomen innen økonomistyring, samt å vurdere om dette kunne vært et bedre styringsverktøy for Oceaneering i dagens markedssituasjon fremfor bruk av tradisjonelle budsjetter.

Det tradisjonelle budsjettet har vært utsatt for sterk kritikk de siste 20 årene, og oppleves som tungrodd og lite dynamisk. Det tar heller ikke hensyn til eksterne forhold og den usikkerhet flere bransjer befinner seg i som følge av økt globalisering. Beyond Budgeting er derimot en dynamisk styringsmodell som tar utgangspunkt i å styre bedrifter uten tradisjonelle budsjetter. Det er mer en ledelsesfilosofi, enn et konkret verktøy, som handler om å delegere ansvar og gi mer eierskap og beslutningsmakt til ansatte. Slik skal en bedrift kunne ta raskere beslutninger basert på oppdatert informasjon om markedet, og mer effektivt tilpasse seg og respondere på disse.

Oppgavens rammeverk er bygget på sekundærdata om Beyond Budgeting med Bjarte Bogsnes bok ”*Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*” som hovedkilde, sammen med teori om budsjett og dens kritikk. Basert på dette vil en kunne besvare forskningsspørsmålet knyttet til hvilke fordeler Beyond Budgeting gir sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet. Oppgavens andre, og empiriske problemstilling, har som formål å vurdere hvorvidt Beyond Budgeting kunne ha vært et bedre alternativ for Oceaneering i dagens turbulente marked.

Vår teoretiske gjennomgang av temaet viser at Beyond Budgeting kan gi klare fordeler sammenlignet med tradisjonelle budsjetter, spesielt i markeder med stor grad av endring. Å flytte beslutningmyndighet og ansvar ut til de ansatte som sitter tettest på markedet og kundene vil kunne gi oss mulighet til å gjøre tilpasninger basert på oppdatert informasjon om markedet.

Intervjuene viser at Oceaneering i stor grad styres via et hierarkisk system fra hovedkontoret i Houston. At beslutningstakerne sitter langt fra markedet, både hierarkisk og geografisk, gjør at beslutninger går treigere og er basert på mindre oppdatert informasjon. Når markedet bedriften befinner seg i preges av raske endringer, både fra kunder og konkurrenter, kan dette være hemmende for konkurranseevnen til Oceaneering.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Figurliste	5
1.0 Introduksjon	6
1.1 Innledning og bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Oppgavens problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens avgrensning.....	7
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning.....	7
2.0 Valg av metode	9
2.1 Forskningsdesign.....	9
2.2 Datainnsamling	10
2.2.1 Intervju.....	12
2.3 Evaluering av datamateriale.....	15
3.0 Teori og rammeverk for analyse	17
3.1 Økonomisk styring i utvikling	17
3.1.1. Et marked i endring.....	19
3.2 Budsjettering og budsjettkritikk.....	22
3.2.1 Tradisjonell budsjettering.....	22
3.2.2 Kritikken mot budsjettering.....	24
3.3 Beyond Budgeting.....	28
3.3.1 12 prinsipper innen Beyond Budgeting.....	30
3.3.2 Om å implementere Beyond Budgeting.....	44
3.4 Er Beyond Budgeting for alle?.....	45
4.0 Analyse	48
4.1 Presentasjon av Oceaneering	48
4.2 Presentasjon av DTS.....	48
4.3 Budsjettprosessen i Oceaneering DTS	50
4.4 Tidsforbruk i forbindelse med budsjettering.....	51
4.5 Forecast.....	52

4.6 Tilpasning til markedsendringer.....	52
4.7 Oceaneering og Beyond Budgeting.....	53
4.7.1 Prinsipp 1. Kunder: Få fokuset over på kunden, ikke på hierarkiske relasjoner.....	53
4.7.2 Prinsipp 2. Organisasjon: Organiser en slank nettverksstruktur av ansvarlige team, ikke sentraliser.....	54
4.7.3 Prinsipp 3. Ansvar: Alle må tenke og handle som ledere, ikke bare følge planen.....	56
4.7.4 Prinsipp 4. Selvstendighet: Gi teamene frihet og evne til å handle, dropp detaljstyringen..	56
4.7.5 Prinsipp 5. Styr etter noen få enkle og klare verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter.....	57
4.7.6 Prinsipp 6. Åpenhet: Arbeid for åpen informasjonsflyt for selvstyring, ikke begrensn den hierarkisk.....	58
4.7.7 Prinsipp 7. Mål: Sett ambisiøse mål rettet mot relativ forbedring, dropp de faste budsjettforhandlingene.....	58
4.7.8 Prinsipp 8. Belønning: Evaluer og belønn felles suksess basert på relative prestasjoner, ikke på bakgrunn av budsjettmålene.....	59
4.7.9 Prinsipp 9. Planlegging: Gjør planleggingen til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en årlig ”fra toppen og ned”- operasjon.....	60
4.7.10 Prinsipp 10. Kontroll: Baser kontrollen på relative indikatorer og trender, ikke på uoverensstemmelse med planen.....	60
4.7.11 Prinsipp 11. Ressurser: Alloker ressursene når behovene oppstår, ikke gjennom det årlige budsjettet.....	61
4.7.12 Prinsipp 12. Koordinasjon: Koordiner handlinger dynamisk, ikke gjennom årlig budsjettering.....	61
5.0 Konklusjon.....	62
5.1 Hvilke fordeler kan Beyond Budgeting gi sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet?...	62
5.2 Kan Beyond Budgeting hjelpe Oceaneering i dagens marked?.....	64
5.3 Forslag til videre forskning.....	65
6.0 Referanseliste.....	67
7.0 Vedlegg.....	70
7.1 Intervjuguide.....	70

Figurliste

Figur 1: Grad av strukturering i et intervju	13
Figur 2: BNP for Norge 1830-2013 i faste priser (milliarder 2005-kroner).....	18
Figur 3: Grafen er hentet fra dn.no og viser utviklingen i oljepris i dollar fra april 2011 til april 2016.	20
Figur 4: Grafen viser totalkostnader på norsk sokkel fordelt på kategori. Historiske tall for 2010-2015 og prognoser for 2016-2020.....	20
Figur 5: NOK mot USD i perioden april 2011 til april 2016	21
Figur 6: NOK mot EURO i perioden april 2011 til april 2016.	22
Figur 7: Organisasjonskart, ledelsen DTS.....	49
Figur 8: Rapporteringslinjer	55
Figur 9: Forhold mellom tradisjonelle budsjetter og Beyond Budgeting.....	63

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning og bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven har som mål å belyse et nytt begrep innen økonomisk styring for bedrifter, kjent som Beyond Budgeting. Beyond Budgeting er en relativt ny retning, både i Norge og internasjonalt, som tar utgangspunkt i å styre bedrifter uten tradisjonelle budsjetter. Idéen om å avskaffe budsjetter er derimot ikke helt fersk, da Jan Wallander, administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken, allerede på 70-tallet valgte å fjerne budsjettet. Wallander kalte budsjett et "unødig onde" og mente at det fantes bedre løsninger på problemet bedrifter stod overfor (Wallander, 1995).

Selv om budsjetter fremdeles spiller en sentral rolle i moderne tid har utviklingen innen styringssystem fått stor oppmerksomhet de siste tiårene, og flere verktøy og modeller har blitt utviklet med mål om å bedre og effektivisere måten bedrifter styres på. Noe av grunnen til dette er at budsjettet og den tradisjonelle økonomistyringen har vært utsatt for hard kritikk de siste 20 årene for å være tungrodd og lite dynamiske. En rekke nye verktøy har blitt introdusert den siste tiden, blant annet det vi i dag kjenner som rullerende prognoser og balansert målekort (Balanced scorecard). Dette ble utviklet for å samordne en bedrifts strategiske problemstillinger, visjon og mål i større grad enn tidligere. Dette er en konsekvens av at flere bedrifter har innsett at budsjettet i seg selv ikke er godt nok som styringsverktøy. Et annet utviklingstrekk er at en konsekvens av globalisering og økt konkurranse har ført til nye krav og tilpasninger til bedrifters kapabilitet til omstilling, innovasjon og effektivitet (Assmann, 2008; Assmann & Hillestad, 2008). Dette er elementer som leder til at bedrifter har sett et behov for flatere og mer fleksible strukturer (Røvik, 2007).

Vi ble først kjent med Beyond Budgeting under et foredrag holdt av Bjarte Bogsnes i faget Strategisk Økonomistyring ved Universitetet i Stavanger. Bjarte Bogsnes er en pioner innen Beyond Budgeting, og jobber i dag som VP Performance Management i Statoil. I tillegg er han forfatter av boken "*Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*", og aktiv i organisasjonen Beyond Budgeting Round Table. Han viste oss en bakside ved tradisjonell økonomistyring som vi ikke var kjent med fra før og som ga oss mersmak til å lære mer.

Spesielt aktuelt er temaet for oss i og med at vi begge jobber i en bransje som den siste tiden har vært gjennom betydelige markedsendringer. Dette førte til at vi ønsket å anvende dagens markedsituasjon og Beyond Budgeting som tema for vår masteroppgave.

1.2 Oppgavens problemstilling

Vi har valgt å ta utgangspunkt i to forskningsspørsmål;

Forskingsspørsmål 1:

Hvilke fordeler kan Beyond Budgeting gi sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet?

Forskingsspørsmål 2:

Kan Beyond Budgeting hjelpe Oceaneering i dagens marked?

1.3 Oppgavens avgrensning

Vi har valgt å fokusere på én bedrift i vår utredning i forskningsspørsmål 2. Bedriften vi har valgt er Oceaneering AS. Oppgaven avgrenses ytterligere ved at vi har valgt ut en enkel divisjon i selskapet, lokalisert i Stavanger. Oceaneering er et stort konsern, og nødvendige avgrensinger måtte foretas for å gjøre det mulig å gjennomføre en grundig analyse av deres budsjettprosesser innenfor vår begrensede tidsramme.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

I det første kapittelet gir vi en innledning til oppgavens bakgrunn og problemstilling. Kapittel to tar for seg den metodiske fremgangsmåten benyttet. I kapittel tre vil det teoretiske rammeverket som blir anvendt i oppgaven bli presentert. Kapittelet tar først for seg en kortfattet introduksjon til økonomistyringens utvikling de siste tiårene, samt en overordnet

innføring i en tradisjonell budsjettering og kritikken knyttet opp til bruken av dette. Videre vil vi gi en innføring i hva teorien Beyond Budgeting bygger på, og gi en kort innføring i elementer for implementering. Vi vil derimot ikke ta for oss implementering av Beyond Budgeting i vår analyse og konklusjon, da dette ville medført ytterligere analyser. Kapittel fire tar for seg den empiriske analysen, og i kapittel fem konkluderer vi og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 Valg av metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004) og hensikten med dette kapitlet er å presentere det metodiske grunnlaget for utredningen. For å kunne besvare vår problemstilling vil valg av metode være avgjørende for forskningsprosessen og vi vil her beskrive vår tilnærming til oppgaven, valg av forskningsdesign og hvilke type datagrunnlag vi har brukt, samt hvordan vi har samlet inn data for å besvare vår problemstilling.

2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Teorien skiller mellom tre ulike design. Eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning). Designet omfatter alle stadier i forskningsprosessen etter at formål og problemstilling er definert (Gripsrud et al., 2004). Valg av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, hvilke erfaringer vi har fra før, og hvilket ambisjonsnivå vi har med tanke på å analysere og forklare sammenhenger. I og med at vi har definert to problemstillinger kan vi si at denne oppgaven er todelt. Først vil vi etablere en teoretisk referanseramme med hjelp av sekundærdata for å besvare vår teoretiske problemstilling. Vi anvender da et eksplorativt design siden vi i utgangspunktet vet lite om emnet, og vårt primære mål vil være å utforske temaet nærmere. Vi har på forhånd ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere og søker bedre innsikt og forståelse om temaet. Teorien beskriver en naturlig start i et eksplorativt design, som er å undersøke litteratur tidligere skrevet om tema (litteraturstudier) og samle inne data som foreligger og er skrevet av andre (sekundærdata). Sekundærdata er data som er samlet inn av eksterne kilder (Jacobsen, 2005). Vi har primært benyttet oss av fagbøker og artikler om temaet funnet både på bibliotek og internett. I og med at det er varierende kvalitet på informasjon på internett har vi benyttet Google Scholars som et verktøy for å kvalitetssikre innholdet. Google Scholar er en gratis tilgjengelig søkemotor for akademisk litteratur innenfor alle fagområder. I tillegg har vi brukt søkemotoren BIBSYS som er et norsk fagbibliotek for å innhente data, og biblioteket ved Universitetet i Stavanger.

Videre, for å besvare vår empiriske problemstilling har vi valgt å bruke en casestudie av en bedrift til å anvende i vår empiriske analyse. Her har vi benyttet oss av deler av teorien for å samle inn primærdata, som er data vi henter inn selv, ved hjelp av dybdeintervjuer av utvalgte representanter i casebedriften.

En kan skille mellom to ulike tilnærminger, induktiv og deduktiv metode. Ved å benytte en induktiv fremgangsmåte ønsker man å observere problemstillingen for å komme frem til en teori om et fenomen, som for eksempel hvorfor salget går ned i en bedrift. Mens i en deduktiv tilnærming ønsker man å sjekke teori opp mot praksis; man har en teori om et fenomen som man ønsker å teste sannheten til, som for eksempel om nedgangen i salget skyldes større konkurranse (Gripsrud et al., 2004). En casestudie har som regel en induktiv tilnærming som vil si at man samler inn den empiriske informasjonen uten å trekke for mange slutninger eller antakelser på forhånd, slik at teorien skal bli basert på selve funnene (Jacobsen, 2005).

Intervjuguiden vi lagte var basert på teori om budsjettkritikken og teori rundt Beyond Budgeting. Det var ønskelig å få til intervjuer med representanter fra ulike nivåer i selskapet innen finans; leder og Controller på overordnet nivå i enheten og ansatte på ledelsesnivå i divisjonen. Formålet med dette var å få ulike perspektiver på hvordan budsjetteringsprosessen forløper og anvendes. Det ble gjennomført totalt fire intervjuer.

2.2 Datainnsamling

Dataene som samles inn kan karakteriseres som enten kvalitative eller kvantitative data. Kvantitative data er data som kan uttrykkes i form av tall eller størrelser, kategoriseres og telles opp, mens andre data betegnes som kvalitative – og dreier seg mer om å forstå enn å måle (Gripsrud et al., 2004). På bakgrunn av dette vil vi innhente kvalitative data ved å gjennomføre individuelle dybdeintervju.

Dybdeintervju skal være et godt verktøy når en ønsker å forstå og studere personers mening eller persepsjon av en situasjon (Silverman, 2010). Vårt formål vil være å bruke intervju for å innhente kunnskap om Oceaneering sin budsjettprosess og styringssystem. I intervjuer mener Johannessen, Tufte, and Kristoffersen (2010) at en av fordelene med intervju er at det oppstår en relasjon og dialog med respondent og moderator, som åpner for oppfølgingsspørsmål slik at en kan holde fokus på den informasjonen som er relevant for studien, i tillegg til at det ikke

legges noen begrensninger på intervjuobjektet. En annen fordel med kvalitative undersøkelser er at man til enhver tid kan endre og revurdere problemstilling, metode og analyse dersom kunnskap eller en ny oppfatning av problemet endrer seg underveis (Jacobsen, 2005).

Det å avholde intervjuer er derimot en av de mer tid- og ressurskrevende metodene for datainnsamling. Et intervju varer kanskje en til to timer. Det krever mye av oss som forskere både med forberedelser og det å ha en viss struktur på den mengden data som samles inn, men også å være åpne til de funn som avdekkes. For å holde en god struktur underveis hadde vi da delt spørsmålene inn i ulike deler fra teorien slik at vi lettere kunne ha struktur på svarene vi fikk. Dette gjorde det også enklere for oss når vi skulle analysere funnene opp mot teorien vår.

Når en holder flere intervjuer vil det bety store mengder data, som kan være utfordrende å håndtere (Jacobsen, 2005). Istedenfor å transkribere alle intervjuene, benyttet vi heller opptak som verktøy for å lettere kunne jobbe oss gjennom dataen på en strukturert måte. En fordel med dette var at vi også kunne lytte til opptakene flere ganger dersom vi hadde behov for det. I tillegg trengte vi ikke bruke mye tid på å skrive under intervjuene, som gjorde at vi hadde bedre tilstedeværelse.

Med færre respondenter kan det tenkes at et større utvalg ville gitt et bedre resultat, noe som gjør at man ikke kan konkludere med at utsagnene respondenten kommer med er representative eller om de oppfyller krav om overførbarhet. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 3.3.

En annen fallgrube i en slik interaksjon er at en må være klar over at intervjuer kan ha påvirkning på respondenten, noe som er viktig å være bevisst på, og ta til etterretning, underveis i intervjuet og når en skal analysere funnene i etterkant. Hvorvidt man velger å stille enten åpne eller lukkede spørsmål, og hvordan man så formulerer spørsmål kan lede intervjuobjektet.

Videre er det viktig å få frem at nærhet kan bli en ulempe med tanke på å innhente nødvendig informasjon, da nær relasjon til intervjuobjektet kan føre til at man ikke er helt objektiv i refleksjon av situasjonen. Dette var vi svært bevisste på i og med en av oss er kollega med samtlige av intervjuobjektene.

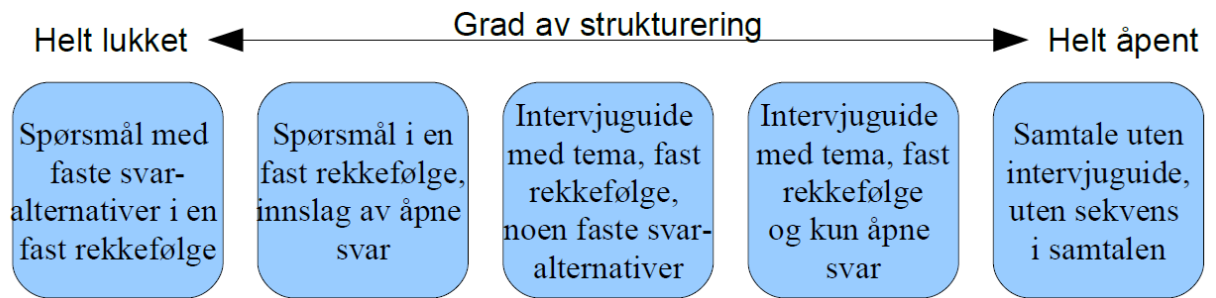
I intervjusituasjonen kan intervjuer som kjenner både selskap og intervjuobjekt unngå å stille viktige spørsmål, da han tror han kjenner svaret. Intervjuobjektet kan også unnlate å gi viktig informasjon da han/hun antar at svaret er kjent. Vi hadde to tiltak for å redusere effekten av dette. Først hadde vi utviklet en intervjuguide med spørsmål og underspørsmål. I tillegg var vi to intervjuere, hvor den ene ikke hadde noe kjennskap til personer og bedrift.

