



**AALBORG UNIVERSITET**  
STUDENTERRAPPORT

BEYOND BUDGETING:  
KAN LEDELSESFILOSOFIEN  
ERSTATTE BUDGETTERINGSPROCESSEN?

Af:  
Jonas Andersen  
& Andreas Hvid Hansen

Gruppe 4

10. semester projekt  
Kandidatafhandling

Cand.Merc Økonomistyring

Aalborg Universitet, Skolen for Økonomi- Erhvervsstudier

Vejleder: Niels Joseph Jerne Lennon

Antal anslag: 191.968

Aalborg d. 2. juni 2020



**Titel:** Beyond Budgeting: Kan ledelsesfilosofien erstatte budgetteringsprocessen?

**Semester:** 10. semester

**ECTS:** 30 ECTS

**Vejleder:** Niels Joseph Jerne Lennon

**Projektgruppe:** 4

Studienævn for Industri og Global  
Forretningsudvikling  
Fibigerstræde 16  
DK - 9220 Aalborg Øst  
Tlf. 99 40 93 09  
lft@m-tech.aau.dk  
www.ses.aau.dk

---

Andreas Hvid Hansen

---

Jonas Andersen

Antal sider: 92 sider

Antal anslag: 191.968

**Ved at underskrive dette dokument bekræfter hvert enkelt gruppemedlem, at alle har deltaget lige i projektarbejdet og at alle således hæfter kollektivt for rapportens indhold.**

## Executive summary

This master thesis is made with the purpose to inform both practitioners and students, who searches knowledge on Beyond Budgeting. Beyond Budgeting was introduced in 2003 by Hope & Fraser with the empirical evidence from the Swedish bank Handelsbanken, who abandons the budget by decentralizing the structure of the company and motivates the employees by benchmarking their performance across branches. Beyond Budgeting is not a way of getting rid of the time-consuming budgets, but an entire management model, that suggests radical changes.

This thesis is based on the assumption, that if a company abandons its budgets, the purposes that the budget fulfills will result in a gap. On that note we try to investigate the opportunities for the Beyond Budgeting to fulfill these so-called “*reasons-to-budget*”. The understanding of the term *reasons-to-budget* is made on an accumulation of research made by both practitioners and scientific research. Among the accumulated *reasons-to-budget* is *ritual*, which is proposed by Anthony et al. (2014) and Sivabalan (2009). This reason-to-budget describes the demand of information to stakeholders such as the owners. Which is impossible to reach without a budget.

In general, there is a lack of empirical evidence of the implementation of Beyond Budgeting, nonetheless this study investigates both the basic research and the consulting research.

The findings are, that the use of Beyond Budgeting principles is limited, as most of the case companies only apply a few of the principles. Nonetheless their use of these principles performs as a solution that overcomes the critic of the traditional budgeting. Furthermore, the findings of the analysis also include case studies, such as Handelsbanken and OilCo that successfully have implemented the entire philosophy of Beyond Budgeting. Despite the successful cases, the master thesis also investigates cases partially implement Beyond Budgeting and finds that all of the accumulated reasons-to-budget can also be fulfilled although some of the case companies only find inspiration in the philosophy of Beyond Budgeting. Therefore, the master thesis concludes that a partially interaction between Beyond Budgeting and Traditional Budgeting can accommodate the criticism proposed by Jeremy hope and Robin Fraser.

## Forord

Dette speciale er udarbejdet som et resultat af en stor interesse for budgetteringsprocesser og de alternativer, der er opstået inden for dette felt. Specialet tjener det særlige formål, at det klæder læsere som eksempelvis studerende på Cand.Merc Økonomistyring på til budgetmæssige overvejelser og introducerer problemstillingen om, hvorvidt virksomheder egentlig kan undvære det traditionelle budget.

Specialet er desuden udarbejdet i foråret 2020, som har været kendetegnet ved COVID-19-pandemien, der i perioden har lukket store dele af samfundet. Pandemien har på nuværende tidspunkt gjort stort indtryk på hele samfundet, men samtidig også understreget vigtigheden af dette speciale, der undersøger, hvorledes virksomheder kan tilpasse sig løbende, når de er omgivet af verden med særlig mange usikkerheder.

Slutteligt skal der lyde en stor tak til vejleder Niels Lennon, som har bistået med et stort overblik og nøjsomlig vejledning.

God fornøjelse

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	6
2. Problemfelt.....	7
3. Afgrænsning.....	8
4. Metode .....	10
4.1 Videnskabelig metode .....	10
4.2 Metodiske overvejelser.....	14
4.2.1 Litteraturreview.....	14
4.2.2 Empiri.....	18
5. Begreber .....	21
6. Teori.....	22
6.1 Traditionel budgettering .....	22
6.1.1 Historisk udvikling af budgetter .....	22
6.1.2 Budgetteringsformål.....	23
6.1.3 Typer af budgetter .....	25
6.1.4 Budgetteringsprocessen .....	26
6.1.4 Budgettets formål.....	30
6.1.6 Kritik af traditionel budgettering .....	38
6.2 Beyond Budgeting .....	41
6.2.1 Ledelse med adaptive processer.....	42
6.2.2 Radikal decentralisering.....	45
6.2.3 Kritik af beyond budgeting .....	47
7. Analyse.....	49
7.1 Akkumulering af budgetteringsformål .....	49
7.2 Beyond Budgetings udfyldning af de akkumulerede formål.....	55
7.3 Delkonklusion .....	60
7.4 Beyond Budgeting i praksis .....	62
Case 1: FoodCorp.....	62
Case 2: Handelsbanken .....	68
Case 3: OilCo.....	74
Case 4: Finske industrivirksomheder .....	79
7.5 Delkonklusion .....	82
8. Diskussion.....	83
9. Konklusion.....	87
10. Litteraturliste.....	90

## 1. Indledning

Budgettering udgør sin egen gren inden for økonomistyring, eftersom budgetting er en essentiel del af virksomheders ledelsesmæssige infrastruktur (Horngreen, 2004). Budgetlægningen er i høj grad tilpasset økonomistyringen i virksomheden, samt det styringsmæssige behov, der findes i den pågældende virksomhed. (Malmi & Brown, 2008) Produktionsvirksomheder allokerer materialer, mens konsulenthuse allokerer timer. Fælles for dem er, at de i denne henseende budgetterer med henblik på ressourceallokering. Formålene er dog mange, men betinget af virksomhedens form, industri og selvfølgelig størrelse. Når virksomheder budgetterer, sker det, som regel med udgangspunkt i den unikke situation virksomheden er i, da ingen virksomheder er ens.

Ikke desto mindre er budgetter til trods for virksomheders forskelligheder blevet kritiseret af både praktikere og akademikere (Argyris, 1953; Hope & Fraser, 2003a). Empiriske undersøgelser viser dog, at såvel danske- som nordamerikanske virksomheder i høj grad er tilfredse med virksomhedens budgettering, men trods alt løbende forbedrer denne (Lindsay & Libby, 2010, Sandalgaard & Bukh, 2009). Som et led i argumentationen for Beyond Budgeting, altså afskaffelse af budgetter, fremføres særligt tre kritikpunkter: Budgettet er for ressourcekrævende, budgettet begrænser omstillings-parathed og dermed svækker konkurrenceevnen samt til sidst, at gaming er et voksende problem. (Hope & Fraser, 2003a) Beyond Budgeting fremstilles som en ledelsesfilosofi, der fuldkommen skal erstatte den traditionelle budgettingsproces. Studier af virksomheder, der anvender ledelsesfilosofien, er ganske få, hvilket begrænser den dokumenterede viden om Beyond Budgeting og dens anvendelsesmuligheder. Studier konkluderer dog, at nogle virksomheder møder udfordringer i forbindelse med en komplet implementering af de tolv principper, som Hope & Fraser baserer filosofien på. Dette stemmer ikke overens med Beyond Budgetings filosofi, men er virkeligheden for de studerede virksomheder, der har forsøgt at afskaffe den traditionelle budgetteringsproces. I afhandlingen undersøges, hvilke af virksomhedernes budgetteringsformål Beyond Budgeting egentlig er i stand til at løse, samt hvilke budgetteringsformål, ledelsesfilosofien ikke dækker.

## 2. Problemfelt

Budgetter er det mest anvendte værktøj i økonomistyring og af denne grund også det mest forskede (Horngreen et al., 2004). Som følge af den store mængde forskning møder budgetlægningen tillige stor kritik af både praktikere og akademikere (Wallander, 1999; Hope and Fraser, 2003a). Særligt fremstiller Hope & Fraser (2003a) tre kritikpunkter af traditionel budgettering: Skiftende omverdensforhold, processen som værende ressourceskrævende samt en stigende forekomst af gaming.

Som opfølgning på denne kritik lanceres teorien Beyond Budgeting, der bygger på decentralisering, hvilket medfører en langt mere agil organisation, der desuden agerer på baggrund af kundernes efterspørgsel (Hope & Fraser 2003a). Til trods for, at undersøgelser viser en stor spredning i tilfredsheden med virksomhedens budgetteringsprocesser (Libby & Lindsay, 2010; Ekholm & Wallin, 2000), har Beyond Budgeting ikke vundet sin plads i virksomhedernes bevidsthed. Empiriske studier af virksomheders anvendelse af budgetter viser, at blot 4% af alle virksomheder ikke anvender budgetter.

En udfordring for Beyond Budgeting er dog, at der findes begrænset mængde forskning, der tager udgangspunkt i de praktiske implementeringsrelaterede udfordringer, der findes i forbindelse med Beyond Budgeting (Sandalgaard & Bukh, 2014). De mest udbredte cases inden for Beyond Budgeting er derfor de cases, der er fremsendt i hovedværket "*How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*" (Hope & Fraser, 2003a). Disse cases omhandler virksomhederne Borealis og Handelsbanken og tager i høj grad udgangspunkt i de fordele, der opnås som følge af implementeringen af Beyond Budgeting. Der er altså tale om consulting research.<sup>1</sup>

Denne afhandling ønsker derfor at undersøge, hvilke formål den traditionelle budgettering tjener, samt på baggrund af disse formål at undersøge, hvorvidt Beyond Budgeting i praksis kan anvendes og dermed overkomme den fremførte kritik af traditionel budgettering uden at gå på kompromis med de formål, det traditionelle budget tjener.

---

<sup>1</sup> Consulting research er den form for undersøgelser, der tager udgangspunkt i praktiske cases, men med lav grad af kritik. Undersøgelsen forsøger i høj grad at sælge teorien. (Lukka & Granlund, 2002)

På baggrund af ovenstående har dette ledt til følgende problemformulering:

*Hvilke formål og problemstillinger er der forbundet med anvendelsen af traditionel budgettering og hvorledes behandler Beyond Budgeting disse problemstillinger og udfylder de traditionelle budgetteringsformål?*

### 3. Afgrænsning

I følgende afsnit vil der blive redegjort for de afgrænsninger, som der blevet foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af denne kandidatafhandling. Dette er gjort for at danne de optimale rammer ved at indsnævre og målrette besvarelsen af afhandlingens problemformulering.

Eftersom budgettering er et af de bredeste og mest forskede emner indenfor økonomistyring, så afgrænses der i afhandlingen til en mere general forståelse for traditionel budgettering og Beyond Budgeting. Det betyder også, at afhandlingen afgrænser sig fra andre budgetteringsmetoder, som eksempelvis Activity Based Budgeting, Zero Based Budgeting, osv, da disse ikke anses for at have nogen relevans i forhold til besvarelsen af afhandlingens problemformulering.

I afhandlingen bliver der benævnt en række teknikker, værktøjer med mere, som eksempelvis variansanalyser, rullende forecast, Balanced Scorecard, Management Control Systems osv. Afhandlingen afgrænser sig i den henseende fra at foretage en dybere gennemgang af disse værktøjer og teknikker, da det ikke anses for at ville bidrage til en bedre besvarelse, såfremt disse var blevet gennemgået dybere i et teori afsnit. Dette ville udvide teori afsnittet yderligere og derved begrænse afhandlingens omfang andetsteds.

Afhandlingen anvender i dette tilfælde fire forskellige cases til at belyse anvendelsen af de to teorier og udforsker de ændringer, som de forskellige cases har foretaget for at perfektionere deres budgetteringssystem. I den henseende er succescasen Handelsbanken medtaget på trods af sin historik, som praktisk undersøgelse af Hope & Fraser. Afhandlingen vil dog tage forbehold og påtegne den faktor, at casen er consulting research og muligvis har været anvendt fra Hope & Frasers side for at sælge ideen om Beyond Budgeting. Casen er medtaget for at illustrere, hvordan Beyond Budgeting kan anvendes fuldt ud. Dog er de andre medtagede cases med for at illustrere en anderledes side af sagen, end den Hope & Fraser muligvis forsøger at være fortalere for. En femte case har været med i overvejelserne, men er blevet afvist og er derfor ikke en del af den endelige udgave, hvilket yderligere uddybes i afhandlingens litteraturreview.





---

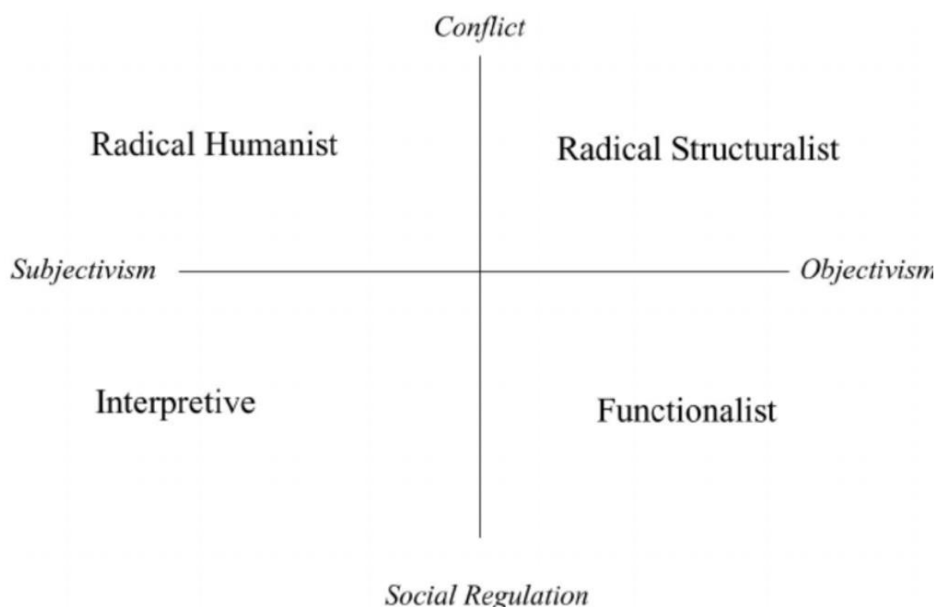
Afhandlingen afgrænser sig fra alle andre definitioner af de begreber, som er medtaget, og benytter sig derfor kun af de definitioner, som er udvalgt og forklaret i afsnittet Begreber, da dette ville medføre en betydelig forvirring, såfremt der var flere forståelser for samme begreb. Derfor er de pågældende begreber udvalgt og forklaret ud fra den tilgang, at forståelsen af det enkelte begreb bidrager til forståeligheden af afhandlingen.

## 4. Metode

### 4.1 Videnskabelig metode

I nedenstående afsnit vil der blive redegjort for, hvilke metodiske overvejelser, der er truffet i forbindelse med arbejdet med den anvendte problemformulering. Dette afsnit omhandler desuden de refleksioner, der er gjort med medblik på at bestemme, hvilket metodesyn projektet tager udgangspunkt i.

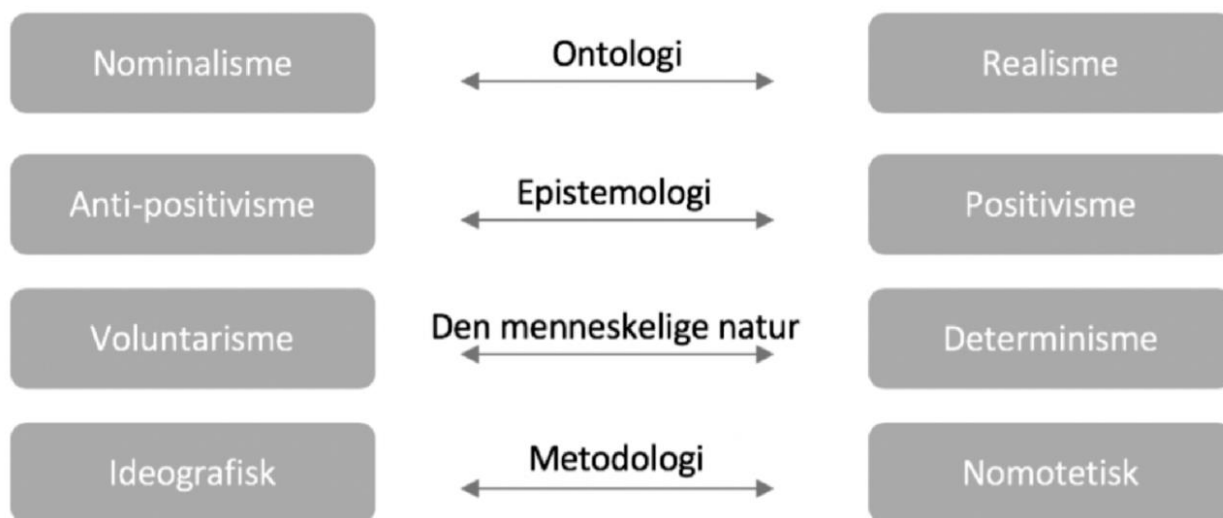
Afsnittet tager udgangspunkt i litteraturen "*Social Paradigms and Organizational Analysis*" af Burrell & Morgan (1979). Litteraturen tager udgangspunkt i tesen: "*All theories of organisation are based upon a philosophy of science and a theory of society*" (Burrell & Morgan, 1979, s. 1). Dette berettiger, at litteraturen kan agere som grundlag for projektets problemfelt. Nedenstående matrice danner rammeværktøj for de forskellige undersøgelsesmuligheder, der kan anvendes inden for det økonomiske perspektiv. Matricen består af de fire paradigmer, som har hver sit syn på, hvorledes der kan forskes. De fire paradigmer er følgende: radikal humanisme, strukturel humanisme, fortolkningsvidenskab og funktionalisme. (Burrell & Morgan 1979, s. 23) Disse er illustreret i figur 4.1.



Figur 4.1 (Burrell & Morgan, 1979, s. 23)

Ovenstående paradigmer defineres, som værende fire måder verden kan betragtes på. Dette betyder, at hvert paradigme har sit eget syn på, hvorledes den sociale verden er formet ud fra de pågældende metateoretiske antagelser. (Burrell & Morgan 1979, s. 24) Paradigmerne benyttes til at undersøge sociale konstruktioner ud fra en forskningsmæssig synsvinkel. Figur 4.1 viser i sin enkelthed to akser, henholdsvis en horisontal og vertikal akse. Den horisontale akse viser, om paradigmerne bevæger sig indenfor et objektivt eller subjektivt synspunkt, hvorimod den vertikale akse viser, hvordan paradigmerne forholder sig til sociologien omkring radikale forandringer og reguleringer. De fire paradigmers sammenlignelighed afgøres af, hvilken akse de deler, dog er paradigmerne individuelle, fordi de arbejder med hver sin tilgang til analysen af sociale konstruktioner. (Burrell & Morgan, s. 22-23)

Inden afhandlingens paradigmevalg skal det videnskabssteoretiske ståsted bestemmes. Det bliver bestemt ud fra, hvordan gruppen forstår ontologi, epistemologi, den menneskelige natur og metodologi i forhold til de metateoretiske antagelser, som Burrell og Morgan opstiller i. Samtidig skal afhandlingen tage stilling til, hvordan arbejdstilgangen er, om den er subjektiv eller objektiv. Nedenstående figur viser de metateoretiske antagelser.



Figur 4.2 (Burrell & Morgan, 1979, s. 3)

Som figuren illustrerer, er den første metateoretiske antagelse, som skal vurderes og behandles ontologien, der omhandler den virksomhedsopfattelse vi hver især har, som individ. Ontologien tager udgangspunkt i to modpoler nominalismen og realismen. Nominalismen på den ene side handler om, at den sociale verden er konstrueret af navne, koncepter med mere, som bliver brugt til at strukturere virkeligheden ud fra individets egen erkendelse. Dog erkender individet ikke, at der eksisterer nogle former for reel struktur i verden, selvom disse koncepter bruges til at beskrive verden. Det betyder præcist, at der fra individ til individ eksisterer forskellige verdener, hvilke afhænger helt og aldeles af det enkelte individs opfattelse af de eksisterende omgivelser. (Burrell & Morgan 1979, s. 4)

Realismen derimod opfatter den sociale verden, som værende virkelig og konstrueret af konkrete, håndgribelige og uforanderlige strukturer. Ifølge realismen eksisterer verden selvstændigt uafhængigt af individets påskønnelse. Realismen fremsætter, at individet er født ind i en social verden, som har sin egen virkelighed. Praktisk talt betyder det, at der kun eksisterer en virkelighed, uanset det enkelte individs forståelse af dets omgivelser. (Burrell & Morgan 1979, s. 4)

I dette projekt eksisterer der en forståelse af, at verden er uafhængig af menneskers forståelse. Der eksisterer en social verden konstrueret af konkrete og håndgribelige strukturer uanset vores erkendelse. Det betyder også, at afhandlingen har en ontologisk realistisk antagelse, som indrammer vores arbejde i den retning.

*Epistemologien* omhandler erkendelseslæren af virkeligheden og det der eksisterer omkring os. Derfor tages der i specialet også stilling til, hvordan viden opnås. Epistemologien er udgjort af to modpoler henholdsvis positivismen og anti-positivismen. Her forsøger positivismen at forklare og forudsige, hvad der sker i den sociale verden ved at lede efter regelmæssigheder og kausale sammenhænge mellem konsistente objekter. Viden er i positivismen samtidig tilgængelig for alle, hvilket betyder, at alle kan opnå denne. Derimod ser anti-positivismen viden, som noget unikt, en slags akkumulering af erfaringer, som derfor ikke kan opnås af alle. Det betyder også, at viden er individuelt afhængigt, da det afhænger af det enkelte individs erfaringer og holdninger, som individet har dannet sig. Derfor kan viden ikke videregives, men kun forstås ud fra de individer, som har erfaret den. (Burrell & Morgan 1979, s. 4-5) På baggrund af ovenstående vurderes det, at positivismen forholder sig forholdsvis objektiv i sin metodiske tilgang, hvor anti-positivismen tager et mere subjektivt udgangspunkt i form af sin forståelse af viden og delingen heraf. I afhandlingen arbejdes der derfor med en positivistisk tilgang, da viden er observerbar og opnåelig for alle og derfor ikke er individbaseret.

*Den menneskelige natur* beskrives ud fra to modpoler kaldet *voluntarisme* og *determinisme*. Den menneskelige natur omhandler, hvordan mennesker som individer har indflydelse på hændelserne omkring dem, samt hvorledes de indgår i en socialvidenskabelig sammenhæng. (Burrell & Morgan, 1979, s. 6)

Med udgangspunkt i determinismen ses individet som værende et menneske, der agerer som følge af den virkelighed det befinder sig i et produkt af andre faktorer. Omvendt ses individet i voluntarismen som værende subjektivt og handler ud fra sin egen opfattelse og fri vilje. (Burrell & Morgan, 1979, s. 6) Der er altså i determinismen tale om en objektiv tilgang til den menneskelige natur, mens der i voluntarismen ses på individet som værende subjektivt og i høj grad individuelt.

De foregående dimensioner beskriver tilsammen den fjerde og sidste dimension *metodologien*, som består af en akkumulering af tidligere metodiske valg. Disse opdeles i henholdsvis den ideografiske og den nomotetiske pol. Metodologien beskriver undersøgelsen af en problemstilling, samt hvorledes denne forsøges besvaret. Den ideografiske pol ses, som værende subjektiv og bygger på, at forskningens behandling af problemstillingen sker ved hjælp af kvalitative data, såsom interviews og dialoger. Den nomotetiske pol er objektiv og bygger derfor på forskning udarbejdet på baggrund af kvantitative data eller systematiserede undersøgelsesdesigns. (Burrell & Morgan 1979, s. 7)

Ud fra ovenstående fire overvejelser i forbindelse med dimensionerne, så kan det udledes, at der i projektet eksisterer en overbevisning om, at der arbejdes indenfor den objektive del af paradigmematricen. Det kan endvidere fastslås, at der ikke er tale om nogle radikale ændringer, hvilket udelukker den øverste højre halvdel af matricen, som indeholder paradigmet radikal strukturalisme. Derfor er specialet udarbejdet ud fra det funktionalistiske paradigme.

Det funktionalistiske paradigme fungerer, som et pragmatisk orienteret paradigme, der forstår den sociale verden, som bestående af konkrete forhold, som kan måles, undersøges og tillige være løsningsorienteret. Viden bliver produceret med det henseende at kunne bruges til at løse problemstillinger med praktiske løsninger. (Burrell & Morgan 1979, s. 26-27) Ovenstående gennemgang af Burrell og Morgan metodiske klassifikationsværktøj har muliggjort, at der kan bestemmes ud fra overvejelserne, at afhandlingen udarbejdes ud fra det funktionalistiske paradigme, hvilket betyder, at specialet tager udgangspunkt i en objektiv regulering. I funktionalismen har viden kun værdi, hvis den kan benyttes i praksis, og derfor arbejdes der hovedsageligt også problembaseret

med henblik på at tilbyde løsninger på allerede eksisterende problemstillinger (Burrell & Morgan 1979, s. 26).

