



Høgskolen i Sørøst-Norge

Fakultet: Handelshøyskolen

Bachelor

21/04/2017

Bacheloroppgave/BBOG3010K

Kandidatnummer: 10, 11, 18, 48

Bacheloroppgave

Beyond Budgeting i HS News



Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for Industriell økonomi, strategi og statsvitenskap
Emnekode BBOG3010K
<http://www.usn.no>

2017 Kandidatnummer

10, 11, 18, 48

Denne avhandlingen representerer 15 studiepoeng

Forord

Denne oppgaven er bygget på teorier og kunnskap som vi har tildelt oss i løpet av en tre-årig bachelorutdanning i Økonomi og Ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Kongsberg. Oppgaven er et resultat av en selvutformet problemstilling og et samarbeid med HS News System AS.

Oppgaven omhandler i hvilken grad en implementering av Beyond Budgeting (BB) vil være hensiktsmessig for HS News, og hva slags tiltak som eventuelt kan bli satt i gang for å styrke en Beyond Budgeting modell. Vi ønsker å takke HS News for samarbeidet, og spesielt vår kontaktperson Martine Y. Hognestad som har lagt til rette og vært behjelpelig med informasjon.

Utredningen av oppgaven bygger på intervjuer som ble gjort med daglig leder John Hognestad, Økonomiansvarlig Bodil Yttervik og prosjektleder Martine Y. Hognestad. Vi ønsker i den anledning å takke for at dere lot dere intervju, og at dere har delt informasjon og kunnskap med oss.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Høgskolelektor André Opsahl, som har hjulpet oss gjennom hele arbeidet. Han har hele veien gitt oss positive tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk og har vært opptatt av at vi skal stole på våre egne meninger.

Til slutt vil vi også takke Førstelektor Arnt Farbu som satte oss i kontakt med HS News.

Kongsberg, 20.04.2017

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å se i hvilken grad det er hensiktsmessig å implementere styringsmodellen Beyond Budgeting (BB) i bedriften HS News Systems. De har sitt hovedkontor i Kongsberg, og deres hovednæring er logistikksystemer for pressegrossistindustrien. Vi ser også på eventuelle tiltak som kan være aktuelle hvis implementeringen er hensiktsmessig.

I flere år har tradisjonell styring stått i fokus og denne styringsmodellen er både elsket og kritisert. En stor del av tradisjonell styring handler om høy detaljgrad, kontroll og oppfølging med fokus på budsjettene. Med utgangspunkt i kritikken mot budsjettene ble en friere modell med mindre sentralisering og lavere kontroll presentert; Beyond Budgeting. En ser ofte at nystartede virksomheter følger BB til en viss grad, men etter hvert som de vokser føler ofte ledelsen på behovet for økt kontroll og går bort fra denne styringsmodellen.

Oppgaven starter med en begrunnelse av hvorfor og hvordan vi har kommet frem til problemstillingen. Videre viser vi frem den todelte problemstillingen: ”Er det hensiktsmessig å implementere Beyond Budgeting i HS News?” og ”Hvilke tiltak vil være aktuelle for å komme i gang med en implementering?”. Etter presentasjonen av problemstillingen kommer en bedriftspresentasjon av HS News.

Videre presenterer vi de ulike teoriene vi har brukt for å bygge opp denne oppgaven. Det starter med teorien om SWOT-analyse som blir brukt for å analysere bedriftens nå-situasjon. Deretter blir teorien om tradisjonell styring presentert hvor vi beskriver fordeler og ulemper ved en slik styringsmodell. Til slutt kommer teorien om Beyond Budgeting med hvilke fordeler og ulemper denne modellen kan medføre.

I metodedelene ser vi på hvordan oppgaven er bygget opp og hvordan informasjonen har blitt samlet inn. Det blir også forklart hvordan intervjuene ble bygget opp og hvem som ble intervjuet. Samtidig sier denne delen noe om validiteten og reliabiliteten på oppgaven. Vi avslutter med å forklare svakheter som er knyttet til oppgaven vår.