2.2.1 Intervju

Forberedelse og strukturering av intervju

Vi tok utgangspunkt i Bryman og Bell (Bryman & Bell, 2007) sine faktorer som det bør tas hensyn til når en skal utforme en intervjuguide. Det første som er viktig å ta hensyn til er å plassere emnene i en logisk og strukturert rekkefølge for å gi intervjuet en bedre flyt, og at en unngår å hoppe frem og tilbake. En annen viktig faktor som er viktig er at man har fokus på oppgavens problemstilling og intervjuets formål når en skal utforme spørsmål. Slik kan man faktisk klare å få tak på det man leter etter, og man klarer å trekke konklusjoner. Videre bør man være bevisst på språkbruk, både i intervjuguiden og under intervjuet, som er tilpasset intervjuobjektet. En direktør kan for eksempel ordlegge seg annerledes enn noen som jobber på et lager. Som nevnt tidligere er objektivitet viktig, og man må derfor vær bevisst på å unngå ledende spørsmål som kan gi et feilaktig svar. Videre må en huske å skille mellom intervjuobjektens stilling i bedriften, da både alder, fartstid og karriere må tas hensyn til når en skal analysere funnene.

Det finnes flere grader for strukturering av intervju, alt fra standardiserte spørsmål med faste svaralternativ til helt åpne samtaler hvor en ikke engang benytter seg av intervjuguide, som vist i figur på neste side:



Figur 1: Grad av strukturering i et intervju

(Jacobsen, 2005)

Formålet vårt var å identifisere hvordan budsjettprosessen i Oceaneering var i dag, og avdekke om Beyond Budgeting kunne styrke deres konkurransekraft, og vi utformet derfor spørsmål for å avdekke dette. Se vedlagt intervjuguide. Som et ledd i å finne frem til spørsmålene ble det tatt utgangspunkt i de 12 utfordringene med tradisjonell budsjettering identifisert i ”*Performance Management and Planning and Budgeting*” (Neely, Sutcliff, & Heyns, 2001) og de 12 prinsippene i Beyond Budgeting (Beyond Budgeting Institute, 2015). I et intervju som er halvstrukturert bruker man en intervjuguide med de tema som den som intervjuer ønsker å bygge seg kunnskap om (Bryman & Bell, 2007). Denne fremgangsmåten gjør intervjueren mer fleksibel til å kunne følge den retningen samtalen tar, og de emner som kommer opp, i motsetning til andre former for mer lukkede intervjuer (Ringdal, 2001). Vi tok utgangspunkt i et halvstrukturert intervju, med relativt åpne spørsmål slik at respondenten i større grad kunne snakke fritt innenfor de ulike temaene. Det som derimot er viktig å merke seg er at respondentene kan legge større vekt på tema som de har større interesse for og man kan risikere at det blir mindre fokus og informasjonsdeling om de andre temaene. I og med at det var enkelt å ta kontakt med respondentene i etterkant for å eventuelt få mer informasjon eller oppklare uklarheter valgte vi å ha liten grad av struktur. Før intervjuene ble gjennomført hadde vi et prøveintervju for å teste spørsmålene og nødvendige endringer ble gjort før dybdeintervjuene ble gjennomført.

Utvalg

For å sikre at vi fikk input fra sentrale personer i budsjettprosessen i Oceaneering ble utvelgelsen av respondenter gjort i samarbeid med ansatte i bedriften. De sitter på kunnskap om hvem som har relevant informasjon angående det valgte temaet. Etter hvert av dybdeintervjuene ble det tatt en vurdering om det hadde kommet opp ny informasjon som gjorde at vi skulle ta inn flere respondenter.

Respondentene ble kontaktet direkte med muntlig forespørsel om å stille som respondent i et dybdeintervju. Alle gav positiv tilbakemelding på dette.

Gjennomføring

Dybdeintervjuene ble gjennomført i Oceaneering sine lokaler på Forus, og hadde en varighet på mellom en og halvannen time. Det å foreta intervjuene på Oceaneering sitt hovedkontor i Stavanger var både hensiktsmessig med tanke på intervjuobjektens travle dager, i tillegg til at vi tenkte at de ville være mest komfortable der hvor de er godt kjent. I følge Jacobsen (2005) kan faktisk miljø påvirke svar hos intervjuobjekt ved at et ukjent miljø kan gi kunstige svar hos et intervjuobjekt. Derimot, argumenteres det for at et kontor kan være forstyrrende, da intervjuobjektet er på jobb og kan føle ansvar for å svare på telefoner eller andre henvendelser underveis. Vi hadde ingen utenforstående forstyrrelser under våre intervjuer, og opplevde det kun positivt i og med at vi var i umiddelbar nærhet til for eksempel dokumenter eller presentasjoner vedkommende ville vise oss underveis.

Intervjuet var inndelt i flere deler, hvor første del var en introduksjon av oss selv, oppgaven og formålet med intervjuet. Deretter gikk vi i gang med noen enkle spørsmål om intervjuobjektet for å få gang på samtalen, før vi beveget oss videre med åpne spørsmål om budsjetteringsprosessen. Vi hadde klargjort noen overordnede spørsmål og flere underspørsmål til hvert tema. For å gjennomføre et vellykket intervju er intervjuerens oppførsel vesentlig. Ved å være godt forberedt og opplest på temaet vil en kunne bidra til at intervjuobjektet åpner seg mer, og en er nødt til å etablere tillit hos dem man snakker med. Vi holdt oss stort sett til det planlagte oppsettet, men kunne trekke inn spørsmål fra andre tema når det var naturlig i samtalen. Det ble også stilt spørsmål som ikke var en del av intervjuguiden når det var nødvendig å innhente mer detaljert informasjon. Denne type fleksibilitet sies å være en av fordelene med kvalitativ metode, da det gir oss mulighet til å få

relevant informasjon om temaer vi ikke hadde tenkt over på forhånd. Etter at intervjuet var ferdig hadde vi en rask gjennomgang av det vi vurderte som de viktigste funnene i intervjuet, for å sikre at vi hadde forstått dette riktig. En bekreftelse fra intervjuobjektet er med på å øke reliabiliteten til funnene. Når vi hadde strukturert de innsamlede dataene begynte vi å analysere funnene. Under analyseringen ønsket vi å avdekke meninger, årsaker og problemer som kunne hjelpe oss til å besvare vår empiriske problemstilling.

2.3 Evaluering av datamateriale

Det vil alltid være svakheter og usikkerhet som en må ta hensyn til i en utredning, og et sentralt spørsmål er hvor godt data representerer virkeligheten. Det vil av den grunn være viktig å evaluere de metodiske valgene og kvaliteten på forskningen (Johannessen et al., 2010). Validitet og reliabilitet i empirisk forskning er måter å vurdere påliteligheten i en forskningsprosess, fra begynnelse til slutt. Hvorvidt vår problemstilling avdekker det vi tok sikte på å avdekke, om vår datainnsamling har gitt oss de data vi trenger for å besvare vår problemstilling, og om vår analyse av datamaterialet er gjennomført på en pålitelig måte. Reliabilitet og validitet er noe som tradisjonelt vurderes i kvantitative metoder, men det har kommet frem at forskere som arbeider med kvalitativ forskning har vært kritiske til å bruke dette som kvalitetskriterier (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2008).

Johannessen et al. (2008) benytter pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som alternative begrep til validitet og reliabilitet, og det er disse fire begrepene vi vil ta utgangspunkt når vi skal evaluere vårt datamateriale.

Overførbarhet sier oss noe om resultatene kan kopieres til liknende fenomen og er spesielt relevant i kvalitativ forskning. Siden det er vanskelig å generalisere populasjonen ved kvalitative metoder vil målet heller være å tolke opplysninger, lage beskrivelser og forklaringer som er realiserbare i andre sammenhenger. Leseren kan på den måten selv vurdere ut fra den informasjon som kommer frem, om konklusjonen kan brukes i andre situasjoner eller sammenhenger (Ryen, 2002). Funnene vi har kommet frem til gjennom intervjuene og analysen er stort sett rettet spesifikt mot Oceaneering og divisjonen vi har valgt. Det som kom frem under intervjuene og av vår analyse kan i noen grad overføres til ulike enheter og avdelinger i Oceaneering, enten det foreligger ulik eller lik praksis for

økonomistyring. I tillegg vil andre organisasjoner med samme ledelsesstruktur, enten i samme bransje eller på samme størrelse kunne dra nytte av den forskningen som fremlegges. Det er derimot viktig å poengtere at en ikke kan generalisere funnene som representativt for populasjonen ved å kun analysere et enkelt selskap/case.

Undersøkelsens *pålitelighet* og *troverdighet* må også overveies. Dette er ikke like enkelt i en kvalitativ setting, i og med det ikke finnes en standardisert datainnsamlingsteknikk og at ingen andre kan kopiere undersøkelsen og få nøyaktig like svar. Det som gir grunnlag for pålitelighetsvurdering er hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan man har bearbeidet informasjonen. Dette skal kunne vurderes ved at vi har gjort grundig rede for prosessen, slik vi har gjort i metodekapittelet, hvor vi har beskrevet hele intervjuprosessen i detalj. Undersøkelsens troverdighet handler om undersøkelsens gyldighet/relevans, og om undersøkelsen representerer det den skal og det som vi har til hensikt å måle. En måte å øke undersøkelsens troverdighet på er å tilbakeføre undersøkelsens funn og analyser til respondentene for godkjenning. For å ivareta troverdigheten i vår oppgave gikk vi gjennom det vi anså som de viktigste funnene med respondentene rett etter intervjuet for å forsikre oss om at vi hadde tolket svarene riktig. Siden vi er to stykker som har gjennomført forskningen kan dette også tenkes å øke grad av validering underveis i vår oppgave og analyse.

Overensstemmelse betyr at funnene er i samsvar med resultat av forskning, og ikke av forskerens subjektive antakelser (Johannessen et al., 2008) (Johannessen et al., 2010) En måte å oppnå overensstemmelse i vår oppgave er og til enhver tid gjøre rede for det vi gjør i forskningsprosessen, og å kritisk vurdere og dokumentere eventuelle avvik opp mot egne antakelser og meninger som kan påvirke vår tolkning.

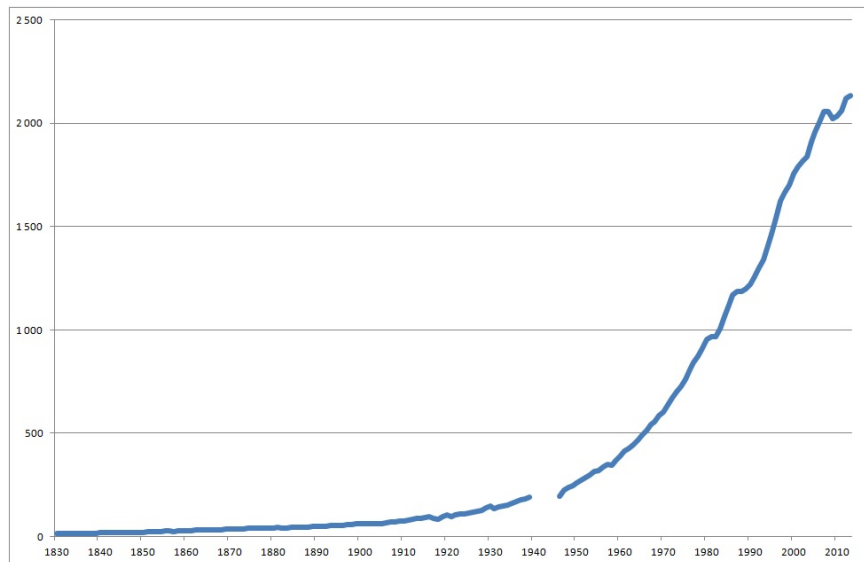
3.0 Teori og rammeverk for analyse

Formålet med dette kapitlet er å gi en teoretisk referanseramme for oppgaven, definere sentrale begrep og presentere det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Teorien presentert vil være utgangspunktet i vår videre utredning.

Først vil vi gi en kort beskrivelse av de faktorer som har hatt betydning for utviklingen innen økonomistyring frem til i dag og litt om dagens markedssituasjon. Videre vil vi beskrive den tradisjonelle økonomistyringen og bruk av budsjettering som verktøy, og kritikken knyttet til dette. I lys av kritikken vil teori til Beyond Budgeting bli presentert som en alternativ målstyring, med utgangspunkt i tolv prinsipper som vi vil komme nærmere tilbake til i kapittel 3.3.1 *12 Prinsipper innen Beyond Budgeting*.

3.1 Økonomisk styring i utvikling

Historisk sett har den tradisjonelle styringsmodellen basert på budsjett blitt brukt og utviklet i over 100 år, og de fleste virksomheter har basert seg på dette som verktøy. Av enkelte hevdes det til og med at desto mer detaljert, desto mer nøyaktig og bedre informasjon vil en ha for å fatte en beslutning (Heskestad, 2014). I følge Wallander (1999) finnes det to hovedtyper av antagelser vi kan ta for å spå fremtiden. Den første antakelsen er at fremtiden blir som fortiden. Vi ser altså på historikken, og antar at fremtiden vil bringe det samme. Den andre antakelsen er at fremtiden vil ta oss tilbake til en normal tilstand igjen, altså slik den var før nær fortid.



Figur 2: BNP for Norge 1830-2013 i faste priser (milliarder 2005-kroner).

(Grytten, 2004)

Ser vi på den økonomiske utviklingen vi har hatt i Norge de siste 100 årene er det lett å forstå at dette er metoder som har blitt brukt, da vi har hatt en eksponentiell vekst over lang tid. Utfordringen kommer når vi opplever uro i markedet, og den jevne utviklingen stopper opp. Vi kan ikke lenger se i bakspeilet for å estimere noe om fremtiden.

Basert på kritikk av nytteverdien av eksisterende styringssystemer har nå flere virksomheter rettet sin oppmerksomhet mot å finne alternative løsninger til det vi i dag kjenner som tradisjonell økonomistyring. Med markedets raske utvikling, og styringssystemets manglende dynamikk, har et behov for økt forskning innen styringssystemer oppstått, og et økt behov for innovative alternativer er mer i fokus nå enn noen gang (Bjørnanak, 2010).

Debatten om styringssystemets relevans ble innledet allerede på 80-tallet da de amerikanske professorene Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan ga ut boken ”*Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*”. Boken satte det tradisjonelle bruk av budsjett på prøve og tok for seg hvorvidt den tradisjonelle økonomistyringen hadde mistet sin relevans basert på argumentet at datagrunnlaget som ble produserte ikke var relevant informasjon for beslutningstakeren, da informasjonen kom for sent til at man kunne reagere i henhold til den.

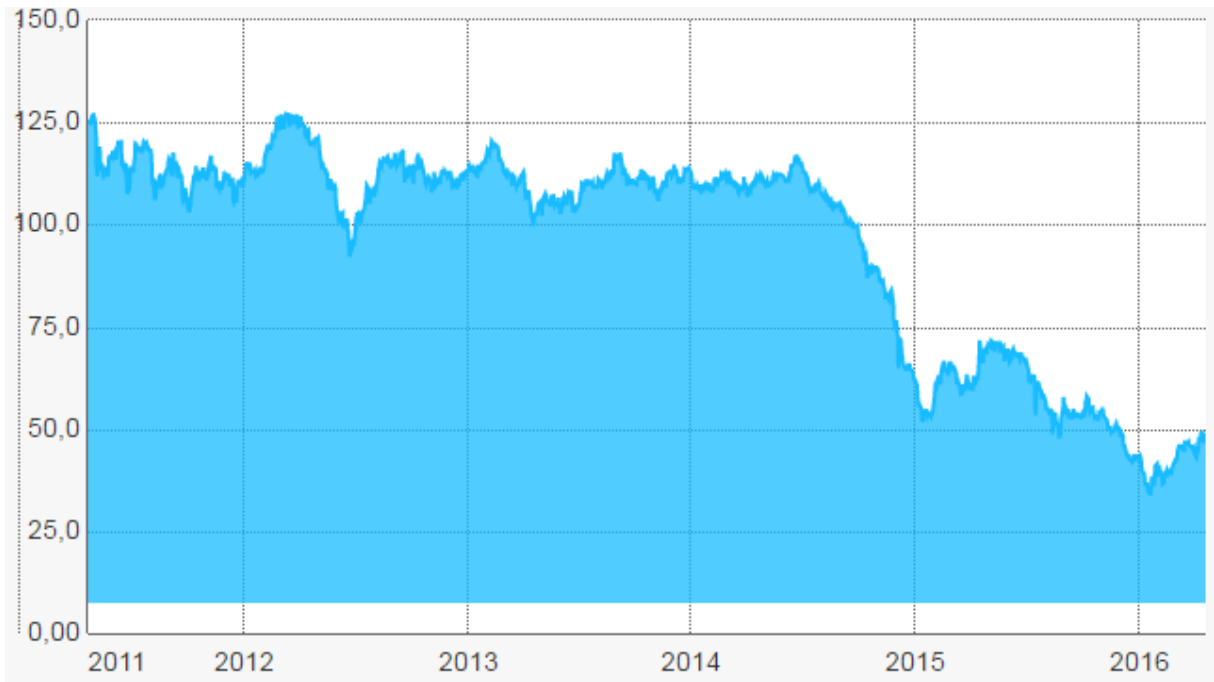
Informasjonen ga ikke godt nok underlag for strategiske beslutninger om hva som skulle produseres, hvordan det skulle produseres og til hvilken pris det skulle selges. Systemene kunne heller ikke gi en presis evaluering av virksomhetens prestasjon, hva man faktisk tjente penger på, eller hva som burde vektlegges for å kunne effektivisere prosesser og øke konkurransefortrinn. Kritikken den gang var ikke rettet direkte mot budsjett, men mot styringssystemet generelt. Boken ville vise seg å gi et svært betydningsfylt paradigmeskifte innen faget (Bjørnanak, 2010). Kjernen i debatten til Johnson og Kaplan var å belyse at utviklingen av dagens tradisjonelle økonomistyring ikke samstemte med den raske utviklingen ellers i verden;

“Corporate management accounting systems are inadequate for today`s environment. In this time of rapid technological change, vigorous global and domestic competition, and enormously expanding information processing capabilities, management accounting systems are not providing useful, timely information for the process control, product costing, and performance evaluation of managers” (Johnson & Kaplan, 1991)

Sammenlignet med debatten den gang, er debatten i dag mer en konsekvens knyttet direkte til svakheter ved bruk av tradisjonell budsjettering. Argumentene er hovedsakelig de samme, hvor en kritiserer budsjetter for å være lite tilpasset markedets utvikling og uforutsigbarhet. Som et resultat av disse argumentene har det i etterfølgende år kommet flere alternative styringsverktøy, som eksempelvis balansert målstyring, kundelønnsomhetsanalyser, rullerende prognoser, aktivitetsbaserte kalkyler og Beyond Budgeting (Bjørnanak, 2010).