## 4.2 Metodiske overvejelser

I dette afsnit vil der blive redegjort for de metodiske overvejelser, samt hvorledes progressionen i undersøgelsen er foregået. Både i form af behandlingen af den primære litteratur, der udgør specialets teoretiske grundlag, men også specialets empiriske cases, der sekundært udgør det empiriske grundlag i analysen. Specialet er udarbejdet gennem en deduktiv undersøgelse, da denne har gjort det muligt at lade teorien skabe grundlaget og derigennem lede til det empiriske data. I undersøgelsen forholder specialet sig desuden til den begrænsning, der ligger i, at de anvendte cases karakteriseres, som ikke-interventionistiske cases. Casetyperne både kendetegnes og kritiseres også oftest for at være overfladisk og mindre dybdegående, da vi som undersøgere ikke har adgang til virksomheden egenhændigt. (Lukka, 2005) Specialet besvarer denne kritik gennem blandt andet brugen af fælles fagtermer, hvor eksempelvis Beyond Budgeting-definitionerne sikrer, at der er tale om en høj grad af overførbare, hvor den fælles forståelse styrker og berettiger undersøgelsesformen.

### 4.2.1 Litteraturreview

Ifølge Saunders et al. (2009), danner litteraturreviewet grundlaget for, hvorledes fundamentet til undersøgelsen støbes. Formålet med nedenstående review er foretage en systematisk tilgang til udvælgelsen af projektets teoretiske og empiriske grundlag. Der er i processen foretaget en afsøgning af videnskabelige artikler inden for budgettering med henblik på at kortlægge de relevante kilder, der bidrager til besvarelsen af projektets problemstilling, men samtidig er kvalitetssikrede ved eksempelvis at være peer-reviewed. De anvendte tidsskrifter er sammenholdt med Harzing-listen (Harzing, 2020), der sammenfatter internationale tidsskrifter og rater dem på 12 kriterier. Tidsskrifter med dårlige ratings ville derfor være blevet frasorteret. Dette har dog ikke været tilfældet.

Følgende litteraturreview er udarbejdet på baggrund af ovenstående overvejelser samt Lund et al. (2016) forståelse for det systematiske litteraturreview:

*"A systematic review is a structured and pre-planned synthesis of original studies involving predefined research question, inclusion criteria, search methods, selection procedure, quality assessment, data extraction, and data analysis. No original study should deliberately be excluded without explanation, and the results from each study should justify the conclusion."*  
(Lund et al. 2016, s. 123-124)

I projektets indledende fase var der stort fokus på Beyond Budgeting-litteraturen, og de fordele der fandtes i forbindelse hermed. I gennemlæsningen af blandt andet Sandalgaard & Bukh (2010) blev artiklens referencer gennemlæst, hvilket i redegørelsen for traditionel budgetteringsteori førte til Hansen & Van der stede (2004). Hansen & Van der stede refererer til blandt andre Anthony & Govindarajan samt Hope & Fraser. Herigennem blev der skabt en konsensus om, hvilke værker der var centrale inden for traditionel budgettering. Den eneste artikel, der imidlertid blev fundet ved en Googlesøgning på ordene *"reasons to budget"* og *"budget purposes"* var Sivabalan et al (2009), hvilket langt hen ad vejen skyldes, at artiklen publiceret senere end de anvendte kilder, hvorfor den også anvender referencer tilbage til de øvrige værker. Projektets teoretiske grundlag består af de budgetteringskomponenter udvalgt fra hhv. Den eneste artikel, der imidlertid blev fundet ved en Googlesøgning på ordene *"reasons to budget"* og *"budget purposes"* var Sivabalan et al (2009), hvilket langt hen ad vejen skyldes, at artiklen blev publiceret senere end de anvendte kilder, hvorfor den også anvender referencer tilbage til de øvrige værker.

Projektets teoretiske grundlag består af de budgetteringskomponenter udvalgt fra henholdsvis Anthony et al. og Andersen & Rohde. Førstnævnte Robert N. Anthony og Vijay Govindarajan har udgivet videnskabelige artikler inden for budgettering, men også udgivet den anvendte *Management Control Systems*, som anvendes i projektet. Til legitimering af denne kilde, anvendes Hesford et al. (2007), der er et review af 916 økonomistyringsartikler publiceret i de 10 største videnskabelige tidsskrifter. Det fremgår af Hesford et al. (2007), at Govindarajan var den syvende mest citeret forfatter inden for de ti tidsskrifter anvendt i det pågældende review fra perioden 1981-2000. På baggrund af dette udledes det, at særligt Govindarajans publicerede værker, har modtaget stor anerkendelse og tillige haft stor påvirkning inden for forskningen i økonomistyring.

Det danske bidrag i form af Michael Andersen & Carsten Rohde er imidlertid udfordret af de ovenstående anvendte vurderingskriterier, da det danske sprog ikke er udbredt, hvorfor det ikke bliver citeret, men samtidig fordi de danske forlag ikke indgår i Harzing-listen eller andre vurderingsredskaber. Carsten Rohde har ifølge Google Scholar medvirket i artiklen *Management accounting and integrated information systems: A literature review*, publiceret i International Journal of Accounting Information Systems, der modtager topkarakter i ét kriterium ud af i alt syv bedømte. Bogen har ti citationer på Google Scholar, hvilket vurderes at være lavt. Bogen *Virksomhedens Økonomistyring* medtages på baggrund af bogens forfattere. Særligt grundet professor Carsten Rohde, som er *instituteder* ved Institut for Regnskab på Copenhagen Business School (CBS, 2020), mens Michael Andersen har titlen *associate professor* på ovenstående institut.

Udover den ovenstående budgetteori består projektets teoretiske grundlag af de valgte budgetteringsformål, som omfatter Anthony et al. (2014), Hansen & Van der Stede (2004), Sivabalan (2009) og Drury (2012). Budgetteringsformålene indgår i høj grad i lærebøger og i mindre grad som selvstændig forskning. Dette projekt omfatter to lærebøger (Anthony et al. og Drury) samt to videnskabelige artikler (Hansen & Van der Stede og Sivabalan et al).

Emeritus Professor Colin Drury har ifølge Google Scholar ikke bidraget med større forskningsmæssige bidrag. Dog indledes bogen *Management Accounting* med at understrege, at Drury har udgivet mere end hundrede videnskabelige artikler, samt modtaget hædersmedlemskab af British Accounting Association i 2004. Den mest fremtrædende artikel ved en søgning på Google Scholar omfatter "Issues arising from surveys of management accounting practice". Artiklen er publiceret i *Management Accounting Research*, men er blot citeret 166 gange. Sammenholdt med hans bog *Management Accounting*, der er anvendt i afhandlingen, er denne ifølge Google Scholar citeret ikke mindre end 2817 gange. Sammenlignet med Anthony & Govindarajans *Management Control Systems* er denne citeret 5090. Udbredelsen af Anthony & Govindarajan anses for at være ekstraordinær, mens det udledes, at Colin Drurys værk *Management Accounting* legitimeres, som værende relativt mindre velset men trods alt stadig i høj grad anvendeligt.

Bidraget fra Hansen & Van der Stede er trykt i *Management Accounting Research* i 2004. Dette tidsskrift modtager 7 ud af 12 topkarakterer ifølge Harzing-listen i 2020. Dette underbygges af, at artiklen har 458 citationer ifølge Google Scholar. Både Hansen & Van der Stede har udgivet markant store forskningsmæssige bidrag. På baggrund af disse argumenter anses artiklen for at være af tilstrækkelig kvalitet.



Artiklen "*An exploratory study of operational reasons to budget*" af Prabhu Sivabalan, School of Accounting, Sydney er publiceret i *Accounting and Finance* i 2009. *Accounting and Finance* får ifølge Harzing-listen ikke topkarakter på nogle af de syv målte parametre (der er voteret på 7 af 12 tilgængelige parametre). Indledningsvist burde artiklen være afvist, men grundet de anerkendte medforfattere: Teemu Malmi, David Brown og Peter Booth, vælges artiklen at blive medtaget. Malmi, Brown og Booth har hver især publiceret betydelige forskningsmæssige bidrag. Særligt Malmi & Brown har bidraget med forskning inden for management control systems, hvor artiklen "*Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*" er publiceret i førnævnte *Management Accounting Research* i 2008. Forståelsen for artiklen er derfor, at forfatterne har ydet væsentlige bidrag, mens artiklen dog er publiceret i et mindre anerkendt tidsskrift. I denne forbindelse vægtes forfatteren højere end tidsskriftet.

Både Hansen & Van der Stede samt Sivabalan et al. refererer til Ekholm & Wallin (2000), som har foretaget et studie af generel budgettilfredshed, men samtidig budgetlægningsformål, samt hvorvidt man løste disse i virksomheden. Artiklen anvender fem budgetlægningsformål: Planning, control and evaluation, implementing strategies, empowerment og motivating of employees (Ekholm & Wallin, 2000). På den ene side bekræfter disse budgetformål de anvendte budgetlægningsformål i afhandlingen, men på den anden side er disse ikke anvendt, da der i artiklen ikke bliver beskrevet, hvad formålene indeholder og hvorledes de anvendes.

Hope & Fraser kritiserer herefter traditionel budgettering og præsenterer beyond budgetings 12 principper, som en løsning herpå i bogen "*Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*". Bogen anses som værende hovedværket inden for Beyond Budgeting forskning (Sandalgaard & Bukh, 2010), og er citeret 748 gange ifølge Google Scholar. Bogen er udarbejdet for at sælge idéen om Beyond Budgeting og har derfor en tydelig agenda. Der fremføres derfor efterfølgende kritik i form af Libby og Lindsay (2007; 2010). Kritikken går hovedsageligt på de tre kritikpunkter af traditionel budgettering, som Hope & Fraser fremfører. I artiklen "*Beyond budgeting or better budgeting?*" stilles der i en undersøgelse spørgsmålstejn ved budgettilfredshed og hvorvidt de er enige med den store kritik, der fremføres af traditionelle budgetter. I en senere og større undersøgelse fra 2010 undersøges 558 nordamerikanske virksomheder i henhold til forhold vedrørende kritikken af traditionel budgetting.

Libby & Lindsay (2010) medtages som følge af, at artiklen anderkendes, som værende den mest væsentlige kritik af Beyond Budgeting (Sandalgaard & Bukh, 2015; Drury, 2012). Artiklen er publiceret i Management accounting research og citeret 548 gange ifølge Google Scholar. Undersøgelsen kritiseres dog i henhold til svarraten, da de canadiske og amerikanske virksomheder havde en svarrate på henholdsvis 13,6% og 1,5%.

#### 4.2.2 Empiri

I det teoretiske grundlag for afhandling henvises der i Hope & Fraser til casen vedrørende Handelsbanken. Da der ønskes flere cases med henblik på en dybere forståelse for praktisk anvendelse af Beyond Budgeting, samt de fordele og ulemper, der findes i de forskellige virksomheder, er der blevet foretaget en Google Scholar-søgning på følgende ord: ”*Beyond Budgeting case*”, ”*Beyond Budgeting implementing*” og ”*Beyond Budgeting companies*”. De anvendte søgeord resulterede i de cases, der alle vil blive anvendt med undtagelse af følge to cases: Borealis (Bogsnes 2016) samt Manfreight (O’Grady & Akroyd, 2016). Førstnævnte anvendes i Hope & Fraser (2003a) hvilket også er tilfældet med Handelsbanken. Der vælges at tage udgangspunkt i Handelsbanken, da begge cases vurderes udelukkende at fokusere på fordelene ved anvendelsen af Beyond Budgeting. Casen vedrørende Manfreight afvises, som følge af casens fokus og opbygning på baggrund af Malmi & Browns (2008) Management Control Systems, der bygger på en holistisk forståelse, der er vanskelig at anvende i henhold til de anvendte budgetteringsformål.

De anvendte cases er publiceret i henholdsvis Journal of Accounting & Organizational Change, European Accounting Review samt Qualitative Research in Accounting & Management. Derudover medtages casen vedrørende Handelsbanken, der desuden indgår i Hope & Frasers hovedværk (Hope & Fraser, 2003a). Mængden af cases afspejler i høj grad, at der forekommer en begrænset empiri inden for Beyond Budgeting. Som tidligere nævnt fra undersøgelsen udført af Libby & Lindsay (2010), er det udfordrende at få tilbagemeldinger fra virksomheder, idet svarraten svingede mellem 13,6 og 1,5%.

De anvendte cases anvendes på baggrund af forståelsen, som er skildret i Lukka og Granlund (2002), der på baggrund af ABC-forskning erkender, at der er opstået en bekymrende kommunikation inden for teorien, hvor en uanet mængde indgangsvinkler og interesser skaber asymmetrisk

kommunikation interessenterne imellem. Der skildres i denne forbindelse imellem tre typer research: consulting research, basic research og critical research.

Case 1, der beskriver implementeringen i FoodCorp, beskrives som værende basic research, da der i casen beskrives forhold ex post og ikke udvikles teoretiske bidrag.

Case 2 beskriver forholdene i Handelsbanken i en artikel udgivet af Beyond Budgeting Institute. Der er i artiklen udelukkende fokus på fordele ved beyond budgeting, og dermed også et stort fokus på at sælge idéen om beyond budgeting til læseren. Casen vil derfor blive behandlet som værende consulting research, hvilket indebærer, at den bør blive behandlet mere kritisk end de forskningsbaserede artikler.

Case 3 beskriver et større multinational oliekonglomerat benævnt som OilCo. Casen klassificeres som basic research, da der blot er tale om beskrivende data. Der anvendes udelukkende interviews til at beskrive forhold på forskellige organisatoriske niveauer i virksomheden.

Case 4 omfatter fem virksomheder i den finske industri. I casen anvendes interviews med henblik på en komparativ tilgang til case virksomhederne. I casen udarbejdes en kortlægning af de anvendte værktøjer i de fem virksomheder, hvilket vidner om basic research. Som følge af casenes ensartethed anvendes blot de tre indledende cases, da case 4d og 4e ikke bringer supplerende information, men blot bekræfter de forhold, der er tilstede i case 4a, 4b og 4c.

Den videre behandling af casestudierne sker på baggrund af Robert K. Yin's bog "*Case Study Research*". Yin's definition antyder, at casestudier kan anvendes til at forstå virkelighedens fænomener detaljeret, forståelsen herfor er imidlertid betinget af den kontekst studiet foretages i (Ifølge Yin & David, 2007; Yin, 2009, s.18)

Projektet søger at anvende casevirksomhederne samt de kvalitative interviews til kortlægning af fordele og ulemper i i henhold til de formål beyond budgeting løser i casevirksomhederne. Formålet med casevirksomhederne er ikke en reel generalisering af virksomhederne og de fordele og ulemper de oplever, da de anvendte cases har individuelle formål og undersøgelsesdesigns, hvilket mindsker overførbareheden. Studiet forsøger derimod at finde ud af, hvorvidt Beyond Budgeting kan anvendes i visse industrier, såfremt virksomheder søger at løse de pågældende budgetlægningsformål. De anvendte cases analyseres på baggrund af fem vigtige komponenter i undersøgelsesdesignet:

Problemstillingen, forskningens forslag, analyseenheder, logikken, der forbinder dataene med forslagene samt kriterierne, resultaterne fortolkes ud fra. (Yin, 2009, s. 27)

Som følge af ovenstående undersøgelsesdesign og overvejelser søges der at højne undersøgelsens reliabilitet, således caseundersøgelsen kan foretages igen med samme resultater på baggrund af samme fremgangsmåde. (Yin, 2009, s. 45) I dette tilfælde er der tale om en slutning af studier, der er udført, hvorfor behandlingen af casevirkomhederne, samt de undersøgelsesmæssige overvejelser afspejles direkte i projektets analyse. Ved anvendelsen af videnskabelige artikler, som empirisk grundlag er det teoretiske fundament for afhandlingen blevet bekræftet, hvilket tillige har højnet afhandlingens validitet. Blandt andet ses det, at case 4 (Henttu-Aho & Järvinen, 2013) anvender terminologien jævnfør budgetteringsformål fra Sivabalan et al. (2009). Denne artikel er i dette review tidligere blevet kritiseret jævnfør Harzing-listen. Dette er en bekræftelse, der er sket i adskillige artikler, hvilket har underbygget konstruktionsvaliditeten i afhandlingen. Generelt vurderes afhandlingens formål ikke at være en generaliserbar anvendelse af Beyond Budgeting, men i henhold til afhandlingens problemstilling blot at identificere hvorvidt budgetteringsformålene kan erstattes af Beyond Budgeting. Den endelige konklusion vedrørende disse formål kan dog i nogen grad være generaliserbar, hvorfor den eksterne validitet generelt sikres gennem anvendelsen af både Hope & Frasers teori, men også den brede tilgang til de akkumulerede budgetteringsformål.

## 5. Begreber

**Rullende forecast:** Det rullende forecast beskrives som værende et dynamisk strategisk værktøj, der kan anvendes til løbende planlægningen, da kalkulationerne er mulige at korrigere løbende (Manzoni & Davila, 2010, s. 177)

**Target Setting:** Der anvendes den engelske terminologi, som den anvendes hos Hope & Fraser for det danske begreb målsætning.

**Key Performance Indicator (KPI):** KPI'er defineres som værende en målsætning, den ansatte skal opnå. Det enkelte KPI beskriver målet for, hvad den kritiske grænse er for succes. KPI'er kan både være finansielle og ikke-finansielle (Bukh & Christensen, 2013).

**MCS – Management Control System:** Et system, der anvendes af virksomhedens ledelse med henblik på at kontrollere og udføre de aktiviteter, der udføres i virksomheden. Anskuelsen af et MCS ses som værende en holistisk anskuelse af virksomhedens aktiviteter. (Anthony et al. 2014, s. 7)

**Logistisk pull strategi:** En ordrebaseret strategi, hvor der produceres på baggrund af den forventede efterspørgsel fra kunden.

**Enterprise Resource Planning system (ERP):** Et ERP-system integrerer en virksomheds forretningsprocesser og afdelingsfunktioner i et forenet system. Forskellig hardware og software tager vare på forskellige forretningsprocesser. (Ganesh et. Al. 2014, s.7)

**Return on Equity** – Begrebet Return on Equity benyttes om det danske begreb egenkapitalens forrentning. Dette beskriver virksomhedens evne til at tjene penge i henhold til egenkapitalens størrelse.

**Cost-to-income ratio:** Dette nøgletal beskriver omkostningerne ved at drive en virksomhed i forhold til dens driftsindtægter.

## 6. Teori

Teoriafsnittet vil omhandle budgetter, samt de bagvedliggende processer, såsom den danske forståelse af budgetprocessen (Andersen & Rohde, 2007) samt den amerikanske anskuelse af kommunikationsprocessen. (Anthony et al., 2014) Hertil kommer, hvorfor virksomheder egentlig budgetterer, altså hvilket output budgettet kan generere for virksomheden. Det bliver belyst igennem formålene med budgettering, som bliver præsenteret på baggrund af videnskabelige artikler og lærebøger.

Dette output bliver imidlertid udfordret af Beyond Budgeting, som præsenteres på baggrund af Hope & Fraser (2003a). Teoriafsnittet suppleres yderligere af teorien omkring Beyond Budgeting, der søger at gøre op med de kritikpunkter som traditionel budgettering stilles overfor. Dertil kommer en gennemgang af de 12 principper, som danner rammen for teorien omkring Beyond Budgeting.

### 6.1 Traditionel budgettering

Budgetter har i flere årtier spillet en central rolle i virksomheders økonomistyring. Definitionen af et budget er på mange måder mangfoldig indenfor forskning af emnet. Kort fortalt er der enighed om, at et budget er en økonomisk handlingsplan for en pågældende periode. Endvidere foreligger der forskellige formuleringer af, hvordan et budget defineres. Ifølge Anthony et al. så er et budget ikke det samme, som et forecast, da et forecast ikke bliver opdateret årligt, men kun når det er nødvendigt, samt et forecast ikke skal godkendes fra højere autoriteter. Anthony et al. formulerer blandt andet definitionen af et budget således:

*“It is a slice of the strategic plan - a year slice of the long term.”* (Anthony et al. 2014)

#### 6.1.1 Historisk udvikling af budgetter

Inden for økonomistyring udgør budgettering sit helt eget forskningsområde. Budgettering beskrives som værende indbegrebet af økonomistyring, da det omfatter både det økonomiske aspekt samt det styringsmæssige aspekt (Horngreen, 2004). Budgetlægningen har været under stor udvikling særligt siden 1980'erne, hvor der er blevet forsket meget. Særligt i USA har der hersket en opfattelse af, at man har været førende inden for dette felt, hvor der blandt andet blev opfundet nyere begreber. Særligt Beyond Budgeting og andre budgetudfordrende teorier er blevet opfundet med henblik på optimering

af budgetprocessen (Hope & Fraser, 2003a). Vigtigheden af netop budgetlægningen understreges af, at feltet er det mest forsket inden for økonomistyring i nyere tid (Luft & Shields, 2006).

Budgetlægning i virksomheder sker ud fra en devise om, at der altid er noget, der kan forbedres. Den traditionelle budgettering er derfor et værktøj, der anvendes for at optimere virksomhedens drift. For at optimere driften anvender virksomheder en mangfoldig blanding af teknikker, der udspringer fra den generelle traditionelle budgetteori, men også er tilpasset virksomhedens individuelle behov. (Bukh & Sandalgaard 2010, s. 2).

Forskningen inden for budgettering kan overordnet deles op i tre teoretiske perspektiver: økonomi, psykologi og sociologi. Det psykologiske perspektiv beskæftiger sig særligt med motivation, hvor blandt andet stress indgår. Her er det særligt den individuelle medarbejderreaktion på budgetteringen, der forskes i. Det sociologiske perspektiv indebærer forskningen omkring budgetlægningen i store og komplekse organisationer, det vil sige budgetteringen rolle i de organisatoriske processer. Det økonomiske perspektiv undersøger, generelt budgetlægningen ud fra et cost-benefit perspektiv, og undersøger dermed informationsværdien af det pågældende budget. (Covaleski et al., 2003)

Budgetteringen, eller traditionel budgettering, som der henvises til i nyere litteratur (Horngreen, 2004), omhandler indtægter og omkostninger forbundet hermed. Pointen med den traditionelle budgettering er, at virksomheden herigennem kan planlægge sin ageren i den kommende periode på baggrund af de hændelser, der forventes at indtræffe. På baggrund af dette kan virksomheden styre og motivere mod målene. (Anthony et al., 2014).

### 6.1.2 Budgetteringsformål

Begrebet budgettering dækker over flere elementer end kun det talsæt, som organisationer fastligger og forsøger at opretholde. I sin helhed handler budgettering om både udarbejdelsen, talsættet og opfølgningen af dette. Men andre ord dækker begrebet budgettering over processen, både før og efter, men også det talsæt, som organisationer bruger til planlægning. Ifølge Anthony et al. (2014) er formålet med et budget at finjustere den strategiske plan, koordinering mellem ansvarlige afeinger, fordeling af ansvar, samt en basis for præstationsevaluering. I forskningen af budgettering findes der forskellige fortolkninger af, hvad formålet med budgettering egentlig er. Større forskere, som Anthony & Govindarajan, Drury, Horngreen og danske forskere, som Rohde & Andersen har i deres

lærebogslitteratur nævnt en række forskellige formål for budgettering. Ligeledes er udarbejdet en del forskningsbaserede undersøgelser af budgetterings anvendelse og formål, som har diskuteret budgettering i diverse kontekster. Et udvalg af disse enkelte forskere og deres forskning omkring budgettering vil yderligere bliver undersøgt senere i afhandlingen, dog er dette afsnit en teaser for, hvilke formål budgettering anvendes til. Formålslisterne fra de forskellige forskere er ikke identiske, og terminologien afhænger af de enkelte forskeres opfattelse, men dog dækker det over nogle af de samme grundlæggende opgaver. Sandalgaard & Bukh har i en undersøgelse opstillet en liste over syv formål for budgettering. Disse syv formål er forfatterens akkumulerede forståelse, da de har gransket forskningen indenfor traditionel budgettering. Disse er listet op nedenfor:

- *Præstationsevaluering*
- *Planlægning/Koordinering – Et budget etablerer en handlingsplan, som gør det muligt for ledelsen at vide på forhånd beløbene og timingen af produktionsfaktorene, som det kræver for at opnå de ønskede niveau for salg.*
- *Ressourcetilfordeling*
- *Implementering af strategiplan*
- *Kommunikation af mål*
- *Tilladelse til afholdelse af udgifter*
- *Motivation*

(Sandalgaard & Bukh, 2009, s. 8)

Ovenstående syv formål skal ikke ses, som en endegyldig liste over alle de formål budgettering anvendes i sammenhæng med, men derimod, som sideordende formål, som budgetlægningen i den enkelte virksomhed i forskelligt omfang kan anvendes til. Det betyder ikke, at de syv formål beskriver præcist med hvilket formål den enkelte virksomhed anvender budgetlægning, men derimod beskriver formålene, det omfang virksomheder sandsynligvis anvender budgetlægning til.



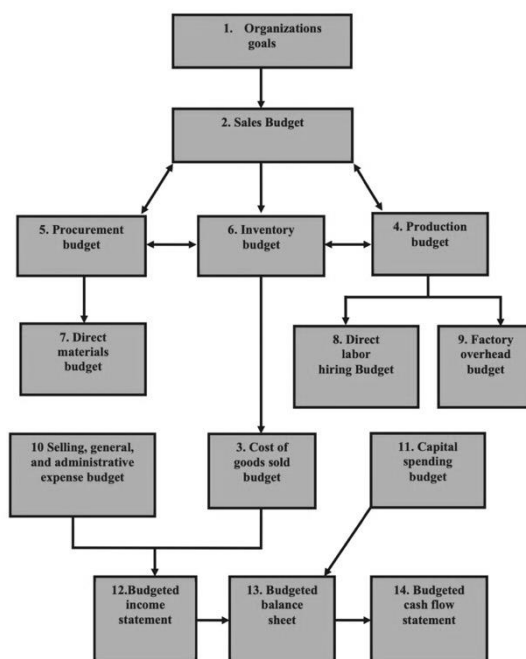
### 6.1.3 Typer af budgetter

I sin helhed er budgetter ikke kun et enhedskoncept, men de varierer alt afhængig af den enkelte organisation. Det generelle formål med et budget kan koges ned til et kvantitativt finansielt udtryk for fremtidige handlingsplaner. Budgettering er processen, hvor handlingsplaner bliver valgt, koordineret, kommunikeret og evalueret af organisationen. Det betyder, at budgettering indeholder elementer, som planlægning og beslutningstagen, som foretages ex ante, og overvågning og præstationsmåling, som sker ex post. (Rohde 2011, s. 4)

Generelt kan budgetter inddeles i mange forskellige kategorier, men primært klassificeres budgetter under to kategorier enten driftsbudgetter kendt som *operating budgets* eller *financial budgets*. Driftsbudgetter består af planlægning for alle de aktiviteter, som indgår i organisationens almindelige drift. Hovedkomponenterne i et driftsbudget inkluderer omsætning, produktion, logistik, materialer, marketing, administration og R&D-budgetter.

