



Beyond Budgeting og lønnsomhet -

**Har virksomheter som følger Beyond Budgeting
filosofien bedre lønnsomhet enn
konkurrentene?**

EINAR FÅLAND

VEILEDER

Terje Heskestad

Universitetet i Agder, (2017)

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA



Forord

Denne oppgaven er gjennomført som en del av mastergrads studie i økonomi og administrasjon ved Universitet i Agder. Oppgaven er en del av fordypningen i emnet økonomisk styring og representerer enden på en lang reise.

Oppgaven fokuserer på Beyond Budgeting og om styring etter den filosofien har en positiv påvirkning på lønnsomheten til virksomheter som følger den.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Terje Heskestad for godt samarbeid og gode tilbakemeldinger både før og under arbeidet med å skrive oppgaven.

Til slutt må jeg takke min familie for tålmodigheten de har vist når jeg har gått rundt i min egne lille verden og tenkt på oppgaven.

Kristiansand, 30. mai 2017

Einar Fåland

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å se om Beyond Budgeting virksomheter har en bedre lønnsomhet enn utvalgte konkurrenter. Oppgaven tar utgangspunkt i 7 norske virksomheter som følger filosofien og ser på hvordan den regnskapsmessige lønnsomheten er, både individuelt og sett i forhold til de utvalgte konkurrentene i perioden 2005-2015. Virksomhetene er på ulike stadier i implementeringen.

Globalisering og teknologisk utvikling preger mange bransjer i dag og for å møte disse utfordringene er det behov for nye måter å tenke økonomistyring på. Den tradisjonelle måten, representert ved budsjettet er ifølge kritikerne ikke tilpasset denne utviklingen. Beyond Budgeting er en helhetlig styringsfilosofi som er tilpasset den nye virkeligheten og skal gi virksomheter som velger å følge den et konkurransemessig fortrinn. Implementeringen av Beyond Budgeting skal gi virksomhetene dynamiske prosesser som kan møte de stadige endringene i markedene og en ledelses stil som er tilpasset den kunnskapsøkonomien vi befinner oss i. Beyond Budgeting er ifølge Beyond Budgeting Round Table en filosofi som tar virkeligheten på alvor.

Gjennom nøkkeltall utarbeidet på bakgrunn av regnskapene til virksomhetene i perioden 2005-2015, ser oppgaven på om dette fortrinnet kommer til uttrykk gjennom en bedre lønnsomhet. Nøkkeltallene som det fokuseres på er total kapitalrentabilitet (TKR), egenkapitalrentabilitet (EKR) og driftsmargin.

For virksomhetene i oppgaven er det indikasjoner på at styring etter Beyond Budgeting filosofien gir en bedre lønnsomhet, både individuelt og sett i forhold til de konkurrentene som de sammenlignes med. Siden oppgaven baserer seg på et begrenset utvalg av virksomheter og ikke går i dybden på noen av bransjene gjelder funnene kun i de forholdene som er studert i oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Tabell og figur liste:	7
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	8
1.2 Oppgavens formål og problemstilling	9
1.3 Avgrensning	11
1.4 Oppgavens struktur	12
2.0 Utviklingen innen økonomistyring	13
2.1 Fra tradisjonell til strategisk økonomistyring	13
2.1.1 Den tapte relevansen, del 1	14
2.1.2 Den tapte relevansen, del 2	15
2.1.3 Fellestrekk og ulikheter mellom debattene	16
2.2 Budsjettet som styringsverktøy	17
2.2.1 Budsjettets mange funksjoner	18
2.2.2 Budsjettkritikk	20
2.2.3 Treffer budsjettkritikken blink?	21
2.3 Beyond Budgeting	24
2.3.1 Beyond Budgeting Round Table	24
2.3.2 Beyond Budgeting's to dimensjoner	25
2.3.3 De tolv prinsippene i Beyond Budgeting	26
2.3.4 Beyond Budgeting sitt hovedbudskap	29
2.3.5 Kritikk av Beyond Budgeting	31
2.4 Økonomiske verktøy	32
2.4.1 Benchmarking	32
2.4.2 Rullerende prognoser	34
2.4.3 Balanced Scorecard	35
2.4.4 Key Performance Indicators	36
2.4.5 Lean	37
2.5 Oppsummering	38
3.0 Regnskapsanalyse og nøkkeltall	40
3.1 Formålet ved regnskapsanalyse	40
3.2 Regnskapets kvalitet	42
3.2.1 Ulike regnskapsregimer	42

3.2.2	Fleksibilitet i utarbeidelsen av regnskapet	43
3.2.3	Ledelsens ønsker og regnskapsmanipulasjon.....	46
3.3	Nøkkeltall	47
3.3.1	Nøkkeltall vedrørende lønnsomhet	48
3.3.2	Nøkkeltall vedrørende soliditet	52
3.3.3	Nøkkeltall vedrørende likviditet.....	53
3.4	Oppsummering	54
4.0	Metode.....	55
4.1	Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål	55
4.2	Forskningsdesign og metodevalg	55
4.3	Populasjon	57
4.4	Datainnsamling.....	57
4.5	Måling	58
4.5.1	Målingens validitet og reliabilitet.....	59
4.6	Undersøkelsen validitet	59
4.7	Metodens svakheter og begrensninger	60
5.0	Presentasjon av virksomhetene i oppgaven.....	62
6.0	Analyse.....	64
6.1	Oslo Børs	64
6.1.1	Relativ sammenligning av driftsmargin mot Oslo Børs.....	65
6.2	Jotun	66
6.2.1	Individuell utvikling Jotun	66
6.3	Eidsiva Energi	66
6.3.1	Individuell utvikling Eidsiva Energi	67
6.3.2	Relativ sammenligning mot Agder Energi.....	67
6.4	Reitangruppen	67
6.4.1	Individuell utvikling Reitangruppen	68
6.4.2	Relativ sammenligning mot NorgesGruppen	69
6.5	Miles As	69
6.5.1	Individuell utvikling Miles AS.....	70
6.5.2	Relativ sammenligning mot Bouvet.....	70
6.5.3	Relativ sammenligning mot Computas	71
6.6	Hennig Olsen Is.....	71
6.6.1	Individuell utvikling Hennig-Olsen Is.....	72
6.6.2	Relativ sammenligning mot Diplom Is	72

6.7 Sparebanken Sør.....	72
6.7.1 Individuell utvikling Sparebanken Sør.....	73
6.7.2 Relativ sammenligning mot Sparebanken Vest	74
6.8 Sparebank 1 Forsikring	74
6.8.1 Individuell utvikling Sparebank 1 Forsikring	75
6.8.2 Relativ sammenligning mot DNB	75
6.8.3 Relativ sammenligning mot Storebrand	75
7.0 Diskusjon og Konklusjon	76
7.1 Individuell vurdering.....	76
7.1.1 Jotun	76
7.1.2 Eidsiva Energi	77
7.1.3 Reitangruppen	77
7.1.4 Miles AS.....	78
7.1.5 Hennig Olsen Is	79
7.1.6 Sparebanken Sør.....	80
7.1.7 Sparebank 1 forsikring	81
7.2 Likhetstrekk i funnene.....	81
7.3 Konklusjon	82
7.4 Mulige feilkilder og svakheter i oppgaven.....	82
7.5 Forslag til videre forskning	83
Litteraturliste:	84
Vedlegg	88
Vedlegg 1: Grunnlag og nøkkeltall Sparebank 1 forsikring.....	88
Vedlegg 2: Grunnlag og nøkkeltall Jotun	89
Vedlegg 3: Nøkkeltall Oslo Børs	89
Vedlegg 4: Grunnlag og nøkkeltall Sparebanken Sør	90
Vedlegg 5: Grunnlag og nøkkeltall Reitangruppen.....	91
Vedlegg 6: Grunnlag og nøkkeltall Miles	92
Vedlegg 7: Grunnlag og nøkkeltall Eidsiva	93
Vedlegg 8: Grunnlag og nøkkeltall Hennig Olsen Is	94
Vedlegg 9: Refleksjonsnotat:	95

Tabell og figur liste:

Figur 1 - Utviklingen innenfor økonomistyringsfaget (Bjørnenak 2003)	14
Figur 2 - Utviklingstrekk etter Relevance lost debatten (Bjørnenak og Olson 1999).....	15
Figur 3 - Beyond Budgeting sine to dimensjoner. (Bogsnes, 2012)	25
Figur 4 - Beyond Budgeting sine tolv prinsipper (BBRT, 2016).....	27
Figur 5 - Problemer med budsjettet. (Bunce 2012).....	30
Figur 6 - Balansert målstyring. (Kaplan & Norton s. 76 (redigert))	36
Figur 7 - Lean prosessen. (Lean.org)	38
Figur 8 - TKR formel (Hoff, 2009)	48
Figur 9 - SKR formel (Hoff, 2009)	49
Figur 10 - EKR formel (Proff.no, 2017)	50
Figur 11 - Resultatgrad formel (SSB, 2017)	51
Figur 12 - Driftsmargin formel (SSB, 2017).....	51
Figur 13 - Egenkapitalandel formel (SSB, 2017).....	52
Figur 14 - Gjeldsgrad formel (Proff.no, 2017).....	53
Figur 15 - Likviditetsgrad formel (Proff.no, 2017).....	53
Figur 16 - Utvikling nøkkeltall Oslo Børs	64
Figur 17 - Sammenligning av driftsmargin, BB vs. Oslo Børs	65
Figur 18 - Tallgrunnlag for sammenligning driftsmargin	65
Figur 19 - Individuell utvikling nøkkeltall Jotun	66
Figur 20 - Individuell utvikling nøkkeltall Eidsiva.....	67
Figur 21 - Sammenligning Eidsiva vs. Agder	67
Figur 22 - Individuell utvikling nøkkeltall Reitangruppen	68
Figur 23 - Sammenligning Reitangruppen vs. NorgesGruppen.....	69
Figur 24 - Individuell utvikling nøkkeltall Miles	70
Figur 25 - EKR utvikling Miles	70
Figur 26 - Sammenligning Miles vs. Bouvet	70
Figur 27 - Sammenligning Miles vs. Computas.....	71
Figur 28 - Individuell utvikling nøkkeltall Hennig-Olsen Is.....	72
Figur 29 - Sammenligning Hennig vs. Diplom	72
Figur 30 - EKR score for Hennig og Diplom.....	72
Figur 31 - Individuell utvikling nøkkeltall Sør	73
Figur 32 - Sammenligning Sør vs. Vest	74
Figur 33 - Individuell utvikling nøkkeltall SB1	75
Figur 34 - Sammenligning SB1 vs. DNB.....	75
Figur 35 - Sammenligning SB1 vs. Storebrand.....	75

1.0 Innledning

Dette kapittelet gir en kort oversikt over de viktigste trekkene ved oppgaven. Formålet med oppgaven er å se om virksomheter som implementerer Beyond Budgeting filosofien har bedre lønnsomhet enn utvalgte konkurrenter. Første del av kapittelet vil forklare bakgrunnen for oppgaven. Del to av kapittelet gir en grundigere forklaring av oppgavens formål og der vil også problemstillingen bli presentert. Den tredje delen av kapittelet forklarer avgrensningene som ligger i oppgaven, mens del fire gir en oversikt over dens struktur.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Markedene de fleste virksomheter konkurrerer i er i stor endring. Det foregår en økt globalisering og verden føles mindre. Konkurrentene og markedene som det konkurreres i og mot er ikke lenger bare lokale eller nasjonale. Globaliseringen har ført med seg en internasjonalisering av både konkurransen og markedene. Utviklingen innenfor flere områder foregår i et voldsomt tempo og innovasjonen er i mange bransjer formidabel. Informasjonen som er tilgjengelig grunnet den digitale utviklingen krever en ny tilnærming dersom virksomheter skal være i stand til å overleve. Kundene har fått mye større makt enn tidligere siden det er lettere å sammenlikne produkter. Alle disse faktorene gir økte krav til den enkelte virksomhet. Markedene i dag er nærmere det samfunnsøkonomene kaller det perfekte markedet enn noen gang tidligere (Hoff, 2009), og krever at virksomhetene må tilpasse seg disse markedsmessige utviklingene.

Når markedene endrer seg og det oppstår nye utfordringer vil det alltid være noen som kommer opp med løsninger som skal møte disse utfordringene. Verktøy som skal hjelpe virksomhetene å tilpasse seg den nye tiden og skaffe dem et overtak på konkurrentene blir utviklet. Eksempler på slike verktøy er Beyond Budgeting, EVA, Balanced Scorecard, LEAN, ABC med flere. Noen er støtteverktøy som skal forbedre prosessene i virksomheten, mens andre skal reformere den totalt. For å støtte opp under de ulike løsningene vises det til virksomheter som har valgt noen av dem og som har lyktes med det (Bogsnes 2012, Hope & Fraser 2003, Krafcik 1988). Mange av løsningene er utviklet basert på studier som er gjort av virksomheter med suksess og metodene er skapt på grunnlag av observasjoner i disse studiene. For mange virksomheter som møter på utfordringer kan det være fristende å prøve en løsning som har vært suksessfull for andre. Det store spørsmålet er bare hva som passer for den enkelte virksomhet?

En av løsningene som tilbys for å møte de nye utfordringene som møter virksomheter i dagens marked er Beyond Budgeting filosofien. Dette er en ifølge deres egen hjemmeside en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor og skal hjelpe virksomheter som implementerer denne modellen til å oppnå et vedvarende konkurransemessig fortrinn (BBRT, 2017). Det er endring fra en tradisjonell topp-styrt virksomhet til en mer dynamisk styringsform som har muligheten til raske endringer når utfordringer oppstår som er hovedfokuset i filosofien. Beyond Budgeting assosieres ofte med å fjerne budsjettet som styringsverktøy, men det er ikke budsjettet i seg selv som er hovedproblemet. Det er prosessene rundt utarbeidelse og hvordan budsjettet brukes som er det største problemet med dagens styringsform. (BBRT, 2017, 10.04).

Grunnlaget for kritikken av budsjettet støttes opp av flere studier av virksomheter som lykkes bedre enn sammenlignbare konkurrenter i bransjen etter at de fjernet budsjettet (Fraser og Hope, 2003). Den første virksomheten som ofte trekkes frem er Handelsbanken som erstattet budsjettene med alternative verktøy allerede på 70-tallet. De har siden 1972 gjort det bedre enn snittet av alle sine konkurrenter nesten hvert eneste år (Bogsnes 2012, Heskestad 2014). Andre eksempler er på virksomheter som har lykkes uten budsjetter er Ahlsell, Rhodia, Leyland Trucks, Volvo med flere (Bogsnes 2012, Hope & Fraser 2003). Bjørnenak (2013) gjennomførte i tillegg en fem års studie av norske sparebanker der bruk av budsjett var negativt assosiert med lønnsomhet. Dette er med på å støtte opp om teorien av at bruk av budsjett kan være til hinder for at virksomheter får utnyttet sitt fulle potensiale.

Denne utviklingen som har vært de siste tiårene og spesielt det som går på styring uten budsjetter er det som er grunnlaget for oppgave. For å avgrense oppgaven har jeg fokusert på norske virksomheter som følger Beyond Budgeting prinsippene. Presterer virksomheter som følger disse prinsippene bedre enn konkurrentene slik at det gir utslag på lønnsomheten? Oppgaven vil se på hvordan virksomheter som følger Beyond Budgeting har levert på lønnsomhet sammenliknet med utvalgte konkurrenter over en gitt periode. Der det er mulig vil tall fra både før og etter overgangen til ny styringsform bli presentert for å se om det har skjedd en endring i ettertid. Basis for sammenligningen vil være regnskapene.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å se om norske virksomheter som styrer etter Beyond Budgeting filosofien har en bedre lønnsomhet enn konkurrenter som ikke følger den. Kritikken av

budsjettet er til tider veldig krass og derfor er det interessant å se om lønnsomheten endrer seg når budsjettene fjernes. Det er veldig mange variabler som kan spille inn på lønnsomheten så for å minimere noen av disse vil jeg sammenlikne de valgte virksomhetene med konkurrentene.

Virksomheter som implementerer Beyond Budgeting i henhold til de tolv prinsippene som er grunnlaget for filosofien kan oppnå et signifikant og vedvarende konkurransefortrinn (BBRT, 2017, 20.04). Et konkurransemessig fortrinn vil si at virksomheten gjør noe bedre enn konkurrentene slik at de kan levere bedre resultater (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin og Regner, 2014). Dette fortrinnet kan materialisere seg på mange måter og en av dem kan være lønnsomhet. I oppgaven vil jeg se på om lønnsomheten endrer seg til det bedre for virksomheter som implementerer Beyond Budgeting.

Problemstillingen i oppgaven blir som følger:

Har virksomheter som følger Beyond Budgeting prinsippene bedre lønnsomhet enn konkurrenten(e)?

For å finne ut dette vil jeg studere hvordan den regnskapsmessige lønnsomheten har utviklet seg individuelt for hver virksomhet i perioden 2005-2015. Målingene blir utført gjennom nøkkeltall som er beregnet på grunnlag av regnskapet. Deretter vil disse nøkkeltallene bli sammenlignet med de samme nøkkeltallene hos konkurrenter for å se om det er noen forskjell.

Beyond Budgeting Round Table lister opp fire fordeler som implementering av deres filosofi kan gi en virksomhet, disse er:

1. Raskere respons
 - Gjennom redusert byråkrati og desentralisering av makt.
2. Innovative strategier
 - Gjennom desentralisering av makt og bonuser til grupper, ikke individer.
3. Lavere kostnader
 - Gjennom større kundefokus og fjerning av budsjettet som ikke bare er et tak med også et gulv for kostnadene.
4. Høyere kundelojalitet
 - Gjennom å sette kunden i fokus.

Dette viser hvilke fordeler en virksomhet som velger å følge Beyond Budgeting kan oppnå. Regnskapet vil gi et innblikk i punkt tre angående kostnadene, men de andre punktene vil ikke

la seg besvare uten et dypere studie av alle virksomhetene. Derfor vil oppgaven ikke gjøre noe forsøk på å besvare dette. Oppgaven ser kun på lønnsomheten og der kan lavere kostnader være en medvirkende faktor.

For å hjelpe til med å besvare hovedproblemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har den regnskapsmessige lønnsomheten utviklet seg i de utvalgte virksomhetene individuelt i perioden 2005-2015?
2. Hvordan har den regnskapsmessige lønnsomheten utviklet seg i forhold til de/ den utvalgte konkurrenten(e) i perioden 2005-2015?
3. Når sluttet de utvalgte virksomhetene med budsjetter?

Gjennom dette kan både utviklingen i lønnsomhet studeres både for virksomhetene individuelt og sett i forhold til hverandre.

1.3 Avgrensning

Oppgaven bygger på et begrenset utvalg av norske virksomheter som har implementert Beyond Budgeting i sin virksomhet. Virksomhetene er identifisert gjennom kontakt med Bjarte Bogsnes i Beyond Budgeting Round Table og de er på ulike stadier i implementeringen. Noen har fulgt prinsippene lenge mens andre er i startfasen. De utvalgte virksomhetene blir sammenlignet med en eller to konkurrenter. Konkurrentene er identifisert gjennom kontakt med virksomhetene som er fokuset i oppgaven eller på grunnlag av likheter mellom dem og studieobjektene. Oppgaven er avgrenset til norske virksomheter.

Det er den regnskapsmessige lønnsomheten til de utvalgte virksomhetene som studeres i oppgaven. Oppgaven ser kun på lønnsomheten basert på de utvalgte nøkkeltallene som er TKE, EKR og driftsmargin. Disse blir sammenlignet med de samme nøkkeltallene hos de valgte konkurrentene. Oppgaven er derfor avgrenset til å fortelle hvordan lønnsomheten har utviklet seg i forhold til de valgte konkurrentene. Alternative lønnsomhetsberegninger eller annen bearbeiding av regnskapet enn det som gjøres i oppgaven er utenfor oppgavens rammer.

Tidshorisonten som oppgaven tar for seg er 2005 til 2015, med et unntak. Hendelser som har skjedd før eller etter dette er ikke en del av oppgaven.

Når en virksomhet implementerer Beyond Budgeting kan dette gjøres på forskjellige måter og ulike økonomiske styringsverktøy kan benyttes som erstatning for budsjettet. Om disse valgene har en påvirkning på lønnsomheten er ikke studert i oppgaven. Det gjelder også for andre positive eller negative effekter implementering av Beyond Budgeting kan ha på en virksomhet.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt opp i syv kapitler. Det første kapitlet er en innledning som går gjennom hovedtrekkene i oppgaven.

Kapittel 2 kan deles i fire deler. Første del tar i grove trekk for seg utviklingen innen økonomistyringsfaget de siste 40 årene. Den andre delen fokuserer på budsjettet og kritikken som har oppstått rundt bruken av dette. Del tre gir en grundigere beskrivelse av hva Beyond Budgeting faktisk er, mens den siste delen gir en kort forklaring rundt en del ulike økonomiske verktøy.

Kapittel 3 tar for seg nøkkeltallene som benyttes i oppgaven og formlene som brukes i oppgaven. I tillegg vil kapitlet se på regnskapsanalyse og utfordringer som knytter seg til bruk av regnskapet ved måling av lønnsomhet.

I kapittel 4 presenteres metoden og valgene som er tatt for å besvare problemstillingen i oppgaven, mens virksomhetene som er grunnlaget for oppgaven presenteres kort i kapittel 5.

Kapittel 6 er analysedelen av oppgaven. Her presenteres nøkkeltallene som er fremkommet av regnskapsanalysen og som er grunnlaget for konklusjonen i kapittel 7. Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning.

2.0 Utviklingen innen økonomistyring

Dette kapittelet vil det i grove trekk ta for seg utviklingen innen økonomistyringsfaget de siste tiårene, inkludert Relevance Lost debattene og utviklingen som ender i Beyond Budgeting. Budsjettet og funksjonene det fyller i en virksomhet vil bli beskrevet siden budsjettet er forbundet med tradisjonell økonomistyring. Deretter vil kritikken rundt budsjettet som styringsverktøy belyses siden dette henger veldig sammen med Beyond Budgeting. Neste punkt er en beskrivelse av Beyond Budgeting før kapittelet avsluttes med hovedtrekkene i del andre styringsverktøy som brukes i mange virksomheter. De ulike verktøyene som blir presentert i siste del er valgt ut på grunnlag av at de ofte blir brukt i virksomheter som har innført Beyond Budgeting.

2.1 Fra tradisjonell til strategisk økonomistyring

Økonomistyring kan defineres som de prosesser og verktøy som en virksomhet bruker for å nå sine mål på en effektiv måte (Hoff, 2009). Tradisjonell økonomistyring og lærebøker om dette emnet har i hovedsak vektlagt verktøy som budsjett og avviksanalyse, finansielle resultatmåling og standardkostnader. Felles for disse forskjellige verktøyene er at de er administrativt orienterte løsninger (Bjørnenak 2003). Kongen i tradisjonell økonomistyring er uten tvil budsjettet som brukes til å fylle flere behov i en virksomhet.

Strategisk økonomistyring er et begrep og fagretning som er vanskelig å gi en konkret definisjon. Bjørnenak (2003) kaller strategisk økonomistyring et samlebegrep for en rekke ulike retninger, mens Hoff (2009) sier at definisjonene som gis ikke kan sies å være dekkende for hele fagområdet. Begge to identifiserer en del karakteristika som kjennetegner fagområdet som i hovedsak er de samme. Hoff (2009) utdyper disse fellestrekkene som fire punkter:

1. Strategisk økonomistyring fokuserer på varierende tidsperioder.
2. Strategisk økonomistyring legger vekt på mange ulike kostnadsdrivere når kostnader skal forstås og forklares.
3. Strategisk økonomistyring fokuserer på eksterne data i tillegg til interne.
4. Strategisk økonomistyring legger dessuten vekt på å koble styringssystemet til gjennomføringen av virksomhetens strategier.

Det som har karakterisert utviklingen innen økonomistyring siden 80-tallet er at fagområdet har fått et bredere perspektiv. Fokuset har endret seg fra det administrative nivået i

virksomheten til det operasjonelle og strategiske nivået. Mange av de kjente verktøyene innen økonomistyring er utviklet for å ta hensyn til denne endringen. Denne endringen har også hatt en innvirkning på økonomifunksjonen. Fra i hovedsak å være en kontrollør funksjon, er man nå med på å utforme, kommunisere og følge opp virksomhetens strategi (Bjørnenak, 2003).



Figur 1 - Utviklingen innenfor økonomistyringsfaget (Bjørnenak 2003)

Bakgrunnen for endringene som kom i økonomistyringsfaget fra slutten av 80-tallet var den kritikken som tradisjonell økonomistyring ble utsatt for. Den ble anklaget for å ikke produsere nok eller riktig informasjon til støtte for ledelsen i virksomhetene. Fra et annet hold ble også selve kongen av økonomistyring, budsjettet, sterkt kritisert. Begge disse angrepene på økonomistyring skapte debatt rundt emnet. Bjørnenak (2010) har i en artikkel kalt disse to debattene for *den tapte relevansen del 1* og *del 2*.

2.1.1 Den tapte relevansen, del 1

Del 1 av debatten om den tapte relevansen var den første som fikk oppmerksomhet og er ansvarlig for mange av endringene som kom innenfor økonomistyring utover 80 og 90-tallet. Startskuddet for debatten var da de amerikanske professorene Johnsen og Kaplan i 1987 kom med boken *Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting*. I den kritiserer de økonomistyring som foregikk ute i bedriftene på den tiden for manglende relevans. Lederne i virksomhetene fikk ifølge dem verken nok eller riktig informasjon for å styre virksomhetene og den støttet heller ikke opp under virksomhetens strategi. Informasjonen som kom til beslutningstakerne manglet relevant styringsinformasjon og dette ble brukt som en forklaring på tapt konkurransevne i amerikanske virksomheter på 70 og 80-tallet. Debatten som fulgte i kjølvannet av denne boken skapte en endring som gjorde at fokuset i økonomistyringsfaget

endret seg. Det skulle nå være en sterkere kobling mellom strategien og de økonomiske systemene i virksomhetene.

Hvordan denne manglende relevansen innenfor økonomistyring skulle løses var det ulike meninger om, men fokuset på problemet førte med seg flere nye verktøy som skulle ordne opp i dette. Første del av debatten om den tapte relevans del 1 fokuserte på nye kalkyleobjekter og lønnsomhetsanalyser, mens det utover 90- tallet endret seg til å fokusere på prestasjonsmålingssystemer (Bjørnenak, 2010). Verktøyene som ble utviklet i kjølvannet av debatten skulle fylle de hullene som var avdekket. Siden fokuset for økonomistyringen før lå hovedsakelig på det administrative nivået kom det nå verktøy tilpasset det strategiske og operasjonelle nivået.

Debatten om den tapte relevansen som startet på slutten av 80-tallet endte altså med at økonomistyringsfaget utviklet seg. Strategien til virksomheten kom i fokus og økonomistyringsfunksjonen skulle nå bidra på en helt annen måte enn før. Viktige spørsmål som nå skulle besvares av økonomene var alt fra hvorfor og hvordan virksomheten tjener penger til hvordan dette kunne måles (Bjørnenak, 2010).

Dimensjon	«Tradisjonelle» systemer	«Moderne» løsninger
Kalkulering	Enkle selvkost-kalkyler	Mer avanserte ABC-analyser
Objekter	Avdelinger og produkter	Flerdimensjonale (for eksempel kunder, distribusjonskanaler)
Datakilder	Interne	Interne og eksterne
Tidsperspektiver	Ex post-kalender	Mer ex ante med ulike tidsperioder
Prestasjonsmål	Finansielle	Kombinasjoner av finansielle og ikke-finansielle

Figur 2 - Utviklingstrekk etter Relevance lost debatten (Bjørnenak og Olson 1999)

2.1.2 Den tapte relevansen, del 2

Budsjettet var ikke under angrep i Kaplan og Johnson (1987) sin kritikk av økonomistyringens manglende relevans og de fokuserte i hovedsak på verktøy som skulle støtte opp og hjelpe budsjettet. Kritikk av budsjettet kom fra et annet sted og hadde startet før del 1 av debatten om den tapte relevansen, selv om kritikken fikk lite oppmerksomhet. Hovedmannen her var Jan Wallander som var administrerende direktør i Svenske

Handelsbanken fra 1970. Noe av det første han gjorde når han tok over som direktør i banken var å fjerne budsjettene som styringsverktøy.

Kritikken mot budsjettet og hvordan Wallander ledet Handelsbanken uten dem fikk lite oppmerksomhet før han publiserte sin kritikk, først i bokform (*Budgetet – en onødig ont.* (1994)) og deretter som en artikkel på engelsk i 1999 (*Budgeting – an unnecessary evil*). Hovedbudskapet i kritikken er at budsjetter ikke kan forutsi hva som kommer til å skje. Budsjettet blir utarbeidet på grunnlag av historiske tall og dette hindrer ledelsen fra å se viktige knekkpunkt som vil påvirke driften. Løsningen til Wallander var i motsetning til mange av løsningene etter den første delen av debatten om den tapte relevans å gjøre ting enkelt. Det var unødvendig å bruke ressurser og mye tid på ting som ofte var lite treffsikkert. Det Wallander startet regnes i dag som begynnelsen på det som senere utviklet seg til Beyond Budgeting filosofien og han regnes av mange som pioneren innenfor området (Bogsnes 2009). Kritikken av budsjettene har senere blitt enda krassere enn det Wallander sto for, løsningene mer komplekse og fokuset retter seg mer mot hele styringssystemet i virksomheten (Bjørnenak, 2010).

2.1.3 Fellestrekk og ulikheter mellom debattene

Selv om de to debattene er ulike er det også noen fellestrekk. Begge er enige om at siden fremtiden i markedene er usikre må økonomistyring som fag utvikle seg for å tilpasse seg dette. Kravene til økonomistyringen er økende og slik verden utvikler seg i dag er det et poeng som bare øker i tyngde med tanke på blant annet den teknologiske utviklingen. Markedene blir mer globalisert og hendelser i andre deler av verden påvirker mange virksomheter i en mye større grad enn før.

Ulikhetene er i hovedsak hvordan disse utfordringen som er oppstått skal løses. Del 1 av debatten om den tapte relevansen vil ha verktøy som hjelper budsjettene mens del 2 vil ha verktøy som erstatter budsjettet for å gi mer styringsrelevant informasjon for ledelsen.

En annen ulikhet er hvem som startet debatten. Del 1 ble initiert fra akademisk hold gjennom boken til Kaplan og Johnsen i 1987, mens del 2 kommer fra praksis (Bjørnenak, 2010). I del 2 er det personer som jobber ute i virksomhetene som har oppdaget det de mener er en svakhet i systemene som brukes.