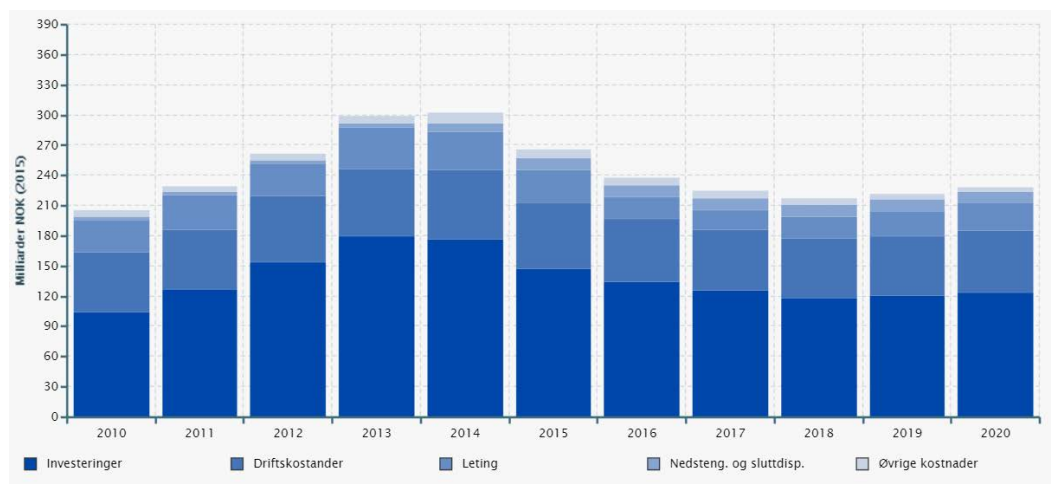
3.1.1. Et marked i endring

Markedet for oljeservice-selskap i Stavanger-regionen har endret seg dramatisk de siste to årene. Jevnt høy oljepris over flere år har ført til det Norsk Petroleum kaller for ”ekstraordinært høyt aktivitetsnivå” med høy vekst i investerings- og driftskostnader. Når oljeprisen begynte å falle i juni 2014 fikk dette store følger for flere områder.



Figur 3: Grafen er hentet fra dn.no og viser utviklingen i oljepris i dollar fra april 2011 til april 2016.

(dn.no, 2016)

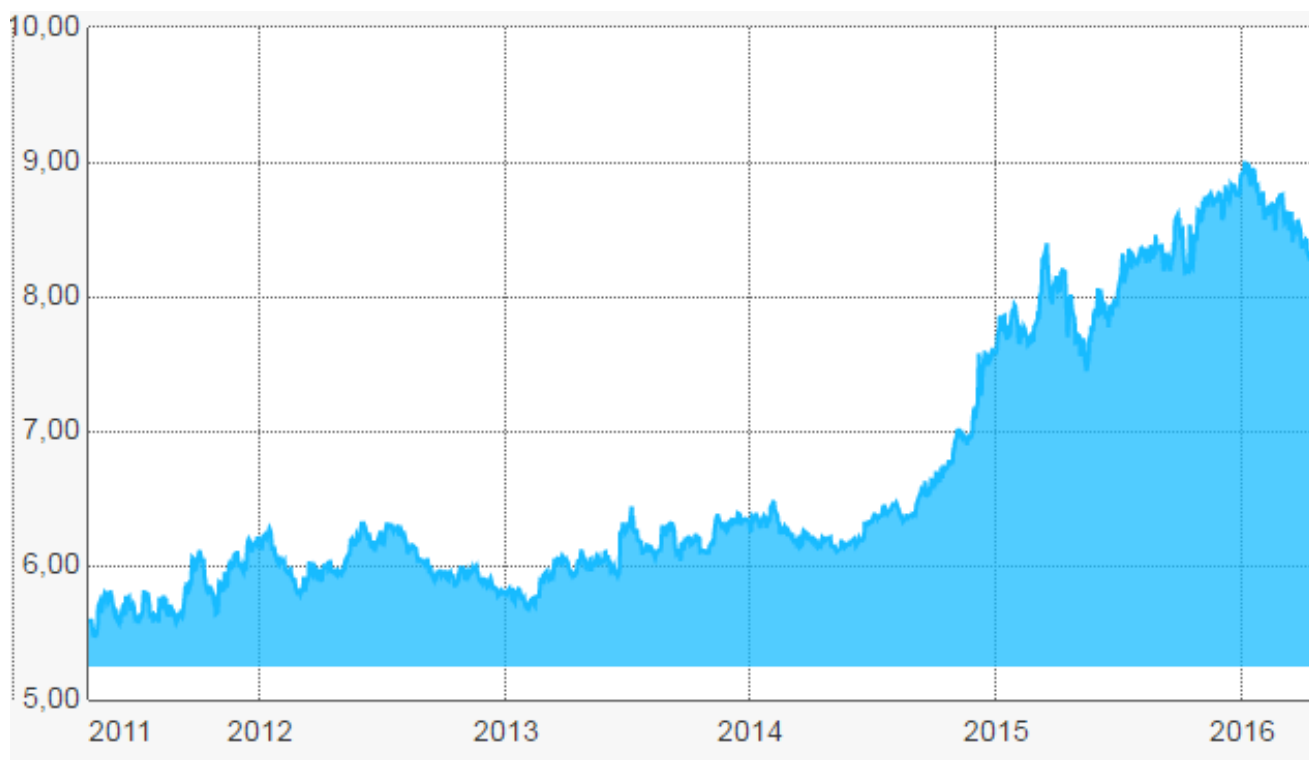


Figur 4: Grafen viser totalkostnader på norsk sokkel fordelt på kategori. Historiske tall for 2010-2015 og prognoser for 2016-2020.

(NORSKPETROLEUM.NO, 2016)

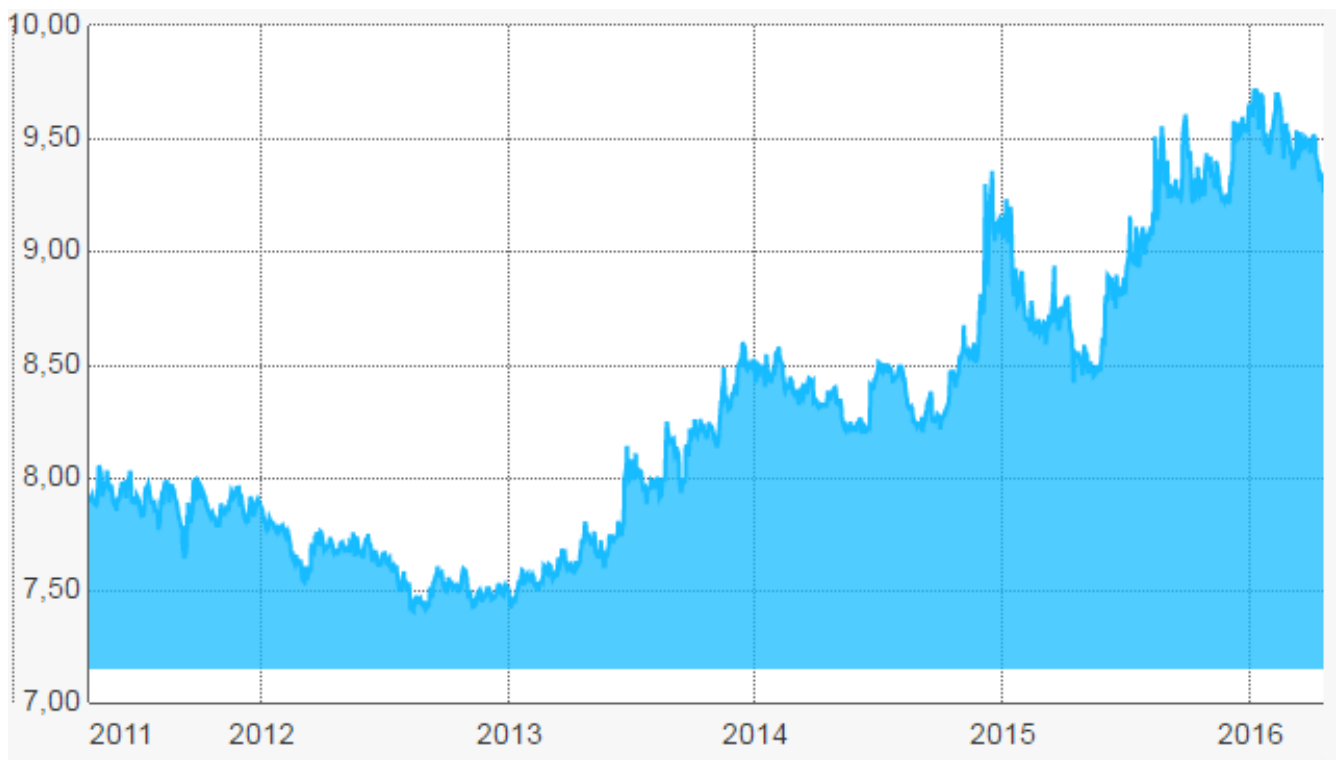
Fallende oljepris får direkte følger for investeringer og andre kostnader på norsk sokkel. Som vi kan se på grafen over, starter dette med en svak nedgang i investeringer fra 2013 til 2014, og fortsetter med en kraftig nedgang fra 2014 til 2015.

Dette får også stor innvirkning på valuta. Den norske kronen svekker seg kraftig mot de store valutaene i verden. Her presentert med NOK mot EURO og NOK mot USD.



Figur 5: NOK mot USD i perioden april 2011 til april 2016

(dn.no, 2016)



Figur 6: NOK mot EURO i perioden april 2011 til april 2016.

(dn.no, 2016)

3.2 Budsjettering og budsjettkritikk

Budsjettering er ansett som en selvfølgelighet og nærmest en vedtatt sannhet som er så innarbeidet i de fleste virksomheter, at det er for de fleste nærmest umulig å være foruten (Bogsnes, 2009). Budsjettets hensikt kan defineres som: “*A budget is a detailed plan which sets out, in money terms, the plans for income and expenditure, in respect of future period of time*” (Weetman, 2006) s. 563

3.2.1 Tradisjonell budsjettering

Tradisjonell budsjettering har blitt praktisert som et styringsverktøy siden tidlig på 1900-tallet, med et formål om å gi ledere økt oversikt over kostnader og kontantstrøm, og er også i dag en av de viktigste metodene for å styre organisasjoner. Budsjettering er i følge Hope and Fraser (2003) ”*a performance management process*”. Prosessen innebærer en systematisk

måling og kontrollering av målsetninger, belønning, handlingsplaner og ressursallokering. I følge Hoff (2009a) er det en tallbasert oversikt for en handlingsplan i en gitt periode. For de fleste virksomheter er budsjetteringsprosessen en årlig, omfattende og svært tidkrevende rutine. Ved budsjettering er de fleste av den oppfatning at det vil danne en forståelse innad i organisasjonen og gi ledelsen kontroll over organisasjonens divisjoner og enheter (Goode & Malik, 2011). Hoff (2009b) beskriver budsjettets flere formål og at prosessen ivaretar blant annet planlegging, koordinering, kommunikasjon, definering og delegering av ansvar, motivering, allokering av ressurser og oppfølging og kontroll. Budsjettet har et planleggingsmotiv ved å fastsette både mål, delmål, handlingsplaner og aktiviteter som er en vesentlig del av prosessen brutt ned i alle de ulike nivåer i virksomheten. Planene kan variere fra de ulike avdelinger, men hensikten er at alle skal bidra til virksomhetens overordnede mål. Budsjettering tilrettelegger koordinering mellom de ulike nivåer i en bedrift for å sikre at det er en sammenheng og at alle avdelinger styres i samme retning. Budsjettprosessen vil kartlegge disse sammenhengene og legge grunnlaget for at de funksjonelle, ressursmessige og tidsmessige planene koordineres.

En vel vurdert budsjetteringsprosess favner bedrifters medarbeidere på ulike nivå og avdelinger, og kan være et godt redskap for å skape god kommunikasjon på tvers av organisasjonen.

Klargjøringen av de funksjons-, ressurs- og tidsmessige sammenhengene i budsjettet gjør det lettere å definere ansvar og delegerer gjennomføringen av budsjettets planer videre i organisasjonen til enkeltpersoner og avdelinger.

Det å delta i budsjetteringsprosessen, få myndighet og ansvar og ta en del i å forme bedriftens fremtid vil for medarbeidere kunne gi økt grad av eierskap til planer og mål, samt styrke motivasjonen blant de ansatte.

Sammen med kartlegging av bedriftens samlede ressurser og underliggende analyser vil budsjettet, gjennom en ressursallokering, sikre at de knappe ressursene blir fordelt i henhold til bedriftens beste.

Skal et budsjett brukes aktivt, og gi mening som styringsverktøy, er kontroll og kontinuerlig oppfølging avgjørende. Bedriften kan da gjennomføre avviksanalyser mot det som først var

forutsatt. Dette kan være både positive og negative avvik over det som ikke har skjedd i henhold til forutsetningene, og en vil kunne iverksette tiltak mot de større avvikene.

3.2.2 Kritikken mot budsjettering

McGregor (1987) hadde en teori på 1960-tallet, kalt Teori X der han hevdet at mennesker generelt har lave ambisjoner, ikke tar ansvar eller initiativ, og trenger klar og tydelig kommando. Teorien påstår videre at mennesker må kontrolleres, overvåkes og vil kun yte ved hjelp av et ytre press og en ytre motivasjon. Etter andre verdenskrig hadde organisasjoner et syn som kunne samsvare med denne form for menneskesyn. Siden den gang har det vært en stor utvikling innen ledelse og motivasjonsteori, og allerede på 1960-tallet kritiserte McGregor selv det at virksomheter ikke utnyttet de ansattes fulle potensial, som dannet grunnlag for Teori Y. Dette er noe av det som danner bakteppet for skiftning av syn på den tradisjonelle økonomistyringen. I motsetning til Teori X motiveres mennesker i Teori Y av ansvar og det å utgjøre en forskjell, og vil yte mer ved en indre motivasjon. For Teori X passer bruk av tradisjonell budsjettering, mens en derimot har sett at moderne virksomheter har et behov for et alternativt styringsverktøy (Bogsnes, 2009).

Videre kom oljekrisen, mot slutten på 70-tallet, som antydte stor uforutsigbarhet og usikkerhet i flere markeder. Dette var også betydningsfullt for synet på budsjett som planleggingsverktøy da en fikk oppleve hvor vanskelig det var å forutse hendelser som denne (Bergstrand, 2009). Dette skapte stor misnøye mot budsjett som styringsverktøy.

Jan Wallander, tidligere administrerende direktør av den Svenska Handelsbanken, har beskrevet budsjett som ikke bare et sløseri med ressurser, men noe som kan være direkte skadelig (Wallander, 1995). En rekke studier og artikler har blitt publisert i forbindelse med budsjettets relevans og kritikk. I 2001 ble en omfattende studie utført hvor 12 hovedpunkter ble identifisert som de mest vesentlige problemene ved budsjettering (Neely et al., 2001);

1. Budsjetter tar for mye tid, og koster for mye å utarbeide.
2. Budsjetter begrenser reaksjonsevne og fleksibilitet, og er ofte en barriere til endring.
3. Budsjetter er sjelden strategisk fokusert, og er ofte motstridende.
4. Budsjetter skaper lite verdi, spesielt gitt tiden det tar å utarbeide dem.
5. Budsjetter er konsentrert rundt kostnadsreduksjon, og ikke verdiskapning.

6. Budsjetter styrker vertikal makt og kontroll.
7. Budsjetter reflekterer ikke de fremvoksende nettverksstrukturene organisasjoner adopterer.
8. Budsjetter oppmuntre ”spill” og pervers oppførsel.
9. Budsjetter blir utviklet og oppdatert for sjelden, ofte årlig.
10. Budsjetter er basert på urealistiske forutsetninger og gjetninger.
11. Budsjetter forsterker avdelingsbarrierer, istedenfor å oppmuntre kunnskapsdeling.
12. Budsjetter gjør at folk føler seg verdiløse.

Basert på disse hovedpunktene har en videre laget fem hovedgrupper for å gi en bedre oversikt og for å gjøre det enklere og analysere disse. De ulike gruppene er knyttet opp mot de ulike formålene knyttet til budsjett, og forklarer hvordan de ulike gruppene gjør at budsjettet mister sin relevans og formål;

Budsjettet er ikke knyttet til strategi

En vesentlig feil med budsjetteringen er at det er lite sammenheng mellom bedrifters budsjett og strategi. I flere bedrifter fremstilles strategi og budsjett ofte i to ulike prosesser. Ofte blir det ledelsen på det øverste nivå som utarbeider de langsiktige strategiske planene, mens resten av organisasjonen fokuserer på kortsiktige operasjonelle mål og ”business as usual”. Dette fører til at de kortsiktige og langsiktige planene går egne veier, og ikke nødvendigvis i samme retning, og uavhengig av den overordnede strategien (Hoff, 2009b), (Hansen, Otley, & Stede, 2003). Budsjettet gjenspeiler den organisatoriske strukturen i organisasjonen. Dette fører til at den enkelte avdelings prestasjon blir målt opp mot sin egen del av organisasjonen, og ikke mot den overordnede strategien.

Budsjettet fører til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner

Budsjettet utvikles ofte av den sentrale ledelsen, som setter dagsorden og holder kontroll over hva som skjer, og hva som skal skje i en organisasjon. Et av budsjettets formål er å utvikle målsetninger for ulike resultatenheter for å sikre at de kan drives desentralisert (Bergstrand, 2009). Når budsjettet og målene blir besluttet sentralt, kan dette føre til at målsettingsbiten av budsjettarbeidet ikke bidrar til å muliggjøre desentralisering, men heller

motsatt (Rickards, 2006). En slik sentralisert kontroll av budsjettet kan også føre til at underliggende sammenhenger og nettverk i organisasjonen blir undergravd (Neely et al., 2001), og budsjettet blir lite egnet til å klargjøre delegering og ansvarsforhold utover i organisasjonen.

Budsjettet har uønskede effekter på en organisasjons ansatte

Budsjettet kan anses som en kontrakt som underordnede i en organisasjon forpliktes til å følge, noe som også monitoreres og som en blir målt på. Dette kan føre til ”spill med tall” og uønsket adferd blant underordnede. Et krav om unødvendig mye ressurser er noe som kan gi et skjevt bilde: en antar at en vil få mindre, så en ber om mer enn det man trenger i utgangspunktet for å sikre seg. I tillegg ønsker en alltid å bruke opp budsjettet slik at en ikke får disponert mindre penger ved neste års budsjett. Budsjettet blir ikke bare et tak, men også et gulv. Det å treffe budsjettet blir målet i seg selv (Hope & Fraser, 2003).

I organisasjoner som bruker budsjettet som styringsverktøy vet de ansatte at deres prestasjoner vil bli målt opp mot de budsjetterte tallene. Det hevdes at ansatte vil forhandle seg til prestasjonsmål som de er sikre på å nå. Dersom de lykkes med dette, vil de ha lavere mål å strekke seg etter, noe som bidrar til at organisasjonen ikke får den fremgangen den ellers kunne hatt (Hoff, 2009b). Bogsnes (2009, p. 129) henviser i denne sammenheng til Aristoteles sitt utsagn om målsetting:

”Our problem is not that we aim too high and miss, but that we aim too low and hit.”

Wallander (1995) argumenterer for at ansatte kan oppfatte budsjettet som et maktverktøy som de bruker energi på å tilpasse seg til, isteden for å jobbe mot målene. Hope and Hope (1997) poengterer at budsjettmålene i noen tilfeller kan virke svært pressende på ansatte. Presset knyttet til måloppnåelse kan føles så sterkt at de ønsker å oppnå målene for enhver pris.

Effektiv bruk av allokerede ressurser, for eksempel i form av lave kostnader, kan oppfattes som en indikasjon på at behovet for ressurser er mindre enn faktisk tildeling. Følgelig kan reduserte kostnader føre til lavere ressurstildeling i neste periode. Dette kan føre til at avdelinger med ubrukte bevilgninger velger å gjennomføre oppgaver som egentlig ikke er nødvendige, for å unngå å ha ubrukte bevilgninger ved slutten av budsjettåret (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Ifølge Flynn (1990) fører dette til at hovedfokuset blir på å

minimere avvik, og at dette kan gå på bekostning av god utnyttelse av ressurser og føre til at den enkelte avdeling har sin egen agenda for å nå målet, og for å få tildelt nok ressurser fra budsjettet (Hope & Hope, 1997).