Finansielle budgetter benyttes derimod til at kontrollere de finansielle dele af en organisation. De viser det kapitalbehov, der er forbundet med at effektuere driftsbudgettet eller med andre ord viser det den indflydelse driftsbudgetter har på organisationens finansielle midler og potentielle indtjening. Finansielle budgetter indeholder likviditetsbudgetter, kapitaludgiftsbudgetter (CAPEX), pro forma balance sheet og resultatopgørelser.

Nedenstående Figur 6.1 viser, hvordan et budgetsystem i en organisation typisk er opsat og hvordan de er sammenkoblet i et større hovedbudget. Det viser hvordan enkelte budgetter er afhængige af hinanden, hvilket påkræver, at de forberedes på en hierarkisk måde.



Figur 6.1 (Rohde 2011, S. 15,

#### 6.1.4 Budgetteringsprocessen

Den danske budgetteringslitteratur præsenteres ved Andersen og Rohde (2007), der beskriver processen som værende en cyklus, der deles op i fire processer. Disse kendes desuden som de fire faser. Omvendt har den amerikanske Anthony et al. (2014) fokus på kommunikationen i forbindelse med budgetteringsprocessen. Der vil derfor i følgende afsnit blive redegjort for de fire faser jævnfør Andersen og Rohde samt top-down og bottom up jævnfør Anthony et al.

#### **De fire faser**

Uanset budgettets formål er budgetteringsprocessen, som udgangspunkt opdelt i fire faser. Disse faser vil blive beskrevet i det følgende afsnit med henblik på at beskrive den struktur processen, som udgangspunkt opdeles i.

#### **Fase 1**

Den første fase betegnes som værende den passive fase, hvor der udarbejdes en forventet prognose, altså de forventelige konsekvenser for virksomheden, hvis den organisatoriske adfærd er konstant og altså forblives uændret for virksomheden. Den passive fase agerer derfor den regnskabsmæssige prognose, der består af en situationsanalyse, som indregnes i de allerede eksisterende forhold i virksomheden. I situationsanalysen lægges der vægt på, hvorledes virksomheden historisk har været i stand til at opfylde mål. Det er i den forbindelse en forudsætning, at der historisk har været formuleret mål for den pågældende virksomhed. (Andersen & Rohde, 2007, s. 79)

Situationsanalysen følges herefter af en hovedanalyse, som tager udgangspunkt i virksomhedens lønsomhedsmønster, herunder udviklingen og hastigheden heraf. Hovedanalysen bør sammenholdes med virksomhedens strategi for herigennem at skabe konsensus om udviklingen. Den endelige hovedanalyse bør derfor være en forløbsbeskrivelse, der går tilbage over flere perioder og agerer baggrundsviden og dermed argumentation for det kommende budget. For at skabe sammenhæng mellem den historiske data, er det nødvendigt at detaljegraden stemmer overens med de historiske tal og budgetterede tal. Budgettet er derfor betinget af den eksisterende information i virksomheden. Hovedanalysens udgangspunkt er som regel omsætningen. Når omsætningen brydes op, kan der budgetteres på de ressourcer og omkostninger, der forventes at tilgå i produktionen. Opbrydningen af omsætningen kan ske pr. kunde, pr. marked, pr. salgskanal eller pr. varegruppe. Datamaterialet bør på baggrund af dette agere konsekvensbeskrivelse af den pågældende sammensætning af omsætning, men også et forventet resultat af den pågældende strategi. Såfremt der

skal træffes beslutninger i forbindelse med produktsammensætningen, kan denne hovedanalyse agere informationsgrundlag for konsekvenserne. I praksis er alting ikke så firkantet og dataene udtrykker blot tilnærmelsesvise scenarier. Dog kan analysen anvendes til at skabe relative sammenhænge omkring udviklingen af produktlønsomheden. (Andersen & Rohde, 2007, s. 80)

En anden type analyse, som virksomheden bør udarbejde i den passive fase, er en prognose af udviklingen i de omgivende arbejdsbetingelser. Eksempler på dette kan være, at virksomheden analyserer på omkringliggende faktorer, såsom blandt andet udviklingen af det marked, de agerer på eller sågar helt overordnede forhold såsom valutakurser og inflation, hvis dette vurderes at kunne påvirke afsætningen af produktet. Et meget konkret eksempel i henhold til omkostningerne i forbindelse med salget er udviklingen i lønudgifter, da der typisk er kendskab til udviklingen i løn for de ansatte allerede inden de stiger i løn. Slutteligt bør virksomheder, som producerer eksempelvis tobak, orientere sig om politiske risici ved eksempelvis afgiftsændringer og lignende, der kan have indflydelse på markedet. (Andersen & Rohde, 2007, s. 81)

Til at supplere analysen af de omgivende arbejdsbetingelser udarbejdes en analyse af de strategiske rammebestemmelser. Med andre ord udarbejdes en analyse af interne faktorer, som influerer sammensætningen af produktionen. Herunder indregning af driftsmæssige tab i forbindelse med helligdage, uddannelse af medarbejdere eller ændringer i effektivitet som følge af teknologiske ændringer. (Andersen & Rohde, 2007, s. 82)

Den passive fase består samlet i at analysere og prognosticere såvel interne som eksterne forhold. Det er her selektivt for virksomheden, hvilken styringsdybde der ønskes. Der skal blot være for øje, at informationen der tilgår, afspejler informationen virksomheden får efterfølgende.

## **Fase 2**

Den aktive fase tager udgangspunkt i den netop overstået passive fase. Formålet er her for ledelsen at bestemme, hvilken retning virksomheden skal bevæge sig i, samt hvilke initiativer der skal anvendes for at muliggøre dette. Sammenholdes ledelsens konkrete målsætninger med afvigelsen fra de tidligere mål, som er analyseret i den passive fase, skabes der et såkaldt gap. Forskellen mellem de realiserede tal og de budgetterede værdier bør derfor indgå i budgettet. Der skal ikke korrigeres for det såkaldte *gap*, men gattet kan tolkes som et udtryk for en positiv performance i tilfælde af, at det formindskes. (Andersen & Rohde, 2007, s. 82)

Det er ledelsens opgave på baggrund af ovenstående at udforme de strategiske mål for virksomheden. Der skelnes her mellem strategiske, operationelle og taktiske mål, hvorfor de strategiske mål kommunikeres ud til de operationelle ledere, der efterfølgende udformer handlingsplaner med henblik på indfrielse af de strategiske mål. Handlingsplanerne bør udarbejdes med et indblik i den tidligere målopfyldelse, således handlingsplanerne bliver løsningsforslaget på graden af målopfyldelsen. Lykkes det ikke de to parter at nå til enighed om forslaget gentages processen til dette er tilfældet. Det endelige budget godkendes herefter formelt af bestyrelsen, hvorefter direktionen står til ansvar for at efterleve det. (Andersen & Rohde, 2007, s. 83)

### **Fase 3**

Budgetopfølgningen er ex ante baseret og ikke mindre væsentlig end den aktive fase, tværtimod. Når budgettet sammenholdes med de realiserede tal, opstår der en række varianser, der beskriver virksomhedens præstationer i henhold til de opstillede parametre (Andersen & Rohde, 2007, s. 84). Budgetopfølgningen og variansanalyserne knytter sig til performanceevaluering og dermed, hvorledes de budgetansvarlige samt de ansatte har præsteret i den pågældende periode.

### **Fase 4**

Fase fire skal ikke forstås som den endegyldige og sidste fase i processen, men nærmere som processer, der interagerer sideløbende med den aktive fase. Den fjerde fase hedder budgetrevision og budgettilføjelser og muliggør eventuelle ændringer i budgettet. På denne måde er det muligt at indregne faktorer, der har væsentlig påvirkning af budgettet. En løbende revision kan foretages, såfremt det ikke findes nødvendigt at gentage de første tre faser. Ændringerne kan både være subjektive men også objektive. Den subjektive ændring er skønsbaseret og kan anvendes som følge af ændringer på et marked, såsom konkurs ved en direkte konkurrent, mens de objektive korrektioner kan være en tankstation, der korrigerer omsætningen på baggrund af ændringen i benzinpriserne (Andersen & Rohde, 2007, s. 85).

### **Kommunikationsformer**

Den topstyrede budgettering er et udtryk for, at ledelsen danner rammerne for budgettet og dermed bestemmer, hvorledes der budgetteres på de forskellige poster. Indledningsvist udsender ledelsen rammebudgettet med de overordnede tal (såsom omsætning og lønramme mv.), som herefter brydes op og specificeres af controllere i økonomiafdelingen. Disse budgetter sendes herefter ud til de

respektive afdelinger, hvor den ansvarlige i afdelingen vurderer budgettet. Forudsat at de er realistiske, bekræftes de, men er de derimod urealistiske, sendes de retur. Såfremt den budgetansvarlige i afdelingen sender budgettet retur, skal der naturligvis være styr på argumentationen herfor. Herefter er det op til den pågældende controller, hvorvidt der skal tages højde for indsigelsen eller ej. Fordelen ved denne proces er, at ledelsen i højere grad har indflydelse på de endelige budgetter. Budgettet er derfor i højere grad en afspejling af, hvordan ledelsen mener, det vil gå virksomheden i det kommende budgetår. Det understreges desuden, at denne fremgangsmåde er den hurtigste, når budgettet skal fastlægges. Ulempen ved denne fremgangsmåde er dog, at de respektive afdelinger har meget lidt indflydelse på budgettet, hvilket betyder, at meget af informationen vil gå til spilde, da der antagelsesvis er tale om en vis informationsassymetri. Vigtigst af alt er, at den manglende indflydelse kan resultere i, at de ansatte ikke bakker op om budgettet og dermed viser deres fulde engagement, eftersom de formodentlig har haft lidt eller ingen indflydelse på budgettet. (Anthony et al. 2014, s. 342-343)

Forskning peger i højere grad ifølge Anthony et al. på den inddragende budgetteringsproces, da denne proces har positiv indvirkning på de ansattes motivation. De primære fordele ved den inddragende proces er, at målene i højere grad vil blive accepterede og forstået. En anden åbenlys fordel ved den inddragende proces er vidensudvekslingen der sker, når forskellige parter mødes i budgetforhandlingen. (Anthony et al. 2014, s. 342-343)

På baggrund af ovenstående kan det uddrages, at Andersen og Rohdes (2007) fire faser kan anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af traditionelle budgetter, mens Anthony et al. (2014) kan anvendes som supplement til, hvorledes den aktive fase skal opbygges. Anthony et al. (2014) finder en række motivationsmæssige fordele forbundet med at inddrage de ansatte i budgetteringsprocessen, mens den klassiske top-down metode sikrer, at budgettet udarbejdes efter ledelsens skøn og viden. Denne er samtidig mindre ressourcekrævende, da den kun involverer ledelsen i processen.

#### 6.1.4 Budgettets formål

*Anthony et al. (2014)*

Den amerikanske lærebog *Management Control Systems* betegner budgettet, som værende hjertet af virksomhedens økonomistyring, eftersom der bliver investeret meget tid i både udarbejdelsen, men også opfølgningen af budgettet. Budgettets udbredelse begrundes i de mange formål, budgettet tjener. Det erkendes, at budgettet indeholder en lang række individuelle formål for virksomheder, hvorfor det forståelsesmæssigt er mest hensigtsmæssigt at opdele formålene i fire grupper:

- *Planlægning*
- *Ansvar*
- *Processer*
- *Ritualer*

(Anthony et al., 2014, s. 333)

#### **Planlægning**

Den overordnede opgave i henhold til planlægning handler om at finde ud af, hvad virksomheden skal opnå, eller rettere forsøge at opnå i budgetperioden. Herefter hvad virksomhedens skal producere, sælge, hvilke nye produkter der skal udvikles, hvilke markedsføringskampagner, der skal laves samt hvilke organisatoriske ændringer, der skal foretages. (Anthony et al., 2014, s. 333)

Det mest essentielle formål med planlægning omhandler ressourcefordelingen. Såfremt der udvikles et budget for salg og produktion, vil det være muligt at estimere, hvor mange ressourcer der budgetteres at tilgå dette. Ressourcefordelingen sker også med henblik på at estimere udviklings- og forskningsomkostninger og andre omkostninger, der knytter sig de strategiske beslutninger, som ledelsen har truffet. I henhold til strategiske beslutninger er det desuden et væsentligt formål for budgettet, at strategien i virksomheden både koordineres horisontalt og vertikalt i virksomheden, således der arbejdes mod et fælles mål. (Anthony et al., 2014, s. 333)

## **Ansvar**

Ledere på forskellige niveauer forbereder budgetter for deres respektive ansvarsområder og så snart disse er godkendt i virksomheden forventes det, at disse efterleves. Med andre ord står lederen til ansvar for budgettet. Såfremt der opstår afvigelser fra budgettet, skal lederen redegøre for disse, eftersom der kan være omstændigheder, altså eksternaliteter (Hansen, 2009), der besværliggør, eller i værste fald ikke gør det muligt at nå budgetmålet.

Det mest centrale under dette formål er motivation og monitorering. Monitoreringen knytter sig til de overordnede behov for at følge, hvorvidt de ansatte følger de mål, de bliver stillet. Såfremt det i virksomheden bliver monitoreret på behørig vis, belyses det, at det kan opleves som en motivationsfaktor for de ansatte. Således knytter disse formål sig til hinanden. (Anthony et al., 2014, s. 334)

## **Processer**

I forbindelse med formålet processer er der tale om budgetprocessen som fordybningsproces for ledere. Brugbarheden af budgettet diskuteres i høj grad, fordi mange ting ændres i løbet af budgetperioden, hvilket gør budgettet mindre brugbart med tiden. Dette er ikke tilfældet med processen og det arbejde der ligger bag budgettet. Under budgetteringsprocessen er ledere, der ellers som udgangspunkt har travlt til småting, tvunget til at have indsigt i de små detaljer og dermed at fordybe sig og tage stilling til deres ansvarsområde.

## **Ritual**

I visse tilfælde kan der være tale om, at budgetteringen blot bliver en vanesag. Nogle virksomheder tager måske budgetteringen for givet og glemmer, hvorfor de har det. I andre tilfælde er budgettet dog et krav. Eksempelvis i offentlige institutioner, hvor det kan stilles som et krav, således institutionen ud af til virker til at have styr på sine omkostninger, som følge af de ressourcer der stilles til rådighed. Større danske virksomheder med aktionærer offentliggør budgetter med henblik på at skabe ro, men også forventninger til fremtidige perioder, således de lader til at have kontrol over virksomheden og samtidig ytrer forventninger.

### *Drury (2012)*

Følgende afsnit tager udgangspunkt i bogen *Management and Cost accounting* af britiske Colin Drury, som i denne bog forklarer de seks formål, som budgettering tjener. Der vil i afsnittet blive redegjort for hvert af de seks nævnte formål. De seks formål er følgende:

- *Planning annual operations*
- *Coordinating the activities of the various parts of the organization and ensuring that the parts are in harmony with each other*
- *Communicating plans to the various responsibility centre managers*
- *Motivating managers to strive to achieve the organizational goals*
- *Controlling activities*
- *Evaluating the performance of managers*

(Drury 2012, s. 361)

### **Planlægning**

De største planlægningsbeslutninger er allerede taget på dette tidspunkt, som et led i den langsigtede planlægningsproces. Imidlertid leder den årlige budgetteringsproces til en videreudvikling af denne plan, da ledere skal producere detaljerede planer for implementeringen af den langsigtede plan. Denne planlægningsproces er nødvendig for, at ledere bliver ved med at tage de fornødne forholdsregler for at planlægge fremtidige aktiviteter. Budgetteringsprocessen sikrer, at ledere planlægger fremtidige aktiviteter ved at forsøge at overveje, hvordan forholdene vil ændre sig i budgetteringsperioden og hvilke steps der skal foretages for at reagere på disse ændringer. Denne proces motiverer ledere til at foregribe problemer før de forekommer. (Drury, 2012, s. 361)

### **Koordinering**

Budgettet fungerer som en maskine, hvor de forskellige dele af en organisation skal samarbejde for at maskinen kommer til at køre. Det vil sige, at en organisation bør sigte efter, at alle de forskellige afdelinger i en organisation skal samarbejde og forstå, hvordan de arbejder bedst muligt i linje med organisationens interesser. (Drury, 2012, s. 361)



## **Kommunikation**

Hvis en organisation skal fungere effektivt, er det nødvendigt med bestemte linjer af kommunikation, så alle bliver fuldt informeret omkring planer, politikker og begrænsninger. Alle i organisationen bør have en klar forståelse af, hvilke rolle de skal varetage for at opnå det årlige budget. Denne proces skal hjælpe med at gøre medarbejdere ansvarlige for dele af budgettet. På den måde kan alle i organisationen fra topledelsen til ansatte forstå deres rolle og derved koordinere deres aktiviteter for at nå budgetmålet. (Drury, 2012, s. 361)

## **Motivation**

Budgettet kan være et brugbart værktøj til at influere lederes adfærd og derved motivere til præstationer, som stemmer overens med organisationens målsætninger. Et budget indeholder budgetmål, som under de rette omstændigheder kan være med til at motivere en leder til at stræbe efter at opnå disse mål. (Drury, 2012, s. 362)

## **Kontrol**

Et budget kan assistere en leder i at lede og kontrollere de aktiviteter, som de er ansvarlige for. Ved at sammenligne de faktiske resultater med de budgetterede beløb for forskellige kategorier, kan ledere fastslå, hvilke omkostninger, der ikke passer til den originale plan og derfor kræver deres opmærksomhed. Denne proces gør det muligt for ledere at bruge systemet ”*Management by exception*”, som betyder, at en leders fokus og anstrengelser koncentrerer på en signifikant afvigelse fra de forventede resultater. Ved at undersøge de bagvedliggende grunde for afvigelserne, kan det være muligt at identificere ineffektivitet og effektivisere processen. (Drury, 2012, s. 362)

## **Præstationsevaluering**

En leders præstation bliver typisk målt efter, hvor god lederen er til at imødekomme budgettet, og derved i nogle virksomheder opnå en bonus. Dertil kan budgettet agere, som en feedback til enten bestyrelsen eller en leder for at kunne vurdere sin egen foreløbige præstation i forhold til det årlige budget. Budgettet kan derved anvendes til at give bonus eller forfremmelse for en ansats evne til at opnå de specifikke mål i det årlige budget. (Drury, 2012, s. 362)

*Sivabalan et al. (2009)*

Følgende afsnit tager udgangspunkt i artiklen "*An exploratory study of operational reasons to budget*" af Sivabalan et al. Artiklen opdeler budgetformålene i tre overordnede formål: Planlægning, kontrol og evaluering. Der lægges vægt på, at planlægningen giver information ex ante, kontrol giver information undervejs (intraperiodisk) mens evalueringen giver ex post information. De tre kategorier indeholder i alt ti formål, alle udledt fra eksisterende forskning.

- *Evaluation*
  - *Staff evaluation*
  - *Business unit evaluation*
- *Planning*
  - *Coordination of resources*
  - *Formulation of action plans*
  - *Management of production capacity*
  - *Determination of required selling prices*
  - *Encouragement of innovative behavior*
  - *Provision of information to external parties*
- *Control*
  - *Monitoring device of the board of directors*
  - *Control of costs*

## **Evaluering**

Præstationsevalueringen kan overordnet deles op i to: medarbejderevaluering og forretningsenhedsevaluering. Evalueringen sker ex post, altså som følge af budgettet og på bagkant. Studiet viser, at de to formål er forskellige, da blandt andet medarbejderevalueringen i virksomheder med stor omverdensusikkerhed ikke bør ske på baggrund af budgettet. Dog vil forretningsenhedsevalueringen kunne ske på baggrund af det overordnede budget, da påvirkningen af omverdensusikkerheden i en vis grad bør indregnes i strategien. Det understreges dog, at der er faktorer, virksomheder ikke kan planlægge sig ud af. Afvigelserne, altså gabet, fra budgettet anvendes som tidligere nævnt af Andersen & Rohde (2007). Ovenstående understreger altså, at

budgettet i visse tilfælde *kan* bruges til medarbejderevaluering, mens der ikke ses begrænsninger i at anvende budgettet til evaluering af hele forretningsenheder.

### **Planlægning**

Ifølge Sivabalan et al. omfatter planlægning følgende formål: koordination af ressourcer, udarbejdelse af handlingsplaner, styring af produktionens kapacitet, bestemmelse af minimums salgspriser, bevilling af ressourcer til innovativ adfærd samt levering af oplysninger til eksterne parter. Formålene har alle det til fælles, at de leveres ex ante, altså inden perioden påbegyndes.

Koordination af ressourcer sker med henblik på at skabe et planlægningsværktøj, der manifesterer de ressourcer, en afdeling eller en funktion bliver tildelt. Processen bliver her beskrevet som værende forespørgende og forhandlende, da de ansatte ønsker flest mulige midler, mens ledelsen ønsker at spare flest mulige midler.

Budgettet anvendes desuden til udarbejdelse af handlingsplaner, hvor der ved opstilling af alternative scenarier bliver vurderet, hvilke handlinger der skal udføres. Disse scenarier kan udarbejdes på et overordnet plan såvel som afdelingspecifikt.

Budgettet kan have en assisterende rolle for en organisation med henblik på styring af produktionskapaciteten for en given periode. Dette sker det med henblik på at bestemme udnyttelsen af den driftsmæssige kapacitet ved at reflektere over det pågældende aktivitetsniveau og ved at benytte sig af standarder. Når budgettet anvendes til at bestemme omkostninger, kan disse data anvendes til at bestemme, hvilke indtægter der kræves. Ved anvendelse af disse standardpriser vil det i mange tilfælde kræve implementering af forecasts for derigennem at kunne fordele variable omkostninger i fremtiden.

Budgetter kan desuden anvendes til at fremme innovativ adfærd. Hvis der i budgettet bliver afsat flere midler til poster, der særligt omhandler en specifik adfærd, såsom innovative processer, vil graden af innovation være styrbar for virksomheden. Dette budgetformål er særlig anvendeligt i mere kreative afdelinger såsom marketing fremfor produktionsafdelinger.

Budgettet anvendes ikke kun til planlægning i virksomheden, men også som den plan, der bliver fremlagt til bestyrelsen eller ejerne om, hvor virksomheden skal hen i den pågældende budgetperiode. Såfremt ejerstrukturen er kompleks, kan disse kræve særlige informationer. Ydermere kræver visse kreditorer udtalelser om, hvilke forventninger virksomheden har til den kommende periode.

## **Kontrol**

Budgetkontrollen opdeles i to formål: Overvågning af omkostninger samt bestyrelsens eller ejernes overvågning af virksomheden. Begge disse formål sker undervejs i budgetperioden. Når omkostninger specificeres i et budget, gør det virksomheden i stand til aktivt at forholde sig til eventuelle afvigelser herfra, hvorfor de ansatte aktivt engagerer sig i bestræbelserne på at kontrollere omkostningerne.

### *Hansen & Van der Stede (2004)*

Det følgende afsnit vil tage udgangspunkt i artiklen *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis* af Stephen Hansen & Win Van Der Stede. Artiklen er forskningsbaseret og dannet direkte på grundlag af både lærebøger samt en undersøgelse af 57 budgetansvarliges erfarede formål med budgettering. Udover de fire budgetteringsformål finder artiklen, at særligt planlægning og præstationsevaluering er de primære budgetteringsformål. Hertil kommer to formål, som artiklen fravælger, nemlig allokering af ressourcer og bevillingsautorisation, da disse indgår i få meget store virksomheder, hvorfor de ikke anses for værende repræsentative. (Hansen & Van der Stede, 2004)

## **Planlægning**

Et væsentligt formål er ifølge artiklen den operationelle planlægning, da denne kæder budgettet sammen med den strategiske planlægning i virksomheden. Budgettet bliver derfor en måde, hvorpå virksomhedens strategi håndhæves. Artiklen undersøger dernæst årsager til budgettering, hvor undersøgelsen konkluderer, at operationel planlægning er det historisk mest dominerende og derfor ofte også et forudindtaget formål. (Hansen & Van der Stede, 2004) Operationel planlægning handler om, at der udarbejdes en handlingsplan kortsigtet, som tager udgangspunkt i den strategiske planlægning, der er langsigtet. Den operationelle planlægning er at sammenligne med et årligt budget.