2.2 Budsjettet som styringsverktøy

Budsjettet som styringsverktøy innen økonomistyring har lange tradisjoner både i Norge og andre land. Det har ofte vært en oppfatning blant seriøse virksomheter at det må utarbeides et budsjett (Heskestad, 2014) og budsjettet karakteriseres ofte som kongen innen tradisjonell økonomistyring (Bogsnes, 2012). Selv om budsjettet har vært utsatt for kritikk er det fortsatt det viktigste styringsverktøyet i de fleste store virksomheter (Østergren og Grønnevet, 2008, Bjørnenak, 2011).

Budsjett kan defineres på flere forskjellige måter, to eksempler er:

Det tallmessige uttrykket for virksomhetens handlingsplaner for en gitt fremtidig periode og milepælsplanen på veien til strategisk måloppnåelse (Hoff, 2009)

Et budsjett er et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitt forutsetninger for en begrenset periode (Boye, Bjørnenak & Bergstrand 1999)

Det kan være mange grunner til at budsjettet har blitt så utbredt som det er. En grunn er trolig den allsidigheten budsjettet har vist gjennom alle funksjonene det har fylt i ulike virksomheter. Allsidigheten vises blant annet gjennom alle de forskjellige typene budsjetter som utarbeides. Noen eksempler er likviditetsbudsjett, salgsbudsjett, resultatbudsjett og investeringsbudsjett. I tillegg har prosessen ved utarbeidelse av budsjettet ifølge bedriftsledere gitt dem en god mulighet for å få et inntrykk av virksomhetens totale økonomiske situasjon og framtidsutsikter (Østergren og Grønnevet, 2008).

Den tradisjonelle måten som forbindes med utarbeidelse av budsjettet er når det utarbeides for et kalenderår av gangen. Virksomheten utarbeider da budsjettet for neste år på slutten av inneværende år. Det skal vise hvordan virksomheten tror utviklingen blir i neste budsjettperiode. Selv om det er denne prosessen som ofte forbindes med budsjettet finnes det andre alternativer for hvordan en virksomhet kan utarbeide og arbeide med budsjettet.

En mulighet er revidering. Denne måten skiller seg fra den tradisjonelle måten ved at virksomheten reviderer budsjettet ved fastsatte tidspunkt. Budsjettperioden er som ved den tradisjonelle måten kalenderåret. Det som er annerledes er at budsjettet ved jevne mellomrom blir revidert for den resterende opprinnelige perioden og det reviderte budsjettet erstatter det som opprinnelig ble utarbeidet. Dette gir bedre og nyere informasjon i budsjettet og øker fleksibiliteten, mens styringsverdien for ledelsen blir bedre. Ulempene kan være at det er veldig tidskrevende å ha en eller flere nye budsjettprosesser i løpet av året og at forpliktelsene

og ansvarsoppfølgingen kan bli uklare (Boye, Bjørnenak og Bergstrand, 1999). Et eksempel på revidering av budsjett i Norge er statsbudsjettet som revideres hver vår.

Rullerende budsjett er et annet alternativ til den tradisjonelle måten å arbeide med budsjettet på. I hovedsak vil perioden det arbeides med alltid være lik, f. eks 12 måneder fremover og virksomheten vil i faste intervaller oppdatere budsjettet. Hver gang dette gjøres vil en oppdatere hele den neste fastsatte perioden uavhengig av kalenderåret. Det gir virksomheten større fleksibilitet og muligheten til å innarbeide oppdatert informasjon i budsjettet. Ulempen med rullerende budsjetter er arbeidsmengden som må utføres flere ganger i året. Derfor har denne måten å arbeide med budsjettet på fått liten utbredelse (Boye, Bjørnenak og Bergstrand, 1999).

Et siste eksempel på en alternativ måte å utarbeide budsjettet er fleksibel budsjettering. Denne typen er ofte volumavhengig og det utarbeides flere budsjetter med tanke på ulike scenarioer. (Boye, Bjørnenak & Bergstrand, 1999). Denne måten passer ofte best i virksomheter som opererer i bransjen hvor det er stor grad av usikkerhet som er knyttet til ikke kontrollerbare eksterne faktorer.

For budsjettet som styringsverktøy er det en styrke at det finnes valgmuligheter. Budsjettet har i tillegg den fordelen at det regnes som kongen av økonomistyring. Denne posisjonen gjør at veldig mange av verktøyene og metodene som utvikles innen økonomistyring er utviklet for å samhandle med eller supplere budsjettet. Det er med på å gi budsjettet større fleksibilitet og økte valgmuligheter for virksomhetene som benytter det.

2.2.1 Budsjettets mange funksjoner

Motivasjonen virksomheter har for å budsjettere og hvilke funksjoner budsjettet skal dekke vil variere i ulike virksomheter. Alt fra størrelse, bransjetilhørighet og ønsket informasjon vil påvirke motivasjonen. Hovedgrunnen for budsjettering vil ofte være å gi en overordnet plan for hele virksomheten, (Boye, Bjørnenak & Bergstrand 1999) men budsjettet brukes av de fleste virksomheter for å dekke flere behov. Det finnes ingen fasit på hvilke formål budsjettet skal fylle, men det er noen formål som går igjen. Berg (2013) har i en artikkel kommet med åtte formål som angis i de lærebøkene om budsjettering som er brukt på BI siden begynnelsen av 90-tallet. To av dem er slått sammen til et, så det kommer kun syv punkter i teksten. Disse er som følger:

Planlegging: Som nevnt over vil ofte den viktigste funksjonen for budsjettet være å skape en plan for virksomheten. Det gjelder både på overordnet nivå og ned på de ulike avdelingsnivå. Budsjettet angir hva som skal gjøres i den neste budsjettperioden og hvilke ressurser som er tilgjengelig for å gjennomføre dette. Gjennom denne planen vil eierne i bedriften få en oversikt over hvordan investeringen deres forvaltes og hva de kan regne med å få i avkastning. Nedover i systemet gir det ulike avdelinger en oversikt over hva som forventes av dem.

Koordinering: Koordinering innad i virksomheten foregår gjennom budsjettet. Mange virksomheter produserer forskjellige komponenter i ulike avdelinger og budsjettet blir viktig slik at det blir et samsvar mellom disse (Boye, Bjørnenak & Bergstrand 1999). Produksjonen i de ulike enhetene må samsvare med virksomheten ønsker for å skape best mulig grunnlag for det ønskede resultatet. Dette vil i tillegg vise hva som skal prioriteres når innad i bedriften.

Kommunikasjon: Gjennom en god budsjettprosess kan budsjettet være et godt verktøy for å kommunisere innad i virksomheten (Hoff, 2009). En inkluderende prosess kan være med på å skape en felles forståelse av forventninger til resultater og adferd mellom ledelsen, eierne og andre ansatte. Mye kan løses tidlig slik at det ikke blir et problem ved en senere anledning.

Motivasjon: Ansatte i store virksomheter kan ofte føle seg ganske ubetydelige, men når en har vært med å utforme budsjettet kan de ansatte får en bedre forståelse av sin posisjon. Sammenhengen mellom egne og kollegaenes arbeid kan bli bedre og det er lettere å få en oversikt over hva som skaper kostnader og inntekter for bedriften (Boye, Bjørnenak & Bergstrand 1999). Budsjettet er i mange virksomheter knyttet opp mot bonus systemet, dette skal ideelt sett være med på å motivere de ansvarlige. Motivasjonseffekten er knyttet til en belønning som kan tilfalle den eller de ansvarlige dersom angitte mål nås. Dette kan også gi negative konsekvenser som blir nærmere belyst under kritikken av budsjettet.

Ansvar og Delegering: Disse punktene er nevnt som to separate punkter i Berg (2013) sin artikkel men de er her slått sammen siden de er så tett knyttet opp til hverandre. Budsjettet som gis ned til de enkelte enheter vise hva den enheten har ansvar for. De delegerer gjennom dette ansvaret for deler av virksomheten til den enkelte enhet eller ansatt. Budsjettet blir derfor et verktøy for delegering og tydeliggjøring av ansvar.

Ressursallokering: En virksomhet vil ha begrenset med ressurser som skal fordeles på dens ulike forretningsområder. Budsjettet vil dermed vise hvilke investeringer som skal prioriteres foran andre og blir en oversikt over satsningsområdene for det kommende budsjettåret.

Oppfølging og Kontroll: Alle de tidligere nevnte formålene for budsjettering kan bli virkningsløse om man ikke også bruker budsjettet som et oppfølgingsgrunnlag (Boye, Bjørnenak og Bergstrand, 1999). Dersom budsjettet kun utarbeides for deretter å bli lagt i en skuff vil hele prosessen være til liten nytte for virksomheten. Kontinuerlig oppfølging for å se hvordan virkeligheten samsvarer med planen er nødvendig for å kunne gjøre nødvendige korreksjoner. Oppfølgingen vil i tillegg fungere som et kontrolltiltak for å sjekke at planen følges nedover i de forskjellige avdelingene. For de enkelte avdelingene vil de samme gjelde, følger de opp det de er pålagt eller må de gjøres endringer for å nå fastsatte mål.

2.2.2 Budsjettkritikk

Budsjettkritikken startet for alvor etter Wallander sin engelskspråklige artikkel i 1999, men flere bedrifter som Borealis, Ahlsell og Volvo (Fraser og Hope, 2003) hadde allerede kuttet bruken av budsjett på dette tidspunktet. Beyond Budgeting Round Table er i dag en av de ledende kritikere av budsjettet og mye av deres filosofi er skapt på bakgrunn av misnøye med budsjettet og prosessene rundt.

Den mest utbredte kritikken mot budsjettering er at det er altfor tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjettet (Heskestad, 2014, Fraser og Hope, 2003). Kjernen i denne kritikken er i hovedsak knyttet til budsjettprosessen som binder opp store mengder ressurser mens den foregår. Tidsbruken har sammenheng med detaljnivået i budsjettet (Heskestad 2014). Flere er av en oppfatning av jo mer detaljer jo bedre budsjett. Ofte er det motsatt siden tallene som brukes i budsjettet i utgangspunktet er usikre, et økt detaljnivå vil trolig bare øke usikkerheten ikke gjøre dem bedre. Kritikken kan oppsummeres med at nytten av budsjettprosessen ikke veier opp for kostnadene den påfører virksomheten.

Budsjettet kan ifølge kritikere være til hinder for at virksomhetene raskt kan tilpasse seg endringer som oppstår i markedene. Markedsituasjonen er i mye større grad preget av usikkerhet enn det var før. Det gjør at endringer kan oppstå fort og virksomhetene må være i stand til å respondere raskt på disse. Budsjettet er derfor til hinder for virksomhetene siden disse endringen gjør at mange av forutsetningene som er grunnlaget for budsjettet viser seg å være feil. Når budsjettene først er vedtatt blir de sjeldent endret (Hope & Fraser 2003), dette gjør at informasjonen som ligger til grunn for beslutningene i beste fall er dårlig.

Et tredje punkt som ofte brukes mot budsjettet er den manglende koblingen til virksomhetens strategi. Kaplan & Norton (2001) observerte at virksomheter de hadde jobbet med ofte

mislyktes i å knytte budsjettet opp mot virksomhetens strategi, denne kritikken blir fulgt opp av Hope & Fraser (2003). Kritikken ligger i at budsjettet blir utarbeidet isolert fra og ikke i tråd med strategien i virksomheten. Dersom dette stemmer vil budsjettet som verktøy jobbe mot og ikke for å nå de strategiske målene som er satt i virksomheten.

Bruken av budsjettet som grunnlag for måling og bonus blir også kritisert. Faste mål som er bestemt inntil femten måneder i forveien gir ifølge kritikerne ikke noe godt grunnlag for å se om noe er bra eller dårlig. Det er ofte flere eksterne faktorer som er hovedårsaken til resultatene som leveres i en virksomhet. Disse faktorene kan sjeldent påvirkes i særlig grad slik at grunnlaget for en bonus kan skyldes tilfeldigheter mer enn god styring. Denne koblingen av belønning mot budsjettet vil ifølge kritikerne føre til et spill om hvilke tall som skal stå i budsjettet. Budsjettansvarlig vil ha lavest mulig måltall slik at bonus er lettere å oppnå mens eierne vil ha høyest mulig for å tjene mer. Enden på visa er en forhandling om hvilket tall som skal stå i budsjettet, der en til slutt blir enig om noe som begge aksepterer. For den som måles gir dette en større mulighet for bonus, men det er ikke nødvendigvis det optimale for virksomheten. Dette spillet rundt tallene i budsjettet skaper en adferd som ikke er fordelaktig for virksomheten (Bogsnes, 2009).

Et siste velkjent eksempel er at budsjettet kan stimulere til overforbruk (Fraser og Hope, 2003, Bogsnes, 2009). Denne kritikken er spesielt rettet mot byråkratiske organisasjoner hvor budsjettet har karakter som et rent bevilgningsbudsjett (Heskestad, 2014). Dette forbindes ofte med statlige virksomheter, men det eksisterer også i den private sektoren (Heskestad, 2014). Utgangspunktet for kritikken er at innsparinger på budsjettet et år kan føre til reduserte bevilgninger i neste budsjettperiode (Busch, Johnsen og Vanebo, 2013). Slik praksis kan gi en følelse av straff for den ansvarlige og oppfordrer dem til å bruke opp tildelte ressurser selv om det ikke tilfører virksomheten noe merverdi. Denne praksisen vil medføre at budsjettet ikke bare er et tak for ressursbruken, men også et gulv (Bogsnes, 2009).

2.2.3 Treffer budsjettkritikken blink?

Mye av kritikken som rettes mot budsjettene gjelder når budsjettene brukes veldig mekanisk og tas rett ut av den gamle tradisjonelle måten de ble brukt på. Debatten om den tapte relevansen førte ikke bare til nye verktøy, men også til endringer innen bruk av de tradisjonelle verktøyene som blant annet budsjettet. Mange av disse tilpasningene som er gjort møter mye av kritikken som er kommet mot budsjettet.

Libby & Lindsay gjennomførte i 2010 en studie av nord-amerikanske virksomheter der de undersøkte om kritikken rettet mot budsjettet som Hope & Fraser (2003) kom med stemte overens med oppfatning i virksomhetene. Utgangspunktet for studien var de fire hovedområdene som budsjettet ble kritisert for identifisert av Hansen (2003) og som var støttet opp av Fraser og Hope (2003). Disse punktene var som følger:

Budsjettet er alt for tidskrevende og kostnadene forbundet ved budsjettprosessen veier ikke opp for fordelene. Funnene på dette området viste at tidsbruken var langt lavere enn Fraser og Hope (2003) påstod i sin bok. De påstod at prosessen tok 11-20 uker og tok 30% av ledelsens tid mens funnene var langt lavere. Lengden på prosessen og tidsbruken var også knyttet til størrelsen på virksomheten. I tillegg følte den gjennomsnittlige virksomheten i undersøkelsen at budsjettet gav dem god nytte.

Budsjettet hindrer virksomhetene fra å tilpasse seg endringer i markedsituasjonen siden det ligger fast. Her støttet funnene i undersøkelsen delvis opp under kritikken. Studien viste at de fleste virksomhetene i undersøkelsen ikke følte at markedene var så uforutsigbare at budsjettet fort ble utdatert. Det var derimot støtte for at budsjettet kunne ha utfordringer når det oppstod endringer, men virksomhetene møtte denne utfordringen ved å gjøre ulike tilpasninger. Blant annet ved å revidere budsjettet oftere enn forventet.

Budsjettprosessen mangler kobling til virksomhetens strategi. For majoriteten av virksomhetene som var med i undersøkelsen var denne påstanden uten substans. Hovedfunnene her var at budsjettprosessen ble brukt til å fremme strategisk tankegang og ble identifisert som en viktig mekanisme for dette.

Bruken av budsjettet som et forhåndsbestemt tall for måling av prestasjon fører til et spill om tall. Hope og Fraser (2003) påstod at budsjettet ofte ble brukt på denne måten. Studien viste at det ikke var tilfelle. Det var godt under 15 % som svarte at budsjettet ble brukt som måling av prestasjon uten noen tilpasninger for faktiske hendelser eller andre vurderinger. Funnene i undersøkelsen viste at evalueringen av prestasjonen ble supplert gjennom subjektive vurderinger eller at ukontrollerbare hendelser ble hensyntatt. En av forklaringene på det lave antallet som rapporterte at dette ble gjort, kan ligge i at majoriteten av virksomhetene i undersøkelsen tilpasset budsjettet dersom endringer oppstod. Det som undersøkelsen støttet opp om var at budsjettet kunne føre til et spill om tall. Over 90 % av respondentene opplevde dette og oppfatningen var at dette påvirket virksomhetene negativt.

Libby og Lindsay (2010) konkluderer med at mange av forutsetningene som Hope og Fraser (2003) baserer sin kritikk av budsjettet på, er satt veldig på spissen. Utvalget som de studerte har ikke den samme oppfatningen av budsjettet som kritikerne har. Det er ifølge studien vanskelig å kunne si at kritikken mot budsjettene er overførbart til studiens gjennomsnittlige virksomhet.

Basert på data innsamlet i en undersøkelse utført av to studenter (Johansen og Loftenes) ved NHH i 2008 kom det en artikkel om budsjettstyring skrevet av Østergren og Grønnevet (2008). Denne undersøkelsen baserte seg på norske virksomheter og deres oppfatning av budsjettet. Konklusjonene i artikkelen støtter opp under kritikken av budsjettet. Analysen viste at bedrifter som var mindre avhengige av budsjettet var mest fornøyd med styringen og dette indikerer at bedriftene må vurdere å ta kritikken mot budsjettet på alvor. Undersøkelsen viste en klar negativ sammenheng mellom opplevd kvalitet og bruken av budsjettet, men det var store individuelle variasjoner.

Bjørnenak (2013) publiserte en artikkel basert på en studie av norske sparebanker gjennomført i 2009 og 2010. Der ble det blant annet sett på nytteverdien av ulike verktøy inkludert budsjettet og hva bankene brukte det til. Økonomisjefene i de ulike sparebankene var svært så fornøyd med nytten av budsjettet til de formål som budsjettet ble benyttet til. Budsjettet ble benyttet mest for planlegging og koordinering, men i mindre grad for belønningssystemer. Et veldig interessant funn i undersøkelsen var sammenhengen mellom lønnsomhet og bruk av ulike verktøy. Resultatet for budsjettet var at det var signifikant negativt assosiert med lønnsomhet. Dette ble undersøkt nærmere og det viste seg at den negative koblingen mellom budsjettet og lønnsomheten i første rekke var knyttet til prosessene i forkant av budsjettåret.

Disse forskjellige studiene gir ulike svar på om kritikken mot budsjettene stemmer, men spesielt Bjørnenak (2013) sitt funn om den negative koblingen mellom lønnsomhet og budsjettet vil gi kritikerne vann på mølla. Det at det i første rekke var prosessene før budsjettåret som var årsaken, støtter opp under kritikken av budsjettprosessen som et problem. De fleste andre funnene i undersøkelsene er basert på de forskjellige utvalgenes opplevde verdi av budsjettet. Som Bjørnenak (2013) skriver i sin artikkel oppleves det man bruker som nyttig. Budsjettet er fortsatt det mest brukte styringsverktøyet og vil derfor oppleves som nyttig av majoriteten av de som bruker det.

2.3 Beyond Budgeting

Når Beyond Budgeting blir beskrevet i lærebøker er det ofte i sammenheng med andre styringsverktøy som budsjett, Balanced Scorecard, benchmarking med flere. Men i motsetning til disse er ikke Beyond Budgeting et verktøy som kommer med en ferdig oppskrift (Hope & Fraser 2003). Det er heller ikke en modell der en implementer nye regler og verktøy for å fikse noen ødelagte deler (Hope, Bunce & Roosli 2011). Beyond Budgeting er noe mer enn et verktøy, det er en komplett ledelse -og styringsfilosofi som skal adressere det meste (Bogsnes, 2012).

"Beyond Budgeting" means beyond command -and control toward a management model that is more empowered and adaptive. (BBRT, 2017, 27.04)

Dette er beskrivelsen som Beyond Budgeting Round Table selv bruker om Beyond Budgeting. Denne beskrivelsen poengterer at det ikke bare omhandler bruk av budsjett, men at Beyond Budgeting er mye mer omfattende enn det.

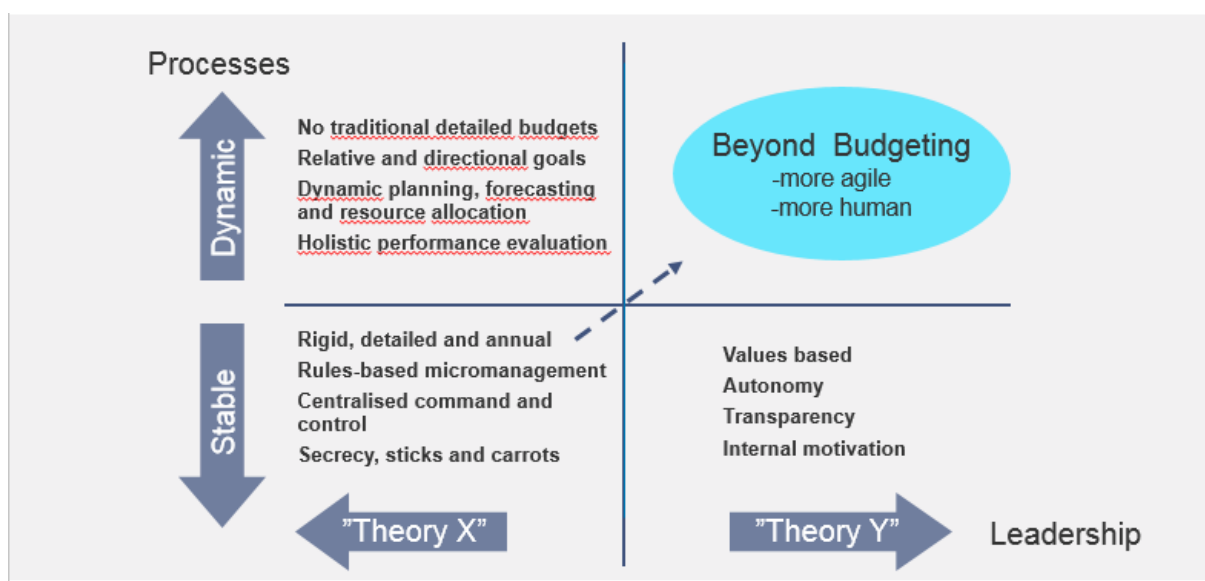
Starten for Beyond Budgeting som begrep kom når Hope og Fraser i 2003 gav ut boken *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. De hadde gjennom flere år studert virksomheter som hadde erstattet budsjettet med alternative styringsverktøy. Gjennom studien av disse virksomhetene fant de en del likhetstrekk som gikk igjen blant virksomhetene som hadde fjernet budsjettet. Disse likhetstrekkene var nok til å formulere de 12 prinsippene som Beyond Budgeting filosofien bygger på (Bogsnes, 2012).

2.3.1 Beyond Budgeting Round Table

Beyond Budgeting Round Table heretter forkortet til BBRT er medlemsorganisasjonen for virksomheter som følger Beyond Budgeting filosofien. Den ble grunnlagt av Jeremy Hope, Robin Fraser og Peter Bounce i slutten av 1997. Stifteren opprettet organisasjonen fordi de var interessert i å finne ut hvordan ulike virksomheter hadde erstattet budsjettet (Hope og Fraser, 2003). Året etter ble 33 virksomheter medlemmer av organisasjonen og det har økt siden. Medlemmene kommer ikke bare fra Europa eller Skandinavia, men også fra Amerika. Store firmaer som Southwest, Volvo, Maersk, Telenor og Statoil er noen eksempler på virksomheter som er medlem av BBRT. I følge Bogsnes er tilstrømningen per i dag fortsatt økende og grunnen er ikke kun budsjettets begrensninger, men også den usikkerheten som har preget markedene de siste årene.

2.3.2 Beyond Budgeting's to dimensjoner

Beyond Budgeting handler ifølge Bogsnes (2012) om å ta virkeligheten på alvor knyttet til to dimensjoner. Dette gjelder både verden rundt oss og menneskene som er i organisasjonen. De to dimensjonene som skal tas tak i er ledelse og prosessene som foregår i virksomhetene. For virksomheter som vil implementere Beyond Budgeting er det en nødvendighet at det endres i begge dimensjonene (Bogsnes 2009).



Figur 3 - Beyond Budgeting sine to dimensjoner. (Bogsnes, 2012)

Den første dimensjonen som er prosesser handler i hovedsak om to viktige aspekter. På grunn av at rammebetingelsene til virksomheter endres i høyt tempo er det nødvendig å ha en styring som er tilpasset dette. Prosessene som virksomhetene bruker i styringen må være dynamiske slik at de har muligheten til raskt å kunne tilpasse seg endringene som oppstår. Det er stor enighet om at utfordringene som møter virksomhetene i dagens marked er annerledes enn tidligere. Ved en mer dynamisk styring vil virksomheten kunne snu utfordringene til muligheter som kan gi dem et fortrinn i markedet. De kan utnytte endringene som kommer som følge av økt globalisering, digitalisering og bedre informasjonstilgang på en helt annen måte enn ved bruk av tradisjonelle byråkratiske systemer.

Den andre dimensjonen bygger på Douglas McGregor sin teori om x og y arbeideren som ble lansert i boka *The human side of enterprise* i 1960. Hovedtrekkene i den teorien er at x arbeideren er den late og selvopptatte som trenger kontinuerlig oppfølging for å gjøre en god

jobb, mens y arbeideren er den flinke som vil prestere uten kontinuerlig styring. Utviklingen i mange bransjer har ført til at vi befinner oss i en kunnskapsøkonomi og den viktigste ressursen i mange virksomheter er i dag de ansattes kunnskap (Bogsnes, 2012). Denne overgangen til en kunnskapsøkonomi gjør at de fleste ansatte i en virksomhet er y arbeidere og det krever en endring i hvordan virksomheten tenker rundt ledelse.

Beyond Budgeting er en styringsfilosofi som ifølge BBRT tar hensyn til begge disse dimensjonene. Virksomheter som velger deres løsning skal bevege seg opp til høyre i *figur 3*. Det betyr at de har prosesser som er tilpasset globaliseringen og den teknologiske utfordringen som preger mange bransjer og at de i tillegg har en ledelsesform som tar de ansatte på alvor og gir dem ansvar. Et grep er at ansvar delegeres nedover i organisasjonen slik at avgjørelsene tas nærmere der behovene oppstår. Et system som Ahlsell (Hope og Fraser, 2003) har benyttet i lang tid. I begge dimensjonene ser BBRT budsjettet som en representant for den gamle tradisjonelle styringsformen siden det er både byråkratisk og bygger opp under at de ansatte er av x typen. Anbefalingen som de har om å fjerne budsjettet, henger sammen med symboleffekten siden fjerning av budsjettet viser ovenfor de ansatte at det er nye tider.

2.3.3 De tolv prinsippene i Beyond Budgeting

De tolv prinsippene som Beyond Budgeting filosofien er bygget på som følger det samme mønsteret som dimensjonene. Prinsippene er delt opp i to hoveddeler med seks prinsipper under hver del. De to hoveddelene er de samme som dimensjonene, en del som fokuserer på endring i ledelse og en som fokuserer på prosessene i organisasjonen.

Beyond Budgeting - the adaptive management model

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations	8. Targets - Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. Transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts



© BBRT 2016 – All rights reserved | www.bbrrt.org

Figur 4 - Beyond Budgeting sine tolv prinsipper (BBRT, 2016)

De tolv prinsippene har utviklet seg med tiden og det finnes ulike versjoner av dem. Selv om det har vært en utvikling og de har skiftet rekkefølge eller navn, ligger hovedbudskapet fast. De to delene av prinsippene støtter opp om og er avhengige av hverandre og prinsippene fra de to delene gjenspeiles i hverandre (Bogsnes, 2009). Det betyr at måten virksomheten utøver ledelse på må reflekteres i de prosessene som utformes for gjennomføring i virksomheten. Fjerning av budsjettet er derfor en god start siden det ifølge BBRT representerer en prosess og ledelsesform som strider mot prinsippene.

Ved implementering av Beyond Budgeting anbefales det at det tas tak i alle prinsippene, men viktigheten av de forskjellige prinsippene kan variere ut fra hvilken bransje virksomheten konkurrerer i (Bogsnes, 2009). Det ligger mer bak prinsippene enn det som kan skrives på bare en linje og en grundigere forklaring er derfor nødvendig. Den neste seksjonen utbroderer hva BBRT mener med de ulike prinsippene. Hva som ligger i de ulike prinsippene er hentet fra Fraser og Hope (2003), Bogsnes (2009) og Hope, Bunce og Roosli (2011).

De seks prinsippene vedrørende ledelse:

1. *Purpose:* Hovedbudskapet er at en virksomhet skal skape engasjement og lojalitet gjennom å gi de ansatte en mening med arbeidet. Selv om det er viktig for en bedrift å være lønnsom vil det ofte ikke være nok til å skape en topp motivert organisasjon. Ved å gi de ansatte en mening utover det å tjene penger vil dette føre til økte prestasjoner som vil komme hele organisasjonen til gode.

2. *Values:* Verdi prinsippet henviser til ledelsesteorien om verdibasert ledelse. Det betyr at det skal ledes gjennom et felles sett av verdier og ikke gjennom en mengde regler. Virksomheten må definere et tydelig sett av verdier som skal gjelde som en ytre ramme for hvordan ansatte skal oppføre seg og for hvordan de skal handle i ulike situasjoner.

3. *Transparency:* Stikkordene her er informasjonsflyt og tilgjengelighet. All informasjon vedrørende virksomhet bør i utgangspunktet være tilgjengelig for alle. Dette gjelder både mål, utgifter, strategier og prestasjoner. Fordelene er flere, for det første skaper det en kultur for deling som kan være med på å øke kompetansen hos den enkelte ansatte. I tillegg kan det være med på å kutte kostnader. Når en ansatt vet at alle kan sjekke hva han har brukt på for eksempel en jobbreise vil dette gi incentiver til økt selvkontroll.

4. *Organization:* Dette prinsippet handler om hvordan virksomheten bør organiseres. Ansvaret bør delegeres nedover i organisasjonen til egne team som står ansvarlig for resultatene de leverer. Tankegangen bak er at BBRT ønsker en endring fra tradisjonelle sentral styrte organisasjoner til en mer desentralisert organisasjon som gir de ansatte ansvar.