Videre presenteres analysedelen. I første omgang danner vi et bilde av situasjonen bedriften er i nå. SWOT-analysen viser deres styrker og svakheter, samtidig som den viser muligheter

og trusler. Selskapet har flere interne styrker, blant annet er de fleksible og kundeorienterte. Deres fokus på kundeverdi gjennomsyrrer hele bedriften. Noen av deres svakheter er mangelen på en klar strategi og fastlagte rutiner. Eksternt har selskapet muligheter for å gå inn i nye markeder med eksisterende eller nye produkter. Den største trusselen er digitalisering av mediebransjen.

I siste del av analysen vurderer vi bedriften opp mot de 12 prinsippene i Beyond Budgeting. Gjennom analysen finner vi ut at de delvis følger prinsippene ubevisst, men det er et forbedringspotensialet for flere av dem. I delkonklusjonen viser vi i hvilken grad de ulike prinsippene blir fulgt, og hvilke vi ser på som viktige og mindre relevante for selskapet.

Til slutt kommer konklusjonen, her beskriver vi hva vi har gått igjennom og hva slags resultater vi har kommet frem til. På nåværende tidspunkt er HS News inne i et marked med generell nedgang, derfor er det spesielt viktig at de er dynamiske når de satser på nye markedsområder. Etter drøftingen av problemstilling to har vi kommet frem til at de bør fokusere på en klar fremtidsstrategi og sette seg langsiktig mål, og innføre systemer for rutiner og dokumentasjon. Vi mener at en implementering av Beyond Budgeting og iverksettelse av foreslåtte tiltak vil gi en mer dynamisk og effektiv bedrift.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven	7
1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave	7
1.3 Presentasjon av HS News Systems AS	8
2 Teori	9
2.1 SWOT	9
2.1.1 Interne Forhold	10
2.1.2 Eksterne Forhold	10
2.2 Teori om tradisjonell styring	10
2.2.1 Budsjettering som styringsform	10
2.2.2 Kritikkk mot budsjettene	12
2.3 Teori om Beyond Budgeting	14
2.3.1 De 12 prinsippene	15
2.3.2 Kritikken mot Beyond Budgeting	21
3 Metode	24
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Datainnsamling og analyse	26
3.2.1 Forberedelser til intervju	26
3.2.2 Validitet og reliabilitet	26
3.2.3 Analysemetode	28
3.3 Kritikkk av metode	29
4 Analyse	30
4.1 SWOT	30
4.1.1 Styrker	31
4.1.2 Svakheter	33
4.1.3 Muligheter	36

4.1.4	Trusler	38
4.1.5	Delkonklusjon	39
4.2	Analyse av bedriften mot de 12 prinsippene	40
4.2.1	Endring i ledelse	40
4.2.2	Endring i prosess	43
4.2.3	Delkonklusjon	48
5	Konklusjon	50
	Referanser	52
	Vedlegg	54
	A Andel Avislesere	54
	B Intervjuguide	55

1 Innledning

Økonomisk styring i bedrifter er ofte basert på tradisjonell styring med detaljerte budsjetter, oppfølging og kontroll. I dag er virksomheter avhengig av en god styringsmodell i et marked med generelt stor konkurranse, for å få et konkurransefortrinn og bedre lønnsomhet. Tradisjonell styring fungerer bra for noen selskaper, men på grunn av teknologiutvikling og store markedssvingninger har organisasjoner et større behov for å være dynamiske og omstille seg raskt i takt med denne utviklingen. Bedrifter må tenke nytt og annerledes i dagens marked. Vi ønsker å se om de kan fungere bedre med en større grad av ansvar og tillit, enn oppfølging og kontroll.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

Vi har gjennom studiet valgt å fordype oss innen strategisk økonomistyring, fordi vi synes dette emnet er interessant. Vi hadde noe kjennskap til Beyond Budgeting, og ville gjerne fordype oss i temaet for å se hvilken betydning denne styringsmodellen hadde for en bedrift. Etter å ha lest om Beyond Budgeting tok vi kontakt med førstelektor Arnt Farbu som satt oss i kontakt med et selskap som var interessert i et samarbeid. Vi fikk kontakt med HS News Systems AS, en mindre bedrift med hovedkontor i Kongsberg.