## **Præstationsevaluering**

I tidligere forskning har præstationsevaluering været det mest udbredte budgetformål (Hartmann, 2000). Artiklen konkluderer blandt andet, at budgetter kan anvendes til præstationsevaluering, såfremt der ikke er tale om hård konkurrence iblandt de ansatte. I disse tilfælde bortfalder dette formål, da der i højere grad anvendes eksempelvis subjektive parametre, benchmarking eller andet. (Hansen & Van der Stede, 2004, s. 3)

## **Kommunikation af mål**

Kommunikation af mål sker for at levere virksomhedens planer til de ansatte. Disse planer beskriver, hvorledes virksomheden ønsker at agere og dermed bidrager med forståelse til de ansatte. Forståelsen for arbejdsopgaver, i et i højere grad holistisk perspektiv, bidrager med en dybere forståelse for de individuelle mål. (Hansen & Van der Stede, 2004)

## **Strategiudarbejdelse**

Strategiudarbejdelsen sker ligesom i planlægningen ex ante. Forskellen på de to formål er, at planlægningen sker på et taktisk plan, hvor strategiudarbejdelse sker på et strategisk plan. Budgetterne indgår derfor som små led i den strategiske plan, hvorfor budgettet altså tjener et formål i virksomhedens overordnede strategi. Brugen af budgetter med henblik på strategiudarbejdelse er modsat de tidligere budgetlægningsformål et nyere fænomen, som Hansen & Van der Stede har medtaget i undersøgelsen (ifølge: Hitt et al. 1982). I dette eksempel omhandlende produktionsvirksomheder understreges det, at der er behov for en høj grad af information med henblik på forståelse af produktionens mekanismer. Der anvendes derfor det, som tidligere er blevet benævnt, som værende bottom-up kommunikation, når produktionsvirksomheden anvender denne information i strategiudarbejdelsen.

### 6.1.6 Kritik af traditionel budgettering

Traditionelle budgetter har, som tidligere beskrevet, mange forskellige formål og opgaver afhængig af den enkelte virksomheds behov. Noget af kritikken går dog på, at budgetter ikke altid løser alle økonomistyringens opgaver lige godt. Det betyder, også at kritikken af de traditionelle budgetter er vokset og enkelte kritikere foreslår endda at afskaffe de traditionelle budgetter og indføre eksempelvis ”Beyond Budgeting-modellen”. Sandalgaard og Bukh lavede derfor en undersøgelse i 2007 omkring brugen af budgetter og andre økonomistyringsteknikker. Et af deres resultater omhandlede, hvorvidt budgettet var på vej ud af danske virksomheder. Her spurgte de genstandsfeltet konkret om de havde afskaffet det traditionelle budget. Resultatet bestod i at omkring 6% af de adspurgte havde angivet, at de havde afskaffet budgettet og 11 % overvejede at afskaffe budgettet, hvorimod 83 % havde angivet at de enten slet ikke overvejede at afskaffe det traditionelle årsbudget eller havde truffet en beslutning om ikke at gøre det. (Sandalgaard & Bukh 2009, s. 10) Imidlertid er det også kendt at mange virksomheder heller ikke er fuldt ud tilfredse med budgetstyringen, hvilket også bevidner at der eksisterer en række fordele og ulemper ved brugen af budgetter. (Sandalgaard & Bukh 2009, s. 9-10)

Omfanget af den kritik der rettes mod traditionel budgettering, er omfattende og derfor er det ikke realistisk, at dette projekt medtager samtlige kritikere og deres synspunkter omkring traditionel budgettering. Derfor vil dette afsnit medtage udvalgte kritikere og derved belyse nogle af de problemstillinger og noget af den kritik, som er rettet mod traditionel budgettering. Hope & Fraser har i deres bog fra *Beyond Budgeting* blandt andet opstillet tre kritikpunkter, som senere er blevet oversat af Sandalgaard og Bukh i 2016 i et bogkapitel med titlen: *Skal vi afskaffe budgettet – eller skal vi bare bruge de eksisterende teknikker bedre*. Nedenunder er punkterne opstillet:

- Budgettering er ressourcekrævende
- Budgetter er ude af trit med omverdenen
- Omfanget af gaming er vokset til et uacceptabelt niveau

*Kilde:* (Sandalgaard & Bukh 2016, s. 194-196)

## **Budgettering er ressourcekrævende**

Hope & Fraser hævder, at ledelsen i en virksomhed bruger op i mod 30 % af deres tid på at arbejde med budgetter (Hope & Fraser 2003b, s. 111). Dog er det ikke yderligere redegjort for denne vurdering i bogen, men det kan udledes, at budgettering er en stor del af en større virksomhed og det er samtidig også en ressourcekrævende proces. Endvidere nævner Hope & Fraser også at budgetlægningen typisk starter 4 måneder før det egentlige budgetår. Sandalgaard og Bukh hævder derimod, at budgetlægningen starter endnu tidligere måske endda før sommerferien med forberedelse af budgetprocessen. Samtidig stiller de spørgsmålet om, hvad der reelt set opfattes, som en decideret del af budgetprocessen. (Sandalgaard & Bukh 2016, s. 195) Det må derfor betragtes, som værende en anseelig mængde af tid, som ledelsen anvender på budgetlægningen, hvis budgettet er i fokus i denne periode.

Yderligere er processen bag budgetlægningen typisk også, at ledelsen og økonomifunktionen laver budgetforudsætningerne, hvorefter udvalgte enheder laver det første udkast til budgettet. Herefter foregår der budgetforhandlinger og til sidst godkender bestyrelsen det endelige budget. Nogle virksomheder vælger endda at lave opfølgninger på månedsbasis, hvor afvigelser analyseres. Alt dette gør det tidskrævende for en virksomhed og de forskellige afdelinger det berør. Hope & Fraser henviser til en undersøgelse, som fortæller at økonomifolk bruger 21 % af deres tid på at analysere tallene, hvor de bruger resten af tiden på at frembringe tallene, der betegnes som "Lower value added activities". Generelt set er det svært at vurdere om de knap 80 % af tiden, som bliver brugt på at frembringe tallene, er værdiskabende. (Hope & Fraser 2003b., s. 111) Hvis analysen er vigtig, så er indsamlingen af data en fornuftig anvendelse af tiden, men hvis dataindsamlingen kunne optimeres ved eksempelvis at forbedrer it-systemer, så er det et ikke-hensigtsmæssigt ressourcespild.

## **Budgetter er ude af trit med omverdenen**

En del af kritikken af traditionelle budgetter omhandler, at de er ude af trit med omverdenen. Budgetter har typisk et etårigt fokus, hvilket gør, at det opdateres for langsomt i forhold til en hurtigt skiftende omverden. Det betyder, at når budgettet tages i brug, så er antagelserne, de er bygget på typisk forældede. Hope & Fraser skriver blandt andet, at virksomheder typisk begynder budgetprocessen 4-5 måneder før budgetårets start. I den dynamiske tid vi lever i nu, så kan det betyde, at forholdene ændrer sig så hurtigt, at forudsætningerne bliver forældede.

Anthony et. al (2014) behandler også denne kritik ved at skrive, at brugen af et fastlagt budget kan hæmme evnen til at reagere på ændringer og dermed kan det forringe evnen til at styre virksomheden i den mest værdiskabende retning. Endvidere beskrives det, hvordan ledere og budgetansvarlige ofte baserer deres data på ex post viden, altså historiske præstationer, hvortil at det forklares, hvordan dette hæmmer virksomheden fra at tænke i nye værdiskabende baner, da budgettet bare fastlåser virksomheden til at føre ”business as usual”. (Anthony et. Al. 2014)

En anden del af kritikken går på, at det ved brug af kalenderåret, som tidsperspektiv for budgettet, vil være svære at forudsige hændelser i slutningen af året end i starten, da januar og februar ligger væsentlig tættere på budgetudarbejdelsen. Derved lyder kritikken på, at budgettet bliver forringet desto mere budgetperioden, skrider frem. (Bukh 2005)

### **Omfanget af gaming er vokset til et uacceptabelt niveau**

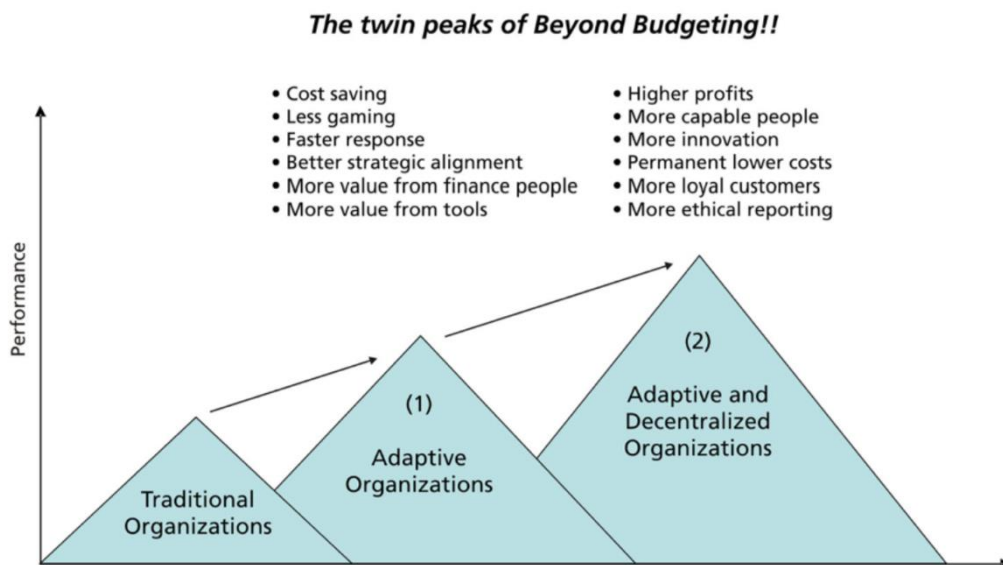
Dette kritikpunkt handler om den adfærd, hos blandt andet ansatte, som budgetter giver anledning til. Gaming i sig selv er, når en ansat forsøger at drage fordel eller nytte af en given viden i virksomheden, som ikke andre kender til. Det kunne være at den budgetansvarlige vælger at tilbageholde information i budgetforhandlinger for at forhandle sig frem til et budgetmål, som er lettere at opnå også kendt som *moral hazard*. Uddybet ville det eksempelvis finde sted, hvis den ansvarlige i et profitcenter forsøgte at få så lavt et indtjeningsmål, som muligt, mens den ansvarlige i et cost-center ville forsøge at få, så højt et omkostningsbudget, som muligt. På den måde formår de ansvarlige at gøre budgetmålet lettere at opnå og, derved opnå bonussen, også selvom deres adfærd ikke stemmer overens med virksomhedens interesser. Ifølge Hope & Fraser kan disse adfærdsmæssige problemer henføres til, at budgettet kommer til at fungere, som en aftalt præstationskontrakt, det vil sige et fast specifikt mål, hvor realiseringen af dette både er en forventning, men også en nødvendighed. Generelt set er kritikkerne enig om, at der eksisterer en reel problemstilling indenfor traditionel budgettering, når performance aflønning bliver bundet op på budgetmål, da det er et problem, at virksomheder anvender finansiel planlægning og præstationsevaluering samtidig, fordi denne situation kan skabe irrationel adfærd og føre til gaming. (Sandalgaard & Bukh 2016; Bukh 2005)



## 6.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting blev først kendt, som koncept i 1995 af Bunce et al. (1995) og ikke blot en enkelt virksomheds erfaringer med at ændre i budgetlægningen. Udgangspunktet for denne undersøgelse var resultaterne af et projekt indenfor avanceret budgettering iværksat af den nordamerikanske ledelsesorganisation, CAM-I. (Sandalgaard & Bukh, 2010) Præsentationen af Beyond Budgeting kom i lyset af kritikken rettet mod traditionelle budgetter og en eventuel afskaffelse af disse. Peter Bunce og Robin Fraser stiftede i 1997 *The Beyond Budgeting Roundtable (BBRT)*, som er baseret på medlemskab og erfaringsudveksling mellem virksomheder, med formålet at udvikle en styringsmodel baseret på andet end traditionelle budgetter. På baggrund af de erfaringer budgetløse virksomheder tilberapporterede har det været muligt at udvikle en model, der bygger på ledelse uden budgetter og det er den model, vi i dag kender, som Beyond Budgeting. Igennem tiden har en lang række virksomheder været medlem i kortere eller længere tid af *Beyond Budgeting Roundtable*. Danske virksomheder som eksempel Danske Bank, Coloplast, A.P. Møller – Mærsk og Statoil har tidligere delt erfaringer med organisationen BBRT. Andre eksempler er Svenska Handelsbanken, Ahlsell, IKEA og Volvo. Svenska Handelsbanken og Borealis spiller for eksempel en væsentlig rolle i promovringen af Beyond Budgeting på grund af deres medvirkende rolle, som cases, i Hope & Frasers bog om Beyond Budgeting fra 2003 (Sandalgaard og Bukh 2010; Sandalgaard & Bukh 2015)

Dette afsnit omhandlende Beyond Budgeting vil berøre de principper, som danner grundlaget for en implementering af Beyond Budgeting. Hovedelementerne består af 12 principper fordelt på to forskellige faser. Første fase drejer sig om at 6 principper, som skal sikre mere adaptive processer, mens anden fase indeholdende yderligere 6 principper, der skal sikre en radikal decentralisering af virksomheden. Begge disse faser vil i de kommende afsnit blive beskrevet og forklaret startende med fase et omkring adaptive processer og derefter fasen omkring radikal decentralisering. Nedenstående figur 6.2 illustrerer, hvordan præstationen bliver påvirket, såfremt virksomheder praktiserer de to ovennævnte faser omkring adaptive processer og radikal decentralisering. Beyond Budgeting konceptet benytter sig af teknikker, som eksempelvis rolling forecasts, relativ præstationsmåling, Balanced scorecard og etableringen af empowered teams.



Figur 6.2 (Hope & Fraser 2003a)

### 6.2.1 Ledelse med adaptive processer

#### Princip 1: Target setting

Target setting går i sin helhed ud på at sætte mål, men i stedet for at sætte traditionelle budgetmål, så sættes der stretch mål<sup>2</sup> baseret på et ønske om en relativ forbedring. Dette giver mulighed for, at målene bliver sat op på et mere langsigtet perspektiv, som blandt andet medfører, at medarbejderen ikke behøver at være nervøs for, at det ambitiøse stretch mål giver kortsigtede konsekvenser på grund af manglende målopfyldelse, som kunne være tilfældet ved traditionel budgettering. Disse stretch mål opsættes på baggrund af interne eller eksterne benchmark. Målene kan blandt andet opsættes på baggrund af en peer gruppe bestående af ens konkurrenter indenfor samme branche eller virksomheder, som på en anden måde er sammenlignelige. Hope & Fraser (2003a, s. 72) nævner, som

---

<sup>2</sup> Stretch mål er mål, som er sat højere og er mere ambitiøse end en mere almindelig målsætning, der kunne forventes. Stretch mål er derved sværere at opnå og kræver derfor en ekstraordinær indsats eller en dybdegående strategisk handlingsplan.

eksempel, at et sådant mål kunne være, at man ønskede at være i øverste kvartil i virksomhedens peer gruppe. (Hope & Fraser, 2003a)

### **Princip 2: Motivation og rewards**

Det andet princip hænger sammen med det første, da evaluering og aflønning skal baseres på relativ forbedring i stedet for på opnåelse af et ”fixed performance target”. Det kan blandt andet praktiseres på følgende måde, hvor teams kan benyttes til at basere bonusaflønning på baggrund af forskellige KPI'er, som vægtes sammen. Disse vil så blive benchmarket op i mod interne eller eksterne benchmarks, og derved vil det blive muligt, at opnå bonus i år med lave resultater, hvis bare man relativt klarer sig bedre i forhold til ens peer gruppe. (Hope & Fraser, 2003a)

Da benchmarking først sker efter periodens afslutningen af perioden, så vil man først kunne vurdere om resultaterne berettiger til bonus, da målet for eksempel ikke kendes på forhånd. Denne form for usikkerhed skal blandt andet medvirke til, at de ansatte yder det optimale i forhold til sin indsats. Selve bonussen kan fastsættes ud fra præstationerne fra de forskellige teams, forretningsenheder og/eller hele virksomhedens resultater. (Hope & Fraser, 2003a)

### **Princip 3: Strategy Process**

Strategy process handler om at gøre aktivitetsplanlægningen til en kontinuerlig og inkluderende proces. Det betyder, at den etårige planlægningsproces, som er velkendt fra traditionel budgettering, er modstridende, fordi strategiske initiativer typisk strækker sig mere end et år, mens den ikke tager højde for uventede begivenheder i løbet af den kommende periode. Derfor er der reelt set behov for, at der planlægges løbende i stedet for kun fremadrettet. Planlægning skal derfor være en kontinuert proces og ikke kun en årlig begivenhed, samtidig er det også essentielt at inkludere alle de medarbejdere, som har relevans. Performance reviews vil i dette tilfælde blive foretaget efter behov eller kvartalsvis. De vil gå ud på at identificere eventuelle forskelle mellem de ønskede resultater, og den bevægelse virksomheden har, hvis der forsættes i samme retning. Hvis der identificeres forskelle i forhold til de ønskede resultater og den bevægelse virksomheden har, vil der blive iværksat initiativer og planer for, hvordan man alligevel når frem til de ønskede resultater. (Hope & Fraser, 2003a)

#### **Princip 4: Ressource Management**

Dette princip drejer sig om at håndtere virksomhedens ressourcer og stille dem til rådighed for diverse afdelinger efter behov. I stedet for, at alle ressourcer allokeres gennem det årlige budget, skal ressourcerne stilles til rådighed efter deres behov. Som styringselement til ressourcerne, så kan kapacitetsomkostninger i forhold til omsætning anvendes for på den måde at give de forskellige afdelinger frihed til at disponere kapacitetsomkostninger indenfor en vis grænse. Ressourcer kan også stilles til rådighed gennem et internt marked. Derved skaffes ressourcerne internt på markedslignende vilkår for eksempel gennem serviceaftaler, hvor de operationelle enheder bliver kunder hos de centrale koncernenheder. Investeringsbeløb stilles derved til rådighed gennem godkendelsesprocedurer ellers kan mindre beløb gives efter visse kriterier. (Hope & Fraser, 2003a)

#### **Princip 5: Coordination**

Dette princip drejer sig om at koordinere tværgående aktiviteter og tiltag efter kundens behov. I stedet for, at det årlige budget bestemmer koordinationen mellem de forskellige afdelinger, så skal kundekrav være styrende for den løbende koordinering. Dette skulle gerne medføre en bedre værdiskabelse, og gøre det muligt at fokusere på at levere produkter og løsninger tilpasset kundens behov. I stedet for at det årlige budget skal styre kapacitetsfastsættelsen, så skal det være forholdet mellem salgsenheder og produktionsenheder, der styrer denne, som et forhold mellem en kunde og en leverandør. (Hope & Fraser, 2003a)

#### **Princip 6: Measurement and control**

Dette princip handler om at basere styring på effektiv governance og en række relative præstationsindikatorer. Styring fra centralt hold sker kun ved undtagelser ellers holdes det decentralt. Det vil sige, at en stor del af styringen overlades til lokale enheder, men dog ikke uden visse retningslinjer og på baggrund af et fast bestemt værdisæt. Derved betros de lokale enheder med en stor handlefrihed under bestemte krav om at leve op til et minimum og de værdier, som organisationen har. I den sammenhæng benyttes de realiserede tal fremfor budgettal, hvor der tages højde for eksempelvis sæsonudsving og lignende ved at benytte rullende gennemsnit fremfor det traditionelle budget, som har fokus på kalenderåret. Rullende forecast benyttes samtidig for at få et hurtigt overblik over den forventede fremtidige udvikling, dog er disse på et aggregeret niveau og er eventuelt udarbejdet af folk, der ikke selv har interesse i tallene og derved kan udarbejde så unbiased et forecast,

som muligt. Udover realiserede tal benyttes en del KPI'er. De præsterede resultater kan samtidig eventuelt offentliggøres for alle sammenlignelige enheder, så de kan sammenlignes for at identificere forbedringspotentiale.

### 6.2.2 Radikal decentralisering

Den anden del af implementeringsprocessen kaldet *den radikale decentralisering*, består ligesom første fase af seks principper. Som navnet antyder er der tale om en radikal forandring mod klassiske centraliserede virksomheder. Ifølge Hope & Fraser er decentraliseringen medvirkende til færre omkostninger, mere innovation og favner i højere grad udvikling af virksomhedens ansatte. (Hope & Fraser, 2003, s. 146) I det nedenstående afsnit vil der blive gennemgået de seks dele, decentraliseringen består af.

#### **Princip 1: Governance Framework**

Hvis en virksomhed afskaffer sit budget, mangler der i høj grad en række grænser for så vidt angår værdier og grænser, da budgettet i mange tilfælde bliver anvendt som værende adfærdsregulerende, da det implicit forklarer, hvad der ønskes og forventes af den pågældende ansat. I BBRT's casevirksomhed Borealis blev de ansattes adfærd justeret ved, at de skulle efterleve et enkelt spørgsmål: "Will this behaviour cause a headline in a newspaper?" De ansattes adfærd vil således blive reguleret efter, hvorvidt adfærden ville være offentligt accepteret eller ej. Eksempler på ovenstående er blandt andet leveringstider, hvor der ikke fastlægges deadlines, men derimod en forventning om, at man leverer ud fra, hvad der forventes ud fra fælles normer. (Hope & Fraser, 2003 s. 146)

Med andre ord lægges der på baggrund af ovenstående vægt på ansvar og tillid til den enkelte, hvilket desuden er det overordnede mål med den radikale decentralisering. Dette gælder også ledelsesstilen, der bør være støttende og forklarende fremfor dirigerende og befalende. (Hope & Fraser, 2003, s. 147)

#### **Princip 2: High performance climate**

Det andet princip omhandler miljøet, de ansatte arbejder under. Det traditionelle budget skaber forventninger og normer for, hvordan de ansatte skal præstere. Uden budgettet er det muligt at skabe et miljø baseret på relative præstationer. Udfordringen herved består dog i balancegangen mellem

individuel performance og samarbejdet mellem de ansatte, hvilket stiller spørgsmålet om, hvorvidt der skal præstationsevalueres individuelt eller kollektivt. De individuelle målinger inspirerer ikke i lige så høj grad til samarbejde, som de kollektive målinger. De kollektive målinger er dog ikke i samme grad motiverende for de dygtigste ansatte. Ikke desto mindre var relative målinger årsagen til, at den svenske bank Handselsbanken og Ahsell ifølge Hope & Fraser (2003a) valgte at afskaffe det traditionelle budget. Her håndteres problematikken vedrørende relative målinger ved, at de ansatte får del af det samlede overskud i virksomheden. Således skabes der en interesse i at forbedre virksomhedens overskud og dermed at forbedre samarbejdet i virksomheden. (Hope & Fraser, 2003a s. 148)

### **Princip 3: Freedom to decide**

I takt med decentraliseringen uddeles en høj grad af frihed og ansvar til de ansatte. Den største udfordring er i denne forbindelse, at de ansattes beslutninger og ageren skal stemme overens med virksomhedens ønsker. Der stilles derfor krav til, hvorledes de ansattes incitamenter samt evaluering bliver opstillet. Når de ansatte evalueres, kan de i lavere grad undskylde deres præstationer, eftersom de har fuld kontrol over, hvordan de ønsker at nå deres mål. I tilfælde af påvirkning af eksternaliteter er de ansatte selv ansvarlige. (Hope & Fraser, 2003a s. 150)

### **Princip 4: Team-based responsibility**

Det fjerde princip omhandler dannelsen af teams med henblik på ansvarsplacering. Hope & Fraser anvender "Front Line Teams" med henblik på at have små forretningsenheder, der direkte er ansvarlige for værdiskabelsen hos kunderne. Et netværk baseret på kundeorienterede teams vil således have ansvar for denne værdiskabelse, hvilket vil omgå bureaukratiet og skabe hurtigere og mere fleksible kundeorienterede løsninger. (Hope & Fraser, 2003a s. 150)

### **Princip 5: Customer accountability**

Det femte princip omhandler at gøre medarbejderne ansvarlige for virksomhedens salgstal. Hvis en ansat skal have ansvar for resultater, skal det være muligt at påvirke de bagvedliggende faktorer. Det understreges dog, at der i høj grad skal lægges vægt på samarbejdet mellem de førnævnte "Front Line Teams", da erfaringsudvekslingen er essentiel for at forstå kundens behov. (Hope & Fraser 2003a, s. 151)

## Princip 6: Open and Ethical information culture

Det sjette princip omhandler åbenhed samt informationsdeling. Den åbne kultur vedrørende informationsdeling skaber fælles og ligelig adgang til informationer i virksomheden, således der ikke opstår informationsassymetri. Da Beyond Budgeting filosofien bygger på åbenhed og tillid, er det vigtigt, at de ansatte ikke møder barrierer og bureaukrati, når de søger vigtige informationer. Eventuelle udfordringer i organisationen spredes hurtigt ved åbenhed, dermed kan organisationen hurtigere reagere og tilpasse sig disse udfordringer. (Hope & Fraser 2003a, s. 152)

### 6.2.3 Kritik af beyond budgeting

Der vil i det følge afsnit blive præsenteret kritik af Beyond Budgeting. Kritikken omfatter hvorvidt Hope & Fraser (2003a) er den endegyldige sandhed omkring, hvorledes virksomheders styring bør foretages (Libby & Lindsay, 2010). Dernæst stilles der spørgsmål ved, hvorvidt relative målinger altid er at fortrække. (Schweitzer et al. 2004) Slutteligt berøres sammenhængen mellem graden af decentralisering og behovet for budgetter. (Chenhall, 2007)

Undersøgelsen udført af Libby og Lindsay (2010) tager først og fremmest udgangspunkt i kritikken mod traditionel budgettering og beskriver denne som værende stærkt overdrevet. Artiklen er derfor en af de få men mest anerkendte opfølgninger på Hope & Fraser (2003a). Undersøgelsen følger nemlig op på de budgetmæssige problematikker, som ligger til grund for, hvorfor Beyond Budgeting bør overvejes.

Artiklen anerkender generelt Hope & Fraser (2003a) som værende brugbar, men at behovet for ændringer i budgetpraksissen er overdrevet, eftersom undersøgelsen desuden konkluderer, at langt størstedelen af de adspurgte er tilfredse med funktionaliteten og anvendelsen af budgetter. Blandt andet viser undersøgelsen, at medianen for tidsforbruget for den passive fase er overdrevet og ifølge de canadiske og amerikanske virksomheder, der deltager. Tidsforbruget udgør her henholdsvis 6 for de canadiske og 10 uger for de amerikanske virksomheder. (Libby og Lindsay, 2010 s. 68) Dette er markant mindre end de 30% af en leders tid, som Hope & Fraser anvender i kritikken af det traditionelle budget.