5. *Autonomy:* Prinsipp fem støtter opp under prinsipp fire. De ansatte må gis selvstyret og muligheten til å agere dersom de mener det er til det beste for virksomhetene. Dette ansvaret må heller ikke tas fra dem dersom noen velger å utnytte det.

6. *Customers:* Det siste prinsippet i denne delen handler om å sette kundene og deres behov i sentrum. Aktiviteter som ikke skaper merverdi for kundene bør evalueres og muligens fjernes. Aktiviteter som kan skape interessekonflikter mellom kundene og virksomheten bør unngås. Det eksempelet som trekkes frem av BBRT er salgsbonuser som kan gi selger andre motiver enn kundens behov når han inngår avtalen.

De seks prinsippene vedrørende prosessene:

7. *Rhythm:* Budsjettet er ofte knyttet opp mot kalenderåret og det planlegges for perioden januar til desember. Kalenderåret er ikke en naturlig syklus i de fleste bransjer siden avtaler og arbeid fortsetter uavhengig av årstall. Poenget er at det må endres fra kalenderrytme til forretningsrytme (Lem, 2009).

8. *Targets*: BBRT mener at mål ikke skal baseres på fastsatte og forhåndsbestemte tall. De skal være ambisiøse og relative. Ambisiøse i den forstand at det skal være noe å strekke seg etter som hele tiden gir ekstra motivasjon. Når målene i tillegg er relative gjør det at de hele tiden kan endre seg, de tar hensyn til hva som skjer i markedene.

9. *Plans and forecasts*: Poenget med dette prinsippet er at planlegging og utarbeidelse av prognoser må være adskilt fra andre prosesser. I en budsjettprosess er disse sterkt knyttet til hverandre og det er ikke fordelaktig for virksomheten. Ved å skille dem ut vil virksomheten ende opp med både bedre planer og prognoser som ikke er preget av spillet som foregår rundt budsjettprosessen.

10. *Resource allocation*: Når budsjettet brukes til ressursallokering bestemmes det inntil et år i forveien hvilke prosjekt og satsingsområder som skal tildeles ressurser. Dette er en praksis som BBRT vil bort fra siden forutsetningene for tildelingen kan endre seg. Gode prosjekter skal tildeles ressurser ved behov og ikke fordi det var bestemt i budsjettet. Det gir virksomheten større muligheter til å utnytte endringer i markedene til sin fordel.

11. *Performance evaluation*: Evaluering av ansatte bør være holistisk slik at alle forstår grunnlaget de vurderes på. Den bør ikke kun basere seg på målbare tall men også andre faktorer må inkluderes. Grunnen for evaluering bør være muligheten for utvikling og læring både for virksomheten og den enkelte ansatte, ikke eventuelle bonus utbetalinger.

12. *Rewards*: Det siste prinsippet handler om belønningssystemer. Bonus bør vær et kollektiv gode og basere seg på prestasjoner sett i forhold til konkurrentene. Denne måten bygger opp under en gruppementalitet der deling av løsninger er en fordel for alle.

2.3.4 Beyond Budgeting sitt hovedbudskap

Hovedbudskapet i Beyond Budgeting er å bevege seg fra den gamle toppstyrte måten å lede en virksomhet på til en mer dynamisk og tilpasningsdyktig stil. Denne endringen mener BBRT er en nødvendighet for å kunne følge med slik utviklingen er i dag. Siden utviklingen har skapt en overgang til en kunnskapsøkonomi (Bogsnes, 2012) må prosessene og måten å tenke ledelse på endres for å ta hensyn til dette. Filosofien henter fra teorier innen både ledelse og økonomistyring. Fra ledelsesteori henter den mye fra tillits og verdibasert ledelse som går på å stole på sine ansatte og lede ved hjelp av verdier istedenfor regler.

Budsjettet og spesielt den årlige budsjettprosessen ses på som det viktigste symbolet for den gamle formen for styring (Bunce, 2012) og BBRT anbefaler derfor fjerning av budsjettet. Gjennom en artikkel utgitt av BBRT gir Bunce (2012) et overblikk over det som er

hovedproblemerne med budsjettering og hvordan dette kan løses. *Figur 5* viser både hva BBRT mener er problemet med budsjettet, hvordan disse problemene skal løses og anvendelsen av prinsippene.

The Budget Purpose	Step 1 – Separate	Step 2 – Improve
Budget = <ul style="list-style-type: none"> • Target • Forecast • Resource allocation 	Target – what we want to happen	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitious • Relative KPIs where possible • Holistic performance evaluation
	Forecast – what we think will happen	<ul style="list-style-type: none"> • Unbiased – expected outcome • Limited detail
	Resource allocation	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic – no annual allocation • KPI targets, mandates, decision gates & criteria
“Same number – conflicting purposes”	“Different numbers”	“Event driven – not calendar driven”

Figur 5 - Problemer med budsjettet. (Bunce 2012)

Første kolonne er en oversikt over det som ofte er de viktigste formålene til budsjettet. Disse er å sette mål, gi prognoser for forventet utvikling og fordele ressurser. Dette er ifølge BBRT tre funksjoner som er i konflikt med hverandre. Når virksomheten benytter samme tall for å beskrive tre ulike formål er det ikke optimalt for noen av formålene. Kjernen i denne konflikten er at prosessen som leder til budsjettet ofte er preget av forhandling som påvirker det endelige tallet.

Mål bør være et uttrykk for den tilstanden virksomheten ønsker å være i ved utgangen av den bestemte perioden. Det som er utfordringen er at målet som settes ofte er grunnlaget for en bonus. Denne koblingen gjør at ansatte med ansvar ønsker et budsjettall som de med stor sannsynlighet vil oppnå. Når de samme ansatte skal sette eller komme med sin mening om prognosene for fremtiden, vil de være påvirket av at disse også vil påvirke målet som er grunnlaget for bonusen. Dette kan føre til lavere anslag for fremtiden enn det de egentlig har grunnlag for. Dette skaper en negativ adferd som ikke er til det beste for virksomheten i det lange løp. Ressursene blir også fordelt gjennom budsjettet og dersom det ikke er basert på riktige forutsetninger vil også dette formålet bli påvirket. Oversikten over tilgjengelige ressurser er påvirket av de ansattes ønske om bonus.

Kolonne to er hvordan denne konflikten kan løses. BBRT anbefaler at de tre funksjonene skilles i tre ulike prosesser slik at det utarbeides et unikt tall for hver av dem. Denne løsningen gjør at de ikke er påvirket av hverandre og oppfyller sine formål på en bedre måte. For å erstatte de formålene som budsjettet tidligere har fylt hentes det andre økonomiske verktøy enn budsjettet ut av verktøykassen.

I den siste kolonnen belyses hvordan BBRT vil forbedre prosessene gjennom anvendelse av de 12 prinsippene. Ved å skille disse formålene vil virksomhetene involvere alle prinsippene som er grunnlaget for Beyond Budgeting (Bunce, 2012). Å fjerne budsjettet er derfor et godt sted å starte dersom en virksomhet vil innføre Beyond Budgeting og er nesten en nødvendighet for å kunne innføre en ny dynamisk styringsmodell (Bunce, 2012).

2.3.5 Kritikk av Beyond Budgeting

Hovedvekten av kritikk vedrørende Beyond Budgeting er ikke mot selve filosofien men deres kritikk av budsjettet. Undersøkelsen til Libby og Lindsay (2010) som er forklart grundig tidligere i kapittelet konkluderte med at mye av kritikken av budsjettet og bruken ikke føles i nærheten av like ille som Hope og Fraser (2003) påstod. Kritikken mot budsjettet var satt veldig på spissen og budsjettet ble ikke brukt like mekanisk som kritikerne påstod.

Hoff (2009) kommer også med en del reservasjoner angående BBRT sine påstander om budsjettet og andre synspunkter de fremmer. Hovedvekten av reservasjonene er også her at kritikken er satt veldig på spissen og at BBRT gir budsjettet for mye innflytelse med tanke på uønsket adferd. Hoff (2009) mener også at kritikken mot budsjettet ikke tar hensyn til virksomhetens størrelse eller hvor i hierarkiet medarbeiderne befinner seg. Begge disse kan ha innflytelse for behovet for budsjettet. Et annet punkt Hoff (2009) påpeker er at BBRT ser ut til å undervurdere verdien av en god budsjetteringsprosess. Denne prosessen regnes som symbolet på mye av det som er feil med tradisjonell styring av BBRT. Hoff (2009) sitt argument er at en godt anlagt prosess kan være fordelaktig for en virksomhet dersom den gjennomføres på en god måte. Budsjettprosessen kan være viktig for å sette planlegging og strategi på dagsordenen.

Det eksisterer ikke veldig mye kritikk av Beyond Budgeting og grunnen for det er uklar. Hvis det er så bra som BBRT påstår burde alle bruke det, men studier viser at utbredelsen av Beyond Budgeting er ganske begrenset (Libby og Lindsay 2009, Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Dette kan ha sammenheng med at det er et komplekst system og krever mye med tanke

på både tid og ressurser for å implementere det i en virksomhet. Bare det å starte med en slik endring kan virke som et veldig ambisiøst prosjekt (Bunce, 2012).

En årsak til at det ikke finnes så mye kritikk av Beyond Budgeting kan være fleksibiliteten som ligger i filosofien. Som nevnt tidligere er det ikke en oppskrift som følges og ulike virksomheter gjør de tilpasningene og velger de løsningene som passer for dem og deres bransje. Siden virksomhetene har så mange muligheter er det muligens enklere å ta tak i valgte løsninger enn filosofien som ligger til grunn dersom noe skal kritiseres.

De tolv prinsippene som ligger til grunn for Beyond Budgeting er basert på teorier som for de fleste høres ut som sunn fornuft. Dette med å styre etter verdier, stole på sine ansatte, dele informasjon, ha ambisiøse mål, belønne felleskapet, sette kunden i fokus osv. er ikke noe nytt. Det er idealer og teorier som mange vil kjenne igjen fra andre steder og det Beyond Budgeting har gjort er å samle dem under samme paraply. Prinsippene er heller ikke statiske. Som nevnt tidligere finnes det flere versjoner av disse og den seneste endringen kom i 2016. En av de tydeligste endringene der var inkluderingen av prinsippet om kunder. Forklaringen som gis rundt dette prinsippet minner mye om det som er grunntanken i LEAN. Endringene som innføres viser at Beyond Budgeting er en filosofi som ikke ligger fast, men er villig til å endre seg for å tilpasse seg utviklingen i samfunnet. Disse faktorene kan også være en medvirkende årsak til at kritikk av Beyond Budgeting er en mangelvare.

2.4 Økonomiske verktøy

Innholdet i verktøykassen som er tilgjengelig innen økonomistyring har økt kraftig siden debattene om den tapte relevansen startet på slutten av 80-tallet. Verktøyene som blir presentert i denne delen er valgt ut fordi virksomheter som har implementert Beyond Budgeting bruker disse for å erstatte budsjettet.

2.4.1 Benchmarking

Benchmarking er en metode som brukes innenfor økonomistyring og som i hovedsak går ut på å sammenligne egne prestasjoner med prestasjonene til liknende enheter eller konkurrenter. Tidligere var de fleste bedrifter fornøyd med å forbedre resultatet fra foregående år, men på 80- og 90-tallet begynte flere virksomheter å innse at for å kunne konkurrere måtte de bli like gode eller bedre enn de tøffeste konkurrentene. Denne innrømmelsen førte til at bruken av

benchmarking økte og ble satt i system utover 80- og 90- tallet (Hope & Player, 2012). Undersøkelser tyder på at bruken av benchmarking i norske virksomheter er høy. Over 90% av de spurte i en undersøkelse fra 2010 brukte benchmarking i sin virksomhet (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011) mens i en annen som fokuserte på norske sparebanker svarte 80% at benchmarking var i bruk (Bjørnenak, 2013).

Benchmarking tar ifølge Hoff (2009) sikte på å besvare fire spørsmål:

1. Hvor gode er vi i dag?
2. Hvor gode kan vi bli?
3. Hvem kan vi lære av?
4. Hvordan kan vi forbedre oss?

Benchmarking er en kontinuerlig prosess hvor en måler egne nøkkeltall mot andre og denne målingen oppdateres kontinuerlig. Det er ikke bare finansielle mål men også arbeidsmetoder og andre målbare faktorer som kan sammenlignes. Benchmarking kan i hovedsak deles inn i to kategorier, det er intern eller ekstern benchmarking. Disse kan brukes hver for seg eller i kombinasjon med hverandre.

Intern benchmarking vil si at ulike avdelinger, fabrikker, datterselskap eller regioner som utfører liknende prosesser måles mot hverandre. Nøkkeltallene i en enhet måles mot de andre enhetene slik at virksomheten får en oversikt over hvordan den aktuelle enheten scorer mot de andre. For at intern benchmarking skal lykkes er det viktig at det er god flyt av informasjon internt i virksomheten. Dersom en avdeling gjør noe veldig bra må andre avdelinger få innsyn slik at de kan gjøre nødvendige endringer. Dette vil føre til en kontinuerlig læring og forbedringsprosess intern i virksomheten som vil motivere de enkelte avdelingene til å gjøre det bedre i fremtiden. De som allerede scorer bra vil også bli motivert til ytterligere fremgang slik at de kan opprettholde sin ledelse. Disse faktorene vil skape en kultur innad i virksomheten som gir den muligheten til kontinuerlig utvikling.

Ekstern benchmarking er på den andre siden er måling mot virksomheter som er utenfor den aktuelle bedriften. Andre virksomheters interne prosesser vil i utgangspunktet ikke være tilgjengelig slik at mye må baseres på offentlig tilgjengelig informasjon som man finner i årsrapporter og regnskap. Den eksterne benchmarkingen kan foregå mot flere typer virksomheter. Sammenligningen kan foregå mot konkurrerende virksomheter, mot funksjoner og prosesser i virksomheter i andre bransjer (best-practice benchmarking) eller mot likeartede ekstern virksomhet blant kunder og leverandører (Hoff, 2009).

Intern benchmarking vil ofte kunne gi den beste informasjonen å måle mot siden alle tall og prosesser vil være tilgjengelig internt i virksomheten. Problemet er at det vil ofte finnes andre virksomheter som driver med liknende aktiviteter som er bedre enn det en selv er. Derfor vil det ofte lønne seg å finne eksterne bedrifter som virksomheten kan sammenligne seg med og den beste målestokken vi ofte være "best-practice" benchmarking. Da er det de beste uansett bransje som en benchmarker mot og forbedringspotensialet og muligheten for læring er størst. Utfordringen er tilgangen på data som virksomheten kan bruke til benchmarking. Andre virksomheter vil være sparsomme med å dele informasjon som gjør at deres fortrinn vil kunne forsvinne, men dette kan løses ved å finne partnere som en kan dele informasjon med. Det som er viktig når en bruker andre virksomheter som grunnlag for benchmarking er at en ser på helheten og ikke bare på enkelte aspekter ved en prosess. Ofte vil grunnlaget for gode resultater innen et område være begrunnet i mer enn bare et eller noen få momenter, det er derfor viktig å se det store bilde.

2.4.2 Rullerende prognoser

Rullerende prognoser kan på mange måter sammenliknes med budsjetter. Det brukes informasjon som er tilgjengelig på det tidspunktet de blir utarbeidet. Denne informasjonen er grunnlaget for å utarbeide en prognose som sier hvordan fremtiden blir. Forskjellen mellom budsjett og prognose ligger i detaljnivået og bruken.

Rullerende prognoser utarbeides for en bestemt tidsperiode som er uavhengig av kalenderåret og tidsperioden er tilpasset den enkelte virksomhets behov. Dersom en virksomhet velger en rullerende prognose definert som 15-3, betyr det at tidsperioden er 15 måneder og at prognosen skal oppdateres hver 3. måned. I praksis betyr dette at hver 3. måned oppdateres prognosen og utarbeides for 15 måneder fremover. For en virksomhet vil det si at 12 måneder oppdateres slik at de tar hensyn til ny informasjon, mens det lages prognose for 3 nye måneder. Virksomheten har da alltid en oppdatert prognose av det nærmeste året tilgjengelig.

Beskrivelsen av rullerende prognoser minner mye om beskrivelsen som er gitt om rullerende budsjett tidligere i kapittelet. Det som skiller er hvordan de brukes og detaljnivået. Budsjetter blir ofte kritisert for å være for detaljert (Heskestad 2014), mens rullerende prognoser bør ha et lavere detaljnivå (Bunce, 2012, Hope & Fraser, 2012). Hensikten er ikke å spå fremtiden, men gi et bedre grunnlag for fremtidige strategiske valg. Budsjettet brukes ofte til både å sette mål og for predikere framtidutsiktene, men disse bør skilles i ulike prosesser.

Hvor virksomheten ønsker å være og hvor den tror den kommer til å være om 12 måneder er ikke nødvendigvis samme tall. Prognosene skal være prognoser og ikke mål, de skal settes uavhengig av hverandre (Bunce, 2012, Hope & Fraser (2012)). Rullerende prognoser skal ikke erstatte alle budsjettets funksjoner, kun det området som gjelder forventede framtidsutsikter.

2.4.3 Balanced Scorecard

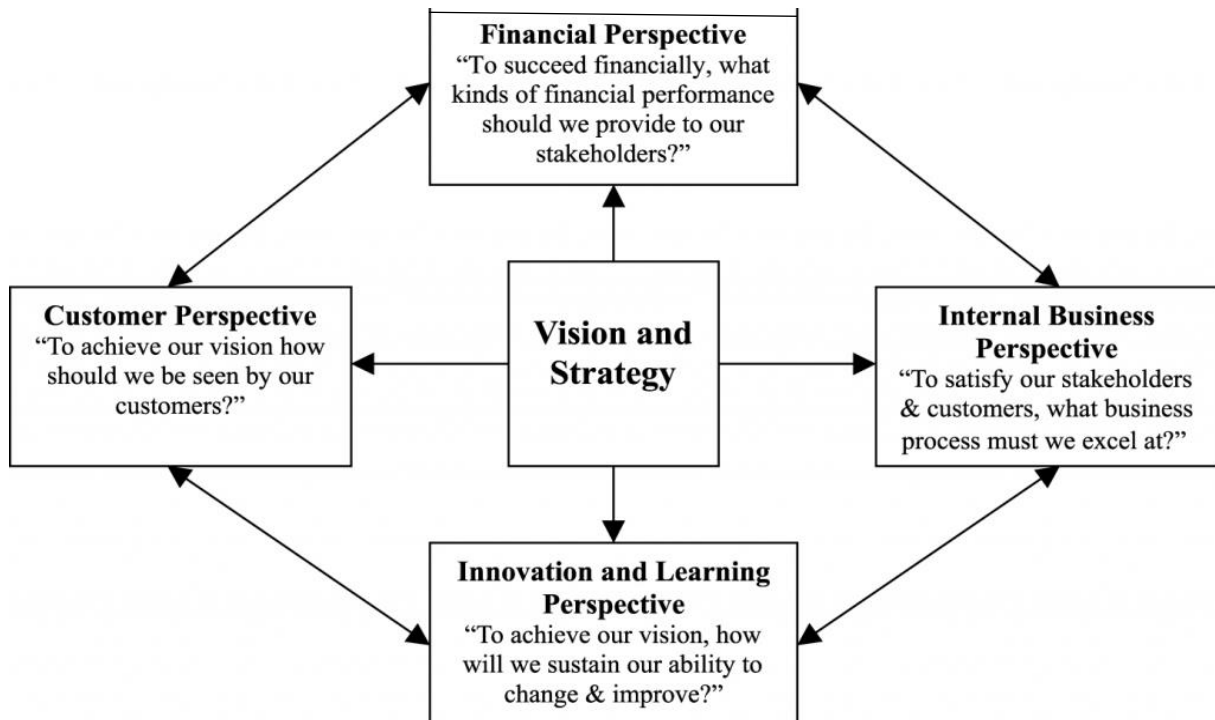
Balansert målstyring (BMS) på norsk er et styringsverktøy som ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992. Det var opprinnelig et prestasjonsmålingsverktøy som skulle knytte finansielle og ikke-finansielle målingen sammen for å gi ledelsen et bedre beslutningsgrunnlag.

Modellen har siden den ble introdusert utviklet seg til i dag å være hovedsakelig et verktøy for implementering av strategi.

Hovedtrekkene i modellen er at det måles i flere dimensjonen, ikke bare finansielle.

Problemet ved måling av kun den finansielle dimensjonen var at økonomiske nøkkeltall grunnet sin natur kunne si mye om hvordan virksomheten hadde prestert, men de tar ikke hensyn til elementene som skaper fremtidige inntjening (Nørreklit, 2000). BMS introduserte tre perspektiver som sammen med det finansielle skal knyttes opp mot virksomhetens strategi og visjon. Disse var kundeperspektivet, interne prosesser og læring og vekst. Innenfor alle områdene må det defineres hva fokuset skal være og det må utvikles mål som kan måles og tallfestes. Dette gjøres ofte ved hjelp av KPI 'er. Gjennom BMS skal det skapes målkongruens mellom virksomhetens visjon og strategi og de ansattes handlinger (Madsen og Stenheim 2014).

BMS er ikke et styringsverktøy som anbefales av BBRT siden de mener at mange av de negative effektene av budsjettet kan forekomme ved bruk av BMS. Spesielt det typiske topp styrte regime som BBRT vil bort fra kan forekomme ved bruk av BMS (Bogsnes 2009). Men er kort nevnt siden Statoil bruker det som basis for sin *Ambition to Action*.



Figur 6 - Balansert målstyring. (Kaplan & Norton s. 76 (redigert))

Figur 6 viser hva som er hovedtanken ved BMS. Poenget er at ved hjelp av BMS skal virksomheten oversette sin visjon og strategi til målsetninger innenfor de de fire perspektivene i modellen og disse fire skal også være linket til hverandre (Nørreklit, 2000).

2.4.4 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators heretter forkortet til KPI kan beskrives som utvalgte verdier som virksomheten bruker for å måle seg selv. Denne målingen kan gjøres mot andre enten eksternt eller internt og kan være både finansielle og ikke-finansielle. Poenget er at det må være mulig å måle dem. Grunlaget for KPI bør være viktige prosesser og nøkkeltall som gir en god indikasjon på om virksomheten styrer mot målene og må kunne uttrykkes numerisk. De utarbeides ofte når virksomheter bruker BMS men er også populære ved selvstendig bruk. Virksomheter som har sluttet med budsjetter oppgir at ulike KPI'er blir brukt som en erstatning¹ for måling ved hjelp av budsjettet.

Godt definerte KPI'er har den fordel at de kan være med på å hjelpe virksomheten med kontinuerlig forbedring, raskt tilpasning ved endringer og hjelp til å styre mot de strategiske

¹ Diverse mail korrespondanse med de valgte bedriftene.

målene (Hope & Player 2012). Gode KPI 'er bør være definert med utgangspunkt i virksomhetens strategiske mål slik at alle ledd i virksomheten vet når de er på riktig vei.

2.4.5 Lean

Lean kan være både en filosofi og et verktøy som brukes i virksomhetene. Historien bak Lean stammer fra Toyota sin styringsform og er utviklet på grunnlag av den. Hovedprinsippet er reduksjon av sløsing og fokuset ligger på kunde verdi fremfor kostnader (Lean Forum Norge, 2017, 20.03).

Ved å redusere sløsing og ha det i tankene hele tiden skal virksomhetene kunne oppnå kontinuerlig forbedring. Dette oppnås ved at alle ledd i organisasjonen fokuserer på kontinuerlig forbedring og kan komme med løsninger som kutter et eventuelt overforbruk. I bedrifter som bruker Lean vil tankegangen "just in time" være viktig. Et av hovedtrekkene ved "just in time" er at det ikke skal produseres for lager men hele tiden produseres etter behov (Hope & Player, 2012). Dette krever god oversikt over forventet salg og setter store krav til alle samarbeidspartnere med tanke på kvalitet og pålitelig levering.

Virksomhetene kan oppnå flere fordeler ved å fokusere på kunde verdi fremfor kostnader. For det første støtter dette fokuset opp om hovedbudskapet som er å redusere sløsing. Ved å starte med hva kunden vil ha og deretter jobbe seg bakover gjennom prosessene får virksomheten en mer effektiv prosess og unngår produkter kundene ikke vil ha. I tillegg vil fokuset kunne skape et bedre forhold mellom virksomheten og deres kunder. Tanken er at fornøye kunder kommer tilbake og det vil gi utslag på lønnsomheten.

Selv om Lean opprinnelig stammer fra en produksjonsbedrift har tankegangen smittet over til flere bransjer. Prinsippet blir det samme. Dagens moderne Lean tankegang legger ofte vekt på 5 prinsipper definert av James P. Womack og Daniel Jones i boken deres *Lean Thinking* (1996).



Figur 7 - Lean prosessen. (Lean.org)

Som figur 7 viser er Lean en kontinuerlig prosess. Den starter med å identifisere kunde verdien og deretter hele tiden kartlegge hva som skaper verdi og fjerne resten. Poenget er å skape en prosess som er "perfekt". Målet er å skape mest mulig verdi for kunden og gjennom det også for virksomheten. Disse fem prinsippene skal anvendes på alle ledd i produksjonen til enhver tid slik at alle ledd skal kunne oppnå den samme perfektjonen. Formålet er at en virksomhet gjennom å implementere Lean skal kunne maksimere kunde verdien med færre ressurser (Lean Enterprise Institute, 2017, 20.03).

2.5 Oppsummering

Kapittelet har gitt en oversikt over hvordan økonomistyring har utviklet seg siden debattene om den tapte relevans startet på slutten av 80 tallet. Det er stor enighet om at verden har endret seg og det er behov for nye systemer som tar hensyn til dette (Hoff, 2009, Bogsnes, 2009 og Fraser og Hope, 2003, m.fl.).

Beyond Budgeting er en av disse løsningene og har tatt utgangspunkt i kritikken som budsjettet og prosessene rundt det har fått. Budsjettet er ifølge BBRT et symbol på en styringsform som ikke er tilpasset den nye realiteten som møter virksomheten. Beyond Budgeting er basert på studier av virksomheter som har lyktes uten budsjettet (Fraser og Hope, 2003). Dette er en løsning som skal gi virksomhetene som velger den muligheten til å møte endringene i økonomien slik at de kan prestere bedre.

Vil en slik endring gi virksomhetene et økt løft med tanke på lønnsomhet? Bjørnenak (2013) fant en signifikant negativ kobling mellom budsjettet og lønnsomhet. Dette støtter opp under BBRT sitt argument om at budsjettet er en hindring for en virksomhet og fjerning av dette vil kunne ha en positiv effekt. Oppgaven vil forsøke å se på om Beyond Budgeting er en løsning som gir en positiv effekt på lønnsomheten. Det er viktig å poengtere at Beyond Budgeting ikke er en "quick fix" (Bogsnes, 2009), slik at effektene av implementeringen kan ta tid før de viser seg.

3.0 Regnskapsanalyse og nøkkeltall

Det er et vanlig inntrykk at regnskapet er et objektivt dokument som sier noe om hvordan det står til i en virksomhet. Dette er en sannhet med en del modifikasjoner siden regnskap kan utformes på ulike måter og vurderingene som gjøres varierer og de er ikke alltid objektive.

Dette kapitlet starte med en gjennomgang av hva som er formålet med en regnskapsanalyse generelt og hva som er formålet med den i oppgaven. Kapitlet fortsetter med en oversikt over områder som kan påvirke kvaliteten til et regnskap før det avsluttes med en presentasjon av en del nøkkeltall som beregnes på grunnlag av regnskapet.

3.1 Formålet ved regnskapsanalyse

Når det foretas en analyse av en virksomhet basert på regnskapet vil ofte målet være å kunne si noe om hvordan virksomhetens økonomiske stilling er. Gjøres denne analysen på bakgrunn av flere års regnskap vil analysen i tillegg kunne si noe om hvordan virksomheten har utviklet seg i den perioden. Dette er informasjon som vil være viktig for flere interessenter og vil gi dem et bedre grunnlag for å vurdere virksomheten. Informasjonen som benyttes ved regnskapsanalyse vil ofte basere seg på offentlig tilgjengelig informasjon, men også annen informasjon kan brukes dersom det er tilgjengelig. Det kan være informasjon fra både interne og eksterne kilder siden all informasjon som vil kunne påvirke analysen vil være relevant, men det er viktig å ikke gjøre det for komplisert.

Tradisjonell regnskapsanalyse deles ofte inn i tre dimensjoner på bakgrunn av hva som er formålet med analysen (Hammertrø, 2016). Disse tre er lønnsomhet, soliditet og likviditet. Formålet med en lønnsomhetsanalyse er å gi et bilde av om virksomheten tjener penger og dens evne til å forrente investert kapital (Hammertrø, 2016). Dette gjøres gjerne ved hjelp av ulike nøkkeltall som uttrykker rentabilitet. Rentabiliteten viser oss hvor mye avkastning den aktuelle kapitalen genererer. Et eksempel er egenkapitalrentabilitet, det er et nøkkeltall som uttrykker hvor mye avkastning virksomhetens egenkapital genererer. Lønnsomhetsanalyser brukes ofte i forbindelse med investeringsbeslutninger.

Soliditetsanalyser skal gi et bilde av finansieringsstrukturer til en virksomhet og en oversikt over virksomhetens evne til å tåle dårligere tider. Fokuset her vil ligge på hvor stor del av kapitalen som er gjeld og hvor mye som er egenkapital. Virksomheter med høy gjeld vil ofte tåle tap dårligere enn virksomheter som er finansiert med en høy andel egenkapital. De som ofte er interessert i å analysere soliditeten er kreditorer. Dette vil gi dem et bedre grunnlag for

å vurdere risikoen ved å låne ut penger. Den siste delen er likviditetsanalyser som skal vurdere virksomhetens evne til å dekke løpende utgifter. Fokus området ved denne type analyse ligger ofte på omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden. Likviditetsanalyser vil være et godt hjelpemiddel for leverandører og andre kreditorer.

Formålet ved regnskapsanalysen i oppgaven er lønnsomhet og da må aspekter ved regnskapet som kan påvirke målingene vurderes. Et vanlig problem med regnskap er målefeil og de kan oppstå på ulike måter. Den første målefeilen som kan påvirke analysen er bruken av historisk kost fremfor virkelig verdi. Denne typen målefeil oppstår siden det er en forskjell mellom historiske kost og den virkelige verdien til en eiendel. Den økonomiske definisjonen av dem er ulike og verdiene vil derfor ikke stemme overens. Denne målefeilen kan ses på som et valg mellom pålitelighet og relevans i regnskapet (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Basisen for å verdsette etter virkelig verdi er nåverdien av fremtidige kontantstrømmer og kan sies å være mer relevant enn historisk kost.