1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave

Vi har valgt en todelt problemstilling. Problemstilling to baserer seg på svaret vi finner i første. Problemstillingene er som følge:

”Er det hensiktsmessig å implementere Beyond Budgeting i HS news?”
”Hvilke tiltak vil være aktuelle for å komme i gang med en implementering?”

Det er første problemstilling som vil ha hovedfokus. Når vi har kommet frem til et svar og i hvilken grad implementering er hensiktsmessig, vil vi komme med tiltak som kan bli gjort for å gjennomføre en eventuell implementering. I vår oppgave ønsker vi i hovedsak ikke å komme med en rekke tiltak som skal bli gjennomført over mange år, men å komme med en analyse av bedriften og hva slags tiltak man kan ta i bruk med en gang. Vi er innforstått

med at det kan ta tid før resultater av ulike tiltak vises, men vi har avgrenset oppgaven til å ikke gå nærmere inn på oppfølging av tiltakene.

1.3 Presentasjon av HS News Systems AS

HS News ble dannet i 1995 av John Hognestad og Rune Sletterød. Ideen var motivasjonen og det å kunne starte noe i egen regi - en egen bedrift. De fant et område det var mulig å lage produkter hvor det ikke var gjort så mye fra tidligere. Det startet med en oppfinnelse. Selskapet besøkte potensielle kunder og fikk bekreftet at det var et marked for deres produktidè.

Bedriften ble grunnlagt i Kongsberg hvor de fortsatt har sitt hovedkontor. John Hognestad arbeider i dag som daglig leder. Samme år som virksomheten ble grunnlagt opprettet de også et software kontor i Horten. Senere i 1997 ble HS News Systems GmbH grunnlagt i Leipzig, det ble deretter opprettet tekniske kontorer i Paris, Sheffield, Stockholm og Toronto.

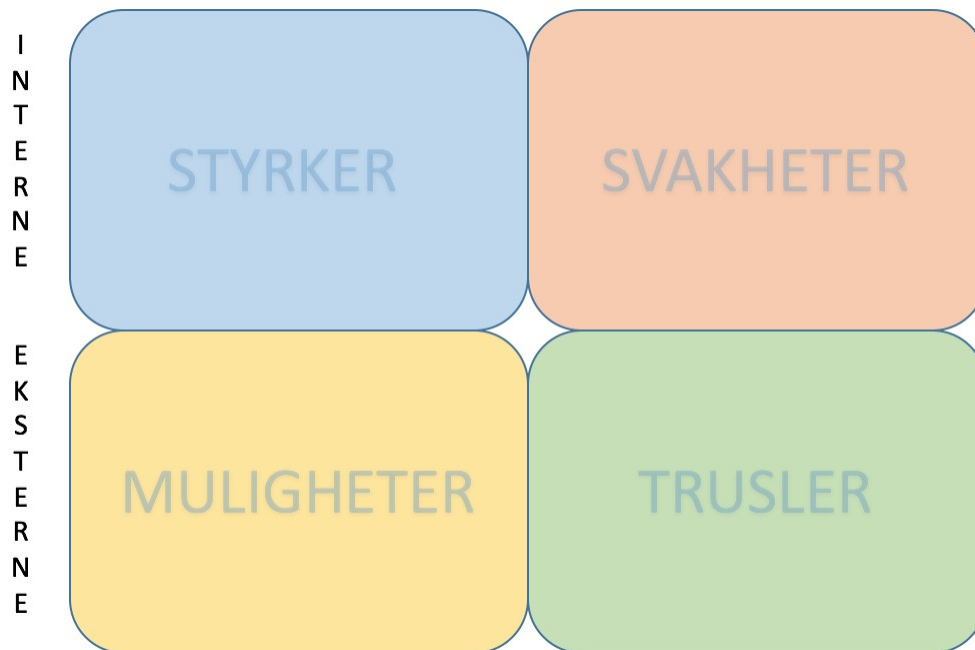
HS News er den ledende tilbyderen av automatiske pakkesystemer for distributører i pressegrossistindustrien. De utvikler også egne softwareløsninger for lagerstyring, lagring og forsendelse. I dag består de av cirka 40 ansatte som er fordelt utover de ulike kontorene. De arbeider med alt fra produkt- og software utvikling til markedsføring av de ulike produktene. Selskapets viktigste verdi er å gi god kundeservice. Det er viktig at kunden blir fornøyd og at de ansatte strekker seg langt for å kunne tilby akkurat det kunden ønsker. De har serviceteknikere som arbeider 24 timer i døgnet, 365 dager i året for å kunne møte kundebehovet.