Budsjettet mister fort sin relevans

Bedrifter i konkurransepregede markeder med høy grad av uforutsigbarhet er avhengig av å tilpasse seg omgivelsene på en dynamisk måte for å oppnå lønnsomhet. Ved tradisjonell økonomistyring får lederne ikke nødvendig spillerom og fleksibilitet og er ikke i stand til å håndtere omgivelsene (Hope & Fraser, 2003). Videre trekker Bergstrand frem at budsjettering kan gi uheldige konklusjoner i organisasjonen og fastlåste beslutninger. Budsjettet som styringsverktøy mister fort sin relevans siden det er basert på historiske tall, men det likevel skal hjelpe oss med fremtiden (Hansen et al., 2003). Budsjettet vil vise en utvikling over hva som har skjedd historisk sett og ikke hva som skjer i tiden fremover. Når grunnlaget for neste periodes budsjett er basert på at fremtiden er ventet å bli som i dag, blir altså budsjettet i teorien basert på en tro om at neste år vil ha samme utvikling som et normalår (Wallander, 1995). Uforutsigbare markeder innebærer at forutsetninger og utgangspunkt kan endres fort, og da vil budsjettet fort være ubrukelig. Budsjett egner seg ikke til større endringer og vil da føre til at også bedriften selv ikke egner seg til dette (PriceWaterhouseCoopers, 2007) .

Et av budsjettets formål er å sette mål og bidra til planlegging, noe som videre har konsekvens for allokering og koordinering, samt oppfølging og kontroll. En bedrift kan ikke forklare årsak-virkning forhold, når forutsetningene endres fortere enn planer og mål. Og planene og målsetningene har mistet sin relevans, lenge før oppfølging og kontrollering finner sted. Når organisasjonene har en oppfattelse om at denne historiske utviklingen vil fortsette det neste året, gir budsjettet en følelse av falsk trygghet. Til tross for bevisstheten rundt at driftsgrunnlaget raskt kan endres, ignoreres dette i søken mot å kontrollere organisasjonens utvikling (Hoff, 2009b; Wallander, 1995). Når budsjettet bærer preg av et høyt detaljeringsnivå, gir det et inntrykk av at det inneholder informasjon av høy kvalitet. Detaljert informasjon er hensiktsmessig for å beskrive dagens situasjon, eller historien, for å gi en god forståelse av hendelser som oppstår. Det er ikke hensiktsmessig å bruke detaljert styringsinformasjon om fremtiden (Bogsnes, 2009). Høyt detaljeringsnivå kan i følge

Bergstrand et al. (1999) også føre til usikkerhet blant de ansatte siden beregningene som ligger til grunn for budsjettet raskt blir utdaterte.

Budsjettet koster for mye

Detaljer og tallknusing går på bekostning av verdiskapende aktiviteter (Hope & Fraser, 2003). Budsjetter tar for mye tid, for mye ressurser, og koster simpelthen for mye i forhold til den verdien de gir tilbake til organisasjonen (Jensen, 2003). Dersom budsjettet kunne blitt gjort raskere for mindre ressurser, kan det tenkes at denne kritikken ville ha svunnet hen, da den ikke sier noe om grunnleggende feil ved selve budsjetteringen. Bogsnes (2009) trekker frem at budsjetteringsprosessen legger store beslag på ressurser i organisasjonen, uten at det nødvendigvis gir nyttig styringsinformasjon om fremtiden. Ifølge Bogsnes er dette et av de største problemene knyttet til budsjetteringsprosessen. Utarbeidelsen av budsjettet kan være en langvarig prosess som går over flere måneder. Dersom prosessen starter tidlig, kan den gå på bekostning av at viktigere oppgaver i organisasjonen ikke får tilstrekkelig prioritet (Hoff, 2009b). Bogsnes (2009) kaller dette et effektivitetsproblem. Dette innebærer at organisasjonen bruker for mye tid på å utarbeide budsjettet i detalj, i den tro at det vil gi økt kontroll på den fremtidige utviklingen.

3.3 Beyond Budgeting

Definisjon:

"Beyond Budgeting' means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive. Beyond Budgeting is about rethinking how we manage organizations in a post-industrial world where innovative management models represent the only sustainable competitive advantage. It is also about releasing people from the burdens of stifling bureaucracy and suffocating control systems, trusting them with information and giving them time to think, reflect, share, learn and improve. Above all it is about learning how to change from the many leaders who have built and managed 'Beyond Budgeting' organizations". (Beyond Budgeting Institute, 2015)

Beyond Budgeting har de siste ti-årene vokst frem som et opprør mot tradisjonell styring. Filosofien handler ikke bare om å kvitte seg med budsjettene, men å endre ledelsen av virksomheter fra en rigid og tidsbegrenset styring til en mer smidig styringsmodell.

Beyond Budgeting er, sammenlignet med andre styringsmodeller, fortsatt et relativt nytt konsept, men man ser at interessen har tatt seg opp de siste årene.

Det trekkes spesielt frem to pionører innen Beyond Budgeting. Første pionør er Jan Wallander, som i 1970 overtok som administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken. Hans første og viktigste tiltak som nyansatt var å fjerne budsjetter fra bedriften. Wallander fikk inspirasjon fra sitt tidligere arbeid med prognoser, og hadde sett hvor usikre disse var. Prognoser tar i stor grad utgangspunkt i historiske trender, og forutsetter at disse også vil være gjeldende i fremtiden. Bruker vi mye tid på å analysere historien vil dette ta fokus og ressurser fra det som virkelig betyr noe, nemlig hva som vil skje i fremtiden. Et godt eksempel på dette er dagens oljepris. Fra 2012 til juni 2014 hadde vi en oljepris på mellom 100\$ og 130\$ (dn.no, 2016). Første halvdel av 2015 hadde vi en oljepris på mellom 45\$ og 65\$ (dn.no, 2016). Vi kan da enkelt forstå at prognoser og budsjetter som bygger på historisk data vil være verdiløse, og føre til at feil beslutninger vil kunne tas.

For å motivere de ansatte innførte Wallander langsiktige bonusavtaler, hvor de organisatoriske enhetene hadde mål knyttet opp til kostnader i prosent av inntekter. Dette måltallet ble sammenlignet både med andre enheter og med egen enhet over tid. Ser vi historisk i den Svenska Handelsbanken har de hatt en avkastning på egenkapital langt over gjennomsnitt for andre banker i en periode på over 40 år. En av de viktigste forklaringene på dette er kostnadseffektiviteten, som har vært 25 % bedre enn gjennomsnittet for bransjen (Bjørnanak, 2010).

Til tross for bra resultater fikk hans metoder ikke mye oppmerksomhet før han i 1994 gav ut boken ”*Budgetet – et onödigt ont*” Fem år senere kom han med en ny artikkel i *Scandinavian Journal of Management* (1999).

Den neste pionøren som ofte trekkes frem innenfor Beyond Budgeting er norske Bjarte Bogsnes. Han startet først med Beyond Budgeting i Borealis på 1990-tallet, og har fortsatt med dette i Statoil. I 2009 kom han med boken ”*Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*”, som har vært et viktig bidrag for Beyond Budgeting.

Når Bjarte Bogsnes begynte å legge om styringen av Borealis tidlig på 1990-tallet, var ikke Beyond Budgeting et kjent konsept. Konseptet kom først noen år etter, som et resultat av arbeidet til Jeremy Hope og Robin Fraser. Bjarte Bogsnes forteller i boken sin at han i 1996 så en annonse i UK People Magazine, hvor de søkte etter bedrifter som jobbet med alternative løsninger til tradisjonelle budsjetter. På denne måten kom Hope og Fraser i kontakt med flere aktører som jobbet med dette, og året etter etablerte de Beyond Budgeting Round Table med 40 medlemsbedrifter (Bogsnes, 2009).

Beyond Budgeting Round Table er i dag en stor medlemsdrevet organisasjon hvor medlemmene kan dele erfaringer og lære av hverandre. Bogsnes trekker frem åpenheten mellom medlemmene som en av de store fordelene med organisasjonen. Deltakerne utveksler informasjon via case-studier, presentasjoner og diskusjoner, og medlemsmassen består av alt fra bedrifter som driver Beyond Budgeting fullt ut, og bedrifter som bare vurderer om dette er en bra løsning for dem.

3.3.1 12 prinsipper innen Beyond Budgeting

Beyond Budgeting Institute har gjennom 12 år studert bedrifter som har forlatt styring og kontroll, og basert på ”best practice” identifisert 12 prinsipper. Av erfaringer som kom frem viste det seg at budsjettet var kun én del av et større systematisk problem. Løsningen var derfor ikke ett verktøy eller en spesifikk prosess til å erstatte budsjettet direkte. Et sett av lederskapsprinsipper ble satt sammen hvor de første seks prinsippene danner et rammeverk for å overføre ansvar til førstelinjepersonell. Tanken bak dette er å gjøre dem i stand til å reagere raskt på ny informasjon, og en ansvarliggjøring på kontinuerlige forbedringer. De neste 6 prinsippene bygger på prestasjonsstyring av de samme teamene. De totalt 12 prinsippene er ment som en helhetlig modell, og ikke forslag til tiltak hvor man kan plukke ut de elementene som passer bedriften best.

De 12 prinsippene har blitt revidert og endret over tid, men innhold og mening i hvert av punktene er den samme. Videre i oppgaven har vi valgt den form og rekkefølge Bjarte Bogsnes presenterer i boken ”Implementing Beyond Budgeting” fra 2009.

De 12 prinsippene er som følger:

Ledelsesprinsippene

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

Prosessprinsippene

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

Prinsipp 1: Kunder

Få fokuset over på kunden, ikke på hierarkiske relasjoner

Når et budsjett er utarbeidet kan hver enkelt se hva som forventes for neste års prestasjoner og som beskrevet tidligere bruker toppledelsen budsjettet med formål om å planlegge, koordinere og kontrollere blant annet produksjon, inntjening og kostnader – noe som både er tungrodd og kostnadskrevende (Hope & Fraser, 2003). Det at en bruker salgsmål og ikke kundeverdier, fører til at beslutninger blir basert på disse målene og ikke kundens beste. Det endelige

regnskapet sammenlignet mot budsjett er det bedriften vurderer sine presentasjoner på ved års slutt. Beslutninger som da er blitt tatt for å nå målene satt av toppledelsen er ikke nødvendigvis basert på det som er til størst verdi for kunden. Avstand mellom ledelsen og de som jobber tettest med kunden og som kjenner kunden best blir for stor. En konsekvens av dette er at man kun har fokus på det som blir målt og tar beslutninger deretter, og mindre fokus på alt som ikke blir målt, men som kanskje er svært betydningsfullt for bedriften; ”*What gets measured, gets done. What is not measured, tends to be ignored* (Pfeffer & Sutton, 2000). Videre kan dette føre til situasjoner eller tiltak som ikke er til verken kundens eller bedriftens beste. Dette forsterkes også når bonus og belønning er knyttet opp mot budsjettmål, noe vi kommer tilbake til i prinsipp 8.

Det å være kundeorientert og ha et kontinuerlig kundefokus er viktigere enn noen gang. Økt globalisering har ført til større konkurranse og atskillig mer krevende kunder enn før. Dette fører til at det å være kundeorientert er en svært avgjørende suksessfaktor for å oppnå konkurransefortrinn og for å overleve (Woodruff, 1997). Det finnes flere teorier på hvordan en organisasjon på best mulig måte skal oppnå kundetilfredshet. I Japan tror man for eksempel at nøkkelen for å få tilfredse kunder ligger i det å sette sine ansatte først, fordi man mener at ansatte som er fornøyde vil gi bedre kundeservice og oppnå fornøyde kunder (Aune, 2007).

Beyond Budgeting tar for seg viktigheten med kundefokuset og ”kunden først” prinsippet. For at prinsippet skal fungere i praksis må en organisasjon være organisert slik at en raskt kan finne de beste løsningene for kundene. Dette innebærer at bedriften må jobbe tett på kundene, og til enhver tid kunne hente nødvendige midler uten at det tar for lang tid eller at en ikke har låste ressurser og midler som gjør det vanskeligere til å kunne levere. Dette krever tett samarbeid både internt i bedriften og eksternt sammen med kunde for og virkelig å forstå kundens behov, for å så kommunisere dette innad i bedriften, noe som er essensielt for å kunne få fornøyde kunder (Woodruff, 1997). Ahlsell, er et eksempel på en bedrift som jobber etter dette prinsippet. De er organisert på en måte som gir de enkelte avdelinger mulighet til å gjøre det de må for å på best mulig måte møte kundens behov (Hope & Fraser, 2003). Nøkkelen er at team, prosjekt, og avdelinger er organisert med en sammensetning av flere mennesker med ulike roller og funksjoner som har ansvar for resultatene, som fører til at

kunnskap og erfaring effektivt overføres på tvers av organisasjonen og at de klarer å møte kundens behov.

Prinsipp 2: Organisasjon

Organiser en slank nettverksstruktur av ansvarlige team, ikke sentraliser oppgavene

Historisk sett har organisasjoner vært bygget opp hierarkisk, med sentralisert beslutningsmyndighet, kontrollert og styrt av detaljerte prosedyrer, regler og instruksjoner. All form for kommunikasjon skal i henhold til hierarkiet gå via nærmeste leder og eventuelt videre opp hvor avgjørelser og beslutninger tas (Thorsvik & Jacobsen, 2002). En slik form for struktur kan føre til lange reaksjonstider siden beslutninger må tas sentralt, og dess større en organisasjon er jo lengre vil reaksjonstiden være. Undersøkelser viser at effektivitet og produktivitet er minst 35 % høyere i desentraliserte bedrifter enn i de mer tradisjonelle hierarkiske organisasjonene (Wheatley, 1997).

Som nevnt tidligere leder budsjettet til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner. Flatere struktur i en organisasjon kan skape økt motivasjon blant ansatte og mellomledere, som ved sin markedskunnskap kan ha evner til å ta bedre og hurtigere beslutninger både for kundens og for bedriftens beste. Videre kan det bidra til høyere grad av innovasjon i en organisasjon da ansatte får større spillerom til å være kreative og følge opp egne ideer i større grad (Thorsvik & Jacobsen, 2002). Det blir enklere og både se og svare på muligheter og nye løsninger i motsetning til hierarkiske organisasjoner der kontroll og detaljstyring vil hindre den type frihet fordi de fastsatte planene og prosjektene allerede er bestemt. Beyond Budgeting tar utgangspunkt i en desentralisert og flatere struktur, hvor den enkelte avdeling har større beslutningsfrihet og kan reagere fleksibelt på markedet uten å måtte vente på godkjenning fra ledelsen.

Prinsipp 3: Ansvar

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

I følge Hope and Fraser (2003) etablerer budsjettet en avhengighetskultur i en organisasjon og for å danne en kultur som framhever ansvar fremfor avhengighet som dette prinsippet bygger på, må tre forutsetninger være på plass.

Den første forutsetningen som må ligge til grunn er å ha et kritisk syn på de antakelser og risikoer som eksisterer. Man er også nødt til å involvere flere ansatte i strategiplanleggingen og bevilge beslutningsmakt nedover til de som jobber tettest med kunden, da det er de som sitter inne med en unik markedskunnskap ikke toppledelsen har. Ved å involvere flere og spre beslutningsmakten nedover kan ledere føle en redusert form for makt og at de har mindre kontroll.

Den andre forutsetningen er å involvere alle på alle ulike nivå i selve strategien i organisasjonen. Avdelingslederne kan bruke tid på å vurdere og analysere strategien for å identifisere mulige svakheter en må ta hensyn til, i tillegg til å ha fokus på hvordan man på best mulig måte skal nå de mål som er satt. I og med at de sitter tettest på kunden i en bedrift vil de av den grunn ha mer erfaring og forståelse om markedet. Dersom de nedover i organisasjonen får mulighet til å jobbe mer strategisk vil det bidra med et økt konkurransefortrinn for bedriften da de som kjenner markedet best kan ta strategiske beslutninger på vegne av bedriften og bedriftens kunder. Her er det viktig at toppledelsen legger til rette for at de ansatte skal våge å ta beslutninger, og at det ikke foreligger noen form for straff, men en gjensidig forståelse for at feil kan skje og feil beslutninger kan tas.

Den tredje og siste forutsetningen som må ligge til grunn for å fremheve ansvar i en bedriftskultur er at strategien er forankret i hele organisasjonen. For å opprettholde en strategi er det viktig at den er forankret på tvers av hele organisasjonen slik at alle er på vei mot det samme målet. Det er de ansatte som jobber til daglig med kundene og som har stor innflytelse på om en strategi blir fulgt eller ikke. Dette er også svært viktig for å minimere risiko for at ikke feil beslutninger tas lengre nede i systemet dersom makt er delegert nedover, og forutsetter regelmessige møter med åpne diskusjoner, strategieierskap og sammenfallende forventninger opp mot ledelsen.

Prinsipp 4: Selvstendighet

Gi teamene frihet og evne til å handle, dropp detaljstyringen

Budsjetteringsprosessen gir ledelsen i en bedrift et utgangspunkt til å kunne planlegge og en følelse av at de har kontroll på fremtiden. Med detaljerte strategidokumenter og budsjettplaner kan de hente ut konkret informasjon og omstendelige handlingsplaner for veien videre.

Undersøkelser viser derimot at en bedrifts mellomledere og ansatte gjerne kan ha

retningslinjer og veiledning, men at de ikke har behov for detaljerte planer for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver (Hope & Fraser, 2003).

For at en bedrift skal lykkes i å desentralisere beslutningsmyndighet må ledelsen involvere alle sine ansatte i strategiarbeidet og delegerer beslutningsmakt til de ulike avdelinger. For mange ledere kan det føles usikkert å måtte gi fra seg myndighet, men istedenfor å styre og kontrollere kan de nå i større grad involvere seg i bedriftens overordnede strategi og målsetninger. Avdelingslederne får større frihet og tillit fra sine ledere til å kunne jobbe mer selvstendig mot de operative planer og er ansvarlig for egne resultater. Dette avhenger av at ledelsen kan vise tillit nedover og stole på at avdelingslederne evner å ta egne beslutninger. Tillit er noe av det mest fundamentale Beyond Budgeting filosofien bygger på (Bogsnes, 2009).

Prinsipp 5: Verdier

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

Som tidligere nevnt er målet med et budsjett å estimere hvordan fremtiden vil se ut. Når budsjettet er utarbeidet er bedriftens planer nøye vurdert med tanke på blant annet kostnader, produksjon og investeringer. Dette fører til at en kan bli noe fastlåst da en må følge de premisser og retningslinjer som allerede er lagt til grunn, og som i stor grad styrer beslutninger som blir tatt videre (Bergstrand et al., 1999). Er budsjettet i tillegg godkjent er det lite sannsynlig at en kan endre på dette underveis, noe som kan få store konsekvenser for en bedrifts omstillingsevne ved endringer i markedet.

I følge ”total kostnader på norsk sokkel” i kapittel 3.1.1 tyder det på at markedets utvikling vil øke fremover. Forskning viser i den forbindelse at en bedrifts reaksjonsevne til å ta strategiske beslutninger i et dynamisk marked vil være avgjørende for bedrifters resultat og konkurransefordeler (Forbes, 2005).