En annen vanlig målefeil oppstår på grunn av regnskapsreglene. Regnskapsreglene tillater lineær avskrivning, noe som sjeldent stemmer overens med realiteten. Dette gjør at periodiseringen av kostnadene ikke er sammenstilt med inntjeningen. Optimalt sett burde avskrivningsplanen til en eiendel ses i sammenheng med kontantstrømmen (Gjesdal og Johnsen, 1999 og Heskestad, 2001, 2003). Regnskapsreglene er også årsaken til målefeil på grunnlag av utgifter til for eksempel markedsføring. Slike utgifter kan kostnadsføres i året de oppstår etter norske regnskapsregler dersom det er knyttet usikkerhet til fremtidig kontantstrøm på bakgrunn av forsiktighetsprinsippet. Siden det er lite sannsynlig at en virksomhet ville brukt penger på markedsføring dersom det ikke ville generert fremtidige inntekter, vil balanseføring i de fleste tilfeller gi et mer reelt bilde. Denne problemstillingen er enda mer aktuell under internasjonale regnskapsregler der kravene til balanseføring er enda strengere enn de norske kravene. Det må også nevnes at målefeil kan oppstå som følge av regnskapsmanipulasjon.

Problemet med målefeilene i regnskapet når lønnsomheten skal analyseres er at de påvirker nøkkeltallene. Både teller og nevner blir påvirket av feilene. Resultatet til virksomheten endres av hvor mye som kostnadsføres i hver periode, mens kapitalgrunnlaget blir påvirket av hvor mye som balanseføres. Målefeil er et argument for å korrigere et regnskap slik at det skal gi et riktigere bilde av den reelle tilstanden til virksomheten. Korrigering av eventuelle målefeil i regnskapet kan være med på å avdekke underliggende økonomiske faktorer som har påvirket tallene som er grunnlaget for analysen.

3.2 Regnskapets kvalitet

Tall som fremkommer i et regnskap er påvirket av en rekke forhold og det er derfor nødvendig å foreta en analyse av kvaliteten på regnskapet (Heskestad, 2014). Det viktigste som gjøres er å identifisere såkalte "røde flagg" som er knyttet til regnskapet (Heskestad, 2014, 2016). Røde flagg kan beskrives som sammenhenger og utviklingstrekk som avviker fra det normale over tid og i forhold til bransjemessige normer (Heskestad, 2014, 2016). Hvilke områder i regnskapet som er kritiske varier mellom ulike bransjer og markeder. Det er derfor nødvendig å sette seg inn i disse forholdene for å få best mulig oversikt over kvaliteten på regnskapet.

Petersen, Plenborg og Kinserdal (2017) nevner tre områder som er viktig å ta hensyn til når kvaliteten på regnskapet skal vurderes. De er som følger:

1. Det eksisterer flere ulike regnskapsregimer.
2. Selv innenfor samme regnskapsregime er det en viss grad av fleksibilitet siden det utarbeides ulike estimater.
3. Regnskapet kan være påvirket av ledelsens ønsker eller deres misbruk av regnskapsreglene.

Disse tre områdene kan alle skape støy når virksomheten skal analyseres på grunnlag av regnskapet og det må tas hensyn til når det skal konkluderes. Det vil nå komme en grundigere gjennomgang av de tre områdene.

3.2.1 Ulike regnskapsregimer

Rundt om i verden eksisterer det flere ulike regnskapsregimer som har sin måte å løse regnskapsmessige problemstillinger på. Denne oppgaven baserer seg på norske virksomheter så det er regnskapsregimene som er gjeldene i Norge som vil gjennomgått.

Flesteparten av norske virksomheter følger og utarbeider regnskapet et den norske standarden GRS, men alle børsnoterte selskaper pluss noen andre er pålagt å utarbeide regnskapene etter IFRS reglene. IFRS er de internasjonale regnskapsreglene som følges av blant annet EU og siden Norge er medlem av EØS er vi pålagt denne løsningen. Hovedforskjellen per nå mellom GRS og IFRS er hvor hovedfokuset ligger. GRS er foreløpig resultatorientert og målsetningen med regnskapet er å gi best mulig måling av periodens resultat. IFRS er en balanseorientert

standard der hovedfokuset ligger på definisjonene av eiendeler og gjeld. De postene som ikke oppfyller gjeld og eiendelsdefinisjonene havner i resultatregnskapet. IFRS har i teorien et større innslag av virkelig verdi enn GRS, men bruken av virkelig verdi er begrenset (Nordgarden og Stendal, 2016). Disse ulikhetene som finnes mellom regimene vil gjøre det utfordrende å sammenligne selskaper som benytter GRS med selskaper som benytter IFRS.

I Norge er det utarbeidet en ny regnskapslov som har som formål at de norske reglene skal nærme seg IFRS. GRS skal endres fra dagens resultatorientering til å i større grad fokusere på balansen. Det er mulig at denne endringer vil gjøre det enklere å sammenligne selskaper som har utarbeidet regnskapet etter de to forskjellige regimene i fremtiden.

Det finnes også egne regler i både GRS og IFRS som gjelder for små og mellomstore bedrifter. Dette er i hovedsak forenklingsregler som skal gjøre det enklere for disse å utarbeide regnskapet. Bruken av disse reglene vil i mange tilfeller gi et annet bilde av nøkkeltallene som kommer ut av regnskapsanalysen siden reglene ofte er mer fleksible enn de vanlige regnskapsreglene.

Oppgaven skal se på lønnsomhetsutviklingen over tid og sett i forhold til konkurrentene. For å se på lønnsomhetsutviklingen over tid foretas det en tidsserieanalyse. For at denne analysen skal være best mulig er det en fordel at selskapet som blir analysert har fulgt samme regnskapsregime gjennom hele perioden (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017).

Sammenligningen med konkurrentene i oppgaven vil foregå gjennom en komparativ analyse. Skal en slik analyse gi det beste grunnlaget av forholdet mellom dem bør virksomhetene som sammenlignes følge samme regime (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Hvilket regime og eventuelle endringer av regime i perioden som analyseres blir opplyst om i analysedelen av oppgaven.

3.2.2 Fleksibilitet i utarbeidelsen av regnskapet

Regnskapsreglene innenfor både GRS og IFRS har mange poster som åpner for skjønnsmessige vurderinger og prinsipp valg som vil påvirke nøkkeltallene som utarbeides ved en lønnsomhetsanalyse. Det første som på et overordnet nivå vil prege de skjønnsmessige vurderingene er om produsenten av regnskapet følger en liberal eller konservativ linje (Pettersen & Plenborg, 2012). Et konservativt utarbeidet regnskap vil ha en tendens til å kostnadsføre utgifter som burde balanseføres i inneværende år. For et liberalt utarbeidet

regnskap er det motsatt der utgifter som burde kostnadsføres blir balanseført. Begge måtene vil påvirke regnskapet og nøkkeltallene som lages på grunnlag av det.

Når regnskapet skal utarbeides er det mange verdier som må estimeres. Disse estimatene vil ofte være påvirket av skjønn siden det sjeldent finnes et marked der "riktig" verdi kan observeres (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Mengden estimerer som må utarbeides i et regnskap har økt siden bruken av virkelig verdi er stadig mer utbredt (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Det som er viktig å se på når kvaliteten på regnskapet skal vurderes er at disse estimatene er konsistente, både over tid og at de ligger innenfor normene i bransjen. Uvanlige valg som blir tatt når verdier skal estimeres bør undersøkes litt grundigere siden det kan indikere at noe ikke stemmer.

For oppgavens del vil lønnsomhetsanalysen bli påvirket av valgene de ulike virksomhetene har tatt. Det er derfor en fordel for analysen at virksomheten i hele perioden som studeres har vært konsistente i sine valg og vurderinger (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Optimalt sett bør også virksomhetene som det sammenlignes med, utføre de samme valgene og vurderinger i perioden for at den komparative analysen skal bli best mulig (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017).

Oppgaven er innom flere bransjer slik at det er vanskelig å spesifisere hvilke områder og poster i regnskapet som er mest utsatt for påvirkning som kan gi utslag på lønnsomhetsanalysen. Det vil derfor bli en gjennomgang av de vanligste områdene i regnskapet som er påvirket av skjønsmessige vurderinger. De er som følger:

Forskning og utviklingskostnader (FoU)

Kostnader knyttet til FoU og andre immaterielle eiendeler har ganske klare regnskapsregler både innenfor norsk og internasjonalt regime, men det er likevel rom for stort bruk av skjønn (Heskestad 2014). Hovedregelen ved bruk av IFRS er at utgifter til forskning alltid skal kostnadsføres (IFRS 38), mens utvikling skal balanseføres dersom det kan påvises fremtidig inntjening. Regnskap utarbeidet etter GRS skal som hovedregel balanseføres utgiftene, men de kan kostnadsføres etter regnskapsloven § 5-6. Dette er et unntak som er i strid med sammenstillingsprinsippet (Heskestad, 2014). Kostnadsføring etter denne bestemmelsen er et prinsippvalg som må være konsistent over tid (Heskestad, 2014). Det åpner for stor grad av skjønn knyttet til vurderingen om noe er forskning eller utvikling, i tillegg til vurderingen om fremtidig lønnsomhet (Heskestad, 2014).

FoU er et område som er spesielt påvirket av om regnskapet er konservativt eller liberalt utarbeidet. Konservativt utarbeidet regnskap vil kostnadsføre mest mulig, mens det som er utarbeidet liberalt vil balanseføre de samme kostnadene. Dette vil påvirke nøkkeltall som brukes på grunn av at kostnadene i resultatregnskapet blir forskjellige. Dersom virksomheter som sammenlignes i oppgaven har en ulik oppfatning på dette området vil det gi utslag på analysen.

Avskrivninger

Den vanligste måten virksomheter avskriver sine eiendeler er ved en lineær måte (Kinserdal 2014). De anslår levetiden og fordeler kostnadene knyttet til eiendelen over hele perioden med samme sum hvert år. Det er mulig å bruke andre metoder, men lineær er den mest brukte siden den er enkel. Allerede når levetiden skal anslås har virksomhetene mulighet for å bruke en stor grad av skjønn. Hvor lenge en eiendel varer påvirkes av mange faktorer som bruk, vedlikehold, oppgraderinger og fremtidig teknologisk utvikling (Kinserdal 2014).

Regnskapsreglene (IAS 16) sier at avskrivningene systematisk skal allokteres over eiendelenes levetid, men hvor lang levetiden er må vurderes individuelt hver gang. I tillegg skal de kun avskrives ned til utrangeringsverdi. Denne utrangeringsverdien kan også være en skjønnsmessig vurdering dersom det ikke finnes et velfungerende bruktmarked. Mange like eiendeler verdsettes også til ulik verdi og levetid selv innenfor samme bransje. Ledelsen i de forskjellige virksomhetene har da en ulik oppfatning av dette selv om de burde kommet frem til liknende resultat (Pettersen & Plenborg 2012).

Virksomhetene har også en mulighet for å endre avskrivningstiden underveis dersom de mener at forutsetningene har endret seg. Grunnlaget for endringen kan være velbegrunnet men det kan også være andre grunner siden endring av avskrivningstiden kan gi store utslag på resultatet. Norsk Skog gjorde dette i sitt 2011 regnskap og hvert år med ekstra levetid reduserte årlig avskrivning med 200 MNOK (Kinserdal 2014). Denne endringen gjorde Norske Skog i en tid med svake resultater.

Alle de skjønnsmessige vurderingene som gjøres med tanke på avskrivning og avskrivningsgrunnlag er med på å påvirke nøkkeltallene som kommer ut av en regnskapsanalyse. Avskrivningsplanen vil ved analyse av virksomheter kunne påvirke rentabilitetsmålingene siden de ofte har en tendens til å være for degressive (Heskestad 2014). I perioder med store investeringer vil rentabiliteten være lav siden kapitalen som er grunnlaget for rentabiliteten er høy. Rentabiliteten vil deretter øke og være på sitt høyeste når driftsmiddelet er sterkt nedskrevet (Heskestad, 2014). Investeringscyklusen vil derfor ha en

påvirkning for nøkkeltallene som beskriver lønnsomheten og dersom konkurrentene ligger på en annen syklus vil det gi utslag på forholdet mellom dem.

Varelager

Hovedregelen for varelager er at det skal kostnadsføres til laveste verdis prinsipp, dvs. laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi jf. RL § 5-2. Dette høres enkelt ut men også her er det innslag av skjønnsmessige vurderinger. Den vanligste grunnen til at varelager er vurdert feil, som oftest overvurdert, er manglende nedskrivning på grunn av fall i markedspris eller ukurans (Heskestad 2014). Ledelsen tror verdien er høyere enn den faktisk er og det vil påvirke både resultatet og balansen slik at nøkkeltallene som analyseres gir feil sammenligningsgrunnlag.

Usikre forpliktelser og betingede utfall

Dette er et område som blant annet kan inkludere avsetning for garantier, reparasjoner, søksmål, dårlige betalere med flere. Dette er poster i et regnskap som er høyst skjønnsmessig og vanskelig å estimere (Kinserdal 2014). Hvor mye vil det koste i fremtiden å reparere feil eller mangler som oppstår og hva er utfallet av en rettsak er blant spørsmålene som må besvares. Hvordan dette behandles vil ha innvirkning på regnskapet og det er viktig å sjekke hvordan virksomheten behandler dette. Nøkkeltallene som skal måle lønnsomheten vil bli påvirket i den ene eller den andre retningen avhengig av valgene som tas.

3.2.3 Ledelsens ønsker og regnskapsmanipulasjon

Når et regnskap skal analyseres er det viktig å være klar over at ledelsen i en virksomhet kan interesse av at regnskapet skal vise en spesiell trend. Selv med de beste intensjoner vil ledelsen ofte være påvirket av troen på de strategier og planer som de har lagt for selskapet og dette vil påvirke regnskapet (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Ledelsen bruker da den fleksibiliteten som ligger i regnskapsreglene til å vise de trendene som de ønsker. Det er noen tilfeller som går igjen der denne fleksibiliteten blir utnyttet eller overskredet.

Det første eksempelet er det som kalles Big Bath som er både velkjent og veldokumentert (Kinserdal, 2014). Hendelsen oppstår ved lederskifte i en virksomhet. Den nye lederen rydder opp i regnskapet for å gi seg selv bedre vilkår for å oppfylle eierens forventninger i fremtiden. Oppryddingen kan gjøres ved blant annet nedskrivninger eller avsetninger. Det er ikke uvanlig at den nye lederen rydder litt mer enn nødvendig (Heskestad, 2014). Slike handlinger kan være innenfor regelverket, men vil uansett påvirke nøkkeltallene som beskriver lønnsomheten.

Bonus knyttet til forskjellige nøkkeltall som er basert på regnskapet kan gi incentiver for å utnytte fleksibiliteten som ligger der. Dette kalles "smoothing" og går ut på å flytte på inntekter til en annen periode for å oppfylle målet som er satt. Dette er i beste fall en gråsoner og i verste fall et brudd på regelverket.

Den mest alvorlige formen for påvirkning av regnskapet er regnskapsmanipulasjon eller regnskapssvindel. Dette er selvfølgelig ulovlig, men det finnes dessverre mange eksempler på at det forekommer. Noen eksempler fra Norge er Finance Credit, Sponsor Service og Johs Lunde gruppen som alle drev med en form for regnskapsmanipulasjon. Finance Credit og Johs Lunde gruppen svindlet i hovedsak gjennom transaksjoner med nærstående parter, mens Sponsor Service resultatførte inntekter som enten ikke eksisterte eller gjorde det for tidlig. Motivene for regnskapsmanipulasjon kan variere men ifølge en undersøkelse utført av Jones (2011) er de vanligste årsaken tildekking av svake resultater eller personlig vinning (Kinserdal, 2017).

Ledelsens ønsker vil alltid kunne påvirke en lønnsomhetsanalyse og det kan være utfordrende å oppdage denne påvirkningen. Den som analyserer har ofte ikke tilgang til intern informasjon som strategier, bonusordninger og planer som kan belyse valgene. Regnskapsmanipulasjon blir i de færreste tilfeller oppdaget og det blir ofte kun oppdaget i sammenheng med konkurs eller at nye øyne ser nærmere på den finansielle rapportering (Kinserdal, 2017). Det er ingen tvil om at regnskapsmanipulasjon vil påvirke lønnsomhetsmålingene i en analyse, men det er overhode ingen indikasjoner på dette i virksomhetene som er med i denne undersøkelsen.

3.3 Nøkkeltall

Finansielle nøkkeltall blir ofte brukt for å beskrive hvordan det står til med en virksomhet økonomisk. De kan deles inn i de samme dimensjoner som regnskapsanalyse. Det er derfor egne nøkkeltall som har det formålet å beskrive lønnsomhet, soliditet og likviditet.

Det som er viktig når en bruker finansielle nøkkeltall er å se dem i sammenheng med den bransjen virksomheten som analyseres opererer i. Mange nøkkeltall kommer i lærebøkene med en anbefalt score, men disse anbefalingene må tas med en stor klype salt. Ulike bransjer har trekk som karakteriserer dem og det påvirker nøkkeltallene. Så det er trendene i bransjen som vil gi den beste indikasjonen på om et nøkkeltall er bra eller dårlig.

Denne oppgaven skal se på lønnsomhetsutviklingen for de ulike virksomhetene, men det blir en gjennomgang av noen av de vanligste nøkkeltallene som skal beskrive soliditet og likviditet. Ved en analyse kan det ofte være en fordel å se på nøkkeltallene i en sammenheng og ikke individuelt siden det er en sammenheng mellom dem og de kan være med på å forklare deler av årsakene til hvorfor andre nøkkeltall scorer som de gjør.

De nøkkeltallene som blir presentert i denne oppgaven er på langt nær alle som beskriver de ulike formålene ved regnskapet. Det finnes utallige andre nøkkeltall på alle områder som vil kunne si noe fornuftig om utviklingen til virksomheten. Når regnskapet skal analyseres må en ta et valg over hvilke og hvor mange nøkkeltall som skal benyttes og det er grunnen til at ikke flere er presentert.

3.3.1 Nøkkeltall vedrørende lønnsomhet

Nøkkeltall som skal gi et bilde av lønnsomheten til en virksomhet baserer seg ofte på rentabilitetsmålinger. Rentabilitet betyr i hovedsak hvilken avkastning investert kapital genererer. Det vil også si at jo høyere nøkkeltallet er jo bedre er rentabiliteten.

I denne delen blir fem nøkkeltall beskrevet. De er vanlige å bruke når lønnsomheten til en virksomhet skal vurderes. Disse fem er totalkapitalrentabilitet, avkastning på sysselsatt kapital, egenkapitalrentabilitet, resultatgrad og driftsmargin. Det finnes andre nøkkeltall som beskriver lønnsomhet men det må tas et valg.

Mange av nøkkeltallene angående lønnsomhet som presenteres nedenfor kan dekomponeres for å se på de underliggende årsakene. Dette er analyser som ikke er foretatt i oppgaven og hva de underliggende driverne til de ulike formlene er vil derfor ikke bli gjennomgått.

Totalkapitalrentabilitet (TKR)

$$TKR = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{Finanskostnader}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}} * 100\%$$

Figur 8 - TKR formel (Hoff, 2009)

Som formelen viser er dette et forholdstall og prestasjonen til selskapet er bedre jo høyere TKR er. TKR viser hvilken avkastning virksomheten har fått på sin gjennomsnittlige

total kapital i løpet av regnskapsåret uavhengig av finansieringsstrukturen i virksomheten. Gjennomsnittlig total kapital er $ib \text{ total kapital} + ub \text{ total kapital}$ som deles på 2.

Fordelen med TKR er at den er enkel å beregne og det er lett å sammenlikne den med andre virksomheter. Ved sammenlikning kan virksomheten enkelt se hvordan den relativt sett presterer i forhold til andre.

Den største ulempen med TKR er at den inkluderer rentefri gjeld som offentlige avgifter i total kapitalen. Dette kan være med å gi et litt feil bilde av den reelle avkastningen siden det ikke kreves avkastning av den rentefrie gjelden (Hoff, 2009). Grunnen til at ofte ikke kreves noen avkastning på den rentefrie gjelden er at det verken skal betales renter eller utbytte av den (Hoff, 2009).

Alderen på driftsmiddelene og virksomhetens investeringscyklus vil også ha en påvirkning på TKR (Heskestad, 2015). Dersom driftsmiddelene har vært i bruk i bedriften lenge vil de ofte verdien de står oppført med i balansen være lav grunnet avskrivninger. Det vil føre til en høyere rentabilitet, mens det motsatte er tilfelle dersom det akkurat har blitt investert i nye driftsmidler.

Avkastning på sysselsatt kapital (SKR)

$$SKR = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{Finanskostnader}}{\text{Gjennomsnittlig sysselsatt kapital}} * 100\%$$

Figur 9 - SKR formel (Hoff, 2009)

For å ta hensyn til svakheten ved at TKR inkluderer rentefri gjeld er det utviklet en rentabilitetsmåling som tar hensyn til dette. Den gir da en rentabilitet som tar utgangspunkt i sysselsatt kapital som er den delen av kapitalen som skal ha del i verdiskapningen. Denne endringen gir analytikerne en mulighet for å se hva virksomheten faktisk genererer av avkastning på den kapitalen som det kreves avkastning av.

Sysselsatt kapital er det samme som total kapitalen minus rentefri gjeld eller egenkapitalen pluss rentebærende gjeld. Den rentefrie gjelden som tas ut vil inkludere leverandørgjeld, skyldige feriepenger og andre avsetninger samt gjeld til det offentlige (Hoff 2009). Utfordring

ved bruk av denne formelen er at den rentebærende gjelden kan være vanskelig å identifisere. Gjennomsnittlig sysselsatt kapital er ib sysselsatt kapital + ub sysselsatt kapital delt på 2.

SKR er det norske begrepet for ROCE (Return On Capital Employed) og er et nøkkeltall som er mye benyttet både i rapportering og for analyseformål.

Egenkapitalrentabilitet (EKR)

$$EKR = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad}}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}} * 100\%$$

Figur 10 - EKR formel (Proff.no, 2017)

EKR viser hvor stor avkastningen på egenkapitalen har vært foregående år. Det er et vanlig lønnsomhetsmål siden EKR viser avkastningen på den delen av kapitalen som eierne har investert i virksomheten. EKR kan beregnes både før og etter skatt, men i denne oppgaven er det EKR før skatt som blir brukt. Gjennomsnittlig egenkapital er ib egenkapital + ub egenkapital delt på 2.

Utfordringen ved å bruke EKR er hvordan virksomheter i dag er finansiert. Det er sjeldent at en virksomhet er fullfinansiert gjennom egenkapital og majoriteten er delfinansiert gjennom lån. Dette gjør at en stor del av kapitalen som skal skape verdi for virksomheten er utelatt. Det er også en utfordring dersom virksomhetene som sammenlignes har en veldig ulik finansieringsstruktur. Det er enklere å oppnå en høyere EKR dersom andelen egenkapital er lavere. Finansieringen av ulike virksomheter vil variere innenfor samme bransje og det er derfor viktig å se EKR i sammenheng med graden av gjeld og egenkapital. Er andelen egenkapital veldig forskjellig vil en sammenligning av EKR ha en lavere nytte.

Egenkapital er beheftet med en høyere risiko enn gjeld siden mange kreditorer ofte har pant i ulike eiendeler. Eierne vil ofte være de første til å tape pengene sine ved en konkurs eller når virksomheten går dårlig. Kravet som investorer har til avkastning øker med risikoen og det er et argument for at EKR bør være høyere enn TKR.

Resultatgrad

$$\text{Resultatgrad} = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad}}{\text{Driftsinntekter}} * 100\%$$

Figur 11 - Resultatgrad formel (SSB, 2017)

Dette er definisjonen som Statistisk Sentralbyrå bruker på resultatgrad. Det er vanlig at det inkluderes finanskostnader i telleren, men siden det er denne definisjonen som blir brukt av Statistisk Sentralbyrås i deres statistikker vil jeg benytte den samme definisjonen i oppgaven. Det valget er tatt slik at det kan utføres sammenlikninger av virksomhetene i oppgaven mot SSB sine statistikker fra Oslo Børs.

Resultatgrad viser forholdet mellom overskudd og driften i virksomheten uttrykt i prosent og som det fleste økonomiske måltall vil høyere tall tilsvare en bedre prestasjon. Resultatgraden viser oss hvor mye virksomheten sitter igjen med i prosent for hver krone som omsettes, det kan defineres som lønnsomhetsmargin. Nøkkeltallet gir oss en oversikt over hvor mye virksomheten har igjen til avkastning på kapitalen.

Driftsmargin

$$\text{Driftsmargin} = \frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Driftsinntekter}} * 100\%$$

Figur 12 - Driftsmargin formel (SSB, 2017)

Driftsmarginen er forholdet mellom driftsresultatet og driftsinntektene i en virksomhet. Det er et nøkkeltall som brukes av Statistisk Sentralbyrå og gir en indikasjon på lønnsomheten til driften i en virksomhet. Driftsmargin viser hvor mye en virksomhet sitter igjen med av driftsinntektene før finanskostnader og skatt. Siden dette nøkkeltallet sier noe om lønnsomheten til driften i virksomheten vil det indirekte si noe om kostnadseffektiviteten. En høy driftsmargin vil indikere en høy kostnadseffektivitet.

Når dette nøkkeltallet vurderes er det viktig å ta hensyn til bransjen virksomheten konkurrerer i og utvikling over tid. Bransjer med høyt volum vil klare seg med lavere margin enn bransjer med lavt volum slik at hva som er en akseptabel driftsmargin må vurderes ut fra bransjen det opereres i.

Andre varianter av denne formelen kan også benyttes, en vanlig endring er å bytte driftsinntekter i nevneren med salgsinntekter eller omsetning. I denne oppgaven vil driftsinntektene være alle inntekter som er grunnlaget for det regnskapsmessige driftsresultatet.

3.3.2 Nøkkeltall vedrørende soliditet

Soliditeten i en virksomhet er ifølge Statistisk Sentralbyrå virksomhetens evne til å tåle tilbakeslag og tap. Nøkkeltallene på dette området sier i tillegg en del om hvordan virksomheten er finansiert, dvs. forholdet mellom egenkapital og fremmedkapital.

Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen er den måten som Statistisk Sentralbyrå bruker for å beskrive soliditeten til en virksomhet i sine statistikker. Den er definert på følgende måte:

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapitalen}}{\text{Totalkapitalen}} * 100\%$$

Figur 13 - Egenkapitalandel formel (SSB, 2017)

Dette nøkkeltallet viser hvor stor del av totalkapitalen som er egenkapital og dermed andelen av virksomhetens eiendeler som er finansiert gjennom den. En høy score på egenkapitalandelen vil si at virksomheten har høy soliditet og det er positivt for eventuelle långivere.

En høy egenkapitalandel vil ha påvirkning på EKR og det kan medføre en lavere avkastning på den enn eierne ønsker. Det kan bety at virksomheten binder opp mer kapital enn strengt tatt nødvendig. EKR bør derfor ses i sammenheng med egenkapitalandelen for å gi et bedre bilde av de underliggende årsakene for en høy eller lav score.

Det er ikke noen fasit på hvor stor egenkapitalandelen skal være og den må ses i sammenheng med bransjen som virksomheten tilhører. Aksjelovene (§§ 5-3 og 5-4) i Norge har et krav om forsvarlig egenkapital, men det er et krav som ikke har noen direkte sammenheng med dette nøkkeltallet. Det lovmessige kravet er gjenstand for en samlet vurdering av flere faktorer.

Gjeldsgrad

Gjeldsgraden er et annet nøkkeltall som brukes. Den viser andel gjeld i forhold til egenkapital.

$$Gjeldsgrad = \frac{Sum\ gjeld}{Sum\ egenkapital}$$

Figur 14 - Gjeldsgrad formel (Proff.no, 2017)

Dette nøkkeltallet har en annen output enn de andre nøkkeltallene siden det ikke vises i prosent. Scorer virksomheten 1 her vil det si at andelen gjeld og egenkapital er det samme.

En høy gjeldsgrad betyr at en virksomhet er finansiert av fremmedkapital og vil ofte bety at de har store faste utgifter knyttet til å betjene denne gjelden. For en virksomhet kan dette medføre økte krav med tanke på avkastning siden risikoen ved å investere er høyere. Den økte risikoen vil trolig også gjøre det vanskeligere eller dyrere å få tak i kapital.

Det er ikke noen fasit på hvor høy eller lav gjeldsgraden bør være, men en lav gjeldsgrad vil være en indikasjon på soliditet. Som de fleste andre nøkkeltall må det ses i sammenheng med andre faktorer.

3.3.3 Nøkkeltall vedrørende likviditet

Likviditetsmålinger skal gi analytikerne en oversikt over virksomhetens evne til å betjene sine løpende forpliktelser. Likviditet kan være en betydelig utfordring for mange virksomheter (Hoff, 2009) og dårlig likviditet kan være med på å felle en virksomhet selv om de på papiret ser solide ut. Denne evnen til å dekke løpende utgifter er et område som er viktig for alle som vil gi kreditt til en virksomhet.

Likviditetsgrad 1 og 2

Likviditetsgrad 1 og 2 har samme output som gjeldsgrad.

$$Likviditetsgrad\ 1 = \frac{Omløpsmidler}{Kortsiktig\ gjeld}$$

$$Likviditetsgrad\ 2 = \frac{Omløpsmidler - varelager}{Kortsiktig\ gjeld}$$

Figur 15 - Likviditetsgrad formel (Proff.no, 2017)

Likviditetsgradene gir en oversikt over forholdet mellom kortsiktig gjeld og virksomhetens muligheter til å dekke disse med omløpsmidlene. Kortsiktig gjeld er den delen av virksomheten sin gjeld som forfaller innen et år. Grunnen til at varelageret trekkes fra i likviditetsgrad 2 er at det regnes som det minst likvide omløpsmiddelet.

Likviditetsgradene er ikke et veldig godt mål på om likviditeten i en virksomhet er god og bør kun brukes som indikatorer. Det kan hefte ulike utfordringer ved mange av postene i regnskapet som defineres som omløpsmidler og det kan medføre at de er vanskelig å få omsatt. Noen eksempler kan være gamle kundefordringer, aksjer som er vanskelig å omsette eller et varelager som er feilvurdert.