Endvidere viser forskning inden for præstationsmålingsteori, at mennesker generelt yder mere og arbejder hårdere, når de arbejdes mod mål (Latham, 1990). Schweitzer et al. (2004) kritiserer ikke direkte Hope & Frasers brug af relativ præstationsevaluering, men understreger derimod, at forskning

viser, at det er mere motiverende for den ansatte at arbejde på baggrund af mål end ved relative målinger. Det understreges dog, at der opstår risiko for gaming, såfremt der evalueres på baggrund af målene, og i endnu højere grad, hvis der er tale om en bonus på baggrund af målet. Hope & Fraser mener, at problemet med gaming løses, såfremt der anvendes relative målinger i stedet. Dette tilslutter Schweitzer et al. sig ikke. (Schweitzer et al. 2004 s. 430)

En anden teoretisk udfordring ved at måle præstationer relativt i virksomheden er, at de ansatte skal have identiske jobfunktioner. (Hansen 2009) I casevirksomheden Handelsbanken omfattes bankrådgivere, som har samme jobfunktioner, hvilket formentlig ikke er tilfældet i andre virksomheder, hvor der i højere grad forekommer specialister, fremfor reelle sælgere, som dermed ikke kan holdes op mod hinanden.



## 7. Analyse

### 7.1 Akkumulering af budgetteringsformål

I ovenstående afsnit er der blevet gjort rede for teoretikere samt forskeres opdelinger af budgetformål. Budgetformålene repræsenterer, hvad virksomheder anvender budgettet til og dermed også, hvilke anvendelsesmuligheder budgettet giver.

I henhold til teoriafsnittet er der medtaget forskellige forskere og teoretikere med henblik på at akkumulere en samlet, men bred forståelse for formålet med traditionel budgettering. Derfor er der i afhandlingen valgt at tage udgangspunkt i flere forskere for at give et indblik i forskningslitteraturen jævnfør litteraturreviewet.

I dette tilfælde er der blevet udarbejdet en tabel, som akkumulerer de forskellige forskere og teoretikers formål med traditionel budgettering. Denne akkumulering er illustreret i nedenstående tabel 7.1. Nedenstående tabel opsummerer de forskellige forskere og teoretikers formål fordelt over de otte akkumulerede formål. Dette er illustreret i form af afkrydsningerne ud for den pågældende forsker eller teoretikers navn. Første kolonne illustrerer de otte akkumulerede formål, som vil blive anvendt i den efterfølgende analyse.

<i>Formål:</i>	Anthony et al. (2014)	Drury (2012)	Sivabalan et al. (2009)	Hansen & Van der Stede (2004)	Sandalgaard & Bukh (2009)
Planlægning/Processer	X	X	X	X	X
Ritual	X		X		
Koordination	X	X	X		X
Kommunikation		X		X	X
Motivation		X	X		X
Kontrol	X	X	X		
Præstationsevaluering		X	X	X	X
Strategy formation				X	X

Tabel 7.1 (egen tilvirkning)

Dette afsnit vil forklare, hvorledes de forskellige forskere og teoretikere er af samme opfattelse eller hvordan de adskiller sig fra hinanden i forhold til formål omkring traditionel budgettering. Samtidig vil afsnittet begrunde udvælgelsen af hvert enkelt af de akkumulerede formål. Som tidligere nævnt, vil disse formål være det nye udgangspunkt i afhandlingen, når formålene for traditionel budgettering bliver omtalt.

Hvert enkelt formål er udvalgt ud fra et kriterie om, at der skal være konsensus om formålet. Dog er *Ritual* og *Strategy formation* medtaget på trods af manglende konsensus, hvilket begrundes i afsnittene omhandlende de pågældende formål.

### **Planlægning & Processer**

Planlægning og processer er i dette afsnit et fælles formål udvalgt ud fra de forskere, der er anvendt, som kilder i projektet. Formålet i sin enkelthed drejer sig om processerne forud for budgettet, altså at fastsætte målsætninger eller forventninger for året, og dernæst at planlægge aktiviteterne for at nå disse mål, samt disponere ressourcerne til de forskellige enheder for at kunne fuldføre de planlagte aktiviteter for året. På mange måder minder dette formål om det mest essentielle formål af dem alle, da det kan opfattes som værende grundstenen for forskningen omkring traditionel budgettering. Derfor er det også enkelt at finde frem til planlægning og processer, som et fælles formål, da samtlige anvendte kilder berører dette formål i deres forskning, som en forudsætning for den traditionelle budgetmetode.

Sandalgaard & Bukh henviser til, at planlægning er et formål på grund af etableringen af en handlingsplan, gør det muligt for ledelsen at vide, hvilke aktiviteter og hvilke faktorer, som det kræver for at opnå det ønskede salgsniveau. Anthony et al. (2014) skriver ligeledes, at planlægning handler om, at finde ud af, hvad virksomheden skal opnå i en given budgetperiode for herefter, at finde ud af, hvordan de skal opnå det. Endvidere beskrives processen forud for planlægningen og budgetlægningen, som værende central. Drury et al. (2012) er også i overvejende grad enig med Anthony et al., da han beskriver planlægningen, som en opgave hos de forskellige ledere. Ifølge Drury består budgetprocessen af, at de forskellige ledere detaljeret planlægger, hvilke fremtidige aktiviteter, der skal foretages. I forhold til Sivabalan et al. opstiller de planlægningsformålet en smule anderledes end de andre, men dog med selvsamme formål, blot i seks delpunkter. De tilskriver sig skaren af forskere, som lægger vægt på planlægning og processerne i forbindelse med traditionel budgetlægning. Sivabalan et al. beskriver blandt andet planlægning, som en koordinering af

ressourcerne, samt en formulering af en handlingsplan for periodens aktiviteter jævnfør teori afsnittet. Hansen & Van der Stede (2004) lægger vægt på operationel planlægning som værende den mest væsentlige del af planlægningsaspektet, da denne kæder budgettet sammen med virksomhedens strategi. Den operationelle planlægning indeholder derfor både processerne budgetlægning og budgetopfølgning.

### **Ritual**

Ritual er medtaget, som formål, selvom Anthony et al. og Sivabalan som de eneste af de anvendte kilder, forholder sig til, at det traditionelle budget ofte anvendes, som et ritual. Det vil sige, at der tale om en årlig tilbagevendende proces, som blot bliver en vanesag for virksomheden. Samtidig forklarer de også, hvordan nogle virksomheder tager denne proces for givet, og glemmer hvorfor de har et budget i det hele taget, hvilket antyder, at det bare bliver gjort af vane. Dette kan sammenlignes med den kritik, som bliver fremsat af Hope & Fraser, hvor det traditionelle budget bliver beskyldt for, at det blot er en årlig tilbagevendende proces, som er ressourcekrævende og opdateres for sjældent i forhold til omverdenen, jævnfør kritik afsnittet. Selvom det langt fra er alle de anvendte kilder, som er enige i dette formål, så er det alligevel valgt som formål. Endvidere kunne det også antages, at virksomheder anvender den årlige budgetlægningsproces og det udarbejdede budget, som en overordnet lov i virksomheden, som de enkelte medarbejdere holdes op imod. Det er også medtaget, som formål, da der kan være specielle forhold, hvor budgettet stilles, som et krav, eksempelvis i aktieselskaber, hvor interessenterne kan have en formodning i forhold til at blive informeret om virksomhedens fremtidige forventninger.

### **Koordination**

Koordination er medtaget, som et fælles formål, da der i en overvejende grad er enighed om dette formål mellem specialets litteratur. Dette formål læner sig meget op ad formålet omkring planlægning & processer, da det afhænger af den enkelte terminologi hos kilderne. Blandt andet ses det i Sivabalan et al. at der ikke specifikt skelnes mellem koordination og planlægning, som formål, men derimod nævner koordination, som et underliggende formål i forbindelse med planlægning. Sivabalan benævner blandt andet koordination af ressourcer, som en del af planlægningen, hvilket også må anses, som værende korrekt, hvorimod denne afhandling vælger at anse koordination, som et separat formål. Endvidere forklarer Sivabalan et al. hvordan budgettet kan bruges til at koordinere aktivitetsniveauet og produktionskapaciteten for at opnå en bedre styring.

I takt med, at det er vigtigt at planlægge aktiviteter og ressourcer i form af handlingsplaner, så er det også vigtigt, at koordineringen af disse aktiviteter også er til stede mellem blandt andet de forskellige afdelinger i en organisation.

Drury (2012) beskriver blandt andet koordinering, som et essentielt formål i forhold til, at hele organisationen skal være i harmoni for at kunne køre. Han perspektiverer en organisation til en maskine, hvor alle led skal samarbejde for at den kan køre gnidningsfrit og uafbrudt. Med andre ord hentydes der til, at en organisation skal samarbejde og forstå, hvordan de arbejder bedst muligt i linje med organisationens interesser. Ifølge Anthony et al. er det også et vigtigt formål, da det er væsentligt, at en organisation får koordineret deres strategi og budget horisontalt, som vertikalt, så der arbejdes mod et fælles mål.

### **Kommunikation**

Kommunikation er udvalgt, som et formål grundet den bredde enighed, der eksisterer mellem specialets kilder omkring kommunikering. Det drejer sig om vigtigheden af at kommunikere budgettet og planerne i virksomheden og derved sørge for, at alle er informeret omkring deres rolle i opnåelsen af budgettet, samt informering om ansvarsfordeling. Igen læner dette formål sig meget op af de to ovenstående, hvilke bare bevidner, hvordan de forskellige formål støtter hinanden for at opnå en balance.

Drury (2012) forklarer, at kommunikation er vigtigt i forhold, at alle er fuldt ud informeret og derved har en klar forståelse for, hvad deres rolle er i opnåelsen af budgettet. Dette formål skal ifølge Drury gøre medarbejderne mere ansvarlige for de dele af budgettet, som deres rolle i virksomheden varetager. Hansen & Van Der Stede (2004) lægger i højere grad vægt på at kommunikation er vigtigt for, at medarbejderne får en forståelse for deres respektive arbejdsopgaver og får en mere holistisk forståelse for organisationen. Samtidig fremhæver de egenskaben i at kunne kommunikere målene og planerne for, hvordan de skal opnås ud til medarbejderne, så de får en forståelse for, hvordan organisationen overordnet ønsker at agere i forhold til de mål, der er vedtaget. Sandalgaard & Bukh (2009) forklarer også, hvordan de mener, at kommunikation er vigtigt i forhold til at få kommunikeret virksomhedens mål ud i alle kroge af virksomheden.

## Motivation

Blandt de anvendte artikler og lærebøger opstår der enighed blandt Sivabalan et al. (2009) og Drury (2012) om, at motivationen er et egentlig budgetformål. Drury beskriver motivation som værende et produkt, der kommer på baggrund af budgettet, når det agerer rammer for adfærden i virksomheden og dermed motiverer til bestemte handlinger. Det betyder, at det er vigtigt at forsøge at influere lederes adfærd og motiverer til præstationer, som stemmer overens med virksomhedens interesser. Dette kunne eksempelvis være gennem budgetmål, som agerer mål for en eventuel bonusaflytning. Sivabalan et al. behandler ikke motivation som et direkte formål, men derimod som implicite formål, når budgettet blandt andet giver mulighed for at bevillige midler til innovative processer og dermed motiverer til en pågældende adfærd, fordi der netop er budgetteret midler hertil.

## Kontrol

Det kontrollerende formål opfyldes ifølge Sivabalan et al. (2009), når performance i løbet af perioden sammenholdes med budgettet. Artiklen lægger vægt på at denne information kan tilgås både bestyrelsen, men også de produktionsansvarlige. Omkostningsmæssige afvigelser kan derfor anvendes til at kontrollere afvigelser i driftsbudgettet.

Drury (2012) beskriver i højere grad kontrollen, som værende en ramme for lederen, der kan anvende budgettet til at træffe beslutninger løbende. Særligt negative budgetafvigelser kan anvendes, som en varsel af driftsmæssige problematikker. Budgettet kan derfor anvendes som et styringsmæssigt værktøj, hvor der lægges vægt på ”*Management by exception*”, hvor lederen udelukkende har fokus på de signifikante afvigelser fra driftsbudgettet.

Anthony et al. beskriver omvendt kontrollen som værende med henblik på at monitorere om de enkelte mål bliver opnået af de ansatte. Dette kan også medføre en øget motivation blandt de ansatte såfremt denne monitorering af målene eksempelvis giver den enkelte ansatte en bevidsthed om, at han eller hendes handlinger bliver iagttaget.

## Præstationsevaluering

Præstationsevalueringen beskrives af Drury (2012) som værende et formål, hvor der evalueres på medarbejdernes præstationer i henhold til budgettet. Præstationsevalueringen sker derfor i forlængelse af motivationsaspektet, da positive evalueringer som udgangspunkt belønnes og dermed skaber motivation. Sivabalan et al. (2009) tilføjer evalueringen af forretningsenheder til denne

forståelse, da der ikke blot evalueres på medarbejdere, men også blandt andet de strategiske valg, som ledere træffer. Hansen & Van der Stede (2004) understreger, at præstationsevalueringen tidligere har været det mest udbredte formål med budgetlægningen. I virksomheder, hvor der ikke er tale om skarp konkurrence ses det ofte, at budgettet anvendes som grundlag for præstationsevaluering.

### **Strategy formation**

Budgetteringsformålet strategy formation bliver af Hansen & Van der Stede fremført som værende den indflydelse strategien får på udarbejdelsen af budgettet. Strategiens styringshorisont er længere end det årlige budget, hvorfor budgetter indgår som led i strategien. Formålet med strategy formation er derfor, at virksomheden får anvendt strategien og dermed operationaliserer den ud til de ansatte. (Hansen & Van der Stede, 2004)

Strategy formation er medtaget som formål, fordi strategien i en virksomhed spiller en væsentlig rolle i forhold til, hvordan virksomheden bør planlægge kortsigtet for at opnå deres strategi, som kan betegnes, som en langsigtet planlægning. Derfor antages det, at strategy formation spiller en væsentlig rolle i forhold til sammenkoblingen mellem en virksomhedens budget og dens strategi.

## 7.2 Beyond Budgetings udfyldning af de akkumulerede formål

I dette afsnit vil det blive analyseret, hvordan teknikkerne fra Beyond Budgeting udfylder de akkumulerede formål, der blev opstillet i forrige afsnit. Strukturen i afsnittet bliver derfor opstillet, som i forrige afsnit og tager udgangspunkt i de otte formål. Beyond Budgeting udgør et anderledes perspektiv og er i sin enkelthed udarbejdet af forskerne Jeremy Hope og Robert Fraser, som også er to kritikere af det traditionelle budget, hvorved det kan argumenteres, at opfindelsen af Beyond Budgeting blev gjort for at gøre op med de problemstillinger, som de to forskere stillede i forhold til traditionel budgettering.

Formålet med dette afsnit er at udforske litteraturen omkring Beyond Budgeting og analysere, om Beyond Budgeting formår at udfylde de otte akkumulerede formål og på samme tid gøre op med de problemstillinger, som traditionel budgettering står overfor.

### **Planlægning & processer**

I forhold til traditionel budgettering, så håndterer litteraturen omkring Beyond Budgeting sig anderledes i forbindelse med planlægningsaspektet. I stedet for at planlægge forud for en given periode med et budget, så forekommer planlægningen i Beyond Budgeting løbende og kontinuerligt. Dette har til formål at gøre virksomheden mere agil overfor ændringer i omverdenen og derved kunne ændre planen i forhold til den omverdenssituation virksomheden står overfor. På denne måde gør Beyond Budgeting også op med den kritik, jævnfør Kritikafsnittet, som tilfalder traditionel budgettering, da det på sin vis bliver hurtigere at tilpasse planen løbende afhængig af omverdenen.

I forbindelse med princip 1 i ledelse med adaptive processer, så er der tale om, Target Setting, som en del af planlægningen i forbindelse med Beyond Budgeting i stedet for udarbejdelsen af et reelt budget. I den henseende forklarer litteraturen, hvordan der anvendes stretch targets baseret på et ønske om en relativ forbedring. Dette gør det lettere at sætte målene op efter et mere langsigtet perspektiv, og derved ikke holde medarbejderen op imod en mere kortsigtet opfyldelse af målene.

Endvidere benytter litteraturen omkring Beyond Budgeting sig også af et princip kaldet Strategy process, hvilket gør op med den etårige planlægningsproces kendt fra traditionel budgettering. Det betyder, at der i Beyond Budgeting-litteraturen, som tidligere nævnt, planlægges løbende, men samtidig i overensstemmelse med virksomhedens strategi. Det betyder, at det årlige budget afskaffes i forbindelse med Beyond Budgeting, dog vil der blive foretaget rapportering efter behov eller kvartalsvist for at vurdere om virksomheden har retning mod de ønskede resultater.

Det kan på baggrund af ovenstående udledes, at Beyond Budgeting litteraturen kan udfylde det traditionelle budgetteringsformål omkring planlægning og processer, dog forekommer aspekterne en del anderledes i forhold til den traditionelle forskning, da planlægningen sker løbende ved hjælp af stretch mål og rapportering i stedet for at anvende et budget.

### **Ritual**

I forhold til Ritual formålet, så var det jo ikke sig selv et formål, som der var udbredt enighed om mellem forskere indenfor traditionel budgettering, men derfor blev det valgt alligevel grundet forudsætningen om, at det traditionelle budget og planlægningen deraf forekommer, som et ritual mere end som et decideret værktøj. Dette årlige ritual kunne i sin enkelthed ofte forekomme på grund af forpligtigelse overfor interessenterne af virksomheder.

I forhold til Beyond Budgeting litteraturen, så adskiller det sig her fra Traditionel budgettering, da der i Beyond Budgeting ikke anvendes et budget og derfor ville ritualformålet være decideret modstridende på grund af informationsbehovet til interessenterne. Beyond Budgeting skal ses, som en kontinuerlig proces, som bliver revurderet og i sin rene form mere kan betragtes, som en flydende styringsform end et årligt ritual.

### **Koordination**

Da der som tidligere nævnt, ikke anvendes nogle former for budgetter i Beyond Budgeting, så er det på sin vis sværere at skabe en koordinering, dog formår teorien at koordinere, men i stedet ud fra kundernes behov fremfor et fastlagt budget. Det vil sige, at koordineringen sker ud fra kundernes efterspørgsel, som skal være styrende for de aktiviteter, der skal udføres for, at kundernes behov bliver dækket. Dette skulle gerne medføre en bedre værdiskabelse end ved koordinering ud fra estimerede budgetter, da det gerne skulle øge fokuset på kunden gennem kundetilpassede løsninger. Tanken er, at koordinationen finder inspiration i et kunde-leverandørforhold, hvor der eksisterer et forhold mellem salgsenheder og produktionsenheder, hvilket også antyder, at en mere ordrebaseret styring ville være fordelagtig, som for eksempel en logistisk pull-strategi.

Beyond Budgeting har også et princip, som drejer sig om Ressource Management, dog i en anden grad end traditionel budgettering, da der jo ikke laves et reelt budget, så kan der ikke disponeres ressourcer efter det. Dog siger Beyond Budgeting-litteraturen, at der stilles ressourcer til rådighed efter behov i stedet for, at de bliver allokeret gennem det årlige budget. Her er det muligt at anvende



kapacitetsomkostninger i forhold til omsætningen til at styre, hvordan ressourcerne bliver stillet til rådighed gennem et internt marked.

Da radikal decentralisering er et centralt element i Beyond Budgeting, så har det også sin effekt på koordinationen i virksomhed, da en større grad af decentralisering også medfører en bredere ansvarsfordeling og derved overlades koordinationen også til eksempelvis forretningsenheder med det forbehold, at de overordnede mål tages i betragtning i forhold til perioden.

Det kan udledes, at Beyond Budgeting filosofien uden problemer har en alternativ og anderledes måde at håndtere selvsamme formål omkring koordination. Det mest fundamentale er dog, de medarbejdere og den måde BB-systemet bliver opbygget på skal være tilsvarende optimalt i forhold til at håndtere koordinationen ud fra kundernes behov.

### **Kommunikation**

I forbindelse med det traditionelle budgets formål kommunikation, så spiller kommunikation også en væsentlig rolle i forbindelse med Beyond Budgeting. Beyond Budgeting bruger seks principper, som danner rammen for det, der i litteraturen er kendt, som radikal decentralisering. Princip nummer seks i dette tilfælde handler om at have en åben og etisk informationskultur, som skal bidrage til mere informationsdeling i form af ligelig adgang til informationer. Det betyder også, at der eksisterer en del tillid i forbindelse med denne åbenhed, hvor pointen i hele kulturen er, at der ikke skal eksistere nogen former for informationsbarrierer.

Ydermere beskæftiger Beyond Budgeting sig også med dannelse af teams, som i princip fire af radikal decentralisering. I forbindelse med teams må det samtidig antages, at der er en stor grad af kommunikation imellem teamets medlemmer. Der bliver oprettet teams i Beyond Budgeting for at uddelegere ansvaret ud til små forretningsenheder, hvilket også giver en mere åben og flydende kultur. Beyond Budgeting søger groft sagt at minimere den omgang de ansatte har med bureaukrati ved at tildele dem mere ansvar og derved gøre det muligt for hele virksomheden at reagere hurtigere og mere fleksibelt i forbindelse med problemløsning.

Det kan derfor udledes, at Beyond Budgeting kan udfylde formålet omkring kommunikation, dog kan der argumenteres for og imod forståelsen af kommunikation, da kommunikationen i Beyond Budgeting er væsentlig anderledes beskrevet i en mere åben form end tilsvarende beskrivelse i traditionel budgettering. Endvidere udfylder Beyond Budgeting kommunikationsformålet på trods af forskellige tilgange til kommunikation.

## **Motivation**

I Beyond Budgeting litteraturen eksisterer der et princip kaldet motivation and rewards, som hænger sammen med det princip de kalder target setting, da der bør være en belønning ved at opnå et mål, selvom det er et stretch mål. Motivationsaspektet i Beyond Budgeting kommer derved af, at der i forbindelse med target setting også skal evalueres og aflønnes for at skabe motivation for at opnå målet. Dog sker denne måling og evaluering gennem relativ forbedring fremfor at skabe et "fixed performance target", som Hope & Fraser kritiserer traditionel budgettering for at gøre. Derfor handler motivationsaspektet i Beyond Budgeting om at basere det på relative målinger i enten teams, forretningsenheder med mere. Derved benchmarkes eksempelvis de forskellige teams op imod hinanden. Det betyder også, at det er muligt at opnå bonusser selv i år, hvor virksomhedens resultater er dårlige resultater, hvis bare ens eget team klarer sig bedre relativt set i forhold til ens peer grupper. Grundet brugen af benchmarking, så kendes målet ikke på forhånd for de enkelte ansatte, hvilke kan virke som demotiverende, grundet usikkerhedsaspektet. Tværtimod er tanken, at denne usikkerhed skal medvirke til øget motivation hos de ansatte, da målet bliver sat ud fra præstationerne i de forskellige teams, hvilke gerne skulle motivere de forskellige teams til at yde den optimale indsats for at blive det bedste team relativt set i forhold til de andre teams.

På baggrund af ovenstående udledes det, at Beyond Budgeting kan dække Traditionel Budgetterings motivationsformål. Dog er måden, hvorpå de ansatte motiveres en anden, da der anvendes relative målinger til at øge de ansattes motivation. De relative målinger suppleres desuden af den radikale decentralisering, som bevirker, at både et større ansvar samt friheden til at have et personligt ansvarsområde motiverer den ansatte. På baggrund af dette er decentraliseringen samt en højere grad af ansvarsfordeling med til at bidrage til øget motivation.

## **Kontrol**

Da Beyond Budgeting ikke benytter sig af et budget, som Traditionel Budgettering, så er kontrollen på den måde også anderledes, da det for eksempel ikke er så nemt at lave en opfølgning på et budget, som man ikke har. Alt styring og kontrol decentraliseres, som hovedregel i Beyond Budgeting og kun i nødstilfælde fra centralt hold styres dette. Derfor ligger en stor del af kontrollen og styringen også hos eksempelvis lokale forretningsenheder. Dog er denne styring ikke bare til egen fri vilje, men den kommer med nogle retningslinjer og et værdisæt, som skal følges for, at det stemmer overens med organisationens interesser. Til det benyttes rullende forecast baserede på realiserede tal, hvor der tages

højde for forskellige elementer, som eksempelvis sæsonudsving. Dette benyttes for at få et overblik over den forventede fremtidige udvikling, dog er disse i det givne tilfælde helst udarbejdet af folk, som ikke selv har interesse i tallene, for at få et så unbiased forecast, som muligt.

Udover dette benyttes der også, en del KPI'er, som kontrolværktøj for at give et bedre overblik over, hvordan eksempelvis virksomheden, forretningsenheder og medarbejdere præsterer. De præsterede resultater kan også offentliggøres for alle sammenlignelige enheder for at identificere eventuelt forbedringsmateriale.

Det betyder, at Beyond Budgeting har kontrolaspekter i litteraturen, som afviger fra den traditionelle metode at kontrollere på, da der ikke udarbejdes i budget i Beyond Budgeting, så anvendes der dog rullende forecasts baseret på realiserede tal eller KPI'er, som agerer kontrolværktøj.