Bedriften omsetter i gjennomsnitt for ca. 50-60 millioner i året. Inntektene blir fordelt på serviceinntekter, produktsalg og montasje. Salg av retur- og pakkesystemene utgjør ca. 58% av den totale omsetningen, mens montasjeavdelingen utgjør ca. 12% og serviceavdelingen ca. 30%. Vanligvis har selskapet et par hovedprosjekter i løpet av året, ved siden av kan det være mindre prosjekter. Et stort prosjekt har en tidsramme på ca. fire til seks måneder. I september 2016 inngikk de et samarbeid med PowerOn hvor HS News leier ut arbeidskraft og lokaler til dem.

2 Teori

Før vi begynner å løse problemstillingen ser vi det som hensiktsmessig å presentere de ulike teoriene vi har valgt å benytte oss av. Først vil vi presentere teorien om SWOT-analysen, denne blir brukt for å vurdere nå-situasjonen til bedriften. Vi ønsker også å presentere teorien bak tradisjonell styring da dette er et av alternativene til Beyond Budgeting.

2.1 SWOT



Figur 1: SWOT

Ved å analysere hvordan bedriftens situasjon er i dag vil en få et innblikk i hva som fungerer og hva som ikke fungerer. SWOT-analyse er en velegnet og brukervennlig metode for å kunne komme frem til en oppsummering av selskapets interne og eksterne forhold. Når en skal utføre en slik analyse er det viktig å fokusere på hvor de står i dag i forhold til deres strategier, i tillegg til historisk data. En SWOT-analyse blir delt inn i to hovedkategorier; interne og eksterne forhold.

2.1.1 Interne Forhold

Dette er faktorer som bedriften selv kan gjøre noe med, og som de har kontroll over. Vi kan dele interne forhold inn i deres styrker og svakheter. Selskapets styrker er de faktorer som gjør at de klarer seg bra, eller de faktorer som har en positiv effekt på bedriften. Svakheter viser sidene hvor bedriften har et merkbart forbedringspotensiale. Eksempler på styrker og svakheter kan være faktorer som likviditet, beliggenhet eller tilgang på ressurser.