3.4 Oppsummering

Kapittelet har gitt en oversikt over hovedtrekkene ved regnskapsanalyse og noen av de vanligste formålene som det benyttes til. Formålet i denne oppgaven er å se på lønnsomhet og hvordan denne har utviklet seg.

Når et regnskap skal benyttes for å si noe om en virksomhet er det viktig å være klar over målefeilene som er i regnskapet og hvordan disse oppstår. Målefeilene er et argument for at regnskapet bør korrigeres for å ta hensyn til dem, men det er også noen som påstår at korrigerings bare skaper nye utfordringer. Hovedargumentet mot korrigerings er at feilene trolig vil jevne seg ut over tid. Vurdering av målefeilene er en del av prosessen som skal være med på å avgjøre kvaliteten på regnskapet. Kvaliteten på regnskapet påvirkes av flere faktorer som regnskapsregimet, valg som er tatt og ledelsens ønsker. Dette er områder i regnskapet som påvirker nøkkeltallene og dermed analysen. For å få den beste analysen bør virksomhetene som analyseres og sammenlignes følge det samme regime og ta de samme valgene gjennom hele perioden (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017).

Avslutningsvis var det en gjennomgang av ulike nøkkeltall som forbindes med de tre hovedformålene til en regnskapsanalyse. Poenget med nøkkeltallene er at de må ses i sammenheng med bransjetilhørighet. Ulike bransjer har forskjellige karakteristikk som vil påvirke nøkkeltallene og det er derfor vanskelig å si om et nøkkeltall er bra eller dårlig på tvers av bransjetilhørighet. I tillegg kan det være en fordel å se på nøkkeltallene samlet og ikke individuelt siden de påvirker hverandre.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg gå gjennom det metodiske grunnlaget for oppgaven. Først blir det en gjennomgang av oppgavens problemstilling før forskningsdesignet og valgene som er tatt for å besvare oppgavens problemstilling presenteres. Dette inkluderer valgene rundt måling, populasjon og databehandling. Kapittelet avsluttes med svakhetene som ligger i de ulike valgene som er tatt.

4.1 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

Grunnlaget for de valgte metodene og designet i oppgaven er at de skal besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Problemstilling er: Har virksomheter som følger Beyond Budgeting prinsippene bedre lønnsomhet enn konkurrenten(e)?

For å hjelpe til med å besvare dette har jeg formulert noe forskningsspørsmål som vil hjelpe meg på veien, disse er:

4. Hvordan har den regnskapsmessige lønnsomheten utviklet seg i de utvalgte virksomhetene individuelt i perioden 2005-2015?
5. Hvordan har den regnskapsmessige lønnsomheten utviklet seg i forhold til de/ den utvalgte konkurrenten(e) i perioden 2005-2015?
6. Når sluttet de utvalgte virksomhetene med budsjetter?

De to første spørsmålene vil bli besvart ved hjelp av regnskapsmessige nøkkeltall som brukes for å måle lønnsomhet i virksomhetene. Spørsmål tre er besvart av virksomhetene selv gjennom kontakt med personer som jobber der.

4.2 Forskningsdesign og metodevalg

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan problemstillingen i oppgaven skal løses (Sekaran og Bougie, 2013). Det inkluderer både metodevalg, datainnsamling, måling og analysene som utføres (Sekaran og Bougie, 2013). Forskning deles ofte inn i kvantitativ og kvalitativ forskning. Kvalitativ går mer i dybden en kvantitativ, så for å svare på problemstillingen i oppgaven er en kvantitativ tilnærming valgt.

Hovedformålet til en studie kan ofte deles i tre typer. De formålene det skilles mellom er eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Sekaran og Bougie, 2013). Formålet i denne oppgaven er

å se om det er en sammenheng mellom lønnsomhet og Beyond Budgeting, men den vil også beskrive utviklingen i lønnsomheten. Oppgaven kombinerer derfor et kausalt og deskriptivt formål. For å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillinger er det i oppgaven kombinert to metoder.

Den første metoden som benyttes er en tidsserieanalyse. Målsetningen ved en slik analyse vil være å få et bilde av nivået og trendene til nøkkeltallene som skal analyseres (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). En tidsserieanalyse er satt opp slik at det samles inn de samme dataene ved jevne intervaller for å studere endringene over tid (Sekaran og Bougie, 2013). I oppgaven betyr det at det samles inn regnskapsdata for alle virksomhetene hvert år. Denne benyttes til å beregne de samme nøkkeltallene for alle virksomhetene for hvert av disse årene. Det blir da mulig å se på hvordan utviklingen har vært perioden som i oppgavens tilfelle er fra 2005-2015.

Den andre metoden som benyttes er en komparativ analyse som skal gi svar på hvordan forholdet mellom Beyond Budgeting virksomhetene og konkurrentene har utviklet basert på nøkkeltall fra regnskapet. Denne sammenligningen er lagt opp slik:

- Score over 1 vil si at Beyond Budgeting virksomheten har best resultat på det nøkkeltallet.
- Dersom scoren er lik 1 presterer de likt.
- En score under 1 betyr at konkurrenten har best resultat på det nøkkeltallet.

Utfordringen ved denne måten å sammenligne på er negative tall. Negative tall vil gi feil forhold mellom tallene som sammenlignes uansett. Det største problemet er negative tall under brøkstreken, altså hos konkurrenten for da får en et negativt svar når det burde være positivt. Dersom telleren er negativ gir det feil forhold, men det indikerer et dårlig år for Beyond Budgeting virksomheten og det er mer riktig. Negative nøkkeltall er et minimalt problem i denne oppgaven siden de fleste leverer positive tall. Det vil derfor kun korrigeres for dette i de få tilfellene der det er nødvendig. Dette opplyses om i analysedelen av oppgaven.

Det er i forrige kapittel nevnt noen forutsetninger for at disse metodene skal gi best mulig resultat. For en tidsserieanalyse betyr det at virksomhetene må ha fulgt samme regime og tatt samme regnskapsmessige valg i hele periode (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Når det skal sammenligne med en annen virksomhet vil det optimale være at de som sammenlignes

har fulgt samme regime og tatt samme valg i hele perioden (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017).

4.3 Populasjon

Utvalget som studeres i oppgaven er valgt ut etter kommunikasjon med Bogsnes i BBRT. Han sendte over en liste med norske virksomheter som er medlem av BBRT og virksomhetene ble plukket ut fra den listen. Så lenge oppgaven skal se på norske virksomheter som følger Beyond Budgeting filosofien er utvalget begrenset. Etter mail kontakt med de fleste av virksomhetene ble de 7 som er med i oppgaven plukket ut. Grunnlaget for å redusere antallet ned til de 7 var mangel på norske konkurrenter, de budsjetterte enda eller at de ikke svarte på kontakten. Siden oppgaven omhandler norske virksomheter var det viktig med konkurrenter i Norge.

Konkurrentene som det sammenlignes med er valgt ut på ulike måter. Noen er valgt ut på bakgrunn av kommunikasjonen med Beyond Budgeting virksomhetene. De oppgav en del konkurrenter som de målte seg selv mot og det ble plukket blant disse. Andre er valgt ut grunnet manglende konkurranse i det norske markedet, mens det siste kriteriet som styrte valgene er at det var likhetstrekk mellom dem.

Problemet med populasjonen er at den ikke er plukket ut vilkårlig og den kan være påvirket av partiskhet. For Beyond Budgeting virksomhetene skaper kriteriene om at de skal følge prinsippene og være norske, en begrensning i populasjonen. Denne begrensningen gjør at vilkårlighet er vanskelig å oppnå siden utvalget er veldig lite. For konkurrentene som de skal sammenlignes med ville det vært mulig å oppnå en større grad av vilkårlighet for noen av bransjene. Slik valgene er begrunnet medfører det vanskeligheter med å generalisere funnene i undersøkelsen. Populasjon er både for liten og ikke plukket ut vilkårlig.

4.4 Datainnsamling

Når data skal samles inn til en undersøkelse skiller det mellom primær – og sekundærdata.

Primærdata er data som kjennetegnes ved at de er samlet inn av den som utfører undersøkelsen med det formål å besvare den konkrete problemstillingen i oppgaven (Sekaran og Bougie 2013).

Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data samlet inn av andre og formålet ved innsamlingen var noe annet (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011).

Data som brukes i denne oppgaven er hovedsakelig sekundærdata. Regnskapene til virksomhetene er utarbeidet for å oppfylle lovmessige krav og ikke for å beskrive lønnsomheten. Alle regnskapene er bestilt fra Brønnøysundregisteret og tallene som er benyttet i analysen er hentet fra de regnskapene som ble tilsendt fra dem. Regnskapene er ikke bearbeidet på noen måte, med et unntak. Unntaket vil bli oppgitt i analysedelen.

Opgaven bruker også statistikker som er hentet fra Statistisk Sentralbyrå, disse er også sekundærdata. Denne statistikken viser utviklingen for noen regnskapsmessige nøkkeltall for virksomhetene på Oslo Børs. Statistikken er omarbeidet fra å vise nøkkeltallene basert på kvartaler til å vise nøkkeltallene basert på hele året.

4.5 Måling

Målingen i denne oppgaven blir foretatt gjennom nøkkeltall som baserer seg på regnskapene til virksomhetene. Formålet er å si noe om lønnsomheten og hvordan denne har utviklet seg i perioden 2005-2015. Det er tre nøkkeltall som vil være basis for oppgaven og det er:

1. Totalkapitalrentabilitet (TKR) – dette er et nøkkeltall som er vanlig å bruke for å si noe om lønnsomheten til en virksomhet. I tillegg er det et nøkkeltall som er enkelt å sammenligne med andre.
2. Egenkapitalrentabilitet (EKR) – er også et nøkkeltall som er vanlig å bruke for å si noe om lønnsomheten siden det viser avkastning til egenkapitaleierne. EKR ble brukt som mål på lønnsomhet i Bjørnenak (2010) sin undersøkelse av norske sparebanker. Det var i den undersøkelsen at det ble funnet en signifikant negativ sammenheng mellom lønnsomhet og bruk av budsjett.
3. Driftsmargin – dette er valgt for å kunne si noe om lønnsomheten til selve driften i virksomhetene. I tillegg har det den fordelen at dette nøkkeltallet er brukt av SSB i deres statistikker fra Oslo Børs. Det skal der gi en indikasjon på lønnsomhet og da kan utviklingen i perioden sammenlignes med de børsnoterte selskapene.

Valgene av disse nøkkeltallene er begrunnet med at de er enkle å sammenligne med hverandre og at det for oppgaven sin del var hensiktsmessig å bruke samme nøkkeltall for å beskrive alle virksomhetene. Gjennom å bruke både TKR og EKR gir analysen et bilde av avkastningen til

både egenkapitalen og totalkapitalen og disse to er vanlige å benytte når lønnsomheten skal beskrives. EKR er som nevnt over i tillegg nøkkeltallet som beskriver lønnsomhet i Bjørnenak (2010) sin undersøkelse. SKR er valgt bort siden det var noen utfordringer knyttet til å definere den sysselsatte kapitalen i bank og forsikringsbransjen.

Driftsmarginen er valgt siden SSB bruker den i sine statistikker for å gi et bilde av lønnsomheten. I tillegg gir den et bilde av lønnsomheten til driften og dermed en litt annen synsvinkel enn de to andre. Analysen vil da kunne gi et litt bredere bilde av virksomhetenes lønnsomhet.

4.5.1 Målingens validitet og reliabilitet

Validiteten til målingen er gyldigheten til måleinstrumentene som brukes (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011). En annen måte å si det på er hvor godt denne målemetoden måler det som faktisk skal måles (Sekaran og Bougie 2013).

Reliabiliteten til målingen er påliteligheten til metoden som brukes for måling og hvor konsistent den måler resultatet (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011 og Sekaran og Bougie 2013).

Både validiteten og reliabiliteten til målingen som utføres i denne oppgaven kan sies å være god. Formlene som brukes for å måle både lønnsomheten og soliditeten i denne oppgaven er utarbeidet for å måle dette basert på regnskapsinformasjon. Disse formelene brukes i mange settinger for å gi et bilde av disse aspektene ved en virksomhet. Det gir målingen validitet. Tallene som kommer ut fra målingene i denne oppgaven vil være det samme hver gang, så lenge samme grunnlaget benyttes. Resultatene er både pålitelig og konsistent. Dette gir målingen reliabilitet.

4.6 Undersøkelsen validitet

Når det gjelder validiteten i en undersøkelse skiller det mellom ekstern og intern validitet (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011). Validitet brukes i hovedsak når det skal være en kausal sammenheng mellom variablene i et eksperiment. I denne oppgaven søkes det svar på om det er en sammenheng mellom lønnsomhet og bruk av Beyond Budgeting filosofien.

Intern validitet gjelder i hvilken grad kausaliteten i undersøkelsen holder mål. Er det faktisk X som påvirker Y (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011)? I denne oppgaven vil det si at endringen til Beyond Budgeting filosofien er årsaken til eventuelle endringer i lønnsomheten.

Ekstern validitet handler om generalisering. Kan resultatet fra denne undersøkelsen overføres til lignende situasjoner (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011)?

I denne undersøkelsen vil både den interne og eksterne validiteten være lav. Resultatene vil være vanskelig å generalisere siden utvalget er lite og det kan være andre forhold som påvirker. Når det gjelder den interne validiteten er den forsøkt forbedret ved å sammenligne med utvalgte konkurrenter. Selv om virksomhetene i utgangspunktet vil møte de samme utfordringene i markedet, kan andre forhold ha en påvirkning på nøkkeltallene. Det vil derfor ikke være mulig å garantere at eventuelle endringer i lønnsomheten er på grunn av implementeringen av Beyond Budgeting filosofien.

4.7 Metodens svakheter og begrensninger

Den største svakheten ved den valgte metoden er datamaterialet som benyttes og valget som er tatt om å ikke bearbeide regnskapene på noen måte. Det gjør at målefeilene som er i regnskapet ikke er korrigert og de vil derfor påvirke nøkkeltallene som brukes i analysen. Hvor mye målefeilene vil påvirke er uvisst, men det er viktig å vite at de ikke er korrigert.

Kvaliteten på regnskapet er heller ikke vurdert noe grundigere. I forrige kapittel ble det gjennomgått tre områder som måtte vurderes i sammenheng med kvaliteten på regnskapet. Det første punktet angående regnskapsregime vil informeres om i analyse delen, men de to andre punktene er ikke vurdert noe nærmere. Så hvilke vurderinger som er gjort og begrunnelsen for disse er ikke tatt hensyn til. I tillegg er det ikke undersøkt om investeringssyklusene for virksomhetene er lik. Det er viktig å understreke at det ikke er noen antydninger til ulovligheter i regnskapene som benyttes i oppgaven. Alle regnskapene er godkjent av revisor uten vesentlige merknader.

Metoden som brukes for å svare på problemstillingen er som sagt en kombinasjon av to ulike metoder. Den første er en tidsserieanalyse og det som er viktig for å få et best mulig bilde av utviklingen er at samme regnskapsregime er fulgt og vurderingene er konsistente gjennom hele perioden (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Det er i oppgaven ikke foretatt noen sammenligning av de regnskapsmessige vurderingene eller om de er konsistente i hele

perioden og det kan påvirke nøkkeltallene. Mange av virksomhetene har endret regime i løpet av perioden som er grunnlaget for analysen. Når endringene har skjedd vil informeres om i analysedelen.

Metode to som er brukt for å svare på problemstillingen er en komparativ analyse. Det viktigste for en best mulig sammenligning er at bedriftene som ble sammenlignet fulgte samme regime og tar samme vurderinger i perioden (Petersen, Plenborg og Kinserdal, 2017). Hvilket regnskapsregime som er fulgt vil som sagt bli informert om i analysedelen, men stort sett så følger virksomhetene samme regime. Siden hvilke vurderinger som er gjort i regnskapet og om de er konsistente ikke er sett nærmere på, så er påvirkningen dette kan ha på analysen uviss.

Noen av virksomhetene kan ha hatt en unormal lønnsomhet i forhold til bransjen som helhet i perioden og dette vil gi et feil bilde av utviklingen for den bedriften som det sammenlignes med. Påvirkningen av ytre hendelser er forsøkt minimert ved at det gjennomføres en sammenligning med en konkurrent. Tanken bak er at begge utsettes for samme påvirkning og det vil nulle seg ut, men samme hendelse kan påvirke ulikt.

Det er selvfølgelig mulig å ta hensyn til og minimere eller fjerne effekten til mange av svakhetene, men tiden som er tilgjengelig setter begrensningen. Denne begrensningen gjør at det må foretas en del valg og de vil påvirke oppgaven.

5.0 Presentasjon av virksomhetene i oppgaven

Det vil her komme en kort gjennomgang av de virksomhetene som skal analyseres i denne oppgaven og hvem de skal sammenlignes med. Det vil ikke bli noe grundig gjennomgang av historien eller utviklingen til noen av dem siden det ikke er relevant for oppgaven.

Virksomhetene i oppgaven er valgt ut etter mail kontakt med Bjarte Bogsnes i BBRT. Han sendte over ei liste over virksomheter i Norge som er medlemmer i BBRT. Virksomheten på denne listen ble kontaktet og de informerte om når de sluttet å bruke budsjettet som styringsverktøy. Sparebanken Sør stod ikke på denne listen, men de har videreført styring uten budsjetter etter fusjonen med Sparebanken Pluss (Kristiansen, 2015).

Virksomhetene som er valg ut: (Organisasjonsnummer i parentes)

1. Jotun AS (928 248 579) – sluttet med budsjett for cirka 10 år siden.
 - Blir ikke sammenlignet med noen, men brukt for å vise utvikling over tid siden dette er en virksomhet som ofte blir trukket frem når styring uten budsjett skrives om.
2. Eidsiva Energi (983 424 082)– sluttet med budsjett i 2014
 - De blir sammenlignet med Agder Energi (981 952 324)
3. Reitangruppen AS (912 609 987 og 983 506 011(fusjon)) – medlem av BBRT i minst 5 år.
 - De blir sammenlignet med NorgesGruppen ASA (819 731 322)
4. Hennig Olsen Is (987 094 753)– sluttet med budsjett i 2014
 - De blir sammenlignet med Diplom IS (984 460 198)
5. Miles AS (988 340 316) og Miles Oslo AS (888 884 122) – har styrt uten budsjett siden oppstarten i 2005.
 - De blir sammenlignet med Bouvet ASA (974 442 167)/ Bouvet Norge AS (996 756 246) og Computas AS (986 352 325)
 - Bouvet ASA/ Bouvet Norge AS bruker heller ikke budsjett i styring av virksomheten, men de følger ikke Beyond Budgeting prinsippene.
 - Siden Miles ikke har levert konsernregnskap før 2012 bruker jeg begge avdelingen som grunnlag for sammenligningen.
6. Sparebanken Sør (937 894 538) – Har styrt uten budsjetter i lang tid siden det er Sparebanken Pluss sine regnskap fra før 2014 som blir brukt i sammenlikningen.
 - Blir sammenlignet med Sparebanken Vest (832 554 332).

7. Sparebank 1 Forsikring (915 651 321)– sluttet med budsjett i 2009

- De blir sammenlignet med DNB Forsikring (914 782 007) og Storebrand (958 995 369).

Virksomhetene som jeg sammenlikner de utvalgte virksomhetene med er ikke medlem av BBRT. De er valgt enten fordi de er oppgitt av virksomhetene selv som viktige konkurrenter eller jeg har plukket dem ut selv fordi konkurransen i Norge er begrenset eller det er likheter mellom dem og virksomheten som har innført Beyond Budgeting.

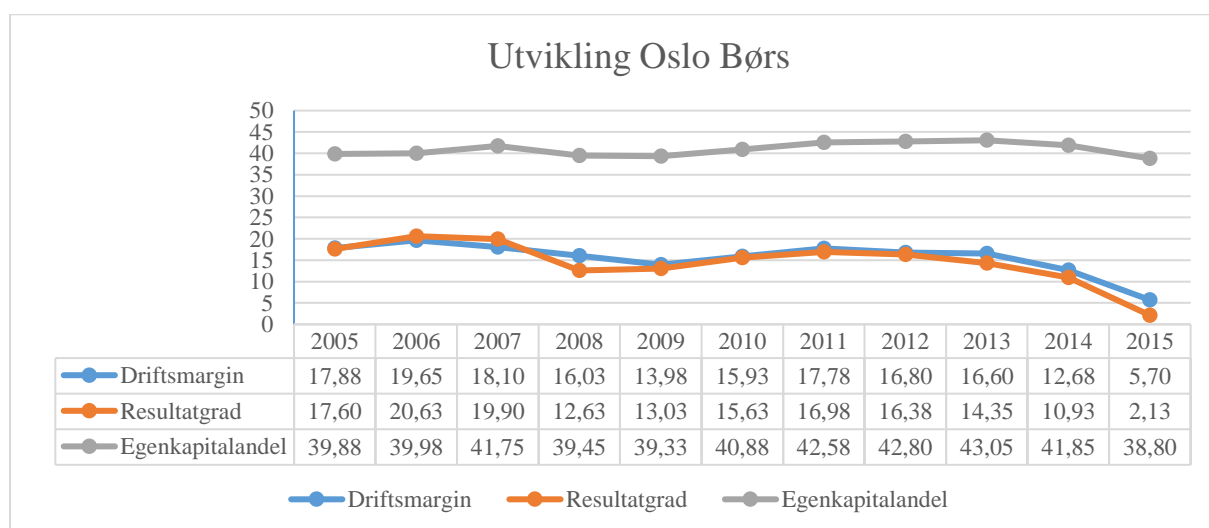
6.0 Analyse

I dette kapitlet presenteres resultatet av analysen i form av grafer som viser nøkkeltallene for virksomhetene som studeres. Det vil være en todelt fremstilling. Først vil det komme en oversikt over den individuelle utviklingen for de tre nøkkeltallene. Deretter vil sammenligningen med de valgte konkurrentene presenteres.

Det vil i tillegg informeres om hvilket regnskap som er benyttet for analyse, dvs. om det er konsernregnskap eller mor/ datter regnskap. Regnskapsregime som følges og eventuelle endringer av regime underveis vil opplyses om. Ved en endring av regime underveis i tidsperioden som studeres vil det opprinnelige regnskapet være utgangspunktet for analysen. Ved en endring fra GRS til IFRS må virksomheten omarbeide regnskapet for forrige regnskapsår slik at det følger IFRS reglene. Uansett vil en endring påvirke analysen og dersom det ikke gjør noe fra eller til for analysen er det opprinnelige ikke omarbeidede regnskapet benyttet.

6.1 Oslo Børs

For å vise hvordan trendene har vært rundt noen nøkkeltall på Oslo Børs i perioden 2005-2015 kommer det først en presentasjon av statistikken som Statistisk Sentralbyrå har utarbeidet på bakgrunn av regnskapsdata fra virksomhetene ved børsen.

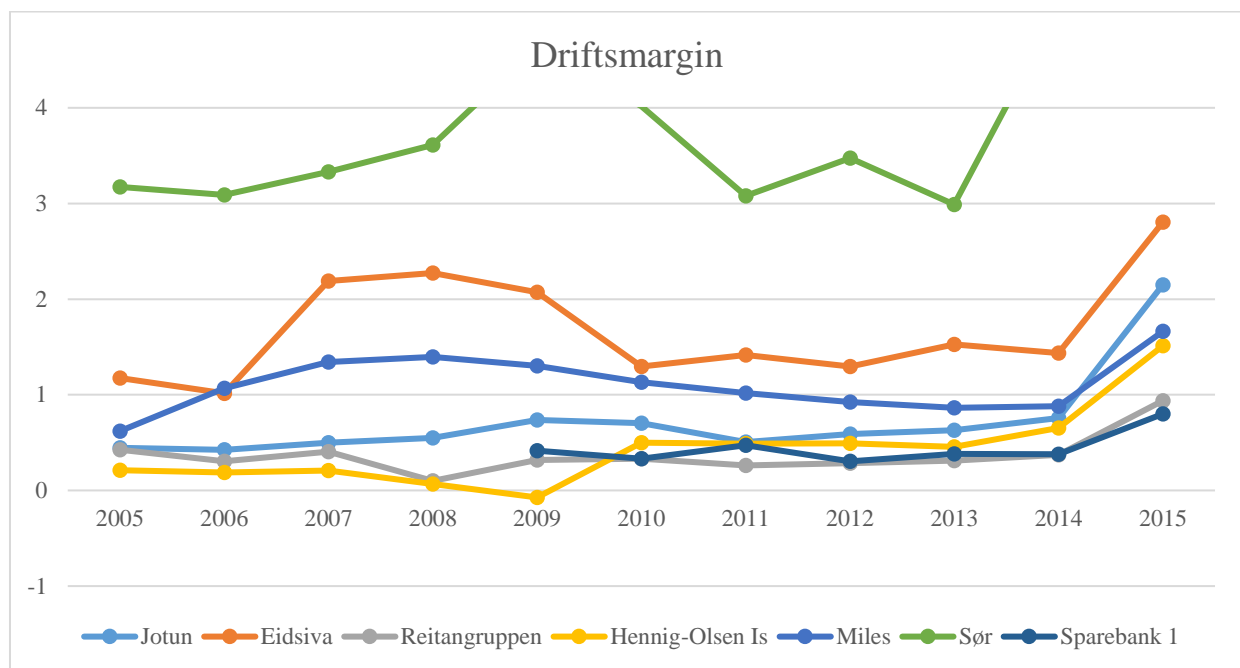


Figur 16 - Utvikling nøkkeltall Oslo Børs

Det som karakteriserer Oslo Børs er at den er veldig påvirket av næringer relatert til olje og dermed følger svingningene i nøkkeltallene ofte oljeprisen. Dette vises veldig tydelig på statistikken som SSB har utarbeidet. Det er oljeprisfallet i 2014 og 2015 som har størst innvirkning på nøkkeltallene og ikke finanskrisen i 2008. Finanskrisen har kun en liten påvirkning og dette viser hvorfor Norge ble kalt et annerledes land i den perioden. Siden jeg ikke benytter noen virksomheter som direkte er knyttet til oljebransjen så blir det ikke en helt representativ sammenlikning, men den gir en indikasjon. Optimalt sett burde det vært en oversikt som viste utviklingen i hver bransje. Dette hadde gitt et mye bedre sammenligningsgrunnlag, men fant ingen slike oversikter verken hos SSB eller Oslo Børs.

6.1.1 Relativ sammenlikning av driftsmargin mot Oslo Børs

Driftsmargin er et av nøkkeltallene som oppgaven fokusere på og driftsmargin har SSB beregnet for virksomhetene på Oslo Børs. Det er derfor utarbeidet en sammenlikning av driftsmarginen for alle Beyond Budgeting bedriftene mot SSB sin statistikk fra Oslo Børs.



Figur 17 - Sammenlikning av driftsmargin, BB vs. Oslo Børs

Driftsmargin	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Jotun	0,45	0,42	0,50	0,55	0,74	0,70	0,50	0,59	0,63	0,76	2,15
Eidsiva	1,17	1,02	2,19	2,27	2,07	1,30	1,42	1,30	1,53	1,44	2,80
Reitangruppen	0,43	0,31	0,40	0,10	0,32	0,33	0,26	0,29	0,31	0,37	0,94
Hennig-Olsen Is	0,21	0,19	0,21	0,07	-0,07	0,50	0,49	0,49	0,46	0,65	1,51
Miles	0,62	1,07	1,34	1,39	1,30	1,13	1,02	0,92	0,86	0,88	1,66
Sør	3,17	3,09	3,33	3,61	4,64	4,02	3,08	3,47	2,99	5,04	10,53
Sparebank 1					0,42	0,33	0,47	0,30	0,38	0,38	0,80

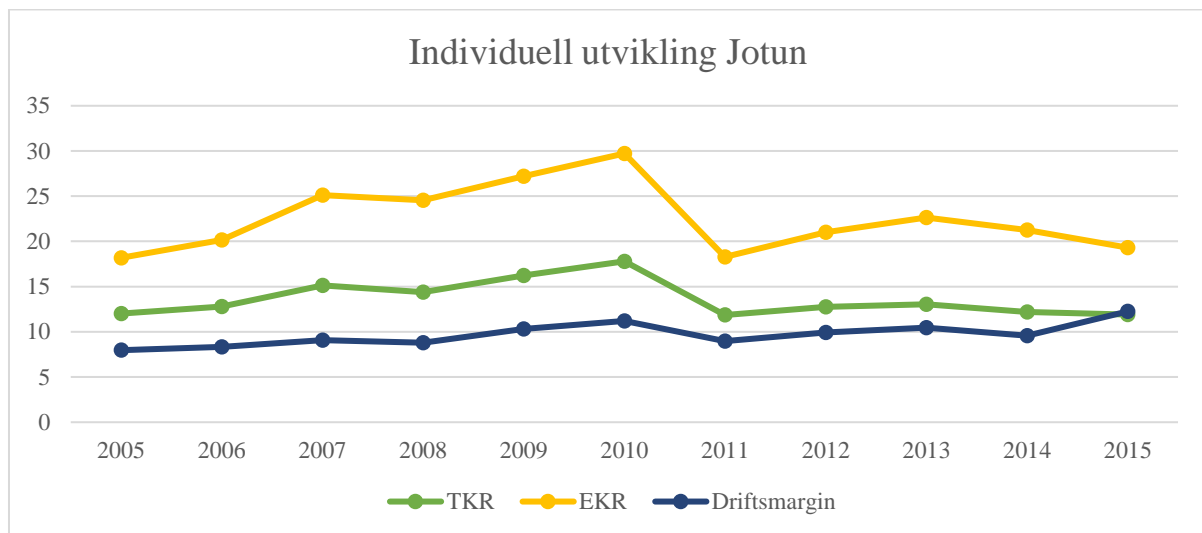
Figur 18 - Tallgrunnlag for sammenlikning driftsmargin

6.2 Jotun

Jotun er en av virksomhetene som ofte trekkes frem i norske medier når det gjelder styring uten budsjett. De brukes derfor i oppgaven for å vise hvordan utviklingen har vært individuelt siden de ikke har noen reelle konkurrenter i Norge.

Det er konsernregnskapet til Jotun som er brukt og de rapporterer etter IFRS reglene. Det startet de med i 2011. Nøkkeltallene endrer seg derfor en del fra 2010 til 2011. Siden Jotun brukes til å vise en generell utvikling så er det de opprinnelige regnskapene som er benyttet. Endring vil uansett påvirke regnskapet så det må bare tas et valg om hvilket år effekten skal vises.