### **Præstationsevaluering**

I sammenhæng med det ovenstående omkring, hvordan Beyond Budgeting opfylder motivations- og kontrolformålet, så overlapper nogle af Beyond Budgeting principperne flere af de akkumulerede formål i forhold til udfyldningen af disse formål. Tidligere blev det nævnt i afsnittet omkring Motivation og Beyond Budgeting, hvordan relativ måling anvendes til at måle og evaluere. Dette gøres blandt andet via benchmarking af forretningsenheder eller ud fra de opstillede KPI'er, som er en del af Beyond Budgeting-litteraturen. Da benchmarking, som tidligere nævnt, først anvendes efter en endt periode, så kendes målet ikke på forhånd, da det går ud på at sammenligne eksempelvis medarbejdere og deres reelle præstationer. Derved er der også en usikkerhed forbundet med relativ måling, som gerne skal medvirke til at medarbejderne præsterer deres bedste for at slå deres peers. Det betyder også, at selv i år med lavt resultat, så kan en medarbejder blive belønnet. Eksempelvis, hvis årets resultat for en given virksomhed er lav et år sammenlignet med andre år, så kan det skyldes en lang række årsager, som ikke nødvendigvis er medarbejderens skyld, men måske skyldes en eksternalitet fra omverdenen. En af dem kunne være, at markedet er faldende, hvilket betyder, omsætningen og muligvis årets resultat ville blive mindre, men derfor kan eksempelvis virksomheden godt klare sig bedre end dets konkurrenter i den pågældende markedssituation. Det betyder også, at medarbejderen selv i år med lave resultater sammenlignet med hinanden stadigvæk kan have præsteret godt og derved evalueres til en belønning.

Det kan udledes af litteraturen omkring Beyond Budgeting, at denne sagtens kan overholde formålet omkring præstationsevaluering. Forskellen fra Traditionel Budgettering og til Beyond Budgeting ligger dog i at Beyond Budgeting anvender relativ måling, hvor Traditionel Budgettering anvender

budgettet og opstillede mål til at evaluere eksempelvis en given medarbejder eller forretningsenheds præstation.

### Strategy formation

Dette formål har også en central rolle i forbindelse med litteraturen omkring Beyond Budgeting, hvor princip tre strategy process fra ledelse med adaptive processer indeholder elementer, som også udfylder formålet strategy formation. Dog er der en væsentlig forskel fra traditionel budgettering til Beyond Budgeting, da den etårige planlægningsproces i Traditionel Budgettering er modstridende grundet, at strategiske processer typisk strækker sig mere end blot et år. Behovet ifølge Beyond Budgeting er derfor, at der planlægges løbende i stedet for et år frem ad gangen, da der på den måde gøres op med kritikken omkring, at budgetter er ude af trit med omverdenen. På den måde er det nemmere at planlægge ud fra strategien og derved tage højde for uventede begivenheder. Det betyder, at ifølge Beyond Budgeting perspektivet er det vigtigt, at planlægningen er en kontinuert proces, som ikke blot foretages fremadrettet, men derimod løbende, og samtidig inkluderer samtlige medarbejdere, som har relevans for de enkelte områder, der indgår i planlægningen. Blandt andet benyttes kontrol og monitorering efter behov for at identificere eventuelle forskelle mellem de ønskede resultater og virksomhedens bevægelse.

Derved kan det udledes, at Beyond Budgeting udfylder formålet omkring Strategy formation, dog på en anderledes måde end det traditionelle budget, da fokus ligger på at planlægge kontinuerligt fremfor fremadrettet.

### 7.3 Delkonklusion

På baggrund af de to ovenstående analyseafsnit kan det udledes, at de tre videnskabelige artikler, Hansen & Van der stede, Sivabalan (2009) og Sandalgaard & Bukh (2009) samt de to lærebøger Anthony et al. (2014) og Drury (2012) har adskillige fælles tilgange til, hvilke formål den traditionelle budgettering tjener. Dette resulterer i ovenstående afsnit i de otte akkumulerede formål. Jævnfør tabel 7.1 er der en generel konsensus iblandt de fremførte formål med undtagelse af formålene *ritual* og *strategy formation*. Det kan udledes, at disse formål har en væsentlig betydning, da *ritual* eksempelvis tilgodeser interessenter, mens *strategy formation* har et langsigtet perspektiv, der integrerer virksomhedens strategi i den traditionelle budgettering.

I forhold til Beyond Budgetings udfyldning af de akkumulerede formål, kan det udledes, at Beyond Budgeting kan udfylde alle formålene med undtagelse af formålet *ritual*, da det er

modstridende i forhold til teorien omkring Beyond Budgeting, hvor der ses på kontinuerlig planlægning fremfor en definitivt årlig planlægning. Endvidere udfylder Beyond Budgeting formålet *planlægning & processer* på en anderledes måde end traditionel budgettering, da budgettet er afskaffet og udskiftet med eksempelvis princip et *target setting* fra Beyond Budgeting-litteraturen. Samtidig med, at styringsformen er mere løbende fremfor fremadrettet i Beyond Budgeting, hvilket ses i form af de overordnede stretch mål, som ikke skal opnås på årsbasis, men hvor ambitionerne er at nå dem over en længere periode. Formålet *koordination* er også anderledes, da der i Beyond Budgeting er en mere decentraliseret struktur, som giver de enkelte forretningsenheder mere ansvar og frihed, hvilket også overlader mere af koordineringen til dem under de forudsætninger, at de koordineres i overensstemmelse med de overordnede stretch mål.

Derudover benytter Beyond Budgeting sig også af koordinering af aktiviteterne ud fra kundernes efterspørgsel for at øge værdiskabelsen for netop kunderne, og derved skabe mere kundetilpassede løsninger. I denne sammenhæng udfyldes formålet *kommunikation* også i forbindelse med decentraliseringen i Beyond Budgeting, da det i den forbindelse også søges at uddelegere ansvaret ud til forretningsenheder. Dette giver en mere åben og flydende kultur, som søger at minimere unødvendig kommunikation og effektivisere beslutningstagen for dermed at gøre virksomheden mere agil. Dette betyder også, at de enkelte forretningsenheder eller teams bør have den fornødne information fra centralt hold, om eksempelvis de overordnede mål, for at kunne ensrette sine aktiviteter med virksomhedens interesser.

Ydermere kan det udledes, at *motivation* og *præstationsevaluering* bliver opfyldt ved hjælp af relative målinger, hvor blandt andet kollektive gruppemålinger kan anvendes på tværs af organisationen. Dette vurderes både at være motiverende, men også som værende et muligt grundlag for evaluering. Slutteligt udledes det, at formålet *kontrol* udfyldes anderledes i forhold til traditionel budgettering, da der ikke benyttes et budget til at kontrollere ud fra. Der benyttes i stedet rullende forecasts og KPI'er, som kontrolværktøj for at kontrollere, hvordan virksomheden og forretningsenhederne præsterer i forhold til de overordnede mål. Igen er kontrollen uddelegeret til forretningsenhederne grundet decentraliseringen, dog ikke uden retningslinjer fra centralt hold i form af stretch mål og værdisæt.

## 7.4 Beyond Budgeting i praksis

I følgende afsnit vil der blive gennemgået fire anvendte casestudier med henblik på at skabe en forståelse for, hvorledes virksomheder har skabt erfaringer som følge af implementering af beyond budgeting. Casene er opbygget ud fra, hvorledes de bliver præsenteret individuelt. Der er derfor ikke anvendt bestemte rammer for, hvordan casene bliver opstillet. Dette er gjort for ikke at miste information, dog bliver de akkumulerede formål påpeget og analyseret, såfremt de forekommer i casene. Strukturen i afsnittet bærer derfor præg af den oprindelige opbygning i de enkelte cases, hvor casene bliver gennemgået i følgende orden: FoodCorp, Handelsbanken, OilCo og slutteligt tre finske industrivirksomheder.

### Case 1: FoodCorp

I artiklen ”*Beyond Budgeting and change: a case study*” præsenteres casevirksomheden FoodCorp, som en virksomhed inden for fødevarerindustrien med fire forskellige forretningsenheder. Virksomheden har 15.000 ansatte og omsætter årligt for mere end fem milliarder euros. Virksomhedernes primære kunder er supermarkeder, hvor både produktion og salg sker over hele verden. Virksomheden er ejet af de skandinaviske landmænd, hvilket vil sige, at virksomheden er et andelshaverselskab med andelshavere i form af landmændene. I dette tilfælde er landmændene ejere, mens de samtidigt også er producenterne, hvor de er forpligtiget til at forsyne Foodcorps produktion. Fødevarerindustrien er karakteriseret ved en høj konkurrence, hvilket har været medvirkende til en bølge af fusioner og opkøb, hvor FoodCorp har været en del af denne bølge, da virksomheden er et resultat af adskillige fusioner. I et andelsselskab, som FoodCorp, får hver enkelt andelshaver, som landmanden, en del af den samlede indtægt afhængig af den andel, den enkelte landmand har forsynet virksomheden med. Denne type bidrag er for landmændene altafgørende, da det ofte udgør deres hovedindtægt eller den eneste indtægt. Landmændene er samtidigt autonome i forhold deres forsyning til andelsselskabet, da de ved utilfredshed har selvbestemmelse over, om de vil skifte til en anden konkurrent for at forbedre deres indkomst. (Sandalgaard & Bukh, 2014)

#### *FoodCorps Budgetændringer*

FoodCorp begyndte at ændre deres budgetteringsproces i 2003 i takt med en implementering af et nyt ERP-system. Virksomheden begyndte derfor på det tidspunkt at undersøge adskillige businessprocesser, herunder deres planlægning og budgetteringsprocedurer. Gennem den

undersøgelse fandt de frem til Beyond Budgeting principperne, som en mulig ide. FoodCorp mødtes derfor med forskellige konsulenter specialiserede i Beyond Budgeting. Dertil udtalte FoodCorps Viceøkonomidirektør, at virksomheden ønskede en ledelsesstil, der var fremadrettet i stedet for bagudrettet. Flere af lederne proklamerede, at en stigende usikkerhed i omverdensforholdene var en af grundene til at skifte fokus mod Beyond Budgeting. Den originale baggrund for at ændre budgetteringsproceduren var ifølge en viceøkonomidirektør, at økonomistyringen i virksomheden skulle være billigere. Hope & Fraser sidste kritikpunkt omkring gaming, som problem i forbindelse med budgettering blev ifølge FoodCorp ikke anset, som værende et problem. (Sandalgaard & Bukh, 2014)

### *Hvordan overgik FoodCorp?*

FoodCorps ændringer var i høj grad inspireret af Hope & Frasers fremstilling af Beyond Budgeting, men der var ikke tale om en fuldstændig implementering. FoodCorps viceøkonomidirektør udtaler hertil:

*” We have looked at Beyond Budgeting, but we have not tried to take advantage of all 12 points, but there are elements and as you can hear there are also elements that directly contradict [Beyond Budgeting].”* (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 415)

I dette tilfælde fokuserede FoodCorps nye system på top-down target setting<sup>3</sup>, i overensstemmelse med Beyond Budgeting-litteraturen, kombineret med en reduktion i detaljeringsgraden og dermed styringsdybden i budgettet. Dermed kan det udledes, at FoodCorp ikke afskaffede det traditionelle budget. Top-down targets blev baserede på underordnede målinger i form af traditionelle finansielle præstationsmål, som eksempelvis profit og omkostninger og disse var fastsatte, som det kendes fra traditionel budgettering. Et af spørgsmålene, som bliver stillet i dette casestudie, handler om, hvorfor budgetter stadigvæk i en udvidet grad bliver anvendt, hvis de ifølge Beyond Budgeting litteraturen ikke passer til nutidens forretningsmiljø. FoodCorp casen kommer i dette tilfælde med flere grunde

---

<sup>3</sup> Target setting omfatter det danske begreb målsætning, hvor begrebet *targets* omfatter det danske begreb mål.

for, hvorfor de ikke afskaffer det årlige budget, men derimod kun finder inspiration i Beyond Budgeting. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 415 - 416)

FoodCorp anvender i casen stadigvæk fastsatte mål, selvom der er indikationer for at relative præstationsmål fra Beyond Budgeting ville være anvendeligt. Dette gøres da relativ præstationsmåling ikke stemmer overens med deres kriterie om at fastholde og tiltrække nye leverandører, i form af landmænd. Udfordringen i denne sammenhæng er dog, at der internt i FoodCorp manglede sammenlignelige jobdesigns for at kunne benchmarke, grundet deres høje grad af specialisering. Dog er dette ikke den eneste barriere for at kunne implementere hele Beyond Budgeting-konceptet. Ideen om at afskaffe budgetterne totalt blev afvist i ledelsen blandt andet på grund af FoodCorps ejerstruktur, da de er ejet af andelshaverne, hvis indtægt som sagt i høj grad er afhængig af FoodCorps resultat. FoodCorp forklarer, hvordan deres ejeres, altså andelshavernes, finansielle sikkerhed er afhængig af, at de ved, hvad de kan forvente af FoodCorp det næste år. Derfor følte FoodCorp, at de var forpligtet til at udmelde et årligt mål, som eksempelvis den forventede udbetaling til ejerne. Det betyder også, at der blev lagt et pres for at indfri det pågældende mål, når målet blev kommunikeret ud til andelshaverne. I henhold til ovenstående er FoodCorp i høj grad nødsaget til at indfri budgetteringsformålet omtalt som værende *ritualet*, grundet at udmeldingen af de årlige forventninger, er afgørende information i forhold til ejernes indtjening. Opfyldelsen er dog i direkte modstrid med Beyond Budgeting.

I FoodCorps tilfælde er det nødvendigt, at landmændene føler sig sikre på, at de vil få deres penge ved enden af året, hvortil det fastsatte profitmål giver landmændene den form for stabilitet, de efterspørger. Dette giver også særdeles god mening i forhold til, at FoodCorp er baseret på andelshavere. Ifølge artiklen refereres der til Frow et al. (2010), som blandt andet pointerer at virksomheder, som er børsnoteret, har et krav fra interessenternes side omkring forventninger til den kommende målopfyldelse. FoodCorps administrerende direktør udtaler også, at de arbejder hårdt på at give deres ejere pålidelige estimater, hvilket er et af virksomhedens mange ansvar i forhold til at give deres ejere den korrekte vejledning i forhold til virksomhedens mål. Derfor benytter FoodCorp sig af et fastsat mål for hver enkelt forretningsenhed, hvilke vil sige, at det er et top-down mål. Disse mål skal opfyldes uanset omverdensforholdene og målene skulle gerne motivere medarbejderne til at være nytænkende, samtidig med at FoodCorp iværksatte forecasts procedure for at holde øje med om det enkelte mål blev opfyldt. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 416)



Dette betød, at den overordnede ide med at sætte mål var, at budgetteringsprocessen ville starte med en kalkulation af en forventede payout til landmændene. Med en peer gruppe, som benchmark, besluttede bestyrelsen payout-niveauet. Dette aggregerede mål skulle danne rammen ned gennem organisationen for de forskellige forretningsenheder, som derefter skulle præsentere, hvordan de havde tænkt sig at opnå det pålagte mål. Visionen i denne proces var at tillade en større frihed i, hvordan de enkelte forretningsenheder ville opnå det pålagte mål. Økonomaifdelingen mente i dette tilfælde ikke, at det var nødvendigt med en stor detaljeringsgrad i forbindelse med budgetteringen, i dette tilfælde kun få linjer. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 416) Ovenstående opfylder formålet omkring *Koordination*, hvor det er op til de enkelte forretningsenheder at koordinere deres budget eller handlingsplan i overensstemmelse med det overordnede pålagte mål. Det fremgår, derfor at FoodCorp har valgt at decentralisere flere planlægningsopgaver. Yderligere ændres tilgangen i forhold til formålet *planlægning & processer*, da de vælger at anvende target setting fra Beyond Budgeting-litteraturen. Dog bibeholdes den traditionelle budgetteringsproces, da der stadig anvendes finansielle mål, blot med mindre styringsdybde. Disse mål er fastlagte og skal opnås som tidligere.

Før dette havde budgetteringsprocessen startet mere med en bottom-up-tankegang, hvor forretningsenheder forberedte et detaljeret budget baseret på forventninger, efterfulgt af budgetforhandlinger med de pågældende afdelingsledere før det endelige finansielle budget blev godkendt. Ændringer, som blev foretaget i forbindelse med budgetprocessen, blev gjort for at reducere mængden af tid, der blev brugt på at udarbejde budgettet. Yderligere blev det gjort for at skifte fokuset fra at forklare varianser i budgettet til et fokus på at opnå det årlige mål i stedet. Vicepræsidenten udtaler sig:

*” The management time and management accounting time you spend on explaining variances should be spent on making action plans.”* (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 416)

Som tidligere nævnt, ville de pålagte mål forblive uændret på trods af ændringer i omverdenen. De skulle indgå i en præstationskontrakt og være en del af et bonussystem, som indeholdte personlige mål, mål for den enkelte forretningsenhed og et overordnede mål for afdelingen. Målene ville inkludere både ikke finansielle og finansielle mål. På trods af fokuset på aggregerede mål, der stemmer overens med Beyond Budgeting, så valgte de i FoodCorp stadigvæk at fastholde en traditionel budgetrapport, som blev leveret til direktionen og bestyrelsen. I denne indgik stadigvæk varianser og forklaringer deraf, dog var forskellen på den tidligere Bottom-up mtilgang og den nye

top-down målsætning, at de forsøgte at undgå en undskyldningskultur, der fandt sted i tilfælde af varianser og de dertilhørende forklaringer til kun at fokusere på, om det overordnede fastsatte mål blev opnået eller ej. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 416) Den traditionelle budgetrapport er dermed den eneste kontrol, som anvendes i forhold til at kontrollere, hvor langt de er i forhold til deres overordnede fastsatte mål. Dette opfylder samtidigt også *kontrolformålet*, dog ikke i et Beyond Budgeting perspektiv, men set ud fra teorien omkring traditionel budgettering.

Selvom der ikke var særlig meget fleksibilitet forbundet med at opnå de fastsatte mål, så forsøgte direktionen alligevel at give mere ansvar og frihed i form af, at det var ledernes ansvar, hvordan de opnåede de pålagte mål. Denne form for ansvarsuddelegering og frihed minder meget om Beyond Budgeting, men er på sin vis også forskellig fra Beyond Budgeting, da den frihed FoodCorp gav til deres ledere ikke var en måde at give dem fleksibilitet, men en måde at gøre dem mere fleksible på, hvor de så brugte de pålagte mål, som en måde at lægge pres på lederne i form af at skulle tænke kreativt i forhold til målopfyldelsen. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 416-417)

Det betyder, at den store forskel fra Beyond Budgeting tankegangen til FoodCorps budgetændring er de fastlagte mål og den stigende kynisme hos direktionen i forhold til at korrigere for ændringer i omverdenen. Dermed vil direktionen ikke korrigere det fastsatte mål for ændringer i omverdenen, der påvirker målopfyldelsen hos den enkelte forretningsenhed, som eksempelvis en valutakursændring, men derimod kun korrigere ved ekstreme tilfælde, som eksempelvis den indeværende Covid-19-pandemi.

### *Detaljegraden*

Efter overgangen til Beyond Budgeting bredte en stor skepsis sig i organisationen, hvilket udmøntede sig i et generelt usikkert miljø. Lysten til at ændre i forretningsgange var begrænset. Den brede skepsis havde dog ingen indvirkning på ændringerne, da FoodCorp påbegyndte et mindre detaljeret budget. Dette understregede FoodCorps vicedirektør, da han lagde vægt på, at de tidskrævende budgetter med høj styringsdybde ikke nødvendigvis skabte ledelsesmæssig værdi. Det blev derfor vurderet, at de ressourcer FoodCorp havde bundet i udarbejdelsen og opfølgningen heraf, ikke var hensigtsmæssige. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 418)

Modsat ytrede en produktionschef, at ledelsen overser konsekvenserne af den manglende styringsdybde. Særligt fluktuationerne i millionklassen forsvinder under radaren, når styringsdybden begrænses. Såfremt ledelsen ønskede forklaringer på budgetvarianserne var dokumentationen begrænset, da der ganske enkelt ikke blev produceret den pågældende data, der tidligere ellers havde

forklaret variansen. Som dokumentation til sådanne situationer udviklede de ansvarlige i sådanne produktionsenheder personlige regneark, således afvigelserne var mulige af begrunde. Denne personligt afvigende adfærd har endnu ikke været adresseret. Adfærdens spores i flere henseender og beskrives særligt i den månedlige opfølgning:

*“It is the SAP system, which creates a report that is a little difficult to read my head of administration takes those numbers, reads them from a financial point of view and translates them for me so I get a half-page report from him with all of the numbers. In principle, he had his old system from before SAP with some spreadsheets and now he has the new one. In essence, he takes the new and pours it into the old.”* (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 418)

Med andre ord falder de nye forretningsgange til jorden, hvis de tolkes personligt og endnu værre bliver løst, som det var tilfældet tidligere, da man anvendte den traditionelle budgettering.

Produktionen i FoodCorp er desuden designet til at absorbere de kortsigtede flugteringer i salget, eftersom der producerer et restprodukt beskrevet, som værende et pulverprodukt, der modsat mælk har en længere holdbarhed, hvilket tillader FoodCorp i højere grad at bygge til lager og dermed udnytte produktionskapaciteten. (Sandalgaard & Bukh, 2014 s. 419)

## Case 2: Handelsbanken

Denne case handler om Svenska Handelsbanken, som i afhandlingen vil blive omtalt Handelsbanken. Casen vil som nævnt blive behandlet som værende consulting research (Lukka & Granlund, 2002), da den udelukkende fører positive argumenter, som følge af implementeringen af Beyond Budgeting.

Casen omhandler den succesfulde implementering Handelsbanken gennemgår af Beyond Budgeting. Derfor vil de forskellige forandringer blive gennemgået, som Handelsbanken har foretaget for at overgå til Beyond Budgeting i deres økonomistyringssystem. Såvel som deres økonomistyringssystem bliver gennemgået, så vil det også blive analyseret, hvilke principper fra Beyond Budgeting-litteraturen, som spiller en væsentlig rolle i forhold til lige præcis deres økonomistyringssystem. Endvidere vil det også blive analyseret i forhold til den forudgående analyse, hvordan Handelsbankens økonomistyringssystem udfyldelse af de otte fælles formål fra den traditionelle budgetteringslitteratur. Handelsbanken er, som tidligere nævnt, en af de virksomheder, som succesfuldt har implementeret Beyond Budgeting, hvorfor den også er blevet anvendt i litteraturen af Hope & Fraser, som case til at belyse, hvordan Beyond Budgeting kan implementeres i en virksomhed.

Handelsbanken blev grundlagt i 1871 og er i dag en af nordens største banker med 782 filialer fordelt over 24 lande. Virksomheden har været børsnoteret siden 1873 og er dermed en af Sveriges ældste børsnoterede virksomheder. Den næststørste aktionær med 10,3 % er Oktagonfonden, en fond, som styrer de ansattes overskudsdeling. Banken tilbyder gennem sine mange filialer en række forskellige produkter og services, og i modsætning til mange andre banker, så er det filialerne selv, som bestemmer, hvilke produkter og ydelser de tilbyder deres kunder. (Olesen 2013, s. 3)

I de tidligere 70'ere ansatte banken en ny CEO kaldet dr. Jan Wallander på grund af nedadgående præstationer. Han kom med et nyt visionært økonomistyringssystem, som gjorde at banken har opnået bemærkelsesværdige resultater siden. I mere end 41 år har banken leveret i forhold til sit mål, som er at opnå bedre profitabilitet end gennemsnittet af de sammenlignelige banker i deres hjemmemarkeder. (Olesen 2013, s. 3)

Handelsbankens ide om, hvordan en succesfuld bank drives er baseret på værdier, som tillid og respekt for individet både kunder, såvel som ansatte. Filosofien bygger på en overbevisning om, at den eneste måde at opnå en bæredygtig konkurrencefordel, i en hurtigt forandrende verden, er gennem dens medarbejdere og deres kreativitet, indsigt og bedømmelse. Handelsbankens filosofi har derfor

fokus på styring gennem en radikal decentraliseret menneskebaseret model. Dette er samtidig i stærk kontrast til den typiske centraliserede taldrevne virksomhed. Handelsbanken tog blandt andet det store skridt at afskaffe, alt der havde med budgetter at gøre herunder absolutte mål, detaljerede forecasts osv. Disse er blevet udskiftet med få relative mål og i stedet for, at strategiske udtalelser kommer fra topledelsen, så ligger disse beslutninger nu ved de enkelte filialer, som er tættere på kunderne. (Olesen 2013, s. 4)

### *Handelsbankens økonomistyringssystem*

Bankens strategi er meget klar. De vil være den bedste og mest profitable universelle bank i sine hjemmemarkeder. Inde i denne bredde udtalelse er hver enkelt region og filial frie til selv at udvikle sin egen strategi og marketingsplaner. Det betyder også, at Handelsbanken ikke udfører nogle centralt afholdte marketingskampagner. I sin enkelthed mener Handelsbanken, at de enkelte filialer har den bedste viden om de lokale kunder og derfor skal marketingaktiviteterne besluttes lokalt hos filialen. Direktøren for den danske afdeling af Handelsbanken udtaler blandt andet: *"Vores model er grundlagt på den positive anskuelse af, at mennesker kan og vil præstere, når de får det rette forhold til at gøre det"* (Olesen 2013, s. 4-5)

Denne udtalelse er fuldt ud overensstemmende med den besked Beyond Budgeting litteraturen forsøger at sende, som lyder: *"At bygge selvbestemmende og adaptive organisationer ude at miste kontrol."*

### *Target setting*

Target setting er princip et i Beyond Budgeting, som handler om at sætte mål. Det overordnede target i Handelsbanken er at skabe en højere profit end gennemsnittet af de sammenlignelige banker i deres hjemmemarkeder. Målet skal hovedsageligt opnås ved at have mere tilfredse kunder og lavere omkostninger end deres konkurrenter. Da Jan Wallander ankom i 1970, var bankens politik, at den ville være den største bank i Sverige, og en af hans første beslutninger var at fjerne fokuset fra volumen og i stedet over til profitabilitet. I stedet lød målet på, at Handelsbanken skulle være den bedste og mest profitable bank i Sverige og derfor skiftede alt fokuset fra størrelse til profitabilitet. Udover det overordnede mål, så arbejder banken ikke med centralt kontrollerede mål eller budgetter. Hvis en filial ønsker at arbejde med flere, står det dem helt frit for at sætte sine egne mål. En af

grundene til dette er fokusskiftet fra størrelse til profitabilitet. Et andet nøgleelement i virksomheden er en stærk tro på, at absolutte mål ikke er mere værd end de papirer, de er skrevet på. (Olesen 2013, s. 5)

For at fremherske præstationer har banken lagt sin lid til en kultur, der er bygget op omkring kontinuerte forbedringer. Det betyder også at både ledere og ansatte hele tiden skal søge at forbedre eller forny sig. Dette gøres blandt andet gennem informative teams og filialerne, som løbende arbejder sammen, og deler informationer og derved lærer fra hinanden for at kunne forbedre sig løbende. (Olesen 2013, s. 5)

Ovenstående stemmer overens med det første princip i *Beyond Budgeting*, men derudover udfylder det også meget godt formålet vedrørende *planlægning og processer* jævnfør tabel 7.1. Det viser, hvordan planlægningen udgør et overordnet mål, hvorefter alt strategi og målsætning er op til den enkelte filial, hvis blot de stemmer overens med virksomhedens overordnede mål. Dette udfylder også formålet *koordination*, da virksomheden har gjort op til den enkelte filial at koordinere sine aktiviteter.