2.1.2 Eksterne Forhold

Dette er faktorer som bedriften må innstille seg etter, da de ikke kan forandre dem. Vi kan dele eksterne forhold inn i muligheter og trusler. Mulighetene viser hvilke potensiale virksomheten har, og hvilke beslutninger som kan styrke dem. Trusler kan true den situasjonen bedriften er i, og kan føre til en endring for dem. Eksempler på muligheter og trusler er markedsstørrelse, tilgang på arbeidskraft og sykluser i markedet. ¹

2.2 Teori om tradisjonell styring

2.2.1 Budsjettering som styringsform

Å bruke budsjetter som styringsverktøy har eksistert i lengre tid, dette kan forklares ved at ledelsen ønsker og har behov for oversikt og kontroll. Når en snakker om tradisjonell styring som modell mener en ofte et system som er basert på kontroll ovenfra og fastlagte arbeidsvilkår. Disse selskapene beskrives som hierarkiske hvor avgjørelser blir tatt hos ledelsen. Tradisjonell styring tar utgangspunkt i at de ansatte har en “teori X” holdning. Det er McGregors som har utformet teoriene om X og Y mennesker hvor teori X er den type personer som trenger tydelige instruksjoner og tett oppfølging. En mener også at disse bryr seg mindre om resultatet av arbeidet de har gjort, og ikke gjør mer enn de må. ²

¹Roos, Krogh & Roos (2010)

²Brochs-Haukedal (2010)

Til tross for sterk kritikk har budsjettering vært en av de grunnleggende metodene for å styre bedrifter gjennom nesten hele etterkrigstiden. Kritikken mot budsjettering går blant annet ut på at det er tidkrevende og byråkratisk. I løpet av 1990-tallet skjedde det en endring i markedet som gjorde at en innså at en burde endre selskapets tenkemåte. Disse markedsforandringene førte også med seg at en måtte endre arbeidsforutsetningene raskere enn før, derav ble en nødt til å endre de fastlagte planene. Da en begynte å studere hva som skjedde i bedriftene innså en at mange arbeidet med gamle og lite hensiktsmessige budsjetteringsystemer. Noen selskaper valgte etter dette å forlate de gamle systemene og bytte disse ut med rullerende prognoser. Andre valgte å endre budsjetteringsystemene slik at de fikk en mer riktig og hensiktsmessig profil.

Selv om det er mye kritikk mot budsjettene og de styringssystemene som blir tilknyttet tradisjonell styring velger allikevel noen bedrifter å holde seg til slike systemer for så å endre disse innenfor visse rammer. Den tradisjonelle styringen har gjennomgått en endring gjennom årene. Eksempler på dette er at en ofte velger å ha rullerende eller fleksible budsjetter, og at flere selskaper har en blanding av budsjetter og prognoser.

Det finnes flere argumenter for hvorfor en bedrift bør velge tradisjonell styring, og for noen vil dette være det bedre alternativet. Blant annet ser en at selskaper av en viss størrelse eller som har faste inntekter og opererer i et marked med lite variasjon vil kunne benytte seg av fordelene som kommer med tradisjonell styring. Å følge denne styringsformen vil kunne gi bedre kontroll og målene kan lettere følges opp. Et godt gjennomarbeidet budsjett vil også kunne gi bedre muligheter for å analysere bedriftens kostnader, og derfor øke mulighetene til å kutte kostnadene.³

Det vil også finnes bedrifter eller organisasjoner som er avhengig av den forutsigbarheten og kontrollen som en slik styringsmodell kan gi, det kan være virksomheter hvor det blant annet vil være ekstremt viktig at en ikke gjør feil. For visse typer arbeidstakere vil en mulighet til å arbeide under faste rammer gi en trygghet, og bidra til at de trives bedre. Det passer ikke for alle å ta selvstendige avgjørelser. Noen vil også argumentere ved å følge et budsjett og gi de ansatte belønning basert på hvilke mål eller i hvilken grad de klarer å oppnå ulike mål vil kunne bidra til en økt motivasjon. Her er det likevel delte meninger og noen mener