6.2.1 Individuell utvikling Jotun



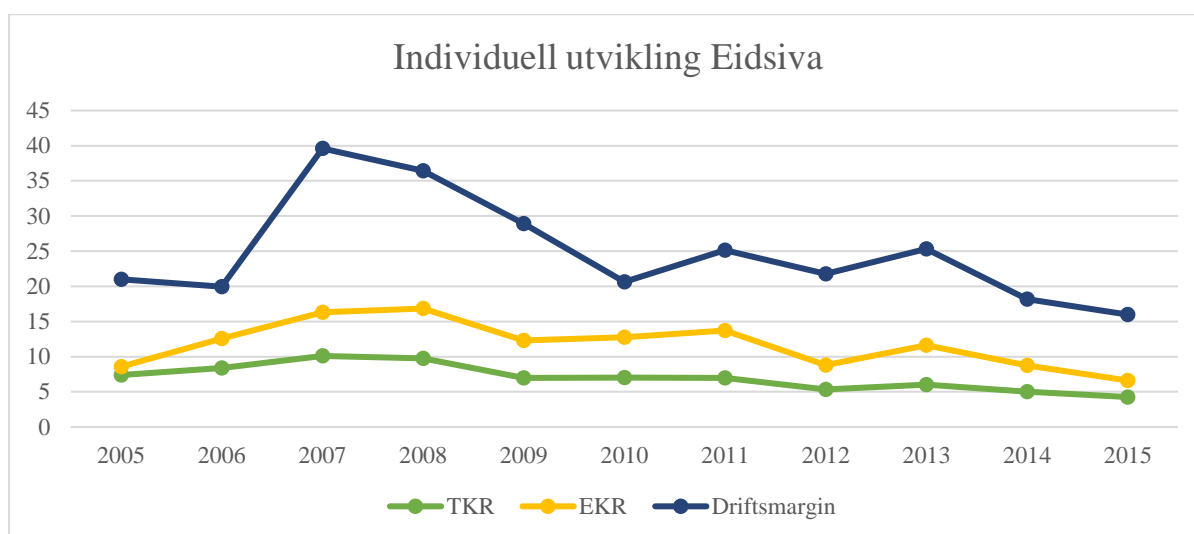
Figur 19 - Individuell utvikling nøkkeltall Jotun

6.3 Eidsiva Energi

For både Eidsiva Energi og Agder Energi tar analysen utgangspunkt i konsernregnskapet. Begge virksomhetene har interesser i mange bransjer relatert til strøm, men Eidsiva driver også med bredbånd noe Agder Energi har sluttet med. Dette skaper en ulikhet som kan gi utslag på analysen. Investering i fiber er en kostnadskrevenende prosess.

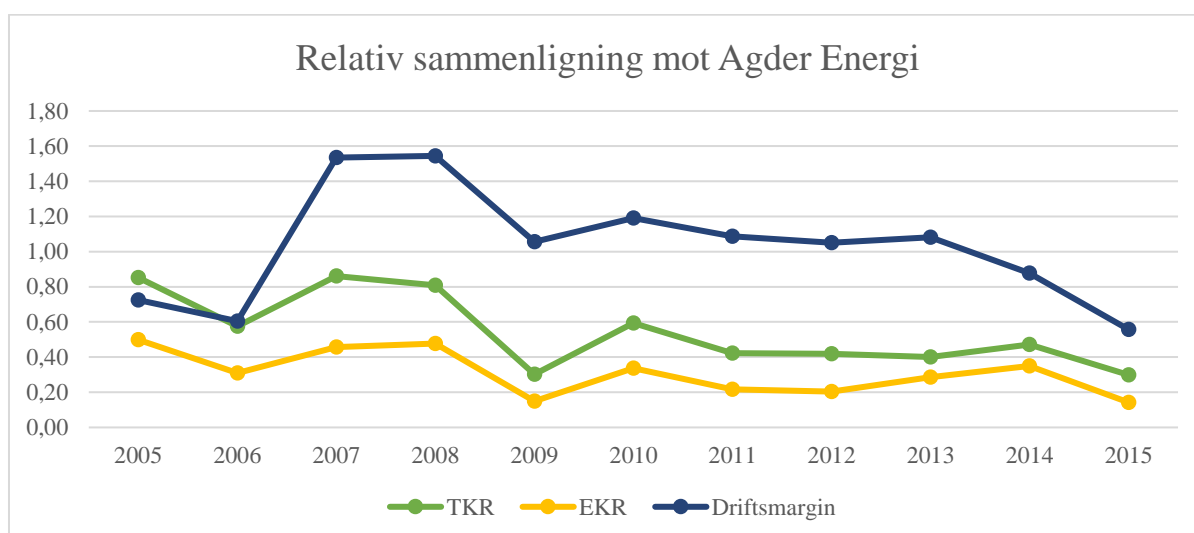
I dag fører begge virksomhetene sine regnskap for konsernet etter IFRS og det ble innført hos dem begge fra og med regnskapsåret 2007. Det gjør at påvirkningen som et regime bytte har på nøkkeltallene inntreffer hos begge samtidig.

6.3.1 Individuell utvikling Eidsiva Energi



Figur 20 - Individuell utvikling nøkkeltall Eidsiva

6.3.2 Relativ sammenligning mot Agder Energi



Figur 21 - Sammenligning Eidsiva vs. Agder

6.4 Reitangruppen

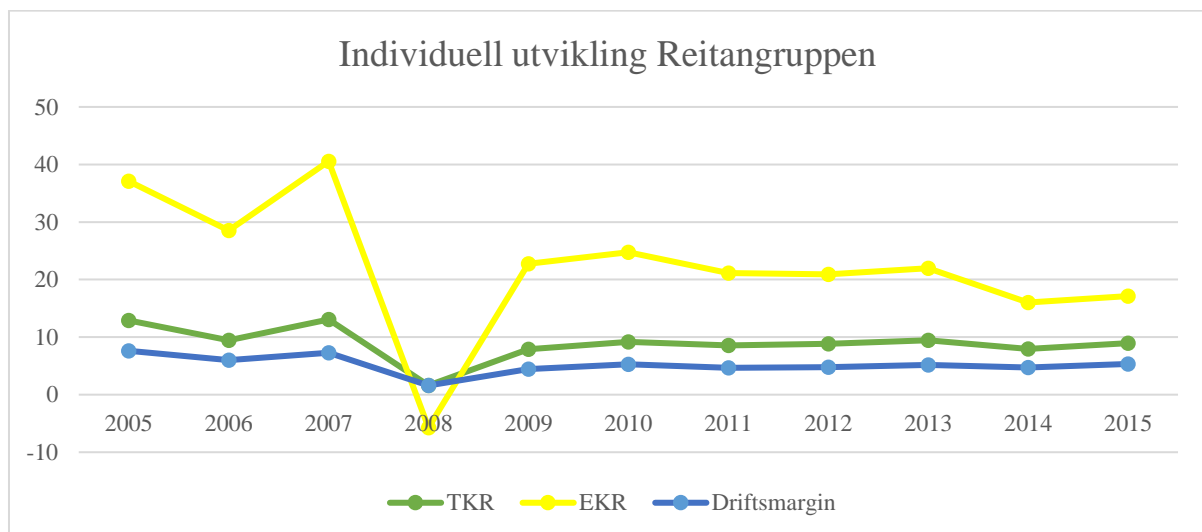
Reitangruppen vil i oppgaven bli sammenlignet med NorgesGruppen. Dette er to virksomheter som begge konkurrerer innenfor mange av de samme områdene. Både dagligvare, eiendom, distribusjon og småhandel er noen av områdene begge selskapene opererer i. Begge har også interesser i utlandet.

Både Reitangruppen og NorgesGruppen rapporterer etter IFRS reglene og det er konsernregnskapet for begge som er benyttet som grunnlag for analysen.

Analysen av Reitangruppen sine regnskap er basert på to forskjellige organisasjonsnummer siden de i 2013 opprettet et nytt selskap som overtok for det gamle. I tillegg begynte Reitangruppen å rapportere etter IFRS i 2006, derfor er tallene som benyttes for 2005 hentet fra 2006 regnskapet siden de der er presentert i omarbeidet form.

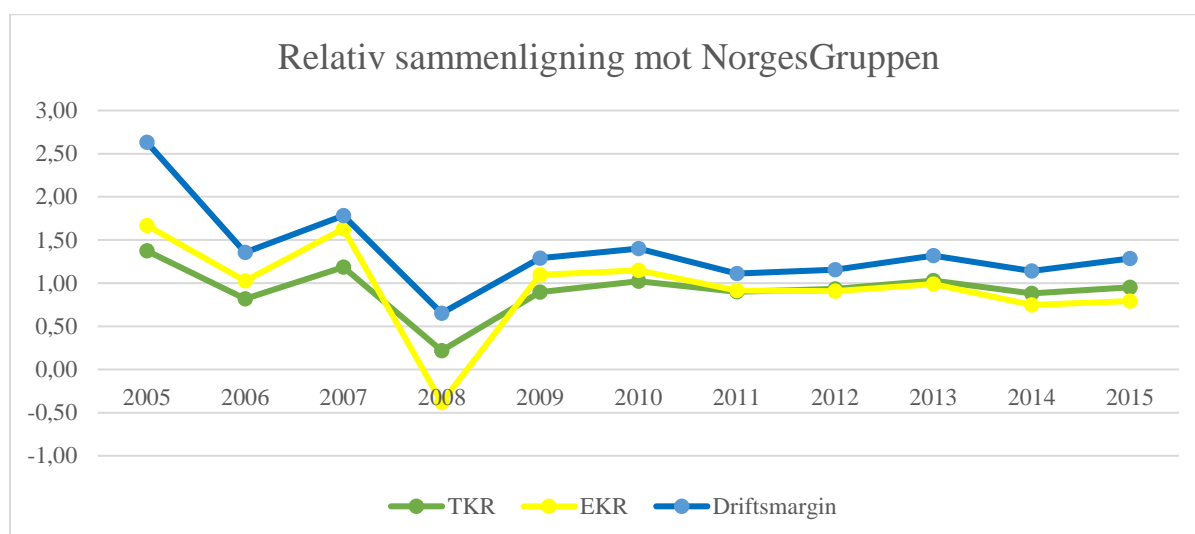
Driftsinntektene og driftskostnadene for begge virksomhetene inkluderer alle inntektene og kostnadene som er grunnlaget for det regnskapsmessige driftsresultatet. De har en ulik måte å definere dette på i sine regnskap, der den ene bruke driftsinntekter og diverse annen inntekt mens den andre bruker salgsinntekter og annen inntekt. Siden det ikke er helt klart hva som er forskjellen mellom dem bruker jeg derfor alt både på kostnad -og inntektssiden slik at sammenlikningsgrunnlaget blir best mulig.

6.4.1 Individuell utvikling Reitangruppen



Figur 22 - Individuell utvikling nøkkeltall Reitangruppen

6.4.2 Relativ sammenligning mot NorgesGruppen



Figur 23 - Sammenligning Reitangruppen vs. NorgesGruppen

6.5 Miles As

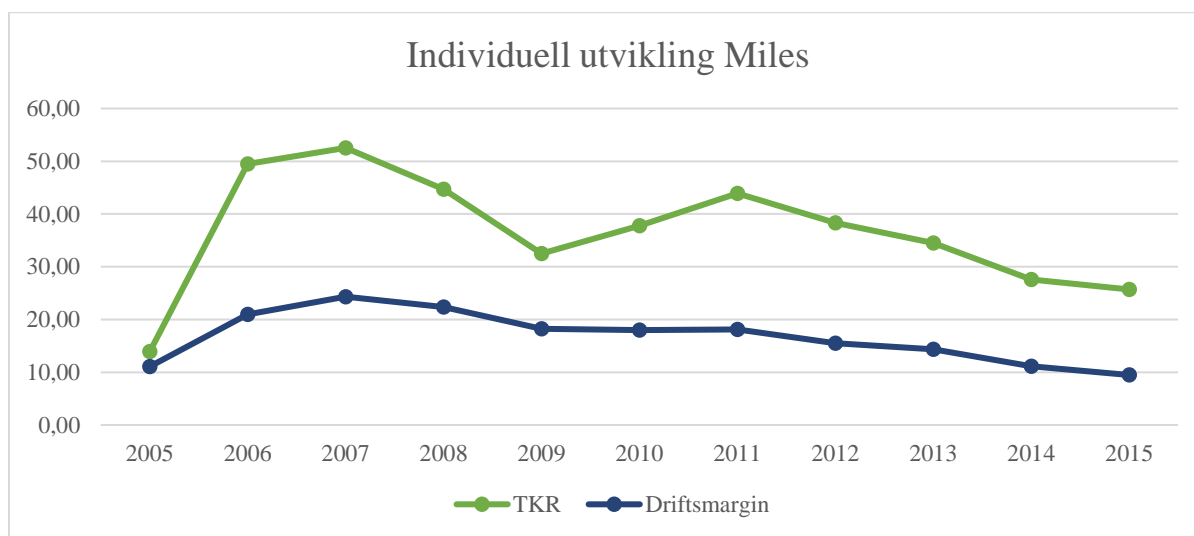
Miles sammenlignes med to selskaper i samme bransje, Bouvet og Computas. Miles og Computas følger per nå det samme regnskapsregime. De fører regnskapet etter regnskapslovens alminnelige regler mens Bouvet fører etter forenklet IFRS noe de startet med i 2015.

Miles ble stiftet i 2005 så første året det ikke gjennomsnittlige verdier som ligger til grunn der det er aktuelt. I tillegg har Miles to norske datterselskap, et i Oslo som ble etablert i 2005 og et i Stavanger etablert 2011. De har også et indisk datterselskap, men dette er ikke konsolidert inn i konsernregnskapet. Selv om Miles i teorien er et konsern fra 2005 er det ikke levert konsernregnskap før i 2011. Jeg har tatt utgangspunkt i konsernregnskapet fra 2011 og fremover mens jeg har konsolidert Miles Oslo inn i regnskapet før den tid. Dette gir etter min mening et bedre bilde av hvordan selskapet totalt sett har utviklet seg. Miles benytter seg av reglene for små selskap.

Bouvet sitt regnskap er frem til 2010 mors regnskapet til Bouvet ASA mens det fra 2011 er Bouvet Norge AS sitt regnskap. Grunnen for dette valget er børsnoteringen til selskapet og endringene i selskapsstrukturen som ble gjort i den sammenhengen. Notene til regnskapet sier at det nye selskapet Bouvet Norge AS omfatter den virksomheten som tidligere lå under Bouvet ASA. Endringen fører også til en endring i regnskapsregime fra IFRS til norsk regnskapsstandard, den motsatte endringen utførte selskapet i 2006.

Computas er som de to andre et IT, konsulent og rådgivnings virksomhet som ble startet i 2003 og har hovedkontor i Oslo. De følger som sagt regnskapslovens alminnelige regler og Computas velger noen år å benytte seg av reglene for små selskap.

6.5.1 Individuell utvikling Miles AS

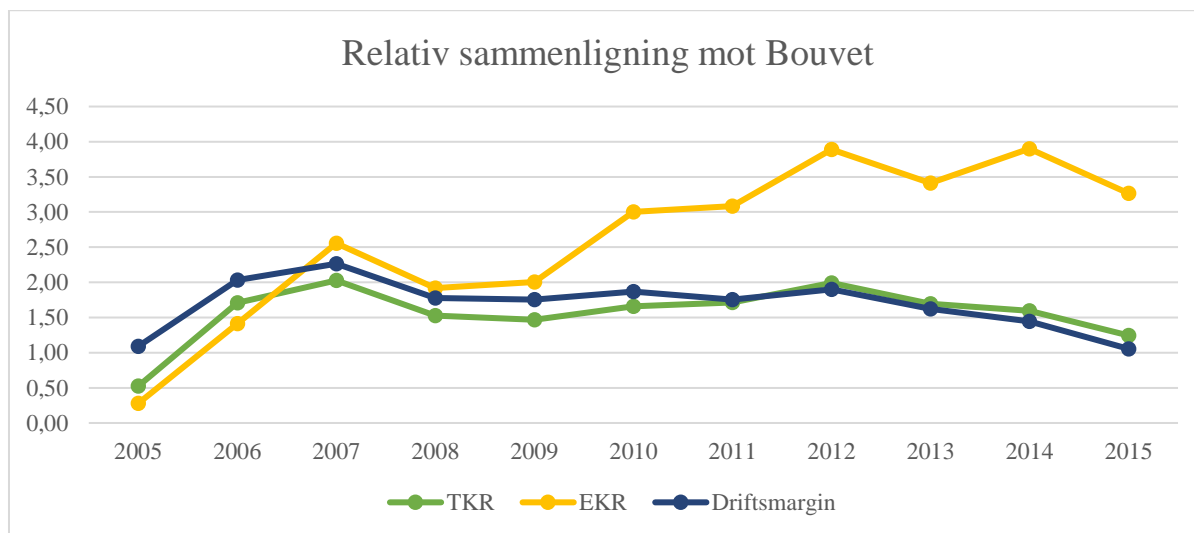


Figur 24 - Individuell utvikling nøkkeltall Miles

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EKR	18,50	104,05	138,88	114,47	101,50	148,50	218,25	216,74	212,10	202,60	199,26

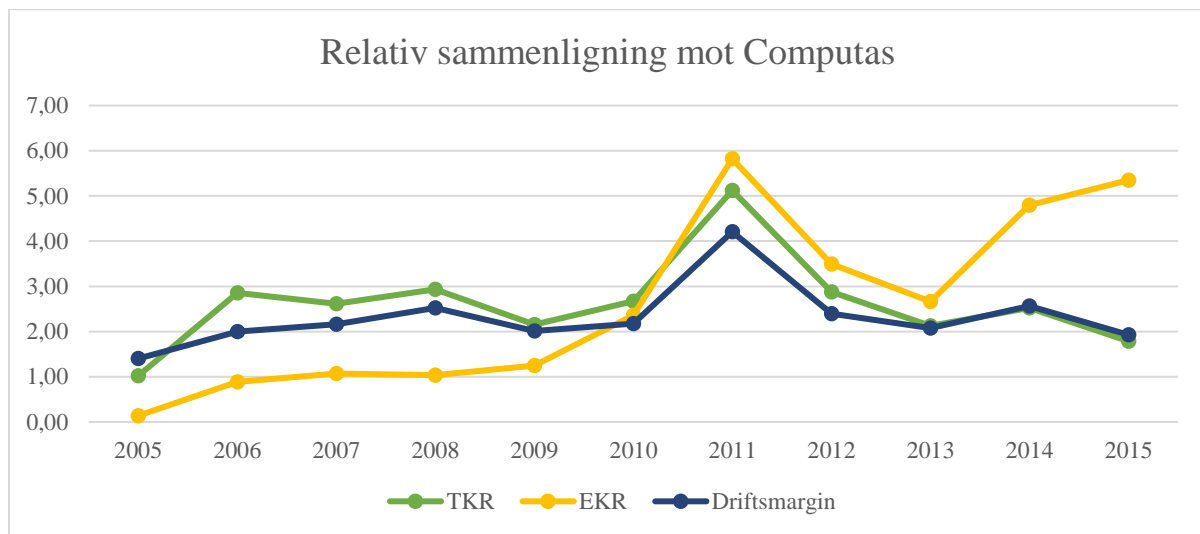
Figur 25 - EKR utvikling Miles

6.5.2 Relativ sammenligning mot Bouvet



Figur 26 - Sammenligning Miles vs. Bouvet

6.5.3 Relativ sammenligning mot Computas

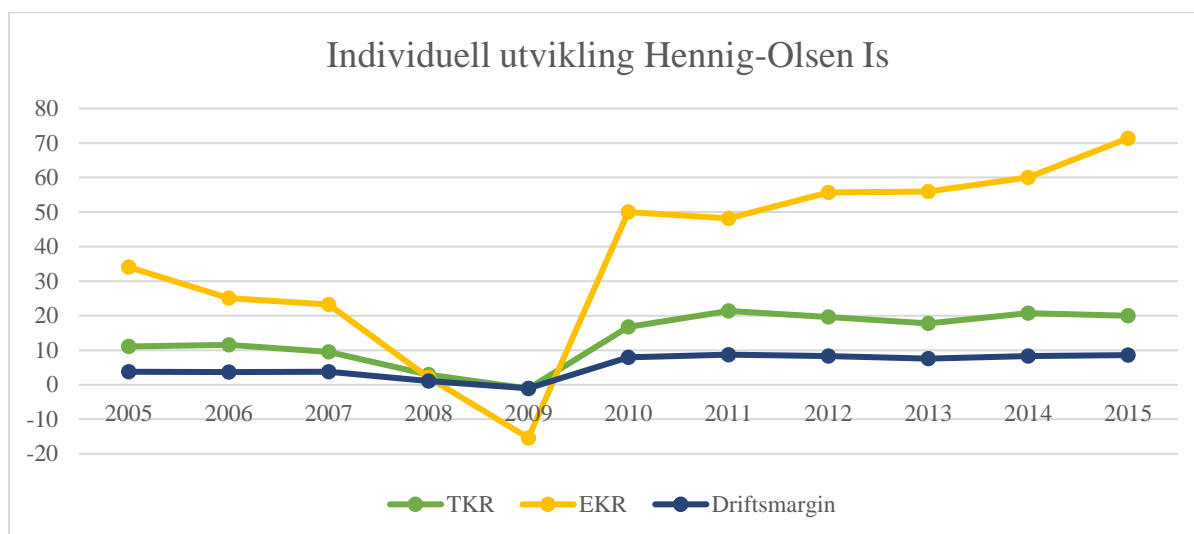


Figur 27 - Sammenligning Miles vs. Computas

6.6 Hennig Olsen Is

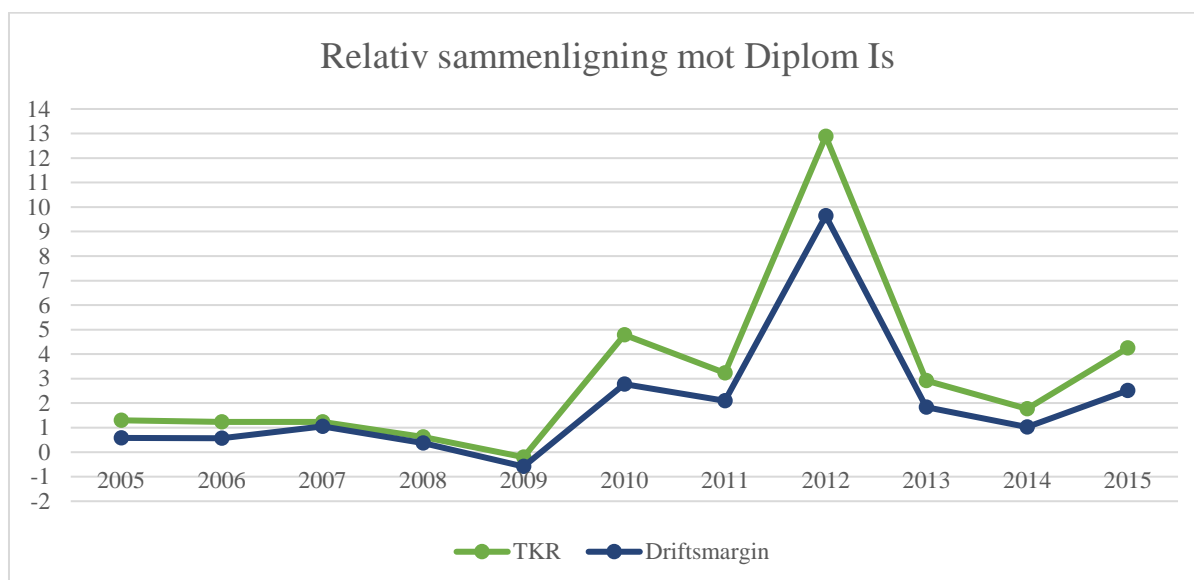
Hennig-Olsen Is blir i denne oppgaven sammenlignet med Diplom Is. Begge selskapene har utarbeidet regnskapet etter norske regnskapsregler. Analysen er basert på mors regnskapet og ikke konsern regnskapet til begge selskapene. Grunnen for det valget er at begge er underlagt andre større konsern og Hennig Olsen Is sitt konsernregnskap var ikke lagt med. I tillegg har Diplom Is frem til cirka 2010 hatt en satsing i utlandet som ikke gikk veldig bra. Dette påvirket regnskapet på konsern nivå veldig negativt og vil ikke gi et godt sammenlignings grunnlag. Diplom Is har i deler av perioden som analyseres levert en EKR som har vært direkte svak. Det gjør at en sammenligning av EKR i dette tilfelle ikke gir noe godt bilde. EKR blir derfor presentert i en tabell.

6.6.1 Individuell utvikling Hennig-Olsen Is



Figur 28 - Individuell utvikling nøkkeltall Hennig-Olsen Is

6.6.2 Relativ sammenligning mot Diplom Is



Figur 29 - Sammenligning Hennig vs. Diplom

EKR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hennig-Olsen Is	34,08	25,13	23,23	2,14	-15,38	50,02	48,13	55,65	55,95	60,06	71,38
Diplom Is	-106,65	-36,32	-38,10	-67,96	-37,90	4,89	13,93	-0,55	11,60	29,64	8,74

Figur 30 - EKR score for Hennig og Diplom

6.7 Sparebanken Sør

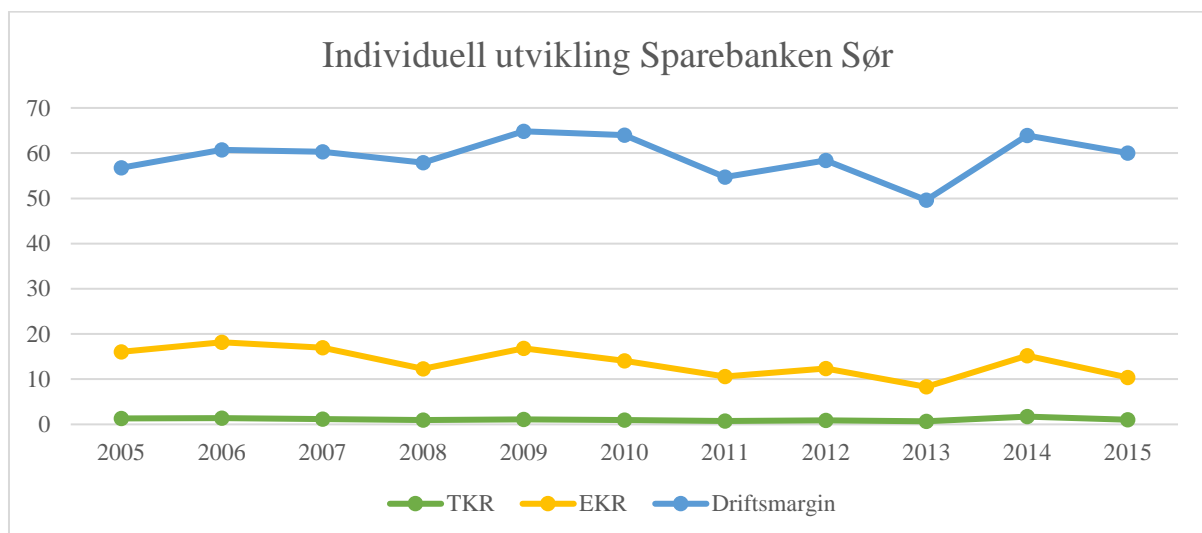
Sparebanken Sør blir i denne oppgaven sammenlignet med Sparebanken Vest. Hovedgrunnen til dette valget er at begge er regions banker som fokuserer på sitt eget utvidete nærområdet. For begge bankene er det regnskapet for morselskapet som er grunnlaget for analysen. Det valget er tatt på bakgrunn av begge ikke har levert konsernregnskap for hele perioden.

Sparebanken Vest fører sitt regnskap for morsselskapet etter reglene som går under forenklet IFRS, mens Sparebanken Sør fører etter IFRS.

Sparebanken Vest sitt regnskap for 2015 er omarbeidet. Det var en del poster både i balansen og resultatet som var endret fra 2014. Disse endringene gjorde store utslag på nøkkeltallene og regnskapet ble derfor omarbeidet slik at definisjonene var like som i 2014.

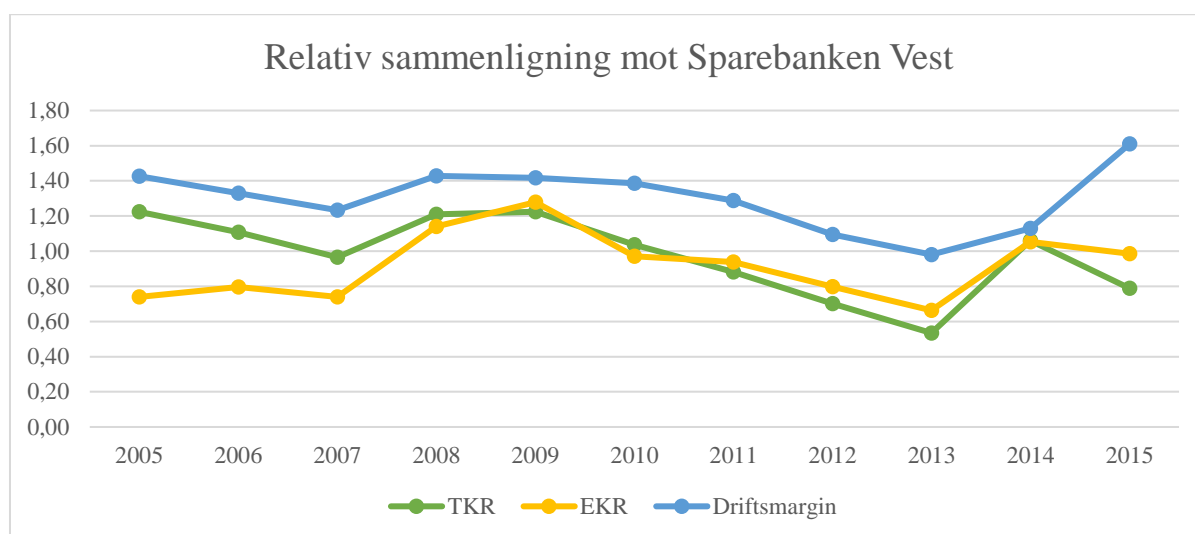
Sparebanken Sør i sin nåværende form har kun eksistert siden 2014. Det året fusjonerte Sparebanken Sør med Sparebanken Pluss. For årene frem til dette er det regnskapene fra Sparebanken Pluss som brukes. Sparebanken Pluss har vært medlem og fulgt Beyond Budgeting prinsippene i lang tid og har vært en av de mest kostnadseffektive bankene i flere år før fusjonen (Bjørnenak, 2013). Etter fusjonen har Sparebanken Sør fortsatt med styring uten budsjetter.