Ved å ha enkle verdier, klare mål og forståelig rammeverk vil ansatte enklere kunne ta flere beslutninger som igjen vil føre til bedre service og levering for kunde. De ansatte føler de har tillit og ansvar, som kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og trivsel. Ledelsen kan istedenfor å kontrollere og overvåke ha en veiledende rolle (Forbes, 2005). Suksessfaktoren er ett sett med

klare og enkle regler som alle forstår. Ikke for få, eller for mange, da dette vil hemme kreativitet og evnen til å endre seg i utvikling og endring – da begrensingene ligger i regler og for rigide retningslinjer. Kommandering og kontrollering vil i kombinasjon med handlingsregler virke hemmende og mot sin hensikt. Ledere bør heller innta en rådgivende mentorrolle.

Prinsipp 6: Åpenhet

Arbeid for åpen informasjonsflyt for selvstyring, ikke begrensn den hierarkisk

Flere ledere i dag er under den oppfatning at informasjon kun skal være åpen for autoriserte personer i bedriften (Hope & Fraser, 2003). Frykten for at hvem som helst kan få tilgang på sensitive opplysninger er vanlig blant ledere, og en ser at mangel på den form for tillit fører til økt kontroll og makt blant ledelsen (Bogsnes, 2009). Tillit og åpenhet i organisasjonen vil være avgjørende forutsetning for vellykket og effektiv informasjonsflyt i en organisasjon.

Informasjon er en utslagsgivende ressurs for alt en organisasjon gjør (Macdonald & Williams, 1993). Det å ha en vellykket informasjonsflyt i en bedrift kan tenkes å gi en sterk konkurransefordel, da det vil bidra til økt læring og erfaringsoverføring internt. En organisasjon lærer ved at de enkelte ansatte i en organisasjon lærer, og læring og erfaring baseres på input av informasjon (Argyris, 1977). Allikevel er mange under den oppfatning at informasjon og kunnskap gir makt og kontroll, og den asymmetriske informasjonen brukes bevisst til å skape et avhengighetsforhold. Med dette siktes det til at én part bruker det at han vet mer enn andre parten til sin fordel for å skape seg et fortrinn. Med dette som utgangspunkt vil det være vanskelig å oppnå effektiv informasjonsflyt i en organisasjon.

Målet for effektiv informasjonsflyt er at riktig informasjon skal være tilgjengelig til riktig tid og til riktig person uten forsinkelse. Dette vil føre til et bedre analysegrunnlag for at riktige og reelle beslutninger blir tatt, og tiltak gjort, før konkurrentene. I en hierarkisk struktur vil informasjonen gå tregere da det er så mange ulike nivå som skal motta informasjonen for å vurdere den før den går videre. Når informasjonen skal innom flere ledd er det også større fare for at det man ønsker å kommunisere endres noe i og med at den skal innom så mange forskjellige som kan tolke og vurdere det forskjellig. Dette, i tillegg til mangelfull tillit, vil føre til et lukket informasjonssystem som ikke gagnar bedriften, bedriftens ansatte eller

kunden. Det å forstå og på riktig måte benytte seg av informasjonssystemet i organisasjonen er essensielt.

Prinsipp 7: Mål

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

Ta utgangspunkt i en fotballkamp; er det viktig å sette seg mål om hvor mange scoringer man skal ha? Eller spiller det ingen rolle, så lenge man scorer flere mål enn det andre laget? Dette eksempelet kan man anvende i næringslivet også, da Hope og Fraser i den sammenheng mener bedrifter er tjent med å benytte seg av relative mål for å måle prestasjon - i og med at markedet stadig er i endring (Myklemyr, 2007). Som vi har vært inne på tidligere har budsjettet blitt kritisert for å ha fastlåste mål som fort mister sin relevans. Da blir det også feil, i følge Bogsnes, å måle prestasjon basert på dette når en ikke tar hensyn til endringene i markedet. Løsningen er å lage relative mål som til enhver tid faktisk viser den reelle prestasjon (Bogsnes, 2009). Ved å se vekk fra budsjett slipper en bedrift at det manipuleres med tall for å innfri de fastlåste budsjettmålene, som i tillegg ikke reflekterer den faktiske prestasjonen. Dette blir vesentlig mer problematisk dersom en bedrifts belønningssystem er knyttet opp mot budsjettmålene som prinsipp 8 belyser ytterligere.

Relative mål kan settes opp basert på benchmarking; *"The continuous process of comparing the levels of performance in producing products and services and executing activities against the best levels of performance in competing companies having a similar process"* (Horngren, Datar, Foster, Rajan, & Ittner, 2009). Ved å sammenligne prestasjoner, tar man utgangspunkt i det man definerer som "best practice". Det betyr å finne det beste nivået for ulike prestasjoner i bedriften og at man bruker disse som sammenligningsgrunnlag. Man kan enten bruke ekstern benchmarking, som kan være å sammenligne seg med konkurrenter. Eller en intern benchmarking der man sammenligner ulike avdelinger. Basert på disse sammenligningene kan man fremstille handlingsplaner for å øke prestasjon og det er en proaktiv styringsmodell hvor man hele tiden jobber mot "best practice".

Prinsipp 8: Belønning

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

Gode mål er en forutsetning for å få til en pålitelig evaluering av ytelse i enhver organisasjon, derfor må evalueringen kobles opp mot gode mål (Bogsnes, 2009). Evalueringsprosessen i bedrifter er svært komplisert hvor det ofte gjøres feil. Flere låser evalueringsprosessen opp mot forhåndssatte mål, uten å ta hensyn til endringer i de forutsetningene som var bakgrunnen for at målene ble satt. Dersom man måler prestasjon mot et foreldet budsjett gir ikke dette en god eller reell evaluering. Selv om målene i seg selv er oppnådd, kan det allikevel bety at andre muligheter og aspekter av leveransen er oversett noe som kan føre til misfornøyde kunder, leverandører og eiere dersom en kun har hatt fokus på å nå budsjettmålet som er det en blir evaluert på og da spør Bogsnes ”*Is it always good performance to hit the budget numbers?*”.

Ved å innføre relative prestasjonsmål (se prinsipp 7) vil lederens fokus på å nå de faste målene avverges og innebære at man heller for eksempel kan bli sammenlignet med sammenlignbare konkurrenter eller interne avdelinger. Avdelingslederne trenger ikke til enhver tid å vite underveis hvordan de presterer i forhold til de interne eller eksterne enhetene de måles opp mot, eller hvilke kriterier som anvendes når en skal evaluere prestasjonsmålene. Det å benytte relative prestasjonsmål vil føre til bedre prestasjon og større motivasjon for å ta avgjørelser som er til bedriftens beste (Hope & Fraser, 2003) enn det å bruke budsjettmål utelukkende som bakgrunn for bonus. Nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI 'er) er noe som brukes for å måle prestasjon på noen områder, og dersom en leders personlige bonus er knyttet opp til disse KPI 'ene kan man risikere at fokuset kun ligger på å nå disse målene og at beslutninger blir tatt deretter.

Bogsnes tar for seg to uavhengige grunner til at bedrifter velger individuelle bonusordninger. Tiltrekke seg den beste kompetansen. Og for å motivere. Svenska Handelsbanken er et eksempel på en bedrift som har benyttet et kollektivt bonussystem i istedenfor individuelle belønningsordninger. Alle bankene i Svenska Handelsbankene måler prestasjon mot de andre bankene i Norden og dersom de presterer bedre så blir 1/3 av overskuddet satt inn i et pensjonsfond som de ansatte kan ta ut når de passerer 60 år (Lindsay & Libby, 2007). Ved å bruke et slikt system blir de ansatte belønnet etter hvor godt banken har gjort det relativt mot

markedet. Til tross for ikke å tilby individuelle bonusordninger er Handelsbanken en ettertraktet arbeidsgiver (Wallander, 1999). Videre var Wallander, direktøren i Svenska Handelsbanken under den oppfatning at et individuelt belønningssystem var noe som førte til at lederne tenkte på sitt eget beste når beslutninger skulle tas, og ikke nødvendigvis på bedriftens beste (Bogsnes, 2009).

Argumentet om at bonus øker motivasjon stemmer ikke i følge forskningen (Bogsnes, 2009). Teorien skiller vanligvis mellom intern og ekstern motivasjon. Ekstern motivasjon representerer ytre faktorer eller en ekstern belønning, slik som lønn, tilbakemelding eller bonusordninger. Intern motivasjon representerer en persons indre faktorer som at du gjør det du gjør fordi det oppriktig engasjerer deg, uavhengig av belønning. Den eksterne motivasjonen kommer inn for å videreføre de interne, selv om forskning vil ha det til at den eksterne motivasjonen går på bekostning av den interne (Bogsnes, 2009). En årsak til dette kan være at bonusordninger for eksempel undervurderer det å være genuint interessert i jobben i seg selv, eller at man som arbeidsgiver med bonus indirekte sier at jobben i seg selv er ok, men at en ekstra påskjønnelse er nødvendig for å gjøre det spennende. Individuelle bonusordninger kan også ha negativ effekt i organisasjoner eller yrker der kreativitet og innovasjon er sentralt, da det kan tenkes at en føler en mindre frihet til å tenke innovativt da en føler et press til å levere toppledelsens mål (Bogsnes, 2009). I følge en studie har det vist seg at kvalitet på arbeid går mer ned dersom det er et individuelt bonussystem som blir brukt enn når det ikke er det (Brandt, 1995).

Bonusordningen bør være en kollektiv eller teambasert ordning, og størrelsen på bonusen bør vurderes ut fra relativ prestasjon (Hope & Fraser, 2003). Ved å måle finansielle og ikke-finansielle parametere internt mot andre avdelinger i organisasjonen og mot konkurrenter eksternt vil en i prinsippet kunne oppnå bonus tross vanskelige tider i markedet. Nøkkelen her er å gjøre det bedre enn de andre avdelingene eller bedre enn konkurrentene, litt som i eksempelet med scoring i en fotballkamp. I og med at resultatene er basert på et år alene vil incentivet med manipulering av tall falle bort for å oppnå bonus, og ved at evalueringen skjer først ved slutten av året vil en i løpet av hele året jobbe for å maksimere profitt og prestasjon. Handelsbanken er et godt eksempel når det kommer til bonussystem, da hele banken sin totale ytelse er utslagsgivende for hver enkelt sin bonus (Lindsay & Libby, 2007). Bonussystemet fører til at hele organisasjonen drar i samme retning for best mulig resultat.

Prinsipp 9: Planlegging

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

En bedrift bruker i gjennomsnitt fire-fem måneder på budsjetteringsprosessen og bruker omkring 30 prosent av ledelsens tid (Grønnevet & Østergren, 2008). Dette underbygges også av Hope and Fraser (2003), som anslår at ledelsen kan bruke 30-40 % av tiden. Innen budsjettene er ferdigstilt og godkjent, er de allerede udaterte og ikke lenger relevante, i og med at markedet kan ha endret seg mye i den tidsperioden. Kritikken til budsjett er at merverdien man får tilbake er lav i forhold til all den tid og ressurser budsjettprosessen krever (Hope & Fraser, 2003).

Vi har tidligere nevnt rullerende prognoser som et alternativt verktøy for å planlegge som man enten kan bruke enkeltstående, eller som et tillegg til budsjett. Målet med dette er at planleggingsprosesser går raskere og at bedriften av den grunn evner å tilpasse seg endringer i markedet i større grad. Bruker man rullerende prognoser i tillegg til det tradisjonelle budsjettet er man ikke så detaljert eller avhengig av så mange mennesker i utarbeidelsen. Budsjettet lages en gang i året, mens rullerende prognoser er noe man kontinuerlig fremstiller, ofte avhengig av bedriftens markedssituasjon. Prognosene baseres på det endelige regnskapet opp mot budsjettall i tillegg til tidligere prognoser. Dersom en kun bruker prognoser som en total erstatning er det disse prognosene bedriften planlegger ut i fra og hvor ofte man må lage nye prognoser baseres på hva som er mest hensiktsmessig for bedriften og forholdet til markedet. En av nyttene med å bruke dette istedenfor budsjett er at den er mindre rik på detaljer, og at utarbeidelsen da tar kortere tid i motsetning til budsjettprosessen. Derimot er det flere bedrifter som allikevel har et altfor betydelig detaljnivå (Grønnevet & Østergren, 2008). I motsetning til budsjett skal ikke de rullerende prognosene kun ha fokus på finansielle tall, men også andre drivere og ytelser som har stor betydning for verdier skapes i en bedrift (Grønnevet & Østergren, 2008).

Det å implementere rullerende prognoser handler ikke bare om å ta i bruk et nytt verktøy, men innebærer en total endring i ledelsesfilosofi. Det at ledelsen ikke skal passe på, men heller delegere og samarbeide er en viktig forutsetning. Poenget er at førstelinjepersonell skal få frihet til å anvende sin kunnskap om kunden i sin utarbeidelse av prognoser. Det krever derfor

en intern holdningsendring der en lærer både ledere og ansatte at prognosene er en helt annen og ulik prosess enn når et budsjett utarbeides.

Fordelen med å ikke planlegge etter budsjett er at ledere lettere kan ha fokus på å forholde seg til nåværende markedsituasjon og tilpasse seg deretter uten å være blendet av et fastlåst budsjett, og heller da gjøre det som på daværende tidspunkt er mest hensiktsmessig for kunder og eiere (Hope & Fraser, 2003).

Prinsipp 10: Kontroll

Baser kontroll på relative nøkkeltall og trender

Det å ha kontroll betyr alt for at en bedrift skal overleve. Kontrollmekanismene i tradisjonelle bedrifter har vært, og er fremdeles, ofte sentralstyrt. Ledelsen er under den oppfattelse at de har kontroll så lenge bedriften følger de satte budsjettmål. I dag ser man eksempler på at flere bedrifter har gått over til at toppledelsen kun involverer seg dersom det er uunnværlig, noe som gjør at bedrifter bevarer sin sentralstyring, men at den bli mer effektiv da de har desentralisert beslutningsmakt nedover i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003). Kontroll skapes ved at de enkelte avdelinger produserer egne nøkkelindikatorer og prognoser. Disse er via god informasjonsflyt tilgjengelige for alle i bedriften slik at alle til enhver tid skal vite hvordan de enkelte prosjekter og avdelinger presterer. Dersom en styrer utelukkende etter budsjett kontrolleres de fastsatte budsjettmålene til faste tider i løpet av året og er den eneste kontrollen man har på hvordan bedriften presterer. I en flat organisasjon vil det være lettere å opprettholde kontroll da det er liten avstand mellom toppledere og de underliggende enhetene som også reduserer risikoen for at enkelte ”trikser” til resultater for egen vinning, og at sannhet og tillit blir den egentlige og reelle kontrollen. Trendanalyser, rullerende prognoser, nøkkelprestasjonsindikatorer og benchmarking er alle modeller som benyttes i tilknytning med en slik kontrollpraksis (Hope & Fraser, 2003).

For at en bedrift skal kunne få en slik kontrollpraksis, basert på eksemplene ovenfor, til å virke er en avhengig av effektiv styring. Som nevnt tidligere er det viktig å ha klare og enkle regler og grenser, istedenfor for fastlåste regler og rigide retningslinjer for å gi spillerom til å kunne ta egne beslutninger, og at ledelsen fungerer mer som en mentor/rådgiver for å gi retningslinjer. Mellomledernes oppgave er å sette et minimumskrav til avdelingens prestasjon basert på en kritisk vurdering av antagelser og vurderinger gitt av mellomlederens

underordnede, men også fra toppledelsen. Det må også være takhøyde for feil så lenge de ikke bryter de definerte grensene og verdiene toppledelsen har satt.

Prinsipp 11: Ressurser

Alloker ressurser når behovene oppstår, ikke gjennom det årlige budsjettet

Et budsjett skal fungere som et verktøy for å styrke og allokere ressurser for et år. Når en skal forhandle frem et budsjett skal både de finansielle ressursene og humankapital fordeles som en "pengesekk" slik at de enkelte avdelinger og prosjekter vet hvilken kapasitet de kan planlegge ut i fra. Dette mener ledere gir god oversikt og god kontroll, og toppledelsen trenger da ikke bruke tid på de enkelte avdelingene resten av året (Hope & Fraser, 2003).

Ulempen med denne typen for ressursallokering ved budsjettplanlegging er at den ikke tar hensyn til markedsendringer. Markedet er i stadig endring og når ressursene er allokert flere måneder på forhånd vil de fort bli irrelevante og heller ikke da være et gjeldende styringsverktøy. Budsjettet fungerer som en fastsatt plan for perioden og man må klare seg med de ressursene som er budsjettet, som igjen resulterer i en organisasjon som ikke er i stand til å reagere raskt nok på et endret marked.

De ulike avdelingene og prosjekter i en organisasjon vil også konkurrere i en budsjettprosess for å sikre seg ressurser, som igjen kan resultere i overkapasitet i enkelte avdelinger på bekostning av andre og en sub-optimalisering av de enkelte enheter som ikke gagnar en bedrift. I følge Hope og Fraser bør en desentralisere ansvaret for resultater til lavere nivå og ansatte som jobber tett med kunde. Beyond Budgeting går ut på at ressurser bør fordeles når behovene oppstår, og ikke gjennom et budsjett. Ved å benytte andre verktøy som for eksempel nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI'er) reduseres risikoen for at avdelinger vil blåse opp sine behov for å sikre seg mer enn nødvendig, men heller søke om mer dersom behovet oppstår (Hope & Fraser, 2003).

Prinsipp 12: Koordinasjon

Koordiner handlinger dynamisk, ikke gjennom årlig budsjettering

Bedrifter har ofte et behov for å koordinere interne enheter og avdelinger for å samkjøre fremdriften for at den totale leveransen går som den skal (Bergstrand et al., 1999). Her er man avhengig av at de aktuelle enhetene er samordnet for at hele verdikjeden skal føre frem til et godt resultat. Har en bedrift begrensede ressurser er det desto viktigere at de forskjellige enhetene er samkjørt. I organisasjoner som bruker budsjett så er det definert hvilke forpliktelser de enkelte interne enhetene har overfor hverandre. Fordelen med dette er at man får en fullstendig plan over de ulike kostnadskrevende prosessene og prosjektene, og kan koordinere disse på en fornuftig måte med hensyn til bedriftens finansielle utgangspunkt.

Beyond Budgeting-filosofien tar utgangspunkt i å koordinere de ulike enhetene alt etter markedetsbehov og styre ressursene deretter - en tilnærming som ligner på det vi kaller "Just in time"-prinsippet. Toyota utviklet dette prinsippet for å effektivisere bilproduksjonsindustrien, og for å fjerne all form for sløsing i alle deler av produksjonen, alt fra råmateriale til utstyr og ressurser. Målet var å levere riktig produkt, i riktig kvalitet, til riktig tid. Ulempen med dette er at en ikke nødvendigvis utnytter full kapasitet i og med at en ikke produserer noe for lagring.

Endring i markedetsbehov og kundepreferanser gir bedrifter store utfordringer med å måtte tilpasse seg raskere enn før. Fordelen ved ikke å bruke budsjetter er i den forbindelse at en ikke er nødt til å forholde seg til rigide planer eller fastlåste midler, men lettere klarer å tilpasse seg det markedet etterspør - som igjen fører til mer fornøyde kunder. Budsjetter kan ofte baseres på estimater av standardkostnader i en bedrift som benyttes for å beregne avvik på effektivitet, selv om det både kan ha gått på bekostning av kvalitet og økt lagerbeholdning. Lederne måles på disse avvikene og har som hovedfokus å minimere eventuelle gap, istedenfor å se på at det kunden faktisk ønsker samsvarer med bedriftens ressurser (Hope & Fraser, 2003). For å kunne koordinere en bedrift og dens enheter kreves det et godt samarbeidsklima og vilje mellom ansatte, team og bedriftens avdelinger. Fordelen med dette er at kunnskap overføres i høyere grad på tvers av organisasjonen og bidrar til en større helhetsforståelse for bedrift og det man leverer. Dette kan igjen resultere i at en bedrift i større grad evner å respondere på endringer i markedet.