### *Radikal decentralisering*

Decentralisering er et nøgleelement i Handelsbankens økonomistyringssystem. Det hænger sammen med værdierne om, at banken er baseret på tillid og respekt for individerne. Denne tilgang fører til bedre og hurtigere beslutninger, som foretages tættere på kunden. Det skaber samtidig forpligtelser og muligheden for, at de ansatte kan have en større indvirkning og derfor udføre et bedre stykke arbejde. Denne tilgang hjælper banken med at skabe endnu mere tilfredse kunder. Den høje grad af tillid er baseret på troen om, at mennesker har villighed og evne til konstant at udvikle sig fagligt i deres arbejde og i deres indsats og søgen på at overkomme nye udfordringer. (Olesen 2013, s. 5-6)

Organisationen og arbejdsmetoderne er fordelt ud til de enkelte filialers ansvar for de individuelle kunder og derfor ikke på centrale enheders ansvar for produktområder og markedssegmenter. Handelsbankens organisation sigter mod at promovere sammenspillet mellem stærke filialer, højtuddannede specialister og effektive supportfunktioner, hvor fokuset er på kunden. Modellen i sig selv er meget modsat de fleste andre virksomheder. I Handelsbanken er CEO og hovedkontoret blot til for at supporte regionerne og filialerne. I dag har Handelsbanken seks hjemmemarkeder: Danmark, Sverige, Norge, Finland, Holland og Storbritannien, hvor hvert land har deres organisation og regionsbanker. For hver 50-75 filialer er der et regionalt hovedkontor. Danmark for eksempel med 55 filialer repræsenterer en af Handelsbankens 14 regionale banker. Hver filialleder

rapporterer til en regionalleder, hvor alle regionalledere er en del af et senior management team. Bankens topledelse har udtalt, at graden af decentralisering og deres langsigtede succes ikke kunne have været opnået, hvis ikke top-down planlægning og budgetteringsprocessen var blevet afskaffet. Handelsbanken anser selv det for at være vendepunktet for deres succeshistorie. (Olesen 2013, s. 6)

Ovenstående forklarer også, hvordan formålet *Planlægning og Processer* bliver uddelegeret til filialerne fremfor at ligge centralt i organisationen. På den måde tages der et mere kundeorienteret perspektiv på planlægningen, samtidig med, at der sker en del ansvarsfordeling i at gøre de forskellige filialer mere autonome i deres planlægning og beslutninger. Endvidere stemmer ovenstående også godt overens med princippet: *Freedom to decide* fra Beyond Budgeting-litteraturen, da hver enkel filial er autonom i de beslutninger og valg der foretages.

### *Kundefokus*

Handelsbanken sigter efter at opnå deres profitabilitet ved at have flere tilfredse kunder end deres konkurrenter. Kvaliteten og serviceniveauet af alle kundeinteraktioner skal derfor også leve op til og helst overgå kundernes forventninger. Tilgængeligheden er også vigtigt for kunderne, og derfor åbner Handelsbanken også hurtigt nye filialer. Yderligere har Handelsbanken en bemanded 24-timers tilgængelig service til kunder, som er åbent 365 dage om året. (Olesen 2013, s. 6)

De ansatte i Handelsbanken har heller ikke nogen variabel kompensation, så de har intet incitament for at overbevise kunderne om en specifik service eller produkt er bedre. Bankens rådgivning fokuserer på, hvad der er rigtigt for den individuelle kunde og ikke på, hvad der er mest profitabelt for banken. (Olesen 2013, s. 6)

Bankens kundefokus hænger meget sammen med den førnævnte decentralisering, da det er medarbejderne i filialerne, som sidder ansigt til ansigt med kunderne, og de er derfor også ansvarlige for kvaliteten af den service og rådgivning, de tilbyder. Kunderne foretrækker at møde nogle de kender eller nogle der lever i deres lokalsamfund, samtidig med at de vil møde nogle, som kan træffe beslutninger. Det er også grunden til, at Handelsbanken giver deres filialer den høje grad af autonomi, fordi beslutningerne skal tages så tæt på kunden, som muligt. Effekterne af denne tilgang ses blandt andet i antallet af tabte lån, som er lavere end gennemsnittet. Banken måler også kundetilfredsheden flere gange årligt gennem eksterne og uafhængige konsulenter. (Olesen 2013, s. 7) Ud fra ovenstående fremgår det også, at formålet *koordination* igen udfyldes gennem decentraliseringen til de enkelte filialer, som får ansvaret for at servicere og rådgive kunderne.

### *Omkostningseffektivitet*

Et andet væsentligt element i modellen er omkostningseffektivitet, hvor alle filialer måles på deres cost-to-income ratio, hvor det sammenlagte niveau i 2012 var på 46,3%. En del af forklaringen findes i bankens simple organisationsstruktur og de meget mindre centrale supportfunktioner end deres konkurrenter. Banken bruger færre ressourcer på administrations- og marketingsomkostninger, som næsten ikke eksisterende. Alle centrale funktioner skal retfærdiggøre deres omkostninger og serviceniveau for den enkelte filial, som derefter pålægges at betale for anvendelse og tilgængeligheden af den centrale service. På filialniveau eksisterer der en omkostningsbevidst kultur, hvor omkostningerne altid anses for værende for høje, og derfor forsøger de ansatte altid, hvad de kan for at reducere omkostningerne. Lokalisationen af filialerne er altid på mindre attraktive områder for at minimere omkostninger og de forsøger altid og finde mere effektive måder at servicere kunderne på. (Olesen 2013, s. 7)

Det kan derfor argumenteres for, at formålet *Strategy formation* udfyldes i denne sammenhæng, da organisationen er fuldt ud klar over, hvordan de skal agere i forhold til at opnå det overordnede mål om at forbedre sin profitabilitet i forhold til gennemsnittet af deres konkurrenter.

### *Rapportering og opfølgning*

Behovet for opfølgning og kontrol stiger også med graden af decentralisering. Generelt set er Handelsbankens business control system centraliseret og måler profitabilitet og forretningsaktivitet på individuelt filialniveau. Regionale banker og andre forretningssegmenter måles på Return of Equity (ROE). Igen måles filialerne på cost-to-income ratio, inklusive risk-weighted cost of capital, aktuelle tabte lån osv.

Handelsbanken fokuserer på få nøgle målinger, som kan sammenlignes med KPI'er. De samme simple målinger gælder også på ledelsesniveau og definerer bankens konkurrencemæssige position. To nøgle elementer i bankens finansielle rapportering er transparens og benchmarking. Transparensen giver gennemsigtighed i, hvordan de enkelte filialer klare sig, og benchmarking sikrer sammenligning, når der præstationsmåles. Når disse to kombineres, skulle de gerne stimulere læring og løbende forbedringer. Yderligere har Handelsbanken en ligatabel, som anvendes i de månedlige rapporter. I tabellen rangeres alle filialer efter deres seneste cost-to-income ratio. Det kreerer et internt peer pressure, da alle gerne vil have en god placering i tabellen. (Olesen 2013, s. 8)

I sammenhæng med de otte akkumulerede, udfyldes formålene *kontrol*, *motivation* og *præstationsevaluering*. Kontrolformålet bliver udfyldt i takt med opfølgningerne og ligatabellen, som



føres i rapporteringen, hvor motivationsformålet indgår i den konkurrence, som ligatabellen forsøger imellem filialerne. Præstationsevalueringensformålet bliver udfyldt ved de forskellige målinger, som eksempelvis cost-to-income ratio, som filialerne bliver målt på, eller ROE, som de regionale banker bliver målt på. (Olesen 2013, s. 8)

#### *Ingen bonusser – Overskudsdeling*

Handelsbanken benytter sig af en anden interessant del i deres system, hvor medarbejderstaben ikke får bonusser, men i stedet er der udarbejdet et overskudsdelingskema. Der er altså ingen bonusordning for bestyrelsen, direktionen eller andre medarbejdere. Når banken når sit mål med at nå et højere overskud end gennemsnittet af sine konkurrenter, så overføres en tredjedel af overskuddet til en overskudsdelingsfond, som administreres af Oktogonfonden. En bemærkelsesværdig ting i forhold til systemet, er at alle ansatte uanset titel modtager et ligelig allokeret beløb. (Olesen 2013, s. 9)

Dette er også med til at udfylde formålet *motivation*, da alle ansatte i virksomheden bliver ligeligt belønnet og samtidig giver denne belønning en motivation til de ansatte for at opnå Handelsbankens overordnede mål.

### Case 3: OilCo

Nedenstående case omhandler en større multinational olievirksomhed med hovedsæde i Norge. Ifølge artiklen "*A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice*" valgte OilCo i 2005 at afskaffe budgetter med henblik på at introducere Beyond Budgeting (Østergren & Stensaker, 2011, s. 156).

OilCo begrundede afskaffelsen af traditionel budgettering med følgende fem årsager: Beyond Budgeting forventes at løse konflikten mellem target setting og forecasting, løsning af gaming under ressourceallokeringsprocessen, større fleksibilitet som følge af en for rigid budgettering, en ledelsesmæssig antagelse om, at man kunne styre på baggrund af fremtiden samt, at den budgetteringsmæssige proces var for ressourcekrævende og ineffektiv. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 157) Undersøgelsen af forretningsenhederne baseres på semistrukturerede interviews med henblik på en dybere forståelse for, hvordan de ansatte forstår og anvender principperne inden for Beyond Budgeting. Disse interview blev suppleret af interne data såsom strategiplaner mv. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 156)

OilCo beskæftiger 30.000 på verdensplan og er delvist ejet af den norske stat. Deres primære aktiviteter består i udvinding af olie samt produktion heraf. Industrien er generelt kendetegnet ved en høj kapitalbinding og derfor både finansielle og teknologiske risici. OilCo havde tidligere anvendt en grad af Balanced Scorecard, hvor økonomifunktionen stod for finansielle KPI'er, mens HR-funktionen stod for de ikke-finansielle KPI'er. Ønsket var som følge heraf, at der skulle skabes et holistisk system, hvor virksomheden kunne skabe én samlet strategi. Det var i OilCo ikke muligt at lave ét system til hele organisationen, da den ene halvdel af organisationen er en produktionsvirksomhed mens den anden er en servicevirksomhed. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 156)

I gennemgangen vil der derfor blive anvendt to divisioner kaldet *Global Exploration Division*, herefter *GEX*, samt *Global Business Service Division*, herefter *GBS*. I GBS-divisionen leveres der IT, økonomi, HR samt øvrige organisatoriske ydelser til koncernen. GBS blev under den traditionelle budgettering karakteriseret som værende et omkostningscenter, men er nu med sine 1.700 ansatte blevet omdannet til et profitcenter, hvor der sælges ydelser internt i koncernen. GEX derimod omfatter olieproduktionen, der kendetegner virksomheden. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 157)

Ledelsen er således baseret på det nye holistiske system bestående af fem principper:

1. Performance should ultimately be about outperforming peers.
2. Employees and managers should do the right thing in the actual situation, guided by the Oilco booklet, 'Ambition to action', a set of decision criteria and authorities and sound business judgment.
3. Resources should be available or allocated case by case.
4. Business follow-up should be forward-looking and action-oriented and finally,
5. Performance evaluation should be a holistic assessment of delivery and behavior.

(Østergren & Stensaker, 2011, s. 158)

Disse fem principper blev akkumuleret ned til tre processer: Target setting, planlægning og ressourceallokering. Disse tre processer danner rammen for, hvordan virksomheden anvender Beyond Budgeting. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 158)

### **Target setting**

Target setting beskriver hvor virksomheden skal hen. OilCo anvender hertil en outside-in proces, hvor målsætningerne baseres på eksterne forventninger ved hjælp af benchmarking mod konkurrenter. Denne proces adskiller sig fra planlægningen, da den kun fokuserer på målene og dermed ikke, hvordan disse opnås. I modsætningen til målsætninger ved brug af traditionel budgettering forventes mål at blive mere strategiske og baseret på høje ambitioner. I det forrige kontrolsystem blev de strategiske mål begrænset af budgettet. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 158)

### *GEX*

Target setting blev indført i GEX, da budgetterne var blevet fjernet. Tidligere var processen bottom-up, hvor ledere beregnede de nødvendige økonomiske ressourcer for at kunne lykkes med deres strategiske planer og herefter anmode topledelsen om rammerne herfor. Disse ønsker blev betegnet som værende en ønskeseddel for aktiviteter, som senere blev indsnævret af ledelsen.

Ved overgangen til Beyond Budgeting overgår GEX til outside-in targets. Processen er nu kendetegnet som værende en strategisk baseret målsætning, som bliver baseret på, hvad divisionen skal bruge for at nå dette mål. De strategiske målsætninger i GEX er baseret på markedet, samt hvilke

muligheder der forefindes på baggrund af divisionens konkurrenter. Det bekræftes af en controller i GEX, at disse targets er langt mere retvisende end bottom-up targets. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 161)

### *GBS*

Tidligere blev targets sat på baggrund af et tildelt budget, hvis primære fokus var at minimere omkostninger. Ved overgangen til Beyond Budgeting beskrives fokus, som værende flyttet mod værdiskabelse. Nu sættes targets gennem en proces med opbrydning af strategiske mål, som indgår i et Balanced Scorecard. Balanced Scorecardet bestående af definerede mål udvikles på tre forskellige organisatoriske niveauer, hvor afdelingernes ledere er ansvarlige for resultaterne. Mens mål tidligere blev sat på baggrund af det tildelte budget, med et primært fokus på målretning af omkostninger, beskrives fokus, som flyttet mod værdiskabelse. Respondenterne beskriver, at der nu sættes mål gennem en proces med opdeling af strategiske mål til KPI'er på scorecards. Scorecardet måler divisionens værdiskabelse i henhold til den samlede strategi på baggrund af forskellige KPI'er. Ved Balanced Scorecardet lægges især stor vægt på decentraliseringen af og dermed ansvaret for indfrielse af målene. De ansatte bekræfter det ændrede fokus og beskriver overgangen som værende fra omkostningsminimering til indfrielse strategiske mål. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 166)

Mens strategiske målsætninger udvikles top-down i GEX, udarbejdes Scorecards og KPI'er top-down i GBS. I GBS beskrives det, hvordan beslutninger om højprioriterede mål er blevet centraliseret, og KPI'er nu er vanskeligere at påvirke og ændre. Nederst i organisationen forekommer en høj grad af decentralisering, mens der længere oppe i organisationen er en højere grad af centralisering. Target setting sker nu på et højere niveau i organisationen, hvilket kan blive opfattet som et udtryk for øget kontrol og mindre ansvar, men på samme tid er midlerne til at nå mål imidlertid blevet decentraliserede. Dette resulterer derfor i, at de ansatte har ansvaret inden for de grænser, der er fastsat af målene. Dette stemmer også godt overens med udfyldelsen af formålet *koordination* på trods af, at target setting sker top-down, så har de enkelte forretningsenheder selv ansvaret for, hvordan de vil opnå de opsatte mål.

## Planlægning

Denne proces beskriver en operationalisering af OilCos målsætninger. OilCo beskriver formålet som værende planlægning i de enkelte forretningsenheder med henblik på at blive handlingsorienteret, men realistiske i henhold til forventede konsekvenser. I organisationen er planlægningen som udgangspunkt bottom-up, men i enkelte tilfælde top-down, såfremt det har været muligt at finde eksterne benchmarks i branchen. På baggrund af de opstillede målsætninger samt planlægning af, hvorledes disse opnås, får organisationen et overblik over mål og operationaliseringen heraf, men også hvem der er ansvarlige for, hvilke handlinger der foretages med henblik på indfrielse af targets. Internt åbnes der op for transparens inden for målene med henblik på at skabe læring mellem forretningsenheder gennem forståelse for virksomhedens samlede målsætninger. Ydermere forventes denne transparens at skabe et gruppepres, da de ansatte i den enkelte forretningsenhed ikke ønsker at svinge den resterende del af organisationen. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 159) Ovenstående forklarer også, hvordan planlægningen i virksomheden fungerer og derfor også, hvordan formålet *planlægning & processer* udfyldes.

### GEX

I GEX-divisionen bestod planlægningsprocessen tidligere i at opstille faste målinger (KPI'er), hvilket efter overgangen til Beyond Budgeting er blevet erstattet af relative målinger. Overgangen til relative målinger har medført, at der ikke længere bliver målt på evnen til at nå et target, men i højere grad, hvorvidt man er i stand til at skabe værdi. OilCo forsøger i denne henseende at skabe relative KPI'er, der måler, hvorvidt der skabes værdi i virksomheden. Som følge af de relative målinger undgås gamingproblematikken, da der ikke er tale om en budgetforhandling i denne planlægningsproces. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 162)

Dette er også med til at udfylde formålene *kontrol* og *præstationsevaluering*, da virksomheden er begyndt at anvende relative målinger fremfor KPI'er, og derved skifter fokuset fra at nå et opstillet mål til i stedet at se på, hvordan der kan skabes værdi. Kontrollen sker derfor igennem relative målinger efter perioden og ligeledes udfyldes *præstationsevalueringensformålet*.

### GBS

I GBS har afskaffelsen af budgetter medført et stigende fokus på løbende forbedringer samt forbedring af kvaliteten i de leverede services. I GBS-divisionen opfattes planlægningsprocessen som værende mere fokuseret på at være proaktivt, samt i mindre grad med fokus på omkostninger.

Planlægningen sker på baggrund af Balanced Scorecard, hvilket har medført en høj grad af gennemsigtighed ved hjælp af det anvendte ERP-system, som alle i organisationen har adgang til. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 167)

### **Ressource allokering**

OilCo anvender ikke længere årlige ressourceallokeringer, men derimod løbende dynamiske allokeringer baseret på ovenstående målsætninger og operationalisering heraf. Den nye dynamiske form for ressourceallokering medfører særligt to fordele. For det første er ledelsens fokus løbende rettet mod at få gode projekter. Så længe den samlede økonomiske kapacitet er på plads (bestemt af gruppens seneste økonomiske forecasts), vil et projekt ikke blive afvist på grund af budgetmæssige begrænsninger, hvilket traditionelt har været en almindelig grund til at afvise projekter. Den anden fordel er, at ressourceallokeringen dirigerer de økonomiske ressourcer til de bedste projekter. Tidligere havde de enkelte afdelinger egne budgetter og derfor disponerede over en vis kapacitet, hvilket nu bliver erstattet af top-down processer, hvor ledelsen dermed kan vurdere de samlede mest profitable projekter. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 159)

### *GEX*

I GEX vurderes projekter ud fra investeringskriterier såsom NPV og sandsynlighed for succes. Derudover overvejer ledelsen, om GEX har tilstrækkelige menneskelige ressourcer til at acceptere et boreprojekt (top-down). Dette forventes at føre til øget autonomi for divisionsledelsen. Blandt andet udtrykker en geofysiker, at han nu kan bruge mere til på sit job end på budgetspekulationer. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 163) Derved koordineres ressourcerne mod de bedste projekter, hvilket er med til at udfylde formålet *koordination*.

### *GBS*

Det beskrives i casen, at en mere dynamisk ressourcefordelingsproces, hvilket giver mulighed for at allokere ressourcer, når behovet opstår. Der blev tidligere truffet afgørelser i forhold til et forudbestemt omkostningsniveau. Dette betyder, at beslutninger kan træffes mere rettidigt ved at anvende information mens den er relevant samt træffe beslutninger uafhængigt af fastlagte handleplaner. Den største udfordring i forbindelse med ressourceallokeringen i GBS er imidlertid knapheden af ressourcerne, da en ansats tid kan forbruges tidligt i en periode og dermed være opbrugt, selvom der skulle opstå et løbende behov for denne ressource. (Østergren & Stensaker, 2011, s. 168)

## Case 4: Finske industrivirksomheder

Casen omhandler fem multinationale industrivirksomheder med hovedsæde i Finland. Af disse fem virksomheder anvendes de tre, der i artiklen omtales *Company A, B og C*. Virksomhederne har det til fælles, at de som produktionsvirksomheder alle vælger at indføre forecasts i stedet for årlige budgetter. Artiklen anvender desuden terminologien i henhold til budgetteringsformålene planlægning, kontrol og evaluering, som den findes i Sivabalan et al. (2009) som grundlag for, hvad formålene er med de enkelte tiltag. Casen har den styrke, at virksomhederne introducerer og beskriver deres brug af forskellige værktøjer såsom intern benchmarking og target setting, som en selvstændig proces, der sker på baggrund af virksomhedens strategi, således de ansatte ikke kan influere disse. Som tidligere set anvendes der i de tre virksomheder ikke en fuldstændig implementering af Hope & Frasers 12 principper.

### Virksomhed 4a

Virksomhed 4a italesætter, at der er sket en overgang fra traditionel budgettering til et udvalg af ledelsesmæssige værktøjer. I virksomheden erstatter rullende forecasts, den årlige budgetlægning i forhold til deres planlægningsfunktion. (Henttu-Aho & Järvinen, 2013 s. 771)

Det betyder, at virksomheden derfor ændre formålet *Planlægning & processer* jævnfør tabel 7.1 fra at have en mere traditionel tilgang med årlige budgetter til nu at udskifte budgetter med rullende forecasts, som deres nye planlægningsværktøj. I virksomheden er der blevet oprettet en ekspertfunktion, der har til opgave at levere inputs til rullende forecasts. Denne enhed er blevet gjort ansvarlige for levering af disse inputs, hvorfor der blev skabt et stort ejerskab. Dette ejerskab har med tiden medført en stigende ekspertise og dermed forbedret slutproduktet. Salgsforecasten giver eksempelvis indblik i, hvad efterspørgslen på produktet er. Herudfra kan virksomheden bestemme, hvilke omkostninger, der afholdes i forbindelse med den pågældende produktionskapacitet. Bestemmelsen af virksomhedens produktionskapacitet i høj grad i overensstemmelse med Sivabalan et al. (2009) samt artiklens fokus på herpå i forbindelse med *koordinationsformålet*.

Udover dette var forecasting også sammenkoblet med en operationalisering af strategien for på den måde at integrere strategien i planlægningen. Denne plan var afgørende for virksomhedens evne til at koordinere allokeringen af ressourcerne og udgør derfor også udfyldningen af formålet omkring *Koordinering* fra den forudgående analyse omkring de otte formål. (Henttu-Aho and Järvinen, 2013 s. 771)

I virksomheden var target setting en selvstændig proces med en forbindelse til strategien og den rullende forecast. Hovedfokusset med target setting var på kontrol i forhold til variansanalyser, og derfor udgjorde target setting basissen for bonusaflønnning. Ideen med målene var at give mulighed for at korrigere for omverdensusikkerhed og derved revurderer målene midtvejs i perioden. Det betyder, at der skelnes mellem rullende forecast, som anses for værende mere realistiske, hvorimod der naturligt bør være et gap imellem et forecast og et mål, da målet anvendes, som grundlag for en eventuel bonusaflønnning, da det ikke bør forventes, at målet opnås, hvilket (Henttu-Aho and Järvinen, 2013 s. 771) hvilket er illustreret i teoriafsnittet af Andersen & Rohde.