6.7.1 Individuell utvikling Sparebanken Sør



Figur 31 - Individuell utvikling nøkkeltall Sør

6.7.2 Relativ sammenligning mot Sparebanken Vest



Figur 32 - Sammenligning Sør vs. Vest

6.8 Sparebank 1 Forsikring

Sparebanken 1 forsikring blir i denne oppgaven vurdert opp mot DNB forsikring (tidligere Vital) og Storebrand Livsforsikring. De er alle deler av et konsern, men det er det selvstendige regnskapet som blir benyttet og ikke konsernregnskapet. Alle tre virksomhetene er livsforsikringselskap.

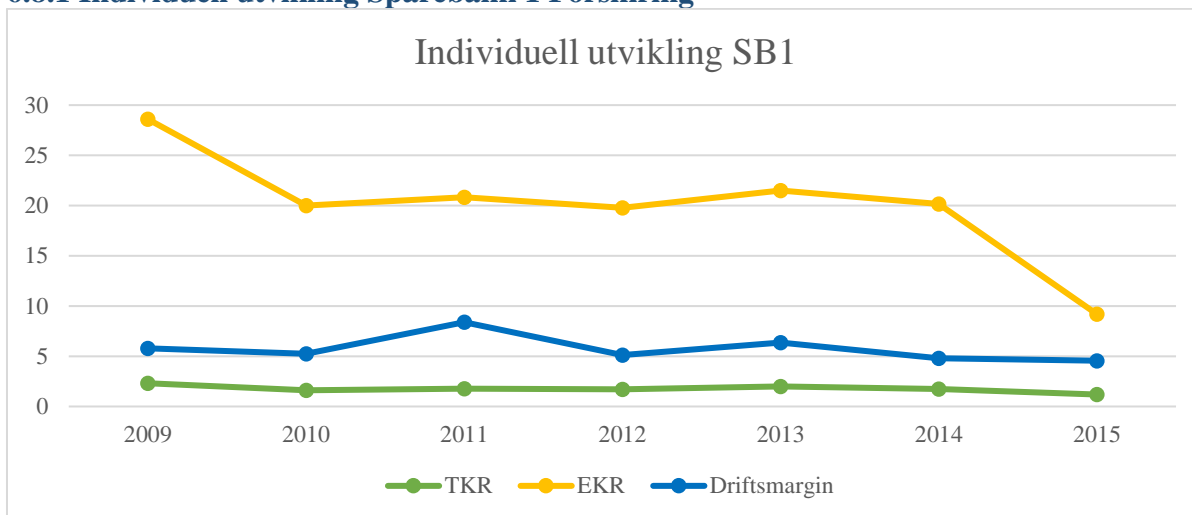
På grunn av en endring i lovgivningen for regnskap vedrører forsikringselskap som ble gjort gjeldende fra 1.1.2008, så er analysen bare basert på regnskapene fra og med 2009.

Endringene som ble innført gjør at det ikke er hensiktsmessig å sammenligne perioden før og etter den siden nøkkeltallene baserer seg på totalt ulike forutsetninger. Regnskapsåret 2008 er også tatt ut av analysen siden de fleste av effektene av endringen vises i regnskapet det året.

Både DNB, Storebrand og Sparebank 1 følger samme regnskapsregime og fører etter regnskapslovens alminnelige bestemmelser. I analysen er det *teknisk* regnskap som er grunnlaget for driftsinntekter, driftsresultat og driftskostnader mens det er det *ikke-tekniske* regnskapet som er grunnlaget for finanskostnader og finansinntekter. Dette er termologi som benyttes i regnskapet i den bransjen.

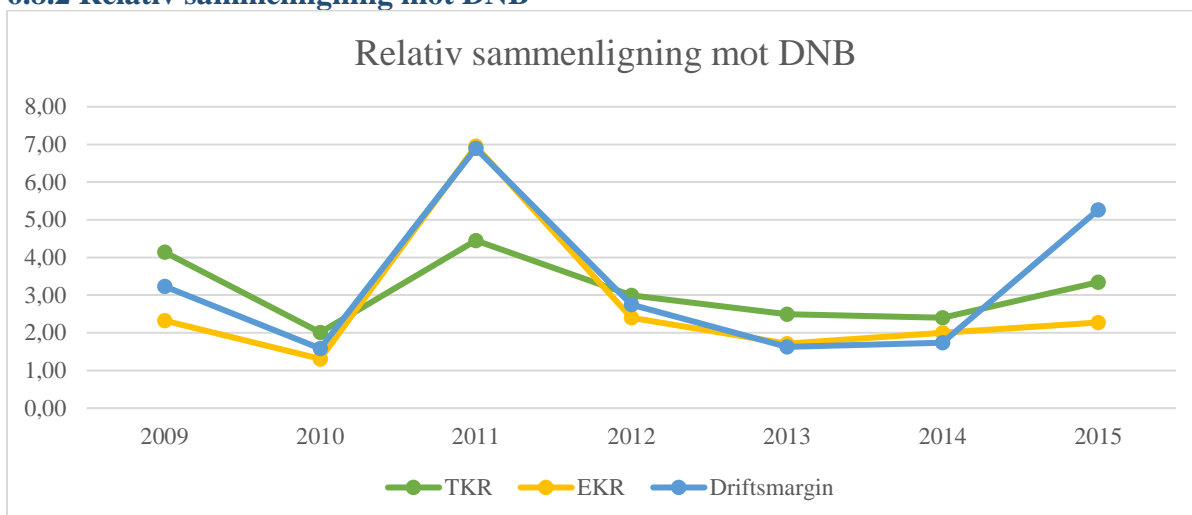
I den relative sammenligningen mot Storebrand er driftsmarginen fjernet for 2015. SB1 har det året en driftsmargin på 4,56, mens Storebrand har en driftsmargin på -2,68. Så det er trygt å si at det er en positiv utvikling for SB1 i forhold til Storebrand det året.

6.8.1 Individuell utvikling Sparebank 1 Forsikring



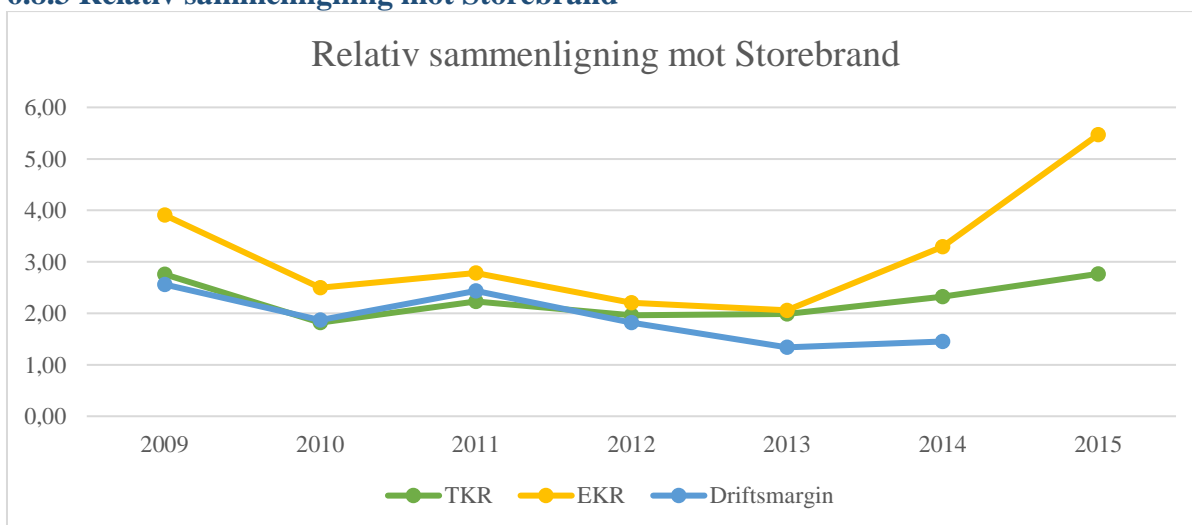
Figur 33 - Individuell utvikling nøkkeltall SB1

6.8.2 Relativ sammenligning mot DNB



Figur 34 - Sammenligning SB1 vs. DNB

6.8.3 Relativ sammenligning mot Storebrand



Figur 35 - Sammenligning SB1 vs. Storebrand

7.0 Diskusjon og Konklusjon

Dette kapittelet vil gå gjennom funnene som er presentert i forrige kapittel og de vil bli vurdert opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det vil først bli en gjennomgang av hver enkelt virksomhet, før det presenteres en konklusjon basert på et samlet inntrykk av lønnsomheten til Beyond Budgeting virksomhetene. Kapittelet avsluttes med en kort gjennomgang av faktorer som kan påvirke funnene og forslag til videre forskning.

7.1 Individuell vurdering

Her vil det komme en kort vurdering av hvordan lønnsomheten til hver enkelt virksomhet har utviklet seg i perioden som er studert. I tillegg til de nøkkeltallene som er grunnlaget for å beregne lønnsomheten, er det beregnet andre nøkkeltall i arbeidet med oppgaven. Disse er vedlagt oppgaven og vil bli brukt dersom de kan gi en forklaring på underliggende årsaker til trender eller endringer.

Størrelse kan ha en effekt på lønnsomheten og stordriftsfordeler påvirker ulike bransjer i forskjellig grad (Johnson et al, 2014). Der det er store forskjeller i kapitalgrunnlaget til virksomhetene som kan eller bør gi virksomhetene en fordel vil dette bli informert om.

Målingen av driftsmargin mot Oslo Børs er utelatt fra vurderingen siden trendene der stort sett er like for alle virksomhetene. Siden Oslo Børs er så oljepreget og ingen av virksomhetene er veldig avhengige av den bransjen går målingen i favør av virksomhetene når oljebørsen går dårligere.

7.1.1 Jotun

Jotun innførte Beyond Budgeting rundt 2007/2008. Lønnsomheten både før og etter innføringen har vært god. Det store fallet som kommer i 2011 sammenfaller med at de endret regime til IFRS og nøkkeltallene ble tydelig påvirket av dette. Etter regimeendringen har Jotun levert stabilt på alle de tre nøkkeltallene i oppgaven. Driftsmarginen sett i forhold til virksomhetene på Oslo Børs er det eneste sammenligningsgrunnlaget for Jotun. Den viser en positiv trend for Jotun sin del siden innføringen av Beyond Budgeting, selvfølgelig med unntak av effektene som regime endringen skapte.

Etter at Beyond Budgeting ble innført i Jotun har lønnsomheten vært god. TKR har siden endringen av regnskapsregime vært på rundt 12 % og EKR på rundt 20 %. Det er vanskelig å

si hvor bra dette er uten kjennskap til bransjen. Det er ikke mulig å kunne konkludere med at det er innføringen av Beyond Budgeting som er skyld i den gode lønnsomheten eller bedringen av driftsmarginen sett i forhold til børsen. Det er for mange andre faktorer som kan ha påvirket, men innføringen har ikke vært negativ.

7.1.2 Eidsiva Energi

Lønnsomheten til Eidsiva har hatt en negativ trend siden 2007 for alle nøkkeltallene som vektlegges i oppgaven, selv om tallene er positive. Det er noen år med oppgang, men totalinntrykket er negativt. Alle nøkkeltallene har halvert seg i perioden fra 2007 til 2015. Sett i forhold til at egenkapitalandelen i perioden har gått fra ca. 45 til litt over 30 (se vedlegg 7) er utviklingen til EKR mest negativ. Den samme negative trenden ses også i forhold til utviklingen sammenlignet med Agder Energi. Totalinntrykket er at Agder Energi siden 2007 har forbedret sine resultater i forhold til Eidsiva.

Eidsiva har kun fulgt Beyond Budgeting i et regnskapsår og det har ikke vært noen endring i trenden det ene året, den er fortsatt nedadgående. Så effekten av Beyond Budgeting har ikke matrealisert seg i form av lønnsomhet på det ene året.

7.1.3 Reitangruppen

Reitangruppen sin lønnsomhet har siden 2009 vært stabilt god. Ifølge årsrapporten var 2008 preget av utfordringer i finansmarkedet og det var det året de kjøpte Lidl sine butikker i Norge. Det er hovedgrunnene for underskuddet det året. Den jevne nedgangen i EKR kan delvis forklares med at egenkapitalandelen har økt fra 27 i 2009 til nesten 50 i 2015 (vedlegg 5). Både TKR og driftsmarginen ligger på stabile nivåer fra 2009 og frem til 2015.

Sett i forhold til NorgesGruppen er driftsmarginen til Reitangruppen stabilt på et litt høyere nivå, noe som kan indikere en bedre effektivitet relatert til driften. EKR har en nedadgående trend sett i forhold til konkurrenten og noe av forklaringen ligger i endringen av egenkapitalandelen. NorgesGruppen har hatt en lavere økning i egenkapitalandelen enn Reitangruppen, fra rundt 36 i 2009 til 42 i 2015 (vedlegg 5). TKR ligger stabilt litt i underkant av 1 i sammenligningen, med noen unntak. Den ligger jevnt på et litt dårligere nivå enn NorgesGruppen sin TKR.

Et viktig poeng i sammenligningen mellom disse er at NorgesGruppen har en fordel på det området som genererer mest inntekter for begge virksomhetene. Dagligvarehandelen og aktiviteter som er tilknyttet det forretningsområdet står for mesteparten av begges inntekter. NorgesGruppen har nesten halvparten av dagligvaremarkedet, mens Reitangruppen har rundt en firedel. Dette gir i teorien NorgesGruppen en stordriftsfordel som bør gi dem en fordel, både med tanke på innkjøp og distribusjon slik at kostnadene bør være lavere.

Reitangruppen har vært medlem av BBRT minst siden 2012, det kan være før. Det ingen trend som kan leses av nøkkeltallene individuelt som viser noen økt lønnsomhet. Derimot er det en svak positiv trend for både TKR og driftsmargin sammenlignet med NorgesGruppen etter implementeringen.

7.1.4 Miles AS

Miles har styrt uten budsjetter helt siden oppstarten i 2005. Lønnsomheten har vært god i hele perioden, men trenden siden 2007 har vært nedadgående. Dette gjelder ikke for EKR som har økt veldig, men dette sammenfaller med at egenkapitalandelen har gått fra 60 i 2005 til i underkant av 14 i 2015 (vedlegg 6). TKR falt veldig i tiden rundt finanskrisen og fikk deretter en oppgang i ettertid, men har siden 2011 har den falt hvert år. Driftsmarginen har den samme trenden som TKR.

Utviklingen i forhold til de to andre selskapene er litt ulik. Sett i forhold til Bouvet ligner utviklingen veldig på trendene fra den individuelle målingen. Fra 2007 har trenden vært at både driftsmarginen og TKR nærmer seg samme score for begge selskapene. Frem til 2012 går utviklingen litt opp og ned, men fra 2012 er den negative trenden for Miles sin del tydeligere. For EKR sin del har forskjellen bare økt, men Bouvet sin egenkapitalandel har fra 2005 til 2015 ikke like stor nedgang som Miles. Den var ca. 45 i 2005 og er rett over 33 i 2015 (vedlegg 6) og dette forklarer noe av utviklingen for EKR. I forhold til Computas er utviklingen ikke like tydelig. Ser en bort fra 2011 som var et dårlig år for Computas, er trenden svakt negativ for Miles. TKR og driftsmarginen scoren for selskapene nærmer seg, men ikke like mye som Miles nærmer seg Bouvet. Forskjellen i EKR øker mellom Miles og Computas, men her har utviklingen i egenkapitalandelen vært helt motsatt. Computas har økt den fra litt over 10 i 2005 til nesten 36 i 2015 (vedlegg 6) og den største økningen for Computas er fra 2013 til 2015.

Bouvet har en total kapital som er ca. 10 ganger større og Computas sin er ca. 3 ganger større enn total kapitalen til Miles. Bransjen de operer i er en kunnskapsbransje og der er det de ansatte som er den viktigste kapitalen. Dette medfører at stordriftsfordelene ikke er like avgjørende som i andre bransjer. Det er uansett ikke tvil om at Miles i perioden er mer lønnsomme enn sine konkurrenter basert på nøkkeltallene. De leverer en høyere avkastning på kapitalen og har en høyere driftsmargin. Den negative trenden som er tydeligst fra 2012 sammenfaller med at Miles ekspanderer til Stavanger. Det kan forklare noe av nedgangen siden det er kostnader forbundet med ekspandering.

7.1.5 Hennig Olsen Is

Fra 2005 og frem til 2009 var trenden for alle nøkkeltallene negativ for Hennig-Olsen Is sin del. Underskuddet i 2009 ble i årsrapporten forklart med finanskrisen, dårlig sommer og utfordringer knyttet til nytt produksjonsutstyr. Fra 2010 og fremover har Hennig-Olsen Is levert solide tall knyttet til alle nøkkeltallene som benyttes i oppgaven. Den drastiske forbedringen av resultatet fra 2009 til 2010 kan delvis forklares med en endring knyttet til pensjon. Dette medførte en økning på 12 millioner for det regnskapsmessige resultatet. EKR har fra 2010 til 2014 steget jevnt, men gjør et hopp i 2015. Egenkapitalandelen ligger på rundt 30 fra 2010 og frem til 2014, men synker til 23 i 2015 som er en medvirkende årsak til hoppet i EKR.

Når Hennig-Olsen blir sammenlignet med Diplom Is ser en likhetstrekk med den individuelle lønnsomhetsutviklingen. Trenden er negativ fram til 2009 før det snur i 2010. Etter 2010 leverer Hennig-Olsen Is bedre på alle nøkkeltallene, selv om forholdet mellom dem varierer. I 2012 er det en betydelig endring i forholdstallene mellom virksomhetene. Diplom Is skylder på dårlig vær som en årsak til reduksjon i omsetningen dette året. I prinsippet burde en dårlig sommer påvirket Hennig-Olsen Is like mye, men de leverte sitt til da beste resultat noensinne. Diplom Is har hatt store finansielle kostnader frem til 2009 og dette medfører at forskjellen i EKR til tider er absurd stor. Fra 2010 blir det en bedring og forholdet mellom dem ligner på trendene til de to andre nøkkeltallene.

Hennig-Olsen Is har kun fulgt Beyond Budgeting siden 2014 og det første året bedrer de resultatet i forhold til Diplom Is. Dette er en trend som fortsetter i 2016 (FVN, 2017, 05.05). Hennig-Olsen Is har drevet bedre enn Diplom Is i flere år og dette er til tross for at de er halvparten så store i form av total kapital og de at ikke er å finne i Rema 1000 sine butikker.

Rema 1000 står for rundt 25 % av markedet, noe som innebærer at de når ut til færre kunder. Siden driften av Hennig-Olsen har vært solid før innføringen av Beyond Budgeting er det derfor ikke mulig å konkludere med at endringen er grunnen til den fortsatt positive utviklingen i 2015.

7.1.6 Sparebanken Sør

Sparebanken Sør og Sparebanken Pluss ble fusjonert i 2014 og det er Pluss sitt regnskap som er vurdert frem til 2014. Sparebanken Sør/Pluss har fulgt Beyond Budgeting filosofien i hele perioden. For alle tre nøkkeltallene er den individuelle trenden frem til og med 2013 svakt negativt, men det er ikke kontinuerlig nedgang. Nøkkeltallene variere i begge retninger. Det året som nøkkeltallene er lavest er i 2013 og dette har trolig bakgrunn i fusjonen. Banken har tatt en del kostnader i året før fusjonen for å klargjøre den. I 2014 viser nøkkeltallene en sterk bedring og er over nivåene fra før 2013. Så hele perioden sett under ett så har EKR og TKR en svak nedgang, mens driftsmarginen er i 2015 på et høyere nivå enn i 2005.

Når nøkkeltallene ses i forhold til Sparebanken Vest må størrelsen på bankene tas med i betraktningen. Bjørnenak (2013) fant ut at størrelsen på bankene har betydning for lønnsomheten. Frem til fusjonen er Sparebanken Vest tre ganger så stor, mens etter fusjonen er forskjellen kun litt over 20 % i favør Vest baser på totalkapitalen. Sett i forhold til hverandre har TKR i perioden samlet sett utviklet seg i favør Sparebanken Vest, mens driftsmargin og EKR har utviklet seg i favør Sparebanken Sør. Det er to klare brudd fra trenden i perioden, det er i perioden rundt finanskrisen og etter fusjonen. Rett etter finanskrisen er utviklingen mellom dem klart i favør Sparebanken Sør/Pluss og det kan indikere at de taklet problemene den skapte på bedre måte. Utvikling som er i favør Sparebanken Sør etter fusjonen kan trolig forklares med ryddingen som ble gjort i årene som ledet opp til den. Driftsmarginen til Sparebanken Sør/Pluss ligger i hele perioden et godt stykke over den til Sparebanken Vest og det kan tyde på at Sparebanken Sør/ Pluss har en mer effektiv drift. Sparebanken Pluss var en av de mest kostnadseffektive bankene i mange år (Bjørnenak, 2010) og det gjenspeiles i driftsmarginen.

Sparebanken Sør/Pluss har i hele perioden som studeres levert en positiv lønnsomhet og det er ingen tydelige tegn på at Sparebanken Vest har kunne dratt nytte av sin størrelse. Forholdet mellom dem gir ikke inntrykk av at styrkeforholdet har vært så stort som det faktisk er. Det at Sparebanken Sør/Pluss taklet finanskrisen betraktelig mye bedre enn Sparebanken Vest kan

tas til inntekt for Beyond Budgeting sin påstand om at de står for mer dynamiske styringssystemer.

7.1.7 Sparebank 1 forsikring

SB1 har i perioden en negativ trend for alle nøkkeltallene når de ses på individuelt sett. EKR har det største fallet, men alle nøkkeltallene er minst halvert i perioden. Denne trenden er ikke tilstede når en sammenligner med DNB og Storebrand. Det indikerer at det er lønnsomheten i bransjen som har endret seg og ikke at det er SB1 som har prestert dårligere enn konkurrentene. Svingningene som ses i grafene når SB1 sammenlignes med de to andre kommer av at det er konkurrentene sine nøkkeltall som varierer. Nøkkeltallene til SB1 er mer stabile uten de store variasjonene fra år til år.

SB1 leverer klart bedre på lønnsomhet i perioden enn sine konkurrenten og dette på tross av at de målt i totalkapital har under 20 % av størrelsen til hver av de to andre. SB1 har fulgt Beyond Budgeting filosofien i hele perioden og har levert bedre resultater sammenlignet med de utvalgte konkurrentene i denne oppgaven.

7.2 Likhetstrekk i funnene

Det er spesielt et likhetstrekk som kommer til syne i sammenligningen av virksomhetene i oppgaven. Trenden er at de virksomhetene som følger Beyond Budgeting filosofien i lengre perioder leverer på et mye mer stabilt nivå når det gjelder nøkkeltallene i oppgaven. De store svingningene som er i grafene som viser den relative sammenligningen, er i de fleste tilfeller forårsaket av endringer hos de virksomhetene som ikke følger filosofien. Det er ikke like klare toppe og bunne hos de som følger filosofien. Fra et investeringssynspunkt gir det større forutsigbarhet, noe som regnes som positivt. Trenden kan også være en indikasjon på at Beyond Budgeting virksomhetene tilpasser seg endringer raskere. Denne trenden støtter opp om argumentet som BBRT har om at Beyond Budgeting har prosesser som er tilpasset de raske endringene som skjer i markedene i dag. Det er selvfølgelig et for lite utvalg i denne oppgaven til å konkludere med at påstanden stemmer, men det er en interessant trend.

7.3 Konklusjon

Problemstillingen i oppgaven var å finne ut om virksomheter som følger Beyond Budgeting filosofien har bedre lønnsomhet enn konkurrentene. Sett i lys av Bogsnes (2009) sin uttalelse om at Beyond Budgeting ikke er en "quick fix", men en reise som skal og vil ta tid er det ikke hensiktsmessig å ta med Hennig-Olsen Is og Eidsiva Energi som grunnlag for konklusjonen. De har begge kun benyttet Beyond Budgeting i et år og utviklingen i det året er ulik. Eidsiva fortsetter en negativ utvikling, mens Hennig-Olsen Is har en positiv utvikling. Siden Jotun ikke er sammenlignet med noen konkurrenter er de heller ikke tatt med i grunnlaget. Det er ikke mulig å si om de har bedre lønnsomhet enn konkurrentene.

De fire resterende virksomhetene har alle levert positive tall i perioden og både Sparebank 1 forsikring og Miles leverer bedre enn konkurrentene i hele perioden. Selv om det for Miles sin del er en trend at det fortrinnet de har hatt er på vei til å jevne seg ut. Sparebanken Sør/Pluss har i perioder bedre EKR og TKR enn konkurrenten, men de i hele perioden har en driftsmargin som er bedre. Reitangruppen har fra 2011 en positiv trend på TKR og driftsmargin i forhold til NorgesGruppen, mens EKR viser en negativ trend. Den negative trenden kan delvis forklares med at egenkapitalandelen har økt fra 34 til 50, mens NorgesGruppen sin bare har økt fra 36 til 42.

Basert på sammenligning av disse fire virksomhetene med de utvalgte konkurrentene er det tegn på at Beyond Budgeting virksomhetene har bedre lønnsomhet. Tatt i betraktning at Sparebanken Vest er en større bank enn Sparebanken Sør/Pluss og den markedsmakten NorgesGruppen har i forhold til Reitangruppen innen dagligvarehandelen burde forskjellen mellom dem trolig vært større. Dermed kan både Reitangruppen og Sparebanken Sør/Pluss sies å prestere bedre enn forventet.

Konklusjonen blir dermed at to av virksomhetene som følger Beyond Budgeting filosofien har bedre lønnsomhet, mens Sparebanken Sør/Pluss presterer bedre enn forventet i forhold til konkurrenten i oppgaven. I tillegg er trenden for Reitangruppen positiv etter innføringen av Beyond Budgeting sett i forhold til NorgesGruppen, noe som kan indikere at endringen har hatt en effekt.

7.4 Mulige feilkilder og svakheter i oppgaven

Den største feilkilden i oppgaven er regnskapet og grunnen for det er alle mulighetene som er knyttet til utarbeidelsen. Disse er forklart i kapittel tre og valget med å ikke korrigere

regnskapene har sannsynligvis påvirket målingene. Det at Beyond Budgeting virksomhetene ikke er vurdert i forhold til flere konkurrenter eller bransjen som helhet, gjør at det er både eksterne og interne faktorer som kan ha påvirket bedriftene i ulik grad. Selv om de konkurrerer i samme bransje trenger ikke de samme hendelsene å påvirke likt. Det gjør også at funnene i oppgaven ikke kan generaliseres verken til bransje eller Beyond Budgeting virksomheter generelt. Funnene gjelder kun for de virksomhetene som er med i oppgaven.

7.5 Forslag til videre forskning

Beyond Budgeting er et tema som trolig vil bli mer aktuelt med tiden og det hadde vært interessant å fokusere kun på en bransje av gangen. Ved å velge ut en bransje som har en eller noen få som følger filosofien og deretter sammenlignet den/de med flere konkurrenter eller bransjen som helhet. Det er da mulig å sette seg inn i faktorer som påvirker den ene bransjen og da kan en få oversikt over om eventuelle utfordringer påvirker ulikt.

Et annet forslag er å overføre Bjørnenak (2013) sin studie av norske sparebanker til andre bransjer, for å se om budsjettet også der er negativt assosiert med lønnsomhet.

Litteraturliste:

- Berg, Terje. (2013). *Lærebøker i budsjettering – hvor går veien videre?* Magma nr. 5, s. 59-69, 2013.
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT), (2017, 20.04) Lastet fra: <http://bbrt.org/what-is-beyond-budgeting/>
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT), (2017, 27.04) Lastet fra: <http://bbrt.org/what-are-the-benefits/>
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT), (2017, 10.04) Lastet fra: <http://bbrt.org/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbrt/>
- Bjørnenak, Trond. (2003). *Strategisk økonomistyring – en oversikt*. Magma nr. 2, 2003.
- Bjørnenak, Trond. (2013). *Styringsystemer og lønnsomhet*. Magma nr. 6, s. 31-36, 2013.
- Bjørnenak, Trond. (2010). *Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2*. Magma nr. 4, 2010.
- Bjørnenak, Trond. (2014). *Hva var nå problemet? – Om å utvikle tilpassede styringsystemer*. Magma nr. 4, s 18-21, 2014.
- Bjørnenak, Trond og Kaarbøe, Katarina. (2011). *Dynamiske styringsystemer – hva er det?* Magma nr. 5, s 22-30, 2011.
- Bogsnes, Bjarte. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance potential*. Wiley & Sons Ltd.
- Bogsnes, Bjarte. (2012). *Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor*. Praktisk økonomi og finans, nr. 4, s. 3-11, 2012.
- Boye, Knut, Bjørnenak, Trond & Bergstrand, Jan. (1999). *Budsjettering*. Cappelen akademiske forlag.
- Brønnøysundregisteret (2017), brukt til å laste ned regnskapene i oppgaven. <http://brreg.no>
- Bunce, Peter. (2012). *The leader's dilemma – How to build an empowered and adaptive organization without losing control*. Beyond Budgeting Round Table. Artikkel lastet fra: http://mixprize.com/sites/default/files/media/posts/documents/the_leaders_dilemma.pdf
- Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole. (2013). *Økonomistyring i det offentlige*. 4. utgave, 3. opplag. Universitetsforlaget.

- de Waal, André A. (2005), "Is your organization ready for beyond budgeting?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9 Iss. 2 s. 56 - 67
- Fardal, Anfinn (2007). *IFRS og norske regnskapsregler*. Magma nr. 7 2007.
- FVN (2017, 05.05). *Rekordtall for Hennig-Olsen Is*: Lastet fra: http://www.fvn.no/nyheter/okonomi/Rekordtall-for-Hennig-Olsen-Is-701119b.html?spid_rel=2
- Gripsrud, Geir., Olsson, Ulf Henning & Silkoset, Ragnhild. (2010). *Metode og dataanalyse*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Hammertrø, Håvard, (2016). *Regnskapsanalyse, del 1*. <https://www.bdobloggen.no/2016/07/14/regnskapsanalyse-kvalitetssikring-korrigerings-regnskapstall/>
- Hammertrø, Håvard, (2016). *Regnskapsanalyse, del 2*. <https://www.bdobloggen.no/2016/08/15/regnskapsanalyse-utvelgelse-analyse-konklusjon/>
- Hammertrø, Håvard, (2016). *Regnskapsanalyse, del 3*. <https://www.bdobloggen.no/2016/09/04/regnskapsanalyse-faresignaler-i-regnskapet/>
- Hansen, Stephen C. (2011) *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting*, *European Accounting Review*, s. 289-319, 2011
- Heskestad, Terje (2014). "Brenn" tradisjonelle budsjetter. Artikkel utlevert i forelesning.
- Heskestad, Terje (2014) *Manipulering av kostnader og "røde flagg"*. *Revisjon og Regnskap*, nr. 4, 2016.
- Heskestad, Terje (2015). *Resultat kvalitetsanalyse, røde flagg og driftsinntekter*. *Regnskap* nr. 8 2015.
- Hoff, Kjell Gunnar. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget.
- Hope, Jeremy & Player, Steve (2012). *Beyond Performance Management: why, when, and how to use 40 Tools and Best Practices for superior Business Performance*. Harvard Business Review Press.
- Hope, Jeremy & Fraser, Robin. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Review Press.