3.3.2 Om å implementere Beyond Budgeting

Det er utviklet syv retningslinjer som kan brukes for å implementere Beyond Budgeting (Bogsnes, 2009). Fasene er generelle, og må tilpasses det enkelte tilfellet.

Creating the case for change; Målet i denne fasen er å overbevise de ansatte om at det er nødvendig med en endring. For å få til dette lister Bogsnes opp tre fokusområder. Hva er galt med dagens situasjon, hvor ønsker vi å gå, og hvordan starter vi denne prosessen. Det er enkelt å bygge opp argumentasjon, og vise at budsjetter tar mye tid og koster mye penger.

Handling resistance; En ny form for styring i en bedrift vil alltid føre til skepsis og misnøye. Bognes snakker av egen erfaring, og sier at misnøyen oftest er hos ledelsen. For mange usikre ledere vil det å gi slipp på de tradisjonelle budsjettene føles som å gi slipp på mye makt og innflytelse. Tipset til Bognes går ut på å utfordre skeptikerne til å sette opp et scenario hvor Beyond Budgeting innføres, men feiler. Se deretter på hvilke følger dette kan få, og hva som kan gjøres. I verstefall kan tradisjonelle budsjetter gjeninnføres og alt vil være tilbake til normalen. Begynn deretter å diskutere hva som skjer om Beyond Budgeting fungerer, og hvilke muligheter dette medfører. Som nevnt tidligere vil Beyond Budgeting gjøre bedriften mer markedsorientert og i stand til å handle ut fra endringer i markedet. Dette kan være spesielt viktig i bransjer hvor salget i stor grad påvirkes av utenforliggende faktorer.

Design to 80 % and jump; I større endringsprosesser vil det alltid oppstå endringer og uforutsette hendelser. Det er derfor lurt å planlegge og utvikle prosedyrer til en viss grad, men mye av gjennomføringen vil være avhengig av hvordan implementeringen trer frem. Dette punktet kan sees i sammenheng med grunntanken i Beyond Budgeting, som er å ta hensyn til, og reagere på nye impulser når de dukker opp. Dette vil også gi de ansatte mulighet til å påvirke og forme arbeidet, som gir de et større eierforhold til prosessen.

Involve HR; Når vi skal implementere Beyond Budgeting må vi vite at dette vil påvirke mer enn bare budsjettene. Det vil påvirke måten bedriften tenker på, og angriper utfordringer. Dette vil ikke fungere om kun finansavdelingen eller kun HR-avdelingen gjør jobben. Det krever at alle disse funksjonene er involvert, og jobber for endringen. Målet er å endre både strategier og overordnede mål, men også ansattes mål og belønninger.

Pull VS push strategi; Neste anbefaling går på å ikke presse noen til å igangsette Beyond Budgeting. Det går ut på å ikke sette opp strenge tidsplaner som skal overholdes og måles mot, men heller fokusere på å jobbe med de personene og avdelingene som ønsker hjelp. Etterhvert som prosessen går videre vil flere og flere se effekten av arbeidet som gjøres, å søke hjelp og veiledning. Dette gjør først og fremst implementeringen lettere, ved at en jobber sammen med folk som ønsker endringen. Dette fører igjen til at arbeidet går fortere, og oppdages av andre avdelinger.

One war but a thousand battles; Ved implementering av Beyond Budgeting må man være innstilt på at det vil bli mange kamper. Vi er avhengige av aksept fra toppledelsen for å kunne igangsette arbeidet, men deretter skal dette implementeres i alle avdelinger og hos alle ansatte i bedriften. Dette er noe som må gjøres avdeling for avdeling, ansatt for ansatt. En må være innstilt på at dette vil ta lang tid og kreve mye jobbing.

Siste anbefalingen er *do not become a fundamentalist*; Med dette menes at man ikke skal være opphengte i om noen velger å beholde de gamle budsjettene etter at implementeringen er igangsatt. For mange er det en stor endring i tankemåten, og for å hjelpe i denne overgangen kan det være greit at de lager egne budsjetter og planer. Det er likevel viktig at disse ikke brukes til rapportering. Over tid tror en at de ansatte vil se nytten av å være fleksible, og derfor i mindre grad bruker budsjetter for styring og kontroll.

3.4 Er Beyond Budgeting for alle?

Det foreligger ikke i dag utstrakt kritikk av Beyond Budgeting, ikke fordi den er feilfri men snarere antakelig fordi det er en relativ ny modell og fordi den er basert på kritikk av budsjetteringsmodellen. Allikevel finnes det en del aspekter som kan være diskutabile.

I spørsmålet om Beyond Budgeting kan anvendes for alle mener Richards (2006) at den kun kan være et potensielt alternativ for et fåtalls bedrifter. Dette grunnes kompleksiteten av en slik modell, både når det kommer til det å fjerne budsjett og styre en bedrift uten, endringsfrykt blant ansatte, og hvorvidt de konstaterte fordelene faktisk er relevante for de ulike bedriftene. I tillegg mener han at teorien rundt de ulike prinsippene er for generelt beskrevet. Videre hevder han at kun 10-12 % av bedrifter som i dag styrer etter budsjett i beste fall kan være kvalifiserte til å implementere en slik modell som Beyond Budgeting. Og

av dette fåtallet skal det også radikale holdningsendringer til for å kunne få et vellykket utfall. I følge Hoff (2009b) er det blant annet ikke en sannhet at Beyond Budgeting tross tydelige fordeler og en mer balansert målstyring, er noe som er for alle. Blant annet trekker han frem at bedrifter som befinner seg i stabile omgivelser og ikke opplever hyppige svingninger i markedet har liten grunn til å avskaffe det tradisjonelle budsjettet. Vurderingen om å beholde det tradisjonelle styringssystemet avhenger også av evnen en bedrift har til å skaffe nødvendig og relevant informasjon raskt og effektivt. Dermed kreves det en nøye overveielse når en bedrift skal revurdere de eksisterende styringsformene kontra det å velge nytt. Det finnes flere varianter av en mer dynamisk styring. En bedrift kan velge å benytte elementer som kan bli med å effektivisere det tradisjonelle ved behov, som for eksempel å kombinere budsjettet og prognoser med en klar strategisk forankring. Antakelsen om å styre en bedrift mer dynamisk og evnen til å være fleksible i forhold til hard konkurranse må vurderes for de enkelte bedrifter om hvorvidt det er nødvendig, og ikke bare blir en høy kostnad som gir lav nytteverdi (Richards, 2006).

Hoff (2009b) tar opp følgende forhold som bør ligge til rette for en suksessfull endring, som også skal forsvare ressursene en må investere i en slik prosess;

- Presise overordnede målsetninger og retningslinjer for arbeidet
- God planlegging av prosessen
- Kyndig ledelse
- Ansattinvolvering og deltakelse (tidlig involvering av de ansatte sikrer god kommunikasjon og eierskap til de utarbeidede planene)
- Mindre detaljer, mer analyse
- Gjennomføringsplaner, som forteller hva den enkelte avdeling og eventuelt hver enkelt medarbeider skal prioritere for at målene nås.

Borealis, var en av de første bedriftene som benyttet balansert målstyring. Til tross for flere vellykkede endringer og at fordelene var mange, hadde de allikevel undervurdert ledelsens evne til å overføre eierskap til underordnede, som bøy på utfordringer under implementeringen. I tillegg valgte de på et senere tidspunkt å relansere det tradisjonelle budsjett for de faste kostnadene. En årsak til dette var at de ville kunne styre bedre dersom de

kunne få frem flere kostnadsdetaljer. Enkelte bedrifter som har store likviditetsutfordringer er også et eksempel på bedrifter som ikke kan klare seg uten detaljerte budsjetter.

I og med at hver enkelt bedrift er nødt til å skreddersy deler og elementer av verktøy og prinsipper av Beyond Budgeting-modellen, kan dette medføre betydelig ressursbruk og store utfordringer som vil kunne koste mer enn det smaker. Richards (2006) påstår også at det ikke foreligger konkret dokumentasjon på at Beyond Budgeting faktisk har gitt bedre finansiell gevinst.

4.0 Analyse

4.1 Presentasjon av Oceaneering

Oceaneering er globalt selskap med hovedkontor i Houston Texas. Selskapet ble etablert som et dykkerfirma i 1964, og har siden den gang utviklet seg til å bli en stor aktør innen Subsea engineering, med 11 000 ansatte og avdelingskontor over hele verden. Oceaneering var tidlig ute med å ta i bruk ROVer (Remote Operated Vehicle) for å utføre operasjoner på havdypet. ROV er fortsatt en svært viktig del av det Oceaneering er kjent for, og er grunnsteinen for resten av virksomheten. Teknologien som i utgangspunktet var utviklet for bruk på havbunnen har gjennom årene blitt videreutviklet og brukes i dag på flere områder, som romfart, militær og underholdning.

Hovedkontoret for selskapets virksomhet i Norge flyttet i 2015 inn i nye moderne lokaler på Forus i Stavanger, og er ansvarlige for all aktivitet i Norge og Nordsjøen. Kontoret i Norge jobber kun inn mot olje- og gassmarkedet, og er inndelt i tre avdelinger med ulikt fagfelt.

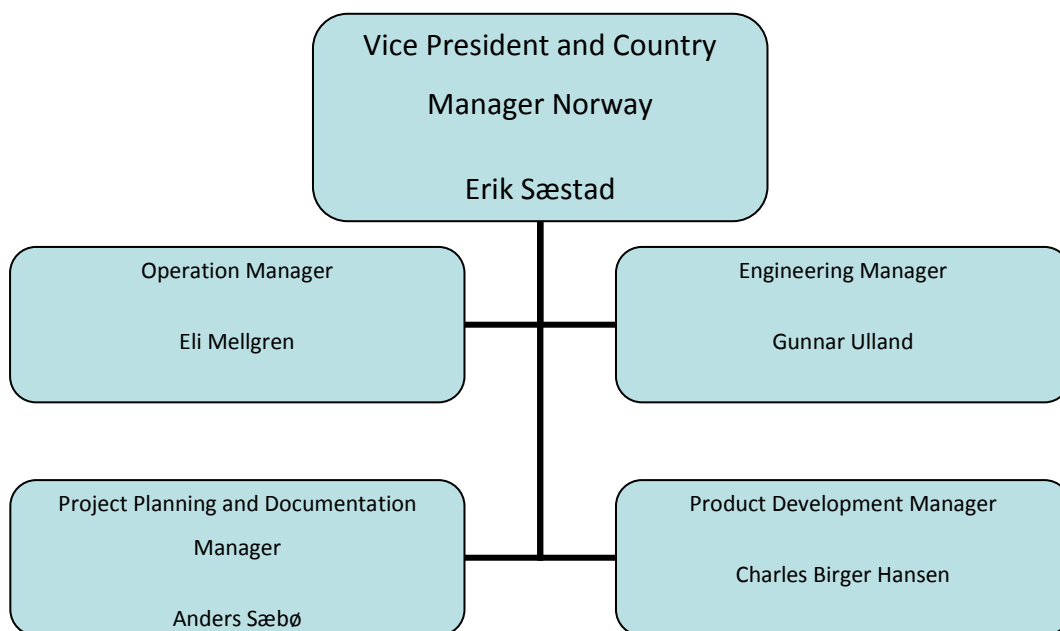
1. ROV – ROV leier ut ROVer med mannskap og er representert på en stor andel av rigger og båter i Nordsjøen. Kunder i dette segmentet er båteiere, riggeiere og oljeselskaper.
2. Asset Integrity – Driver med inspeksjon og vedlikehold offshore, på vegne av operatørselskapene.
3. DTS – DTS (Deepwater Technical Solutions) utvikler, produserer og vedlikeholder verktøy til bruk Subsea. Dette er til internt bruk, men også salg og utleie til andre aktører. Avdelingen består hovedsakelig av ingeniører og prosjektledere.

4.2 Presentasjon av DTS

DTS i Norge utvikler, produserer og vedlikeholder verktøy for salg og utleie til ulike aktører i olje- og gassindustrien. På kundelisten finner vi både de store operatørselskapene og systemleverandører, hvor DTS leverer enkeltkomponenter og større produktpakker. Flesteparten av oppdragene DTS påtar seg er såkalte EPC-kontrakter (engineering,

procurement, construction kontrakter), hvor de står for alt fra utvikling til produksjon, men de kan også påta seg jobber hvor de kun står for engineering eller kun innkjøp og produksjon. En viktig del av planleggingen er til enhver tid å ha rett sammensetting av prosjekter til å sysselsette alle ansatte.

DTS har en ledergruppe bestående av fire personer, hvor alle rapporterer direkte til Vice president and Country Manager Norway, Erik Sæstad.



Figur 7: Organisasjonskart, ledelsen DTS

Gruppen består ellers av tre selgere, fire expeditere i en order management group, tre prosjektkoordinatorer i en internal projects group, seks prosjektledere og 33 ingeniører, hvor flere av disse har erfaring og kan opptre som prosjektledere.

4.3 Budsjettprosessen i Oceaneering DTS

Budsjetteringsprosessen i Oceaneering DTS virker noe tilfeldig. Det er ikke kommunisert en overordnet plan til de som er direkte involvert. Det finnes heller ikke krav til hvordan budsjettet skal utarbeides og rapporteres. Det er da opp til hver enkelt avdeling å bestemme hvordan de ønsker å jobbe for å komme frem til budsjettet, og hvordan de velger å presentere det. Budsjettet strekker seg fra 1. januar til 31. desember.

Budsjettprosessen starter så tidlig som juli, med det som kalles en sneak peek for neste år. Det går da ut en mail fra toppledelsen i Houston som ber om et estimat for neste års budsjett. Ledergruppen i DTS setter seg da sammen for å komme frem til et estimat. På dette tidspunkt brukes det ikke veldig mye tid på analyser, men baseres i stor grad på magefølelse og mange års erfaring. Charles Birger Hansen, som i dag er leder for produktutvikling og ansvarlig for salgsteamet, har over 20 års erfaring med budsjettering i Oceaneering, og spiller en viktig rolle i dette arbeidet. Da dette i stor grad er basert på informasjon de involverte sitter på fra før, går det ikke mye tid på dette arbeidet. Det estimeres ca. ½ dag per person i ledergruppen (to dagsverk). Grunnen til at de ønsker å starte med en sneak peek så tidlig som i juli er at de skal kunne gjøre nødvendige tiltak og tilpasninger så tidlig som mulig. Ser man en oppgang, nedgang eller endring i neste års budsjett skal det gjøres nødvendige tilpasninger på et tidlig stadium for å kunne håndtere endringen.

Det videre arbeidet er knyttet til førsteutkast til budsjett. Dette jobbes med i august/september, og skal være klart til et globalt planleggingsmøte i oktober. Da samles toppledelsen i Oceaneering for å planlegge veien videre. Det brukes betydelig mer tid på utarbeidelsen av dette budsjettet enn sneak peek. Salgsbudsjettet deles først inn per kunde, og deretter inn per prosjekt hos kunde. Dette budsjettet inneholder også en detaljert oversikt over forventede kostnader. Sammensetningen av kostnader i et prosjekt vil variere mye ut fra typen prosjekt. Det strekker seg fra rene produksjonsprosjekter, som kun krever prosjektledelse og verkstedsressurser, til rene engineering-studier, som kun krever kapasitet på engineering.

Budsjettering av kostnader knyttes opp mot forventede inntekter og hvor disse inntektene kommer fra. Som input til arbeidet med salgsbudsjettet brukes CRM (Customer Relationship Management) systemet aktivt. Dette blir til enhver tid vedlikeholdt av salgsteamet som legger inn alt av muligheter hos kundene.

Etter at budsjettet er satt opp går det frem og tilbake til den globale ledelsen av DTS flere ganger for gjennomgang og kommentarer. Kommentarene fra den globale ledelsen går først og fremst på kostnader, og i mindre grad på salgsbudsjettet.

Endelig førsteutkast til budsjettet overleveres så formelt til den globale DTS organisasjonen, som tar dette med inn i den globale rapporteringen av DTS. Det samme budsjettet rapporteres også som en del av Norge sitt budsjett i samme planleggingsmøte. I planleggingsmøtet er toppledelsen i Oceaneering globalt og ledelsen i de ulike avdelingene representert. Sammen legger de en overordnet plan for det kommende året. Basert på dette gir de også tilbakemelding til de ulike avdelingene om forventninger og hvilke rammer de må jobbe innenfor i det kommende året. Ved å kreve et detaljert budsjett på et så tidlig tidspunkt får den øvre ledelsen mulighet til å sette krav, forventninger og detaljstyre de ulike avdelingene til å legge budsjetter som er i henhold til globale mål og strategier.

Avdelingene må basert på dette revidere sine budsjetter for å nå forventningene som er satt. Budsjettene sendes deretter frem og tilbake til de blir endelig godkjent i desember.

4.4 Tidsforbruk i forbindelse med budsjettering

I første runde, som er sneak peek, baseres mye på historisk data og magefølelse. Her er hele ledergruppen på fire personer i DTS involvert.

Arbeidet med første utkast til budsjett er mer tidkrevende. Det estimeres at to personer fra ledelsen i DTS bruker en hel uke sammenhengende på dette arbeidet. I tillegg kommer det ca. tre hele dager fra en cost-controller for å slå sammen tallene, og klargjøre dette til innsending.

Etter det globale planleggingsmøtet i oktober estimeres det at de bruker ca. like mye tid en gang til, for å tilpasse budsjettet til de krav og forventninger som er satt fra toppledelsen.

I følge Charles Hansen, som har vært involvert i budsjettarbeid i Oceaneering i mange år, brukes det mer og mer tid på budsjettering. Ved å starte budsjettarbeidet så tidlig som i juli vil dette være en prosess som strekker seg over 6 mnd., og som hele tiden krever oppmerksomhet, og ”surrer i bakhodet”.

4.5 Forecast

I tillegg til budsjetter brukes også forecast aktivt i Oceaneering. Hver måned holdes det et rapporteringsmøte som kalles for flash, hvor toppledelsen i Houston, ledelsen globalt i DTS og ledelsen lokalt i DTS er representert. Hovedfokus i disse møtene er forecast for kommende måned og kvartalsvis forecast. Forecast som rapporteres i disse møtene blir sammenlignet med budsjettet for året, og det rapporteres på avvik i henhold til dette. Forecast som rapporteres i disse møtene gjelder hele tiden ut inneværende år.

Fokus i disse møtene har endret seg en del det siste året. Tidligere var det mye fokus på historisk data, og på hvordan avdelingen har prestert i forhold til budsjett. Fokuset har nå endret seg til at de ser mer fremover. Hva forventer de å levere den følgende måneden, og hva forventer de av kostnader og inntekter den følgende måneden og de gjenstående kvartalene.

Tallene som rapporteres for kommende måned og kommende kvartal er i stor grad basert på input fra de pågående prosjektene, da ca. 80 % av prosjektene har en ledetid på mellom 3 og 5 mnd. Forventninger lenger frem i tid er basert på rapporter som tas ut fra et CRM system, og er derfor mye mer basert på antakelser.