³Holan & Høiseth (2014)

at denne motivasjonen vil være kortvarig og kun gjelde til målet er nådd.⁴

2.2.2 Kritikk mot budsjettene

Selv om det i avsnittet over kommer frem at det finnes flere positive sider ved tradisjonell styring blir allikevel budsjettene og budsjettarbeidet sterkt kritisert. Noen bedrifter vil kunne dra fordeler av å ha en friere og mer desentralisert styringsform. Når vi nå skal se på noe av kritikken som er rettet mot budsjettene har vi valgt å ta utgangspunkt i ti punkter som BBRT (Beyond Budgeting Round Table) har brukt til å oppsummere sin kritikk mot budsjettene:

1. *Det er tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter*

I noen selskaper er det vanlig å begynne budsjettarbeidet så tidlig som er halvt år før budsjettene skal tre i kraft. Det går mye tid og ressurser til utarbeidelsen av budsjettene, og det tar tiden bort fra andre arbeidsoppgaver som kunne vært mer lønnsomme å prioritere.

2. *Budsjettet gir brukerne lav nytteverdi*

Budsjettene er ofte svært detaljerte. Mange av disse detaljene gir lite eller ingen nytteverdi hos de ansatte. Det sies også at budsjettprosessen fokuserer lite på arbeid som kan være med på å skape forbedring for bedriften.

3. *Budsjettet fokuserer ikke på aksjonærverdiene*

De som utarbeider budsjette vil ofte ikke sette for ambisiøse mål i frykt for å ikke nå målene. Fokuset blir da rettet mot mål som er lette å nå, og som nødvendigvis ikke maksimerer verdien for aksjonærene.

4. *Budsjettene er for rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger*

Mange marked er i rask endring, og dette gjør at budsjettene mister mye av sin hensikt hvis de ikke kan forandres underveis. Det oppstår ofte hendelser som ingen i selskapet kunne ha forutsett, dette gjør at en ofte må komme med lange forklaringer i budsjett rapporten om hvor avvikene stammer fra, noe som igjen tar mye tid og ressurser.

⁴Boye, Bjørnenak & Bergstrand (1999)

5. Budsjettene forsterker en avhengighetskultur

Når en har budsjetter kan dette føre til en holdning blant de ansatte om at de må innfri budsjettene, men ikke noe mer. Man yter ikke noe ekstra utenfor de målene som er satt og dette skaper en avhengighet til budsjettene i den form at de ansatte gjør kun det de får beskjed om.

6. Budsjettene opprettholder kostnadene i stedet for å redusere dem

En ser mange steder at forbruket øker mot de siste månedene av et budsjettår. Eksempel på dette kan være at en mot slutten av året går til anskaffelse av unødvendige produkter eller tjenester for å kunne bruke opp det en har budsjettet med. Dette er for at en ikke skal risikere å få tildelt mindre midler det kommende året. Dette kan føre til at det oppstår en sløsing hvor en egentlig kunne brukt disse pengene til noe annet.

7. Budsjettene hemmer produkt- og strategiutviklingen

Når en budsjettperiode starter kan det være vanskelig, eller umulig å kunne forutsi hva slags muligheter en vil kunne stå ovenfor det neste året. Det blir sagt at budsjettene hemmer sjansen til å gripe nye muligheter. En satser kun på det en har budsjettet med. Dette kan føre til at virksomheten går glipp av unike muligheter som kunne vært svært lønnsomme.

8. Budsjettene fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier

Budsjettene tallfester i mange tilfeller hvor mye det skal selges for. Ved å opprettholde disse tallene og gå over det estimerte salget vil det kunne føre til bonuser for de ansatte. Å kun satse på salget av varene vil kunne fungere godt på kort sikt. På lang sikt derimot, vil en kunne anta at opplevelsen av hele kjøpsprosessen er mer verdifull.

9. Det er liten eller ingen sammenheng mellom budsjettene og strategiene.

Det er ofte liten sammenheng i strategiene som toppledelsen utarbeider og budsjettene for virksomheten. Budsjettene blir ofte utarbeidet på bakgrunn av egne mål om hva som er realistisk, og en strekker seg ofte ikke lenger enn hva en må.