- Hope, Jeremy., Roosli, Franz & Bunce, Peter. (2011). *The Leader's dilemma: How to build an empowered and adaptive organization without losing control*. Wiley & sons Ltd.
- Hope, Jeremy. (2006). *Reinventing the CFO. How financial managers can transform their roles and create value*. Harvard Business Review Press.
- Johnsen, Gerry., Whittington, Richard., Scholes, Kevan., Angwin, Duncan & Regner, Patric. (2014). *Exploring Strategy*. 10th edition. Pearsons Education Limited.
- Kinserdal, Finn (2014). *Hvordan manipulere med regnskap*. Magma nr. 1, s. 18-25, 2014.
- Kinserdal, Finn (2017). *Hva er regnskapsmanipulasjon, og hvordan kan den best avdekkes?* Magma nr. 1, s. 69-78, 2017.
- Krafcik, John F. (1988). *Triumph of the Lean Production System*. Sloan Management Review, Cambridge 41, 1988.
- Kristiansen, Oskar. (2015). *Vurdering av budsjett som styringsverktøy*. Masteroppgave UIA 2015.
- Kaarbøe, Katarina og Bourmistrov, Anatoli (2013). *From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "Beyond Budgeting" ideas*. Management Accounting Research 24, s. 196-211, 2013.
- <https://www.lederkilden.no/ordliste/>
- Lean Forum Norge, (2017, 20.03). Lastet fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>
- Lean Enterprise Institute, (2017, 20.03). Lastet fra: <https://www.lean.org/WhatsLean/>
- Lem, Charlotte Hartvigsen. (2009). *Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen*. Magma nr. 10, 2009.
- Lem, Charlotte Hartvigsen. (2009). *Beyond Budgeting – Det handler om mer enn budsjetter*. Magma nr. 10, 2009.
- Libby, Theresa & Murray Lindsay, R. (2010). *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*. Management Accounting Research 21, s. 56-75, 2010.
- Madsen, Dag Øyvind og Stenheim, Tonny. (2014). *Balansert målstyring*. Magma nr. 4, s 22-33, 2014.
- Morlidge, Steve & Player, Steve. (2010). *Future Ready: How to master business forecasting*. Wiley.

- Nordgarden, Tor Øyvind og Stendal, Lodve Hinnaland (2016). *Praksis for virkelig verdimåling av ikke-finansielle eiendeler*. Magma nr. 1 s. 60-63, 2016.
- Nørreklit, Hanne. (2000). *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research 11, s. 65-88, 2000.
- Petersen, Christian V. & Plenborg, Thomas. (2012). *Financial Statement Analysis: valuation, credit analysis and executive compensation*. Pearsons Limited.
- Petersen, Christian V., Plenborg, Thomas & Kinserdal, Finn. (2017). *Financial Statement Analysis: Valuation - Credit analysis - Performance Evaluation*. Fagbokforlaget.
- <http://www.proff.no/> (her har jeg vært inne på sidene til alle virksomhetene som er benyttet i denne oppgaven)
- Regnskapsloven (1998). Lov om årsregnskap.
- Serkan, Uma & Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business*. Wiley & Sons Ltd.
- Statistisk Sentralbyrå, (2017, april). Lastet fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap?de=Regnskap>
- Statistisk Sentralbyrå, (2017, april). Lastet fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/regnbors/kvartal/2017-03-07?fane=om#content>
- Wallander, Jan. (1999). *Budgeting – an unnecessary evil*. Scandinavian Journal of Management 15, s. 405-421, 1999.
- Østergren, Katarina & Grønnevet, Gorm (2008). *Er budsjettstyring god økonomistyring?* Praktisk økonomi og finans, s. 57-63, nr. 4 2008.

Vedlegg

Vedlegg 1: Grunnlag og nøkkeltall Sparebank 1 forsikring

Alle tall i 1000									
Sparebank 1	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		-993181	396815	363003	442537	470946	578038	609965	308644
Totalkapital	23997701	21216200	24293665	26482902	26607065	29058761	33098349	37324145	40700988
Finanskostnader		597750	129760	48673	26613	9160	47050	7529	156268
Egenkapital	1804634	1134865	1640160	1988066	2259454	2501037	2872845	3177473	3535784
Driftsinntekter		1316006	5500350	5299840	3789428	5829883	7393519	7199934	6906658
Driftsresultat		-539288	319214	278770	317926	297852	470225	346244	314864
Driftskostnader		1855274	5181136	5021070	3471466	5532031	6923294	6853690	6591812
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TKR		-1,75	2,31	1,62	1,77	1,72	2,01	1,75	1,19
EKR		-67,57	28,60	20,01	20,84	19,79	21,51	20,16	9,20
Resultatgrad		-75,47	7,21	6,85	11,68	8,08	7,82	8,47	4,47
Driftsmargin		-40,98	5,80	5,26	8,39	5,11	6,36	4,81	4,56
Kostnadseffektivitet		140,98	94,20	94,74	91,61	94,89	93,64	95,19	95,44
Egenkapitalandel		5,35	6,75	7,51	8,49	8,61	8,68	8,51	8,69
DNB	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		644000	1156000	1716000	403000	1263000	2134000	1886484	822944
Totalkapital	230405000	224129000	232971000	247465000	258188000	270061000	290652000	287805224	289116016
Finanskostnader		199000	121000	223000	601000	260000	127000	223662	205506
Egenkapital	8363000	8740000	10018000	12414000	14488000	16121000	17849000	19584466	21082323
Driftsinntekter		16247000	33716000	35596000	26803000	34755000	37165000	37339161	30944400
Driftsresultat		131000	605000	1183000	326000	646000	1451000	1036175	267956
Driftskostnader		16116000	33111000	34413000	26477000	34109000	35714000	36302986	30676444
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TKR		0,37	0,56	0,81	0,40	0,58	0,81	0,73	0,36
EKR		0,55	12,33	15,30	3,00	8,25	12,56	10,08	4,05
Resultatgrad		3,96	3,43	4,82	1,50	3,63	5,74	5,05	2,66
Driftsmargin		0,81	1,79	3,32	1,22	1,86	3,90	2,78	0,87
Kostnadseffektivitet		99,19	98,21	96,68	98,78	98,14	96,10	97,22	99,13
Egenkapitalandel		3,90	4,30	5,02	5,61	5,97	6,14	6,80	7,29
Storebrand	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		-1870000	1138000	1279000	1211000	1545000	2001000	1260000	371000
Totalkapital	196691300	198961700	203734000	218713000	225007000	240595000	249227000	257537000	268903000
Finanskostnader		3435000	553000	604000	547000	501000	479000	651000	763000
Egenkapital	15404300	15246500	15835000	16063000	16285000	18192000	20096000	21026000	23120000
Driftsinntekter		18829000	28058000	32763000	23300000	32729000	31530000	31406000	27087000
Driftsresultat		219000	636000	922000	802000	920000	1498000	1040000	-727000
Driftskostnader		18610000	27422000	31841000	22498000	31809000	30032000	30366000	27814000
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TKR		0,79	0,84	0,89	0,79	0,88	1,01	0,75	0,43
EKR		-12,20	7,32	8,02	7,49	8,96	10,45	6,13	1,68
Resultatgrad		-9,93	4,06	3,90	5,20	4,72	6,35	4,01	1,37
Driftsmargin		1,16	2,27	2,81	3,44	2,81	4,75	3,31	-2,68
Kostnadseffektivitet		98,84	97,73	97,19	96,56	97,19	95,25	96,69	102,68
Egenkapitalandel		7,66	7,77	7,34	7,24	7,56	8,06	8,16	8,60

Vedlegg 2: Grunnlag og nøkkeltall Jotun

Alle tall i 1000												
Jotun	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		490015	584862	767585	876690	1096084	1303766	892955	1055388	1191367	1301422	1416044
Totalkapital	4540365	5121078	5636005	5994287	7932098	7291664	8658387	9140069	9317101	10799048	13299570	15186501
Sysseksatt kapital	3603939	4086643	4433729	4669964	6174855	5716683	6820569	7290429	7780254	9055632	11126544	12739627
Finanskostnader		90180	104037	113113	124453	138861	115333	162180	120404	120196	169323	279887
Egenkapital	2578340	2810942	2986786	3125571	4020353	4040985	4732636	5027902	5015736	5514667	6738767	7932498
Driftsinntekter		6710212	7732966	8872209	10442250	11218703	12002743	10658991	11350602	12034454	13710781	16844327
Driftsresultat		534647	644947	804051	919082	1157466	1342840	955680	1125811	1257861	1313588	2063972
Driftskostnader		6175565	7088019	8068158	9523168	10061237	10659903	9703311	10224791	10776593	12397193	14780355
Gjeld		2310136	2694219	2868716	3911745	3250679	3925751	4112167	4301367	5284383	6560803	7254003
Kortsiktig gjeld		2001457	2426419	2639176	3547279	2739111	3482756	3736668	3978415	3641193	3890468	4605921
Omløpsmidler		3338740	3799758	4175384	5617595	5085646	6172305	5397912	5195015	6145925	7426466	8476382
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
TKR	12,01	12,81	15,14	14,38	16,22	17,79	11,86	12,74	13,04	12,21	11,91	
SKR	15,09	16,17	19,35	18,46	20,77	22,64	14,95	15,60	15,58	14,57	14,21	
EKR	18,18	20,18	25,12	24,54	27,19	29,72	18,30	21,02	22,63	21,24	19,30	
Resultatgrad	7,30	7,56	8,65	8,40	9,77	10,86	8,38	9,30	9,90	9,49	8,41	
Driftsmargin	7,97	8,34	9,06	8,80	10,32	11,19	8,97	9,92	10,45	9,58	12,25	
Kostnadseffektivitet	92,03	91,66	90,94	91,20	89,68	88,81	91,03	90,08	89,55	90,42	87,75	
Egenkapitalandel	54,89	52,99	52,14	50,68	55,42	54,66	55,01	53,83	51,07	50,67	52,23	
Gjeldsgrad	0,82	0,90	0,92	0,97	0,80	0,83	0,82	0,86	0,96	0,97	0,91	
Likviditetsgrad 1	1,67	1,57	1,58	1,58	1,86	1,77	1,44	1,31	1,69	1,91	1,84	

Vedlegg 3: Nøkkeltall Oslo Børs

Oslo Børs	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsmargin	17,88	19,65	18,10	16,03	13,98	15,93	17,78	16,80	16,60	12,68	5,70
Resultatgrad	17,60	20,63	19,90	12,63	13,03	15,63	16,98	16,38	14,35	10,93	2,13
Egenkapitalandel	39,88	39,98	41,75	39,45	39,33	40,88	42,58	42,80	43,05	41,85	38,80

Vedlegg 4: Grunnlag og nøkkeltall Sparebanken Sør

Alle tall i tusen												
Sparebanken Sør	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		221268	278656	286458	224763	340000	316000	257000	324000	233000	724000	706000
Totalkapital	15060490	18052177	21541635	25676168	30149849	35353000	34821000	36552000	38891000	37332000	78086000	78479000
Finanskostnader		-494	-7360	-1360	36821	25000	25000	20000	21000	28000	268000	97000
Egenkapital	1313847	1444946	1622972	1758926	1898926	2135000	2349000	2509000	2741000	2870000	6646000	6991000
Driftsinntekter		389091	446773	473040	482255	563000	533000	506000	591000	526000	1552000	1338000
Driftsresultat		220774	271296	285097	279144	365000	341000	277000	345000	261000	992000	803000
Driftskostnader		168317	175477	187943	203111	198000	192000	229000	246000	265000	560000	535000
Gjeld		16607231	19918663	23917242	28250924	33217000	32472000	34043000	36150000	34462000	69440000	71488000
Kortsiktig gjeld		16288298	19594339	23194234	27526715	32414000	31688000	33267000	35587000	33487000	68104000	69618000
Omløpsmidler		17770234	21223285	25206633	29593263	34399000	33819000	35267000	37552000	36206000	73045000	75549000
TKR		1,33	1,37	1,21	0,94	1,11	0,97	0,78	0,91	0,68	1,72	1,03
EKR		16,04	18,17	16,94	12,29	16,86	14,09	10,58	12,34	8,31	15,22	10,35
Resultatgrad		56,87	62,37	60,56	46,61	60,39	59,29	50,79	54,82	44,30	46,65	52,77
Driftsmargin		56,74	60,72	60,27	57,88	64,83	63,98	54,74	58,38	49,62	63,92	60,01
Kostnadseffektivitet		43,26	39,28	39,73	42,12	35,17	36,02	45,26	41,62	50,38	36,08	39,99
Egenkapitalandel		8,00	7,53	6,85	6,30	6,04	6,75	6,86	7,05	7,69	8,51	8,91
Gjeldsgrad		11,49	12,27	13,60	14,88	15,56	13,82	13,57	13,19	12,01	10,45	10,23
Likviditetsgrad 1		1,09	1,08	1,09	1,08	1,06	1,07	1,06	1,06	1,08	1,07	1,09

Sparebanken Vest	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		618000	744000	872000	456000	612000	790000	713000	1098000	973000	1225000	1049000
Totalkapital	46275000	53398000	59093000	75006000	95020000	98636000	96949000	93580000	96949000	98636000	104407000	105950000
Finanskostnader		-75000	-48000	-34000	203000	270000	127000	126000	145000	280000	420000	318000
Egenkapital	2658000	3038000	3480000	4132000	4335000	4949000	5935000	6710000	7494000	8047000	8901000	11062000
Driftsinntekter		1365000	1524000	1715000	1625000	1928000	1986000	1973000	2333000	2476000	2907000	3666000
Driftsresultat		543000	696000	838000	659000	882000	917000	839000	1243000	1253000	1645000	1367000
Driftskostnader		822000	828000	877000	966000	1046000	1069000	1134000	1090000	1223000	1262000	2299000
Gjeld		50360000	55613000	70873000	90658000	91959000	91029000	86870000	89455000	90589000	95506000	94887000
Kortsiktig gjeld		49256000	54695000	69642000	88939000	89300000	89371000	84946000	87636000	88063000	92777000	92821000
Omløpsmidler		52558000	58183000	72420000	90791000	92989000	93435000	88398000	91640000	92704000	97887000	101955000
TKR		1,09	1,24	1,25	0,78	0,91	0,94	0,88	1,30	1,28	1,62	1,30
EKR		21,70	22,83	22,91	10,77	13,18	14,52	11,28	15,46	12,52	14,46	10,51
Resultatgrad		45,27	48,82	50,85	28,06	31,74	39,78	36,14	47,06	39,30	42,14	28,61
Driftsmargin		39,78	45,67	48,86	40,55	45,75	46,17	42,52	53,28	50,61	56,59	37,29
Kostnadseffektivitet		60,22	54,33	51,14	59,45	54,25	53,83	57,48	46,72	49,39	43,41	62,71
Egenkapitalandel		5,69	5,89	5,51	4,56	5,02	6,12	7,17	7,73	8,16	8,53	10,44
Gjeldsgrad		16,58	15,98	17,15	20,91	18,58	15,34	12,95	11,94	11,26	10,73	8,58
Likviditetsgrad 1		1,07	1,06	1,04	1,02	1,04	1,05	1,04	1,05	1,05	1,06	1,10

Vedlegg 5: Grunnlag og nøkkeltall Reitangruppen

Alle tall i 1000												
Reitangruppen	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		1117000	1113000	2033000	-324000	1396000	1818000	1834000	2042000	2601000	2381000	3113000
Totalkapital	10257000	10840000	17994000	19910000	24686000	24072000	24824000	27006000	30136000	33886000	35631000	40170000
Rentekostnader		244000	248000	443000	682000	530000	422000	388000	476000	433000	384000	288000
Egenkapital	2636000	3382000	4413000	5612000	5716000	6558000	8136000	9208000	10324000	13376000	16375000	19985000
Driftsinntekter		16917000	20814000	31502000	41207000	40942000	42035000	46591000	53760000	58957000	61739000	64072000
Driftsresultat		1289000	1250000	2302000	660000	1812000	2228000	2174000	2578000	3041000	2904000	3426000
Driftskostnader		15628000	19564000	29200000	40547000	39130000	39807000	44417000	51182000	55916000	58835000	60646000
Gjeld		7458000	13581000	14298000	18970000	17514000	16688000	17798000	19812000	20510000	19256000	20185000
Kortsiktig gjeld		3429000	8013000	7216000	8583000	8141000	8721000	8689000	9851000	10769000	10774000	11747000
Omløpsmidler		2849000	6710000	7872000	8542000	7898000	8535000	10513000	11005000	12047000	11382000	16921000
TKR		12,90	9,44	13,06	1,61	7,90	9,16	8,57	8,81	9,48	7,95	8,97
EKR		37,12	28,56	40,56	-5,72	22,75	24,74	21,15	20,91	21,95	16,01	17,12
Resultatgrad		6,60	5,35	6,45	-0,79	3,41	4,32	3,94	3,80	4,41	3,86	4,86
Driftsmargin		7,62	6,01	7,31	1,60	4,43	5,30	4,67	4,80	5,16	4,70	5,35
Kostnadseffektivitet		92,38	93,99	92,69	98,40	95,57	94,70	95,33	95,20	94,84	95,30	94,65
Egenkapitalandel		31,20	24,52	28,19	23,15	27,24	32,77	34,10	34,26	39,47	45,96	49,75
Gjeldsgrad		2,21	3,08	2,55	3,32	2,67	2,05	1,93	1,92	1,53	1,18	1,01
Likviditetsgrad 1		0,83	0,84	1,09	1,00	0,97	0,98	1,21	1,12	1,12	1,06	1,44

Norgesgruppen	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultat før skatt		986100	1430932	1560408	1053061	1587094	1866222	2155453	2267902	2405061	2616400	3000797
Totalkapital	11755356	12441687	14560172	17544789	20002090	22110203	25062682	26355050	28104553	30913997	33515016	35104000
Rentekostnader		149993	129328	206833	327085	270142	250515	292737	303464	308920	294417	235956
Egenkapital	4201901	4662169	5604866	6938992	7145495	8165118	9161734	9504546	10219579	11455119	13007327	14819770
Driftsinntekter		31531007	36620037	42678120	49015561	53231954	55674938	58641356	62083133	67395730	71391232	76223692
Driftsresultat		912873	1619961	1750720	1203551	1828371	2105298	2459298	2571980	2635598	2944843	3170099
Driftskostnader		30618134	35000076	40927400	47812010	51403580	53569640	56182057	59511156	64760133	68446389	73053593
Gjeld		7779518	8955306	10605797	12856596	13945086	16900949	16850503	17884974	19458878	20507689	20284230
Kortsiktig gjeld		5427637	6303652	6702816	7314469	9443452	10614181	12168391	12221555	13173651	13300435	12647346
Omløpsmidler		4136260	4900281	5382936	6414482	6876017	7675915	8624690	8818989	9744671	10898714	10967985
TKR		9,39	11,56	11,01	7,35	8,82	8,97	9,52	9,44	9,20	9,04	9,43
EKR		22,25	27,87	24,88	14,95	20,73	21,54	23,09	23,00	22,19	21,39	21,57
Resultatgrad		3,13	3,91	3,66	2,15	2,98	3,35	3,68	3,65	3,57	3,66	3,94
Driftsmargin		2,90	4,42	4,10	2,46	3,43	3,78	4,19	4,14	3,91	4,12	4,16
Kostnadseffektivitet		97,10	95,58	95,90	97,54	96,57	96,22	95,81	95,86	96,09	95,88	95,84
Egenkapitalandel		37,47	38,49	39,55	35,72	36,93	36,56	36,06	36,36	37,05	38,81	42,22
Gjeldsgrad		1,67	1,60	1,53	1,80	1,71	1,84	1,77	1,75	1,70	1,58	1,37
Likviditetsgrad 1		0,76	0,78	0,80	0,88	0,73	0,72	0,71	0,72	0,74	0,82	0,87

Vedlegg 8: Grunnlag og nøkkeltall Hennig Olsen Is

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hennig-Olsen Is												
Resultat før skatt		20133	20984	19264	1774	-12409	42648	41855	50220	53855	56878	62108
Totalkapital	206737	205675	222380	255145	333365	291010	306718	260463	331626	306836	319865	338502
Finanskostnader		2830	3697	3357	6961	8929	7311	18745	7991	2932	8212	3784
Sysseksatt kapital	145121	155790	148953	191267	261120	213774	228767	190697	223635	202701	204789	242148
Egenkapital	34902	83243	83753	82114	83325	78009	92524	81383	99098	93400	96000	78009
Driftsinntekter		491546	537195	563326	606110	606741	617661	674920	687658	659748	730732	721303
Driftsresultat		18430	19840	21309	6616	-6214	48967	58847	56967	49882	60622	62167
Driftskostnader		473155	517355	542016	599492	612956	568693	616074	630691	609926	670110	659135
TKR		11,14	11,53	9,47	2,97	-1,11	16,72	21,37	19,66	17,79	20,77	20,02
SKR		15,26	16,20	13,30	3,86	-1,47	22,58	28,89	28,10	26,64	31,95	29,49
EKR		34,08	25,13	23,23	2,14	-15,38	50,02	48,13	55,65	55,95	60,06	71,38
Resultatgrad		4,10	3,91	3,42	0,29	-2,05	6,90	6,20	7,30	8,16	7,78	8,61
Driftsmargin		3,75	3,69	3,78	1,09	-1,02	7,93	8,72	8,28	7,56	8,30	8,62
Kostnadseffektivitet		96,26	96,31	96,22	98,91	101,02	92,07	91,28	91,72	92,45	91,70	91,38
Egenkapitalandel		40,47	37,66	32,18	25,00	26,81	30,17	31,25	29,88	30,44	30,01	23,05
Diplom Is												
Resultat før skatt		-140001	-39313	-37744	-84514	-60207	8923	30822	-1289	27003	72224	22908
Totalkapital	625012	724067	652374	618152	869081	779218	713874	693188	658467	710753	742547	711280
Finanskostnader		197816	103615	86399	119806	105907	17138	15607	11603	14790	13282	11354
Sysseksatt kapital	569908	633250	549132	489338	805779	637765	607018	560529	539702	593960	618473	588576
Egenkapital	154299	108243	108243	89913	158794	158915	205831	236589	234736	230778	256512	267950
Driftsinntekter		851576	903716	876834	989603	958198	903485	927717	924125	991400	1058230	988159
Driftsresultat		55122	58621	31362	29317	16790	25817	38582	7942	40788	85145	33845
Driftskostnader		796454	845095	845472	960286	941408	877668	889135	916183	950622	973085	954314
TKR		8,57	9,34	7,66	4,75	5,55	3,49	6,60	1,53	6,10	11,77	4,71
SKR		9,61	10,88	9,37	5,45	6,33	4,19	7,95	1,87	7,37	14,10	5,68
EKR		-106,65	-36,32	-38,10	-67,96	-37,90	4,89	13,93	-0,55	11,60	29,64	8,74
Resultatgrad		-16,44	-4,35	-4,30	-8,54	-6,28	0,99	3,32	-0,14	2,72	6,82	2,32
Driftsmargin		6,47	6,49	3,58	2,96	1,75	2,86	4,16	0,86	4,11	8,05	3,43
Kostnadseffektivitet		93,53	93,51	96,42	97,04	98,25	97,14	95,84	99,14	95,89	91,95	96,57
Egenkapitalandel		14,95	16,59	14,55	18,27	20,39	28,83	34,13	35,65	32,47	34,54	37,67

Vedlegg 9: Refleksjonsnotat:

Sammendrag av oppgaven

Formålet med masteroppgaven var å se om det var en sammenheng mellom styring etter Beyond Budgeting filosofien og lønnsomhet. Lønnsomhet ble definert gjennom nøkkeltall som var beregnet på bakgrunn av regnskapene til virksomhetene som bel studert.

Bakgrunnen for denne oppgaven er de utfordringene som møter de fleste virksomheter i dagens marked. Gjennom globalisering, økt frihandel og rask teknologisk utvikling er det et behov for å endre måten å styre en virksomhet på. Den tradisjonelle måten å drive økonomistyring på har vært kritisert siden 80-tallet og debattene som har fulgt i ettertid av denne kritikken har vært opphavet til nye økonomiske verktøy og styringsfilosofier.

Beyond Budgeting har sitt opphav i kritikken rundt budsjettet og budsjettprosessene. Pioneren innenfor dette området er Wallander (Bogsnes, 2012) som fjernet budsjettet som verktøy for økonomistyring fra Svenske Handelsbanken i 1970. Gjennom studier av virksomheter som hadde lykket uten budsjetter definerte Fraser og Hope (2003) 12 prinsipper som er grunnlaget for Beyond Budgeting filosofien. Beyond Budgeting er ifølge Beyond Budgeting Round Table en styringsfilosofi som tar virkeligheten på alvor. Hovedpoenget er at den gamle måten å tenke økonomistyring og ledelse på, representert ved budsjettet ikke er tilpasset hvordan samfunnet har utviklet seg. Raske endringer og en overgang til en kunnskapsøkonomi krever en ny tilpasning og det er denne tilpasningen som Beyond Budgeting tilbyr.

Oppgaven studerte ulike norske virksomheter som styrer i samsvar med Beyond Budgeting filosofien i perioden 2005-2015. Basert på regnskapene som er utarbeidet i denne perioden ble det laget en oversikt over hvordan lønnsomhetene hadde utviklet seg. Lønnsomheten ble definert gjennom tre nøkkeltall, det var totalkapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet og driftsmargin. De samme nøkkeltallene ble utarbeidet for et utvalg konkurrenter og disse ble sammenlignet med hverandre.

For virksomhetene i oppgaven var det en trend at de som fulgte Beyond Budgeting filosofien leverte mer stabile tall uten de store svingningene. I perioden som ble studert leverte de også positiv lønnsomhet individuelt sett og var totalt sett litt mer lønnsomme enn konkurrentene.

Internasjonale trender

Siden oppgaven ikke fokuserer på en enkelt bransje eller organisasjon er det utfordrende å definere internasjonale trender i henhold til dette. Det blir derfor Beyond Budgeting filosofien som blir vurdert opp mot de endringene som skjer.

Mange bransjer er preget av en økende grad av globalisering, frihandel og teknologisk utvikling. Dette er alle faktorer som skaper en større grad av usikkerhet og det er derfor vanskelig å legge langsiktige planer. Budsjettet som er kongen av tradisjonell økonomistyring har vært i bruk siden begynnelsen av 1900-tallet. Det ble utviklet i en tid der det var andre tilstander i markedene. Tankegangen om at det ligger begrensninger i den tradisjonelle måten å utarbeide et budsjett på er ikke unik for Beyond Budgeting, men de kombinerer denne oppfatningen med en endring også i måten å utøve ledelse på. Ledelsen skal være i samsvar med den kunnskapsøkonomien som vi befinner oss i.

Utfordringen disse endringene skaper i mange bransjer gjør at mange virksomheter må vurdere hvordan de styrer både de ansatte og økonomien. Det er ikke ensbetydende med at alle bør innføre Beyond Budgeting, men veldig mange virksomheter vil kunne tjene på å gjøre endringer som er inspirert av filosofien. Områder som mange burde se på er for det første prosessene som ligger i planleggingen av fremtiden. Når markedene blir mer usikre er det viktig å ha prosesser som er tilpasset dette, de må være dynamiske og ikke fastlagt for lange perioder av gangen. Det vil gjøre virksomhetene i stand til å utnytte muligheter som oppstår bedre og gjøre nedturene mindre. Et godt eksempel på dette er det store oljeprisfallet som kom for noen år siden. Dette kom overraskende på de fleste i bransjen og skapte problemer i Norge med den konsekvensen at arbeidsledigheten økte. Mangel på dynamikk i bransjen gjorde at konsekvensene kom raskt og var kraftige.

Et annet område er tankegangen rundt ledelse og kunnskapsøkonomien som vi befinner oss i. Spesielt i Norge der mange tar høyere utdanning, er det for mange tilfeller av detaljstyring fra topp ledelsen. Høyt utdannede mennesker vil ofte prestere bedre dersom de gis ansvar og dette ansvaret kan i tillegg gjøre det mer attraktivt å jobbe der. Utfordringer og ansvarsfølelse er ofte gode motivasjonsfaktorer.

Innovasjon

Tankegangen som ligger i Beyond Budgeting kan ses på som innovasjon i den sammenhengen at det står i opposisjon til den tradisjonelle måten å tenke økonomistyring på. Selv om budsjettet fortsatt er det mest utbredte verktøyet for økonomistyring er det endringer i hvordan det brukes. Bruken er ikke like rigid som før, men det er en sektor som fortsatt ligger litt etter.

Det er den offentlige sektoren som fortsatt har et veldig fokus på budsjettmål og faste planer basert på kalenderåret. Det kan være utfordringer ved å overføre hele filosofien til rene kostnadssentere slik som offentlige etater ofte er, men de kunne oppnådd fordeler av en større grad av fleksibilitet. Overgangen til en kunnskapsøkonomi gjelder ikke bare for privat sektor, men også for offentlig sektor. Det medfører at det trolig vil lønne seg å utnytte den kompetansen som ligger blant de ansatte i ulike offentlige etater og gi dem et større handlingsrom. Detaljstyringen som ofte følger med budsjettet kan være med på å senke motivasjonen for ansatte siden de ikke føler seg delaktige i hva som er bestemt.

Ansvar og etikk

Jeg ser ikke helt hvordan Beyond Budgeting filosofien som helhet kan skape noen etiske konflikter eller utfordringer. For virksomheter som følger den vil de etiske problemstillingene mest sannsynlig oppstå internt dersom noen ansatte utnytter den friheten som gis til dem. Det er ikke noe som er unikt for virksomheter som følger filosofien, siden brudd på interne retningslinjene kan forekomme i alle slags virksomheter uavhengig av styringsform.