4.6 Tilpasning til markedsendringer

Gjennom intervjuene finner vi en bred enighet blant intervjuobjektene om at DTS har klart å tilpasse seg endringene vi har sett i markedet den siste tiden. Dette innebærer at de har tatt organisatoriske grep for å tilpasse seg det nye markedet. Dette bygger de på at økonomiske måltall i dag er lik tidligere år. Eksempel på slike måltall er omsetning per ansatt. Dette er måltall som i en periode var lavere enn tidligere. Tilpasningene er derfor reaktive, og ikke en proaktiv tilpasning.

4.7 Oceaneering og Beyond Budgeting

Vi vil nå sammenligne Oceaneering DTS med prinsippene innen Beyond Budgeting. Hvor befinner divisjonen seg i dag innenfor de ulike temaene, hvilke ulemper fører dette til og hvordan kan deler av tankegangen rund Beyond Budgeting påvirke bedriften positivt.

4.7.1 Prinsipp 1. Kunder: Få fokuset over på kunden, ikke på hierarkiske relasjoner

Budsjettprosessen til Oceaneering er i stor grad styrt fra ledelsen i Houston og nedover i organisasjonen. På den måten kan vi si at de bruker budsjettene til å detaljstyre bedriften. Avdelingene styres av detaljerte økonomiske måltall, fremfor å ha kundens ønsker i fokus.

Når budsjettene settes for en avdeling i Norge gjøres dette i et samspill mellom ledelsen i Norge og toppledelsen i Houston. Dette er selvsagt basert på input fra kundekontaktene i Norge, men i den endelige diskusjonen er ikke disse involvert. Krav til fortjeneste og avkastning på investeringer kan da bli viktigere enn å tilfredsstille kunden.

Den største utfordringen her er at dette vil styre hele bedriftens fokus i tiden fremover. Ved å sette detaljerte økonomiske mål vil dette bestemme fokusområdet til alle i året som kommer. Bedriften stiller seg da i en posisjon hvor fokuset til de ansatte er mer på å oppnå mål basert på fortjeneste og avkastning enn på kundens behov.

Problemet her blir enda mer forsterket når disse økonomiske målene settes en gang per år. Etter markedsendringene mot slutten av 2014 og utover 2015 endret muligheten til avkastning seg drastisk. Fortsetter Oceaneering å jobbe ut fra et mål om overskudd som ble satt i 2014 vil de prise seg ut på jobber de kunne tjent penger på, og sysselsatt ansatte med. Tilpasning til markedet og endringer av budsjett blir nå en reaktiv handling fremfor en proaktiv handling. Utdaterte måltall vil ikke motivere ansatte.

Når det gjelder dette prinsippet er vårt inntrykk at Oceaneering er langt fra målsettingen i Beyond Budgeting. Beslutninger tas på et overordnet nivå, helt sikkert basert på overordnede trender i markedet, men for en bedrift som er representert over hele verden vil kunder ha svært forskjellige ønsker og behov fra plass til plass. Også konkurransesituasjonen vil variere

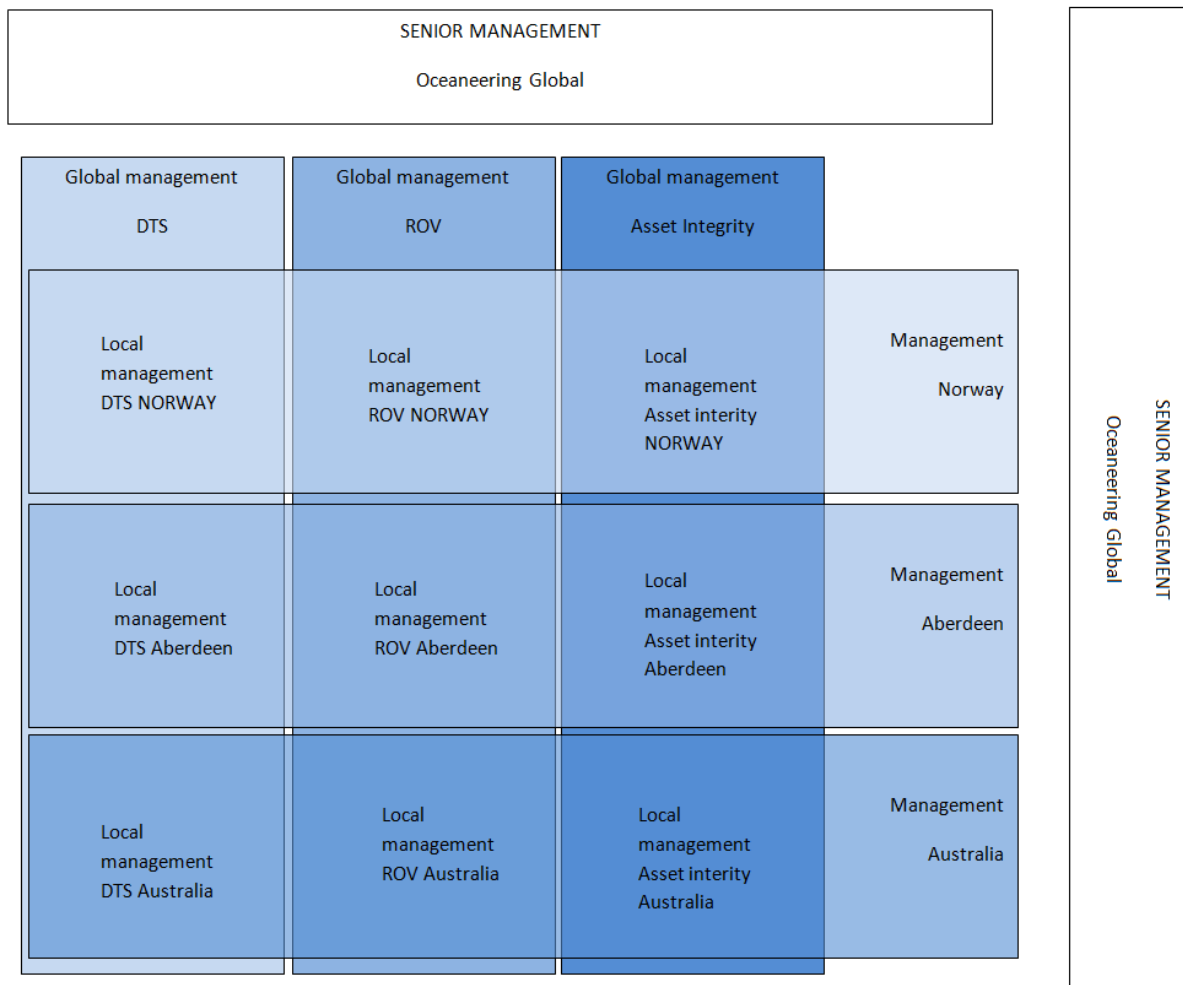
fra lokasjon til lokasjon. En global og sentralisert ledelse vil ikke kunne sitte på oppdatert informasjon om markedet på hver enkelt lokasjon.

4.7.2 Prinsipp 2. Organisasjon: Organiser en slank nettverksstruktur av ansvarlige team, ikke sentraliser

Oceaneering har en tydelig hierarkisk struktur, hvor beslutningstaker i stor grad sitter i utlandet. Kommunikasjon skal gå via nærmeste leder, og oppover i hierarkiet. Den tradisjonelle formen for budsjettering som brukes i Oceaneering fører til at ledelsen blir mer sentralisert, som igjen fører til mindre fleksibilitet. Når beslutningstaker sitter både geografisk og organisatorisk langt fra markedet kan dette føre til at de ansatte får mindre spillerom og mulighet til å reagere på input fra markedet. En flatere struktur ville ført til at beslutningene blir tatt nærere kunden, og bygger på mer oppdatert og riktig informasjon.

For Oceaneering DTS forsterkes disse utfordringene ved at de har to rapporteringslinjer. Avdelingen er en del av organisasjonen i Norge, og rapporterer dermed sine tall og inngår som en del av budsjettet til Norge. Samtidig rapporterer de tall og inngår som en del av budsjettet til DTS globalt.

I modellen under har vi vist hvordan de tre avdelingene til Oceaneering i Norge rapporterer sine tall via to linjer til ledelsen globalt.



Figur 8: Rapporteringslinjer

Ledelsens interesse i de regionale kontorene vil ikke nødvendigvis sammenfalle med interessene til den globale ledelsen i de ulike avdelingene. Hvor den regionale ledelsen i Norge vil ha interesse i å samordne og dra ut synergier i de ulike avdelingene horisontalt i modellen vil interessen til den globale ledelsen i DTS være å dra ut synergier vertikalt i modellen. Den lokale ledelsen i DTS må forholde seg til begge interessene, og mister dermed en del av fleksibiliteten og fokuset på verdiskapende arbeid.

I stedet for en slank og enkel nettverksstruktur, som Beyond Budgeting anbefaler har altså Oceaneering en form for dobbelrapportering gjennom to hierarki. At disse har ulike utgangspunkt vanskeliggjør effektiv rapportering og beslutninger for divisjonen.

4.7.3 Prinsipp 3. Ansvar: Alle må tenke og handle som ledere, ikke bare følge planen

Beyond Budgeting legger stor vekt på å involvere flere ansatte i strategiplanleggingen og bevilge beslutningsmakt til de som jobber tettest mot kunden. Tanken bak dette er at det er de som kjenner kunden best, og vet hva de trenger. For Oceaneering ligger en stor del av strategiplanleggingen hos ledelsen i Houston, og viktige beslutninger blir tatt på et årlig planleggingsmøte. Dette gjør i første omgang at de som utvikler strategien sitter langt vekk fra det faktiske markedet, og derfor kan ta feil beslutninger, men også at de som faktisk har kontakt med markedet ikke føler samme grad av eierskap til strategiene. Ved å la flere av de ansatte ta del i strategiplanleggingen vil dette i første omgang føre til økt motivasjon, men også mer eierskap og forpliktelse. At Oceaneering i dag legger strategiplaner uten at de rette operative personene er involvert kan gi to negative effekter:

1. Strategier er ikke nødvendigvis i henhold til markedssituasjonen den aktuelle avdeling/team befinner seg i, og vil ikke bli oppdatert fortløpende etter hvert som markedet endrer seg.
2. Ansatte som er mest operative vil ikke føle samme eierskap og forpliktelse til en strategi de ikke har vært med på å utvikle. Dette kan være delvis fordi de ikke har fått involvere seg, og delvis fordi målene ikke er oppnåelige i dagens marked.

4.7.4 Prinsipp 4. Selvstendighet: Gi teamene frihet og evne til å handle, dropp detaljstyringen

Dette punktet henger nært sammen med punktet om strategi over, men handler mer om beslutninger. Dette handler om å overføre beslutningsmyndighet til de som sitter nær kunden, og til enhver tid har mest oppdatert informasjon om markedet. I Oceaneering blir mange av de viktige beslutningene tatt i Houston, og dette kan forsinke beslutningene slik at det gir avdelingen en konkurransebakdel, fremfor en potensiell konkurransefordel.

Som vi har diskutert tidligere i oppgaven har markedet for oljeserviceselskapet hatt en jevn vekst gjennom flere år. De har derfor kunnet planlegge med en jevn vekst, og tatt beslutninger

basert på dette. Med de markedsutfordringene vi ser i dag har raske beslutninger blitt stadig mer aktuelt. Etterhvert som usikkerheten øker og markedet blir mer uforutsigbart er det viktig at bedriften er i stand til å ta raske beslutninger basert på oppdatert og riktig markedsinformasjon.

At beslutningstakere for divisjonen ikke bare er hierarkisk, men også geografisk langt fra de operative folkene i Norge er med på å forsterke viktigheten av desentralisert ledelse. Både tidsforskjeller og kulturelle forskjeller gjør det vanskelig å ha en effektiv nok dialog.

4.7.5 Prinsipp 5. Styr etter noen få enkle og klare verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter

Budsjetter

Ved å styre en bedrift etter detaljerte regler og budsjetter vil bedriftens evne til omstilling svekkes. For Oceaneering tar det hele 6 måneder å utvikle budsjettet. Etter at budsjettet er endelig godkjent skal det mye til å få endret dette. Det gjør at de blir fastlåst til dette i lang tid fremover, og kan hindre rask tilpasning når markedet endres.

Mål

Som et ledd i å klare dette er det i Oceaneering bygget opp et klart hierarki av mål, hvor det først settes mål på et overordnet globalt nivå. De ulike globale ledergruppene for de ulike divisjonene setter deretter mål som er i henhold til disse målene. Dette videreformidles nedover i organisasjonen helt til individnivå. På denne måten får de ulike avdelingene selv være med å definere og sette seg mål, og bestemme hvordan de skal oppnå disse. Graden av eierskap og forpliktelse øker kraftig. For Oceaneering sin del er definering av mål en årlig seanse hvor mål er gjeldende for 12 mnd. Endres forutsetningene i markedet kan ikke målene endres.

4.7.6 Prinsipp 6. Åpenhet: Arbeid for åpen informasjonsflyt for selvstyring, ikke begrensn den hierarkisk

Som et selskap registrert på børsen i New York (NYSE) er selskapet underlagt en del lover og regler i forbindelse med deling av informasjon. Mye av arbeidet i budsjettprosessen holdes derfor hemmelig frem til den er endelig godkjent og blir tilgjengelig for alle. Dette gjør også at informasjonsflyten først og fremst går nedenfra i organisasjonen og oppover, og ikke andre veien.

At informasjon hovedsak går oppover i organisasjonen fører også til at denne samles på toppen, hos de som ikke har den daglige kontakten med kunde. Informasjonsutvekslingen følger stort sett samme rapporteringslinjer som budsjettallene vist under prinsipp 2. Informasjonen fra DTS går videre til den globale ledelsen i DTS og ledelsen i Norge, mens det i mindre grad er utveksling av informasjon på tvers av avdelinger, selv om de ulike divisjonene i stor grad jobber mot de samme kundene og innenfor det samme markedet. Bedre informasjonsflyt nedover og på tvers av avdelingene vil kunne gi ansatte som jobber operativt en bedre forutsetning til å tilpasse seg endringer i markedet, og gripe muligheter som dukker opp fortløpende.

Når det kommer til informasjonsutveksling jobber altså Oceaneering ikke etter prinsippet om åpenhet i Beyond Budgeting. Her ligger det et stort potensiale til å utnytte en synergi av at bedriften er en stor global aktør som jobber innenfor mange fagfelt i det samme markedet. Tillitt til ansatte i ulike avdelinger og ulike hierarkiske nivåer er avgjørende for at informasjonen kan flyte fritt.

4.7.7 Prinsipp 7. Mål: Sett ambisiøse mål rettet mot relativ forbedring, dropp de faste budsjettforhandlingene

I en fotballkamp, er det viktig å sette seg mål om hvor mange scoringer man skal ha, eller spiller det noen rolle så lenge man scorer flere mål enn det andre laget? Dette er spesielt viktig i et marked med store endringer. Setter man et fast, gjerne økonomisk, mål vil dette kunne føre til feil beslutninger når markedet endres. Selv om en bedrift ikke klarer å levere for mer enn halvparten av det som var budsjettet, kan de fortsatt ha gjort en veldig bra jobb, og økt markedsandelen. Benchmarking er et bra relativt mål som kan brukes når markedet endres.

Som vi beskrev i prinsipp 5, så har Oceaneering et hierarki av mål, som strekker seg fra globale mål, og videre nedover i organisasjonen til individuelle mål for hver enkelt ansatt. DTS har for 2016 satt opp syv mål som gjelder for hele den norske avdelingen. De to første målene er knyttet til innovasjon og vekst.

Målene her er knyttet til utvikling av nye produkter og tjenester som skal tilbys til markedet, og går på å utvikle minst en ny tjeneste eller produkt, som skal på markedet i løpet av 2017. Dette er et mål som i utgangspunktet er et greit mål, men ved at målet er tallfestet, og ikke knyttet til konkurrerende virksomheter trenger det ikke være et bra mål.

I nedadgående marked vet vi at konkurransen om kundene øker, og at selskaper som tidligere ikke har vært direkte konkurrenter kan tre inn på nye markeder, for å opprettholde omsetning og sysselsette folk. Ved at andre aktører utvikler nye produkter for å gå i konkurranse med DTS har de et nyere og ofte teknisk bedre produkt enn hva DTS har i dag. Et bra relativt mål knyttet til innovasjon kan derfor være og til enhver tid utvikle nye produkter som sikrer Oceaneering sin posisjon som teknisk ledende i markedet.

De videre målene er knyttet mot faste prosentvise måltall knyttet til leveringspresisjon og økonomi. Utfordringen her igjen er at målene tar utgangspunkt i hvordan Oceaneering har gjort det tidligere, og mindre grad til hvordan markedet og konkurrentene utvikler seg. Organisasjonen kan altså tro at de leverer bra, mens de i realiteten leverer dårligere enn konkurrerende virksomheter. Et annet aspekt er at prestasjon i forhold til mål ikke nødvendigvis gjenspeiler om bedriften har gjort en god jobb. Har de som mål å redusere kostnadene innenfor et gitt felt med 10 %, så kan dette, i dagens marked, gjerne oppnås kun basert på markedsendringer, og at bedriften i den forstand underpresterer i forhold til mulighetene.

4.7.8 Prinsipp 8. Belønning: Evaluer og belønn felles suksess basert på relative prestasjoner, ikke på bakgrunn av budsjettmålene

Dette punktet henger tett sammen med punktet over. Dette punktet sier at man skal vurdere belønningen ut fra felles suksess basert på relative prestasjoner. I Oceaneering er belønning knyttet opp mot oppnåelse av budsjetter, som altså ikke er en relativ prestasjon. Men

belønningen er ikke knyttet opp mot enkeltindividers prestasjoner. Når de skal dele ut belønning er dette basert på både egne prestasjoner, prestasjonen til egen avdeling, region og Oceaneering globalt.

Utfordringen er som diskutert over knyttet til at evalueringskriteriene ikke henger sammen med bedriftens prestasjon i markedet, sammenlignet med konkurrentene, men kun prestasjoner opp mot et fastsatt mål. Går markedet totalt sett oppover, kan vi ende opp med å belønne ansatte som presterer under det som er normalt i markedet. Samme utfordring dukker opp om markedet går nedover. Ansatte som leverer langt over det som er normalen i markedet kan ende opp med og ikke få belønning for innsatsen. Denne type belønning kan føre til mindre motiverte ansatte, da egeninnsats ikke nødvendigvis fører til belønning. Det gjør også at de i et bra marked kan ende opp med god belønning til tross for middelmådig innsats.

4.7.9 Prinsipp 9. Planlegging: Gjør planleggingen til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en årlig "fra toppen og ned"- operasjon

Oceaneering bruker mye tid og ressurser på utarbeidelsen av budsjettet fra juli og frem til januar. I tillegg til dette rapporteres det forecast basert på følgende måned og hvert kvartal ut året. Dette gjør at de hele tiden har fokus på markedet slik det er i dag, og forventningene fremover. Dette revideres hver måned, og er basert på input fra både prosjektrapporter og CRM systemet. På dette punktet er Oceaneering langt fremme, og de sier at fokuset har endret seg fra å forklare avvik i tidligere måneder til å fokusere mer fremover. Dette kommer trolig som et resultat av endret marked.