10. Budsjettene legger opp til uetisk atferd

Når det er et sterkt fokus på avvik i budsjettene, kan det oppleves at ledelsen unngår å rapportere om alle inntekter i perioder med god omsetning/fortjeneste. På den måten kan pe-

rioder med lavere omsetning/fortjeneste “dekkes over” med mindre enn det faktiske avviket.
5

2.3 Teori om Beyond Budgeting

Bjarte Bogsnes er formann i Beyond Budgeting Round Table i Europa, og ansvarlig for Beyond Budgeting-modellen i Statoil. Han omtaler budsjettene som “kongen av tradisjonell styring”. I løpet av de siste 10-15 årene mener han at vi har vært vitne til en stille revolusjon i forhold til virksomhetsstyring. Det har blitt gjort et oppgjør mot kritikken som knytter seg opp mot den tradisjonelle styringsformen, og hva en mener at denne innebærer. Ut i fra kritikken har Jeremy Hope og Robin Fraser utviklet et alternativ. Deres styringsform går blant annet ut på å kutte ut budsjettene fordi de binder opp tid og ressurser. Beyond Budgeting (BB) kan være et nokså misvisende navn, da formålet med denne styringsformen ikke kun er å kvitte seg med budsjettene, men å forbedre prestasjonene gjennom en endring i hele virksomhetens styresett.⁶

Ser en tilbake i tid vil en regne Handelsbanken i Sverige under ledelse av Jan Wallander for å være en slags pioner når det kommer til BB. Allerede på 1970-tallet bestemte de seg for å kutte ut tradisjonell styring. Formålet med dette var ikke å styre uten budsjetter, men en del av flere tiltak for å få en mer smidig og konkurransedyktig organisasjon. Handelsbanken har siden den gang vært blant Europas mest kostnadseffektive banker, i tillegg har de også hatt bedre resultater enn hva som regnes å være gjennomsnittet hvert år siden 1972. I lang tid var Handelsbanken relativt alene om å gjøre opprør mot tradisjonelle budsjetter, men fra 1990-tallet så en at flere selskaper valgte å følge denne trenden og filosofien bak.

Jeremy Hope og Robin Fraser var som nevnt over, to som fattet interesse for dette oppgjøret som holdt på å skje. De startet å intervjuer selskaper som hadde satt i gang disse endringene. Det fantes ikke noe direkte rammeverk for hvordan denne endringen skulle gjøres, derfor var gjennomførelsen hos de ulike bedriftene noe forskjellig. Utifra likhetstrekkene som gikk igjen hos alle lagde Hope og Fraser 12 prinsipper som skulle beskrive hva bedriften ønsket

⁵Hoff (2016)

⁶Bogsnes (2012)

å forlate ved sitt gamle styringssystem og hva de ønsket å arbeide mot. Det var i denne omgang at navnet “Beyond Budgeting” kom frem, i tillegg til at de opprettet Beyond Budgeting Round Table (BBRT) i 1997. BBRT er en organisasjon som fortsatt jobber med å videreutvikle styringsformen. Organisasjonen fungerer som et globalt nettverk hvor selskapet kan søke veiledning for å implementere BB i egen bedrift.

For noen virksomheter vil de 12 prinsippene kunne være nokså omfattende, og det vil kreve en del arbeid å få implementert BB. Samtidig vil mange oppleve at de allerede oppfyller flere av kravene som er satt. De prinsippene som Hope og Fraser har laget er heller ikke en fast oppskrift for å kunne implementere BB, men skal være et hjelpemiddel som en kan tolke på den måten en ønsker for at det skal passe inn i bedriftens marked og situasjon.

2.3.1 De 12 prinsippene

Vi har brukt boken *“Beyond Budgeting - How Managers can break free from the Annual Performance Trap”* av Jeremy Hope og Robin Fraser for å beskrive de 12 prinsippene.