#### **Virksomhed 4b**

Denne case omhandler en virksomhed i papirindustrien, der har valgt at anvende rullende forecasts. Tidligere blev der anvendt traditionel budgettering med henblik på allokering af faste og variable omkostninger, mens target setting blev behandlet i en proces uafhængigt af budgettet. Med overgangen til rullende forecast ønskes det skabe realistiske billeder udarbejdet af controllerfunktionen. Controllerfunktionen udarbejdede derfor forventninger til de kommende 12 måneder på baggrund af salgspriser samt salgsvolumen. Det har tidligere været problematisk at få såkaldt bottom-up inputs, fra produktion, indkøb og logistik, da disse som regel var manipuleret med henblik på egen vinding. Resultaterne heraf blev, at forecasting på baggrund af disse input førte til scenarier, der konkluderede, at der var fejlagtige informationer indblandet. (Henttu-Aho and Järvinen, 2013 s. 772)

Ovenstående førte til, at target setting blev en proces, der ikke længere blev koblet sammen med forecasting. Target setting blev i stedet en top-down proces, som ikke var koblet sammen med planlægningen, men i stedet med strategien. Target setting danner nu grundlag for præstationsevaluering og bonusaflønnning, men har ingen påvirkning på planlægningsaspekter såsom rullende forecasts og lignende. Target setting består i virksomheden blandt andet af relative targets, hvor virksomheden benchmarker fabrikker imellem og på tværs af industrier. (Henttu-Aho and Järvinen, 2013 s. 773)



### Virksomhed 4c

Virksomhed 4c ændrede deres budgettering fra en mere traditionel opbygning til en mere simple proces, som inkluderede en årlig plan, som kort efter blev fulgt op med rullende forecasts. Simplificeringen betød først et skift fra en bottom-up til en top-down metode, hvor fokus var mere på strategibaserede targets og kontrolfunktionen. For det andet blev udtrykket budgettering udskiftet med begrebet årlig plan. Ideen med denne retorik var at indikere et skift i tilgangen til budgettering. På oversiden var processen mere enkel og simple end traditionel budgettering. Virksomheden ønskede denne ændring for at skifte fokus i processen, fordi den traditionelle budgetteringsproces startede fra bunden af organisationen og op til toppen med økonomiske mål, som derefter igen blev kaskaderet ned gennem organisationen. Ændringen forudsatte at begrebet årlig plan blev anvendt, som derefter startede med en revurderet strategi efterfulgt årlige targets, som derefter blev leveret ned gennem organisationen, så det i stedet starter med en top-down proces og ikke benytter sig af begge dele. På trods af dette er der i casen stadig fundet elementer af den traditionel budgetteringsproces blandt planlægningsprocessen, som startede hvert år i september, hvilket stemmer godt overens med den traditionelle tilgang, hvorefter informationen blev brugt til at danne et masterbudget. I forhold til præstationsevaluering blev den årlige plan brugt, som et vigtigt referencepunkt. Belønninger blev hæftet på personligt diskuterede mål, som var baseret på den årlige plan. (Henttu-Aho & Järvinen, 2013 s. 773) Ovenstående bekræfter anvendelsen af formålene *Planlægning & processer*, samt *motivation og præstationsevaluering*, da planlægningen stadig finder sted bare i en simplificeret tilgang, hvor der planlægges ud fra et top-down perspektiv. Endvidere udfyldes motivation og præstationsevalueringen gennem belønning og personligt diskuteret mål, som stemmer overens med deres årlige plan, hvilket også fører til at formålet *Koordination* også bliver opfyldt i forhold til, hvad der forventes af medarbejderne, men også i forhold til, at der bliver lagt og koordineret en plan ud fra en top-down tilgang.

En version af rullende forecast kendt, som et såkaldt fastfrosset forecast, dannede basis for den årlige plan. Dertil var den årlige plan tæt knyttet til deres Balanced Scorecard, hvis hovedfunktion var evaluering, som skulle bruges til at implementere strategien og målene for den årlige plan, og til at måle forpligtigheden til dem. Hertil blev intern benchmarking anvendt, som evalueringsværktøj for sammenligning imellem fabrikker. Dertil blev de rullende forecasts et vigtigt planlægningsværktøj i forhold at give et nyt og realistisk billede på ændringerne i forretningen, samtidig med at det udgjorde et kontrolværktøj til variansanalyser. Forecasting antagelser, som kursrater, råvarepriser, energipriser osv. blev indsamlet centralt fra moderselskabet. (Henttu-Aho & Järvinen, 2013 s. 774)

## 7.5 Delkonklusion

Det kan udledes af ovenstående analyse, at to af casene har ændret deres budgetteringssystem, hvor elementer af Beyond Budgeting indgår. Derimod har case 2 Handelsbanken anvendt teorien omkring Beyond Budgeting fuldt ud, hvor især principperne omkring radikal decentralisering spiller en væsentlig rolle i forhold til opbygningen af deres økonomistyringssystem. Derudover har case 3 også valgt at overgå fuldt ud til filosofien omkring Beyond Budgeting.

Endvidere fremgår det af case 1 at der, som tidligere nævnt, kun bliver fundet inspiration i litteraturen omkring Beyond Budgeting, hvilket blandt andet skyldes virksomhedens ejerforhold på grund af, at virksomheden har et ansvar overfor dem. En anden tilgang casevirksomhederne har haft til deres budgetændringer er, at de har villet forsøge at imødekomme Hope & Fraser kritik af traditionel budgettering, hvilket har betydet, at de har udvalgt specifikt i principperne fra Beyond Budgeting for at forsøge at gøre op med deres problemstillinger. Der ses blandt andet en tendens til, at casevirksomhederne decentraliserer deres struktur i organisationen for at uddelegere ansvaret og på den måde gøre virksomheden mere agil i forhold omverdensusikkerheden. Endvidere er der nogle af casevirksomhederne, som finder det vanskeligt at anvende alle principperne omkring Beyond Budgeting grundet deres manglende evne til at benchmarke internt i deres virksomhed, som eksempelvis FoodCorp. Dog har alle fire cases i en eller anden grad fundet inspiration fra Beyond Budgetings princip target setting, da de alle benytter dette i deres system for at skabe nogle overordnede mål, som skal afspejle virksomhedernes interesser og være behjælpelige i forbindelse med den større grad af decentralisering. Kritikken omkring, at traditionel budgettering er ressourcekrævende, har også fået flere af casevirksomhederne til, at simplificere deres systemer og mindske detaljegraden i de af casevirksomhederne, som ikke har afskaffet budgetterne, sådan, at styringsdybden mindskes. Slutteligt kan det udledes, at samtlige cases i en eller anden grad har fundet inspiration i Beyond Budgeting, hvor to cases har anvendt teorien til fulde, og implementeret teorien med succes især gennem principperne omkring radikal decentralisering, som har ændret strukturen og kulturen i de pågældende virksomheder. Derudover har casevirksomhederne i overvejende grad ikke ændret deres systemer i en sådan grad, at de otte akkumulerede formål ikke udfyldes, men der er blot foretaget ændringer, som ændrer måden de forskellige formål bliver udfyldt på.

## 8. Diskussion

Diskussionen søger at belyse og diskutere resultaterne af analysen og de problemstillinger, der er dukket op i forbindelse med udarbejdelsen af analysen. Afsnittet har til formål at diskutere relevante diskussionsemner, som er udvalgte, og søger derfor på ingen måde at komme med et endegyldig svar på problemformuleringen, men søger derimod at diskutere emner, som er dukket op på baggrund af analysen.

I forhold til problemfeltet kunne det være interessant at se på, hvor udbredt Beyond Budgeting er iblandt virksomheder. Hertil viser Sandalgaard & Bukhs undersøgelse i 2009, at kun 6% af danske virksomheder har overvejet at forkaste deres budgetter. Dette kan blandt andet skyldes, at Beyond Budgeting kræver en notorisk forandringsproces af organisationen, da budgetter blandt andet skal afskaffes. Litteraturen betvivler i den henseende også om dette er den rette løsning. Dette pointeres eksempelvis af Sandalgaard og Bukh, som udtaler, at budgetter stadigvæk løser fundamentale opgaver i en virksomhed, som ikke er mindre væsentlige i moderne virksomheder. (Sandalgaard & Bukh 2010, s. 17) Endvidere beskriver de, hvordan budgettet stadig er en central del af en virksomheds informationssystem og koordinering, hvilket bevidner, hvordan det ville være vanskeligt med en fuld implementering af Beyond Budgeting. Derfor beskriver Sandalgaard og Bukh, hvordan det ville være en mulig løsning at adoptere enkelte principper af Beyond Budgeting med traditionel budgettering, hvilket allerede fremgår i analysen af de anvendte cases, hvor blandt andet FoodCorp er selektive i forhold til deres anvendelse af Beyond Budgeting. Hertil viser Sandalgaard & Bukhs undersøgelse fra 2009, at 60 % af de responderende virksomheder anvendte rullende forecasts. Udbredelsen af Beyond Budgeting er, som tidligere nævnt, et interessant emne, da der ikke findes, så mange praktiske undersøgelser omkring Beyond Budgeting. De fleste er succesfulde undersøgelser, såsom Handelsbanken, der har en vis relation til fortalene for teorien Hope & Fraser, hvor der derfor må tages et forbehold i forhold til, om dette er et tilfælde eller for at sælge ideen. Sandalgaard & Bukh (2015) fortæller blandt andet, at litteraturen er sparsom omkring implementering af Beyond Budgeting. Dette er også med til at rejse et spørgsmål om der egentlig er noget galt med traditionel budgettering, hvor Libby & Lindsay (2010) blandt andet beskriver, at problemet med traditionel budgettering måske ikke eksisterer i teorien, men nærmere i anvendelsen af den i praksis.

## Anvendelsesgraden af Beyond Budgeting

I analysen fremgår det, at der forekommer forskellige grader af, hvorvidt eksempelvis casevirksomhederne finder inspiration eller adopterer hele Beyond Budgeting konceptet. Eksempelvis FoodCorp fra case 1 vælger at være selektiv i sin anvendelse af Beyond Budgeting, hvilket blandt andet skyldes ejerforholdet i virksomheden. Dette er med til at stille spørgsmål om, hvorvidt anvendelsesmulighederne af Beyond Budgeting afhænger af flere forhold, som eksempelvis virksomhedstype, -størrelse, interessentansvar eller hvis det var en offentlig institution. Denne problemstilling fremgår blandt andet af analysen, da eksempelvis FoodCorp, som er en produktionsvirksomhed, ikke anvender hele Beyond Budgeting konceptet, hvorimod en servicevirksomhed, som Handelsbanken har implementeret konceptet fuldt ud. Der kan derfor argumenteres for, at virksomhedstypen har en effekt på anvendelsesgraden af Beyond Budgeting. Yderligere kan der også være en sammenhæng mellem anvendelsesgraden af Beyond Budgeting og virksomhedsstørrelsen. Dette kommer for eksempel til udtryk, da størrelsen af virksomheden er afgørende for graden af decentralisering, hvilket blandt andet afspejles i casen omkring OilCo, som har opdelt virksomheden i divisioner for på en måde at øge graden af decentralisering og uddelegere ansvar. Derimod kan principperne omkring radikal decentralisering være sværere at implementere i eksempelvis en mindre virksomhed, hvor direktøren eksempelvis har flere arbejdsopgaver på grund af færre ledere. Det betyder også, at han automatisk bliver nødt til at påtage sig mere ansvar, da han ikke har den samme mulighed for at decentralisere, som OilCo har ved at opdele i divisioner.

Et andet forhold, som kan have indflydelse på anvendelsesgraden af Beyond Budgeting er ansvaret overfor sine interessenter, som FoodCorp har i form af deres ejerforhold, da dette ikke giver anledning til, at de afskaffer deres budgetter, som Beyond Budgeting forudsætter. I dette tilfælde har FoodCorp et ansvar overfor deres ejere, da en del af deres indtjening er afhængig af, hvordan FoodCorps resultat ser ud. Derfor har FoodCorp et ansvar overfor deres ejere i forhold til at give klarhed omkring virksomhedens forventninger, så ejerne ved, hvad de kan forvente af FoodCorp.

### **Løser Beyond Budgeting kritikken, som Hope & Fraser fører mod traditionel budgettering?**

De tre kritikpunkter, som fremføres af Hope & Fraser består først og fremmest af de omkostninger der er forbundet med udarbejdelsen af traditionel budgetting fire faser. I arbejdet med de anvendte cases fremgår det blandt andet i OilCo's GEX-division, at outside-in-targets gør det muligt at sammenholde divisionens performance med konkurrenter på markedet. Dette kan opfattes som problematisk i henhold til omkostninger i forbindelse med indhentningen af disse data, hvilke stiller spørgsmålstejn til styringsdybden. Hvis der opstilles relative målinger helt ned på individniveau, kan omkostningen i forbindelse med indhentningen af data være markant. Det samme er tilfældet, hvis der er tale om en hyppig indhentning af data uanset styringsdybden.

I FoodCorp ses der en problematik i, at produktionsmedarbejderne ikke har tilstrækkelig styringsdybde i deres produktionsdata, hvorfor de personligt har regneark, der supplerer organisationens data. Hvis det er tilfældet, at der opstår denne type dobbeltarbejde, vil simplificeringen af FoodCorps budget ikke være mindre ressourcekrævende, men tværtimod mere krævende.

Problematikken vedrørende ressourcekrævende budgetteringsprocesser kan i høj grad tilskrives større og komplicerede virksomheder. De tidskrævende processer, der har controllere ansat til hele året at udarbejde næste års budget, tvinges i høj grad til at anvende IT-systemer, der bliver udviklet til at håndtere den store datamængde. Således kan nogle af de informationer, der skal anvendes i budgetteringen automatiseres på sigt. Der kan i denne forbindelse argumenteres for, at den teknologiske udvikling inden for ERP-systemer kan afhjælpe kritikken om, at traditionel budgettering er for ressourcekrævende.

Kritikpunktet vedrørende omverdensusikkerhed med henblik på omstillingsparathed bygger på, at virksomheder ikke kan træffe løbende beslutninger grundet budgetmæssige begrænsninger. Der ses dog ingen sammenhæng mellem de virksomheder, der succesfuldt anvender Beyond Budgeting, og hvorvidt de opererer i volatile markeder eller ej. Særligt Handelsbanken agerer i et marked, der er styret af konjunkturer, hvorfor aktiviteten er mere forudsigelig. FoodCorp leverer primært mælk, mens OilCo producerer olie. Disse industrier er ikke volatile på den korte bane, hvilket derfor ikke er den primære årsag til, hvorvidt implementeringen af Beyond Budgeting er en succes eller ej.

Det tredje kritikpunkt omhandler gaming. Kritikpunktet lægger særligt vægt på, at ansatte estimerer lavt og sætter lavere forventninger til deres præstationer. Dette er ikke en ting, Beyond Budgeting forholder sig aktivt til, men det er en gevinst der kommer, når virksomheden afskaffer det traditionelle budget. Gamingen opstår, når der anvendes et holistisk system, der skal planlægge produktionen, fordele ressourcerne og samtidig vurdere, hvorledes de ansatte har præsteret. Såfremt dette system brydes op, har de ansatte kun til opgave at estimere, hvor meget de kan producere og hvor mange ressourcer, der bør tilgå denne produktion. Som det fremgår af FoodCorp, Handelsbanken, OilCo, Case 4a, 4b og 4c, har de alle top-down targets eller relative målinger, hvorved målepunkterne er fastsat af ledelsen. I disse tilfælde *kan* der ikke opstå gaming, hvorfor det er en klar fordel ved anvendelse af Beyond Budgeting.

## 9. Konklusion

Konklusionen i afhandlingen søger at besvare en problemstilling indenfor emnet budgettering. Derfor har denne afhandling til formål at besvare følgende problemformulering:

*Hvilke formål og problemstillinger er der forbundet med anvendelsen af traditionel budgettering og hvorledes behandler Beyond Budgeting disse problemstillinger og udfylder de traditionelle budgetteringsformål?*

Det kan på baggrund af afhandlingens teoretiske grundlag konkluderes, at der kan skabes konsensus omkring formålene med traditionel budgettering, som derfor kan sammenfattes til otte akkumulerede formål, som det fremgår af analysen. Dog er der medtaget to formål *Ritual* og *Strategy Formation*, hvor der ikke er konsensus mellem forskerne og teoretikerne. Dette er gjort, da formålet *Ritual* giver en god sondring i forhold til, at specifikke forhold, såsom ejerforholdene i virksomheden, gør det nødvendigt for virksomheden at udarbejde et budget grundet et ansvar overfor interessenterne. Formålet *Strategy Formation* er udvalgt grundet, at strategien i en virksomhed anses for at spille en væsentlig rolle, og derfor skal der også være en kobling fra en virksomheds budget til strategien, da budgettet skal agere, som en operationalisering af strategien. Ud fra ovenstående er der udarbejdet otte akkumulerede formål, som anvendes i besvarelsen af problemformuleringen: *Planlægning & processer, ritual, Koordination, kommunikation, motivation, kontrol, præstationsevaluering strategy formation.*

Dernæst kobles Beyond Budgeting på de akkumulerede formål for at undersøge teoriens udfyldelse af disse. På baggrund af dette kan det konkluderes, at Beyond Budgeting og de 12 principper kan udfylde de otte akkumulerede formål med undtagelse af *ritual*. Dog udfylder Beyond Budgeting formålene betydeligt anderledes, da flere af de bærende elementer i teorien omkring traditionel budgettering bliver udskiftet i Beyond Budgeting-teorien, hvor særligt budgetterne afskaffes. Det betyder også, at Beyond Budgetings udfyldning af selvsamme formål bevirker, at de problemstillinger, som rettes mod traditionel budgettering, løses som følge af de principper, som Beyond Budgeting anvender.

Endvidere viser resultaterne i analysen, at de fire cases har hver sin måde at anvende budgettering i praksis, hvor to af casene er overgået til Beyond Budgeting i deres styringsform. Derudover simplificerer de resterende deres budgetproces ved eksempelvis at anvende udvalgte principper fra Beyond Budgeting for at løse nogle af de problemstillinger, som den traditionelle budgettering bliver stillet overfor.

I henhold til formålet *planlægning & processer*, har FoodCorp valgt ikke at afskaffe budgettet grundet informationsbehovet hos deres ejere, som skyldes at virksomheden består af andelshavere. Resultatet heraf bliver en simplificeret budgetteringsproces med reduceret styringsdybde, hvilket gør op med kritikken om den alt for ressourcekrævende budgetteringsproces. Endvidere kan det konkluderes, at de to cases Handelsbanken og OilCo begge har implementeret Beyond Budgeting fuldt ud. Det betyder også, at deres planlægning er forskellig fra eksempelvis FoodCorp, da de begge anvender Beyond Budgeting-princippet *target setting* til at planlægge overordnede stretch mål, som anvendes til at styre virksomheden i den ønskede retning.

Ud fra casene kan det udledes, at formålene *koordination* og *kommunikation* bliver udfyldt, dog på vidt forskellige måder afhængig af casevirksomhedernes tilgang til Beyond Budgeting. For eksempel har Handelsbanken lagt stor vægt på principperne omkring radikal decentralisering, hvilket betyder, at de har decentraliseret strukturen i organisationen og derved også uddelegeret meget ansvar til de forskellige filialer. Det betyder også en større frihed med hensyn til koordination, hvor de enkelte filialer bliver mødt af færre informationsmæssige barrierer og som følge heraf kan træffe hurtigere beslutninger. Dette er sammenligneligt med andre cases på trods af, at Handelsbanken anvender alle principperne, så anvender de andre cases også en mere decentraliseret tilgang for at forbedre beslutningstagen, og være mere agile i forhold til omverdenen.

Formålene *motivation*, *kontrol* og *præstationsevaluering* har også en central rolle i casene, hvor der ses forskellige tilgange i forhold til, hvordan traditionel budgettering ville gribe det an. De fleste af casevirksomhederne, med undtagelse af FoodCorp, forsøger på sin vis at benytte sig af relative målinger enten internt eller eksternt for på den måde at gøre op med kritikken omkring gaming. FoodCorp har dog ikke den samme mulighed for at implementere relative målinger og benchmarking grundet specialiseringen i deres jobdesigns. Derfor beholder FoodCorp finansielle og mere traditionelle mål i forhold til de ovenstående tre formål. Dertil fremgår det, at relative målinger og benchmarking bliver anvendt i de andre cases, hvilket også udfylder formålene *motivation*, *kontrol* og *præstationsevaluering*.



Case 4 medtager også en anden pointe i forhold til anvendelse af rullende forecast og target setting. Det kan dertil udledes, at en afkobling af disse to er mere hensigtsmæssig i forhold til *motivation, kontrol og præstationsevaluering*. Det betyder, at processen omkring target setting skal være top-down baseret og uafhængig af, hvordan den rullende forecast tager sig ud, da target setting ofte er ambitiøs og anvendes i sammenhæng med bonusser. Denne tilgang benyttes blandt andet for at gøre op med kritikken af gaming. Det kan udledes af Handelsbanken, at sidste formål omkring *strategy formation* bliver udfyldt, da Handelsbanken baserer deres target setting på deres overordnede strategi, som også er med til at udgøre det overordnede mål i Handelsbanken. Endvidere udfylder OilCo også samme formål, da deres proces omkring target setting er kendetegnet ved at være en strategibaseret målsætning.

Slutteligt kan det konkluderes, at alle casevirksomhederne foretager ændringer i forhold til deres budgetteringsproces, og forholder sig til principper fra Beyond Budgeting. Dog anvender nogle af casene teorien fra Beyond Budgeting, som en værktøjskasse til at forbedre centrale problemstillinger i forbindelse med traditionel budgettering, hvorimod to af casevirksomhederne adopterer hele Beyond Budgeting-konceptet. Traditionel budgetterings akkumulerede formål, med undtagelse af *ritual*, bliver derfor stadig udfyldt, blot med andre metoder, da der bliver anvendt principper fra Beyond Budgeting i casevirksomhederne til at udfylde formålene. Dog imødekommer en simplificering af budgetterne ikke nødvendigvis de problemstillinger, der fremstilles af Hope & Fraser i forbindelse med traditionel budgettering, men på trods af dette, anses en kombination af Beyond Budgeting og traditionel budgettering, som en mulig løsning for bedre at kunne imødekomme ovenstående problemstillingerne.

## 10. Litteraturliste

- Anthony, R.N. og V. Govindarajan. (2014): Management Control Systems, European Edition. McGraw-Hill.
- Atkinson, A., R. S. Kaplan, E. A., Matsumura og S. Mark, Young. (2012): Management Accounting, 6th edition. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.
- Bukh, P.N. (2005): Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ? Økonomistyring, August 2005.
- Bukh, P.N. & Christensen, Karina, S. (2013): Succes med Balanced Scorecard, Gyldendal Business.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Ashgate Publishing Company, Burlington, (kap. 1-3).
- Covaleski, M., Evans, J., Luft, J. and Shields, M., (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. Journal of Management Accounting Research, 15(1), pp.3-49.
- Drury, C., (2012). Management And Cost Accounting. Andover, Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Ekholm, B.-G. & J. Wallin. (2000). Is the annual budget really dead? European Accounting Review, Vol. 9, No. 4, pp. 519-539.
- Ganesh, K., Mohapatra, S., Anbuudayasankar, S. P. og Sivakumar, P. (2014): Enterprisen Ressource Planning: Fundamentals of Design and Implementation. Springer.
- Hansen, S. and Stede, W., (2004): Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. Management Accounting Research, 15(4), pp.415-439.
- Hansen, A., (2010): Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier: Et transaktionsomkostningsperspektiv, Samfundslederskab i Skandinavien, vol. 25, no. 3, pp. 203-248.
- Harzing, A. (2020): Journal Quality List, 66th edition, 15 February 2020. Tilgået d. 07. maj 2020 via: <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>

Henttu-Aho, T. and Järvinen, J., (2013): A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, 22(4), pp.765-785.

Hope, J. & R. Fraser. (2003a): *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press. (Latham, 1990). Schweitzer et al. (2004)

Hope, Jeremy & Robin Fraser. (2003b): Who needs budgets? *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nr. 2, pp. 108-115.

Horngrén, C. T., (2004): *Management and Cost Accounting*. 3. udgave, Prentice Hall.

Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010): Beyond budgeting or budgeting reconsidered, A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 21, s. 56-75.

Luft, J., and M. D. Shields, (2003): Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory consistent empirical research, *Accounting, Organizations and Society* 28, 169–249.

Lukka, K. (2005): Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage, in Jönsson, S. & Mouritsen, J. (2005) *Accounting in Scandinavia – the Northern Lights*. Liber & Copenhagen Business School, p.375-399.

Lukka, K. & Granlund, M., (2002): The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), pp.165-190.

Lund, H., Juhl, C. & Christensen, R. (2016): Systematic Reviews and Research Waste. *The Lancet*, 387, 123-124.

Manzoni, J. & Davila, A (2010): *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*, Emerald Publishing Limited, Bingley. Tilgået d. 28. maj 2020 via: ProQuest Ebook Central.

Olesen, Anders. (2013): *Handelsbanken: Consistency at its Best, Beyond Budgeting* Institute tilgået d. 28. maj 2020 via:

[http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/Topics/BeyondBudgetting/Handelsbanken\\_Constency\\_at\\_its\\_Best\\_02.pdf](http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/Topics/BeyondBudgetting/Handelsbanken_Constency_at_its_Best_02.pdf)

Otley, D. (1999): Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-382.

Rohde, C. & Andersen, M (2007): *Virksomhedens Økonomistyring*, 3. udgave, København, Jurist- og Økonomiforbundets forlag,

Rohde, C (2011): *Budgeting and Beyond*, Tilgået d. 29. maj 2020 via OpenArchive@CBS: [https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8373/Carsten\\_Rohde\\_Budgeting\\_Beyond.pdf?sequence=1](https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8373/Carsten_Rohde_Budgeting_Beyond.pdf?sequence=1)

Sandalgaard, N. & Bukh, P. N. (2009): *Danske virksomheders budgetpraksis: Udbredelse og anvendelse*, Økonomistyring, København.

Sandalgaard, N. & Bukh, P. N. (2010): *Beyond Budgeting*, Børsen Forum A/S, København

Sandalgaard, N. and Bukh, P. N., (2014): *Beyond Budgeting and change: a case study*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), pp.409-423.

Sandalgaard, N. & Bukh P. N. (2015): *Beyond Budgeting: Storm eller let brise*, Økonomistyring & Informatik, August 2015

Sandalgaard, N. & Bukh P. N. (2016): *Skal vi afskaffe budgettet – eller skal vi bare bruge de eksisterende teknikker bedre?* Tilgået d. 27. maj 2020 via:

[http://www.pnbukh.com/Files/Files/Udgivne%20b%C3%B8ger/Produktion%20og%20styring/Sandalgaard%20&%20Bukh%20\(2016\).pdf](http://www.pnbukh.com/Files/Files/Udgivne%20b%C3%B8ger/Produktion%20og%20styring/Sandalgaard%20&%20Bukh%20(2016).pdf)

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009): *Research Methods for Business Students*, 5th.

Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T. and Brown, D., (2009): *An exploratory study of operational reasons to budget*. *Accounting & Finance*, 49(4), pp.849-871.

Østergren, K. & I. Stensaker (2011): *Management Control Without Budgets: A Field Study of ‘Beyond Budgeting’ in Practice*”, *European Accounting Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 149- 181