4.7.10 Prinsipp 10. Kontroll: Baser kontrollen på relative indikatorer og trender, ikke på uoverensstemmelse med planen.

I Oceaneering opprettholdes kontroll ved at avdelingene må rapportere avvik til plan og budsjett månedlig. Dette har både fordeler og bakdeler. Det gis en stor grad av frihet ved at de i første omgang skal rapportere avvik i henhold til budsjettet. Teorien i Beyond Budgeting sier at denne kontrollen bør være basert på relative nøkkeltall, ikke faste budsjetter.

4.7.11 Prinsipp 11. Ressurser: Allokere ressursene når behovene oppstår, ikke gjennom det årlige budsjettet

En viktig del av budsjetteringen er å fordele ressurser og godkjenne utgifter. Når vi ser stadig raskere endringer i markedet vil det være fornuftig at disse vurderingene tas oftere. Et klart eksempel på dette er ansatte. Legges det inn et antall ansatte i budsjettet er dette, i utgangspunktet, hva bedriften må forholde seg til gjennom det kommende året. Dukker det opp nye muligheter i markedet, som bedriften ikke hadde forutsett når budsjettet ble laget, vil de muligens ikke ha de nødvendige ressursene til å gripe denne muligheten. Det samme gjelder når markedet går nedover, og det er allokerte ressurser som ikke brukes.

4.7.12 Prinsipp 12. Koordinasjon: Koordiner handlinger dynamisk, ikke gjennom årlig budsjettering

En viktig del av budsjetteringene har tidligere vært på å koordinere ressursene hos de ulike avdelingene. Skal et nytt produkt utvikles og lanseres på markedet må først gruppen for produktutvikling få ressurser til å utvikle nye produkter, deretter må det foretas eventuelle investeringer for produksjon, før markeds- og salgsavdelingen tildeles ressurser for å selge inn det nye produktet på markedet. Dette arbeidet blir klart mer utfordrende når bedriften ikke kjører etter budsjetter, men fordelen er at enkeltpersoner, team og avdelinger må øke samarbeidet for å koordinere aktivitetene. Fordelen med dette er økt informasjonsutveksling, forståelse for hverandres fagfelt, utfordringer og muligheter, som igjen gjør bedriften mer i stand til å tilpasse seg endringene i markedet.

5.0 Konklusjon

5.1 Hvilke fordeler kan Beyond Budgeting gi sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet?

Som vi har sett gjennom den teoretiske gjennomgangen av Beyond Budgeting er det flere klare fordeler med å implementere Beyond Budgeting. De fleste fordelene er knyttet til at bedriften løser opp lover og regler, gir makt og ansvar til de ansatte og på den måten får en mer fleksibel organisasjon.

Dette gjøres ved å endre tankegangen til hele organisasjonen vekk fra interne krav og målinger, og heller fokusere på kunden og markedet. Dette gjøres ved å ta tiden som tidligere ble brukt til budsjettering, kontroll og oppfølging og bruke den ut mot kunden. Budsjettering og planlegging drives tradisjonelt sett av ledere, og at de endrer fokus vil i stor grad påvirke de ansatte.

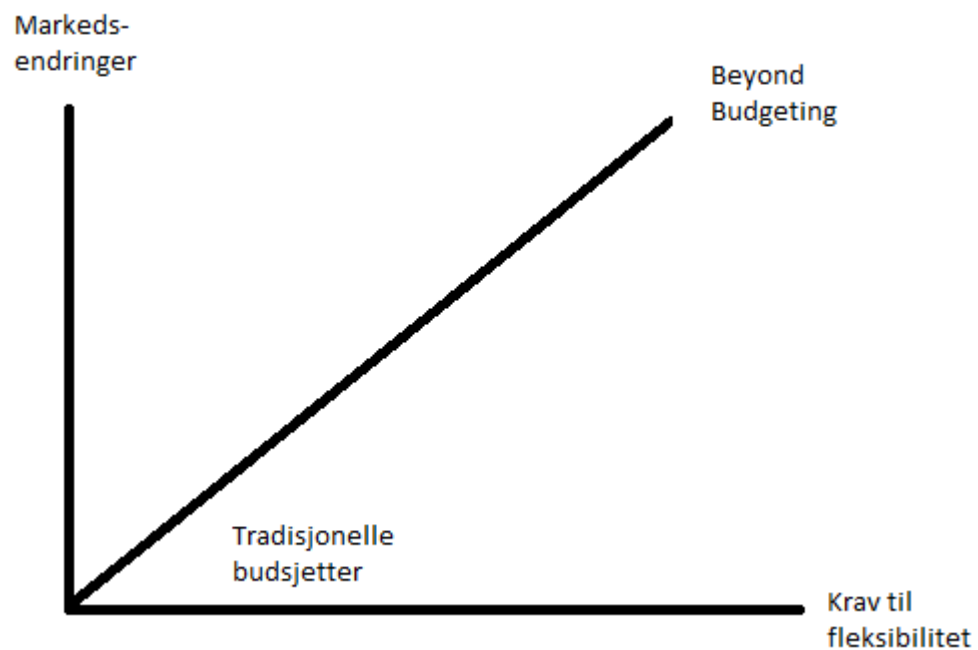
Etter at fokuset til de ansatte har snudd ut mot kunde og markedet må de bli gitt mer ansvar. Dette gjelder først og fremst med tanke på å ta beslutninger, men også når det kommer til strategisk planlegging. Når beslutninger tas av ansatte som faktisk utfører oppgaver og er i kontakt med kunde og marked, vil disse til enhver tid være basert på oppdatert informasjon om endringer i markedet og kundens behov. For å sikre at informasjonen spres til alle i bedriften er det også et sterkt fokus på åpenhet og informasjonsflyt på tvers av avdelinger og både opp og ned i hierarkiske nivåer.

For å bygge opp under at de ansatte skal ta egne vurderinger og raske beslutninger fokuserer Beyond Budgeting på få, enkle og klare verdier og mål. Dette gjør at de ansatte alltid er informert om hvilken retning bedriften beveger seg i, og kan ta selvsikre valg basert på dette.

Beyond Budgeting har tatt hensyn til at flere og flere bedrifter må forholde seg til et globalt marked, med mange påvirkningsfaktorer. Dette gjør, som vi har sett tidligere i oppgaven at markedet endrer seg raskere og raskere. For å holde målene oppdatert, og at de ansatte stadig skal ha noe å strekke seg etter anbefaler de relative mål, som til enhver tid er oppdatert og i

henhold til dagens markedssituasjon. Både belønning og kontroll knyttes opp mot disse relative målene.

Vi kan dermed konkludere med at Beyond Budgeting har klare fordeler, spesielt for bedrifter som opererer i markeder med store endringer og høy konkurranse. Som vi har sett i Stavanger-regionen gjennom 2015 og 2016 er vi i stor grad påvirket av både råvarepriser, valutasvingninger og endring i tilgang til arbeid.



Figur 9: Forhold mellom tradisjonelle budsjetter og Beyond Budgeting

Modellen viser hvordan valg av modell henger sammen med grad av markedsendringer og krav til fleksibilitet.

5.2 Kan Beyond Budgeting hjelpe Oceaneering i dagens marked?

Vi ser at Oceaneering kan dra klare fordeler ut av å implementere Beyond Budgeting, helt eller delvis. Som vi så på i punkt 2.1 er markedet for oljeserviceselskap i endring. Markedet opplever nå en nedgang etter flere år med kraftig vekst. Dette fører til flere endringer for leverandørindustrien. Når markedet totalt sett minker, øker konkurranse fra både tidligere konkurrenter, og fra andre aktører som prøver å jobbe seg inn på nye segmenter. Dette stiller nye krav til både kostnader og marginer. En bedrifts reaksjonsevne til å ta strategiske beslutninger i et dynamisk marked vil være avgjørende for bedrifters resultat og konkurransefordeler (Forbes, 2005).

Budsjettprosessen til Oceaneering blir i stor grad styrt fra Houston, med detaljerte økonomiske måltall som skal oppnås. Dette kan styre fokuset vekk fra kunden og markedet. Fokus på kunden og markedet vil være viktig i alle markedssituasjoner, men i dagens raskt skiftende marked vil dette være avgjørende. Vi mener derfor at mer fokus på kunde og markedssituasjon, og mindre fokus på økonomiske måltall, vil ha en klart positiv effekt for Oceaneering i dagens marked.

Intervjuene viser at en stor del av beslutningene tas av ledelsen i Houston. Tall og budsjetter for DTS rapporteres både via organisasjonen i Norge og den globale DTS organisasjonen. Dette gjør informasjonsflyt og beslutninger unødvendig kompliserte. Beyond Budgeting anbefaler at en større del av beslutningene skal tas i teamene som jobber tettest mot kunden. De kjenner markedet og vet hva som kreves for å vinne i en stadig hardere konkurranse. Dette gir de også mulighet til å gripe muligheter hos nye kunder og markeder. Vi mener derfor at det vil være lurt av Oceaneering å flytte en større del av beslutningene nedover i organisasjonen, slik at beslutninger kan tas basert på oppdatert markedsinformasjon.

Strategi og budsjett henger tett sammen. Også strategiplanlegging skjer i stor grad hos toppledelsen i Houston. Dette gjør at viktige beslutninger blir tatt langt borte fra de som faktisk har den daglige kontakten med kunden. Lang avstand fører også til mindre fleksibilitet. Når markedet endrer seg er det viktig at strategier og planer følges opp og endres. At strategier og planer stemmer med slik markedet er i dag betyr også mye for hvor

motiverende dette er for de ansatte. Å flytte store deler av strategiplanleggingen i Oceaneering ut i de regionale kontorene kan derfor ha god effekt.

En viktig forutsetning for at det skal være effektivt å flytte myndighet ut i teamene er god informasjonsflyt. Per i dag flyter informasjonen oppover i organisasjonen, og det er begrenset hva som blir formidlet nedover, eller på tvers av organisasjonen. Et stort konsern som Oceaneering sitter på mye informasjon om markedet, og de kan helt klart utnytte denne bedre, spesielt i dagens ustabile marked.

Et annet aspekt ved Beyond Budgeting som kan hjelpe Oceaneering i et marked som er i endring er fokus på relative mål og prestasjoner. Budsjettmål settes årlig, og forutsetter at markedet utvikler seg slik bedriften har tenkt. Skjer det uforutsette endringer i markedet kan målene raskt bli utdatert.

For Oceaneering som et globalt selskap er det ingen enkel oppgave å endre styringssystem. Dette krever grunnleggende endringer som må gjennomsyre hele organisasjonen fra toppledelse og videre ut til alle de ansatte. Basert på analysen over kan vi ikke konkludere med at dette er den riktige løsningen for Oceaneering. Vi har likevel argumentert for at deler av prinsippene innenfor Beyond Budgeting kan ha positiv effekt for Oceaneering DTS i dagens utfordrende og skiftende marked. Resultatene kan ikke uten videre overføres til andre bedrifter.

5.3 Forslag til videre forskning

Beyond Budgeting er fortsatt en relativt ny styringsmodell. Videre forskning på teamet generelt er derfor av interesse. Vi har gjennom en teoretisk gjennomgang argumentert for at Beyond Budgeting kan være positivt for bedrifter som befinner seg i markeder med høy grad av endring. En bred forskning som går gjennom flere ulike selskaper i ulike bransjer vil kunne gi en bedre praktisk forankring til denne hypotesen.

Videre vil vi anbefale mer forskning på Oceaneering, for å kunne gi et endelig svar på om Beyond Budgeting kan ha en positiv effekt. Vårt fokus har hovedsaklig vært på en divisjon og opp mot et utfordrende marked. Beyond Budgeting kan gi positiv effekt på flere andre

områder av driften. Samme øvelse kan også gjøres på andre divisjoner og andre geografiske lokasjoner til konsernet.

6.0 Referanseliste

- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 113-123.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*: Fagbokforl.
- Assmann, R., & Hillestad, T. (2008). *Forutsetninger og rammebetingelser for fleksible organisasjonsformer*. xx#.
- Aune, A. (2007). *Kvalitetsdrevet ledelse – kvalitetsstyrte bedrifter* (Vol. 4 utgave): Gyldendal akademisk.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*: Studentlitteratur AB.
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Cappelen akademisk.
- Beyond Budgeting Institute. (2015). Beyond Budgeting Institute. Retrieved from [www.http://bbrt.org/](http://bbrt.org/)
- Bjørnanak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting*.
- Brandt, R. (1995). Punished by rewards? A Conversation with Alfie Kohn. *EDUCATIONAL LEADERSHIP*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*: Oxford university press.
- dn.no. (2016). Brent 1. posisjon. dn.no.
- Flynn, N. (1990). *Public Sector Management*: Harvester Wheatsheaf.
- Forbes, D. P. (2005). Managerial Determinants Of Decision Speed In New Ventures. *Strategic Management Journal*, 355-366.
- Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. 31, 207-214.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og Dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*: Høyskoleforlaget AS.
- Grytten, O. H. (2004). THE GROSS DOMESTIC PRODUCT FOR NORWAY 1830-2003. *Contours of the World Economy 1-2030 AD: Essays in Macro-Economic History*.
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, Årg. 25, nr. 4 (2008).
- Hansen, S. C., Otlej, D., & Stede, W. A. V. d. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=410544

- Heskestad, T. (2014). «Brenn» tradisjonelle budsjetter? Retrieved from <http://public.deloitte.no/blog/2014/12/brenn-tradisjonelle-budsjetter/>
- Hoff, K. G. (2009a). *Bedriftens økonomi* (Vol. 7): Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009b). *Strategisk Økonomistyring*: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*: Harvard Business Review Press.
- Hope, J., & Hope, T. (1997). *Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age*: Harvard Business Review Press (September 1, 1997).
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting, A Managerial Emphasis* Pearson Education International.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*: Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth About The Budgeting Process. *European Financial management, Vol 9*.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2008). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative*: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1991). Relevance lost: the rise and fall of management accounting. *Harvard Business Press*.
- Lindsay, R. M., & Libby, T. (2007). Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Accounting Education Teaching Notes, Vol. 22, No. 4*, 53-71.
- Macdonald, S., & Williams, C. (1993). Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization. *Journal of Product Innovation Management*, 417-427.
- McGregor, D. (1987). *The Human Side of Enterprise*: McGraw-Hill Education.
- Myklemyr, A. (2007). På tide å kaste budsjettet? *Ukesavisen Ledelse, 10/2008*, 64.
- Neely, A., Sutcliff, M. R., & Heyns, H. R. (2001). *Performance Management and Planning and Budgeting*. Retrieved from Accenture
- Cranfield University: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CBP/Areas%20of%20Expertise/Neely%20A%20Sutcliff%20MR%20Heyns%20HR%20-%202001%20-%20Driving%20Value%20Through%20Strategic%20Planning%20and%20Budgeting.pdf>
- NORSKPETROLEUM.NO. (2016, 31.03.16). INVESTERINGER OG DRIFTSKOSTNADER. Retrieved from <http://www.norskpetroleum.no/okonomi/investeringer-og-driftskostnader/>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). The Knowing Doing Gap. *Harvard Business School Press*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2007, Desember). *PriceWaterhouseCoopers Kundemagasin*.

- Richards, R. C. (2006). BEYOND BUDGETING: BOON OR BOONDOGGLE? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2).
- Rickards, R. C. (2006). BEYOND BUDGETING: BOON OR BOONDOGGLE? . *Investment Management and Financial Innovations*.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*: Bergen Fagbokforlag.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*: Universitetsforlaget.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook* (Vol. 3. ed): Sage Publications.
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Fagbokforlaget.
- Wallander, J. (1995). *Budgeten : ett onödigt ont*. SNS Förlag.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*(Issue 4).
- Weetman, P. (2006). *Financial and Management Accounting* (Fourth Edition ed.): FT Prentice Hall, Financial Times.
- Wheatley, M. (1997). Goodbye, Command and Control. *Leader to Leader Journal*.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 139-153.

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Innledning

1. Informasjon
 - a. Presentasjon av oss.
 - b. Presentasjon av masteroppgaven
 - c. Anonymitet
 - d. Info om hvordan informasjonen skal brukes
 - e. Gjennomføring av intervju
 - f. Opptak
 - g. Avgrensning: Undersøkelsen gjelder kun DTS.
2. Formål
 - a. Kartlegge dagens økonomistyringssystem, og potensialet for å anvende Beyond Budgeting.
3. Om intervjuobjektet
 - a. Hvilken stilling og rolle har du i organisasjonen med fokus på økonomistyring?
 - b. Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
 - c. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Dagens økonomistyringssystem

4. Kan du beskrive budsjetteringsprosessen slik den er lagt opp i dag?
 - a. Hvem er involvert i denne prosessen?
 - På hvilket nivå i organisasjonen er disse?
 - b. Kan du anslå hvor mye tid du bruker på de ulike delene av prosessen?
 - c. Hender det at du må prioritere budsjettprosessen foran annet verdiskapende arbeid?
 - d. Hvor detaljert går dere inn i de ulike delene av prosessen?
 - Hvor mye er basert på historiske data?
5. Hvordan settes budsjettet til DTS opp i forhold til budsjetter globalt og nasjonalt?
6. Hvordan brukes budsjettet til oppfølging gjennom året?
 - a. Hvor enkelt er det å få revidert et budsjett?
 - b. Hvor mange ganger ble budsjettet for 2015 revidert?
 - c. Hvor mye tid går på flash?

Budsjettering og endringer i markedet

7. Mener du at måten Oceaneering DTS budsjetterer på er fordelaktig, med tanke på de endringene vi har sett i markedet de siste årene?
 - a. I hvilken grad mener du at Oceaneering var i stand til å forutse endringene i markedet høst/vinter 2014?
 - b. I hvilken grad mener du at Oceaneering har vært i stand til å tilpasse seg disse endringene?
 - c. Hvor knyttet er dere til budsjettet?
 - d. Lar det seg enkelt endre for å forfølge andre muligheter i markedet?

Accountability

8. Hvordan er informasjonsutvekslingen på tvers av nivåer og avdelinger med tanke på budsjettene?
9. Hvordan er dere organisert med tanke ansvar og myndighet?
 - a. Hvem har beslutningsmyndighet i budsjettprosessen? Corporate, hovedkontor i Norge, avdeling, team osv.
 - b. Nedenfra og opp? Ovenfra og ned?
10. Hvordan kommer dere frem til budsjettet?
 - a. Er dette knyttet opp til bedriftens verdier og overordnede plan?
 - b. Hvor mye av budsjetteringen er basert på faktiske leads hos kunder, og hvor mye er estimert?
 - c. Budsjettprosessen blir ofte et spill mellom de som lager budsjettet og ledelsen som skal godkjenne. Hva mener du om dette?
11. Hvilke beslutningsmyndighet har de ulike avdelingene/teamene?
12. Hvor stor frihet har de ansatte til å ta valg basert på egne vurderinger?
13. Hvordan tas en beslutning? Beslutningsprosess. Godkjenningsmatrise

Mål og belønning

14. Vil du si at budsjettet er knyttet opp til overordnede planer og verdier, og at dette gjennomsyrrer organisasjonen og de ansatte?
15. Hvordan settes mål i Oceaneering? Personlige mål, team, avdeling, divisjon, nasjonalt, globalt
 - a. Hvilke verktøy brukes for oppfølging av prestasjoner og mål?
 - b. Baseres oppfølging på avvik fra budsjett? Er dette i tilfellet ressurskrevende?
16. Har du eventuelt andre ting du ønsker å tilføye?