Prinsipp 1: Verdier - Forene mennesker for en felles sak

De fleste toppledere ønsker å nå de budsjetterte målene som er fastlagt for perioden, dette fokuset på å nå fastsatte tall kan være med på å skape en dysfunksjonell og forstyrrende atferd på alle nivåer i bedriften. Alternativt kan en se at ved å ikke ha fastsatte mål eller intensiver vil en kunne oppnå bedre ytelse på alle nivåene. For å kunne få til en slik ledelsesstil trenger man støtte fra ledere som:

1. *Mestrer relativ utvikling* – Fastlagte mål og kontrakter binder opp ledelsen og gjør de mindre fleksible. Et av de viktigste stegene ledelsen kan ta er å fjerne disse avtalene og skape et friere og mer fleksibelt miljø for sine ansatte.
2. *Utfordre ambisjoner* – Lederne i bedriften må ha høye ambisjoner og utfordre sine arbeidstakere. Det handler ikke kun om nye produkter og strategier, men å tenke gjennom hvert element som omhandler bedriftens konsept.
3. *Balansere konkurranse og samarbeid* – En ønsker å skape sunn konkurranse, uten at det går utover samarbeidet mellom de ansatte. Det handler om å skape et miljø hvor

informasjon blir delt med alle fordi at de føler dette som en fordel.

Prinsipp 2: Styresett - Gi et styresett basert på klare prinsipper og grenser

Tradisjonell budsjettstyring har fastlagte mål som kan begrense muligheter fordi en følger det som er fastlagt. Samtidig gir det et inntrykk av at ledelsen har mangel på tillit til sine arbeidstakere. For å fjerne disse barrierene bør ledere:

1. *Ha klare grenser og retningslinjer* – I alle virksomheter trenger en rammer og retningslinjer. I kontrollorienterte bedrifter går dette ut på klare formålsparagrafer, planer og budsjetter. I beslutningstakende selskaper vil en se at en lager disse rammene ved hjelp av klare prinsipper, verdier og grenser.
2. *Forene mennesker mot en felles hensikt og like verdier* – Det å tjene penger er en stor del for bedriften, men en ønsker ofte å binde de ansatte sammen på et annet grunnlag. Det kan være felles verdier som alle kan kjenne seg igjen i, og som en ser verdien av.
3. *Ha en "veilede og støtte" stil* – For å kunne oppnå en mer desentralisert styringsform i virksomheten må lederne ta på seg rollene som mentorer og veiledere istedenfor å være kontrollerende og overvåkende. Ledelsen må la være å gripe inn hvis de ser at det oppstår problemer. De må ha tillit til at deres arbeidstakere selv kan løse problemene.

Prinsipp 3: Åpenhet - Støtte åpne og etiske informasjonssystemer som tilbyr "en sannhet" gjennom hele organisasjonen

Mange ledere mener at informasjon kun bør deles med de ansatte som de godkjenner, og hvis en deler informasjonen fritt til hele bedriften vil den spre seg til konkurrentene. Dette viser at de ikke stoler på sine ansatte. Ledelsesutfordringen blir da å stole på personer med slik informasjon og forstå at den virkelige utfordringen er å reagere raskere enn konkurrentene på de endringene som skjer i markedet. For å kunne gjennomføre dette bør ledelsen:

1. *Gjøre informasjonen rask og åpen* – Ved å gi de ansatte tilgang på informasjon kan de ta raske og riktige beslutninger. Det handler om å skape et system som gir riktig og rask informasjon.
2. *Sette etiske standarder for informasjonsflyten* – Lederne må ha et sett tall som er åpne og gjennomsiktige for hele bedriften. Det handler om at en ikke skal ha flere sannheter,

eller tall florerende i selskapet. Dette vil kunne være med å bidra til at en ikke pynter på tallene for å se bedre ut selv. I tillegg burde en ha systemer som gjør at dårlige nyheter kommer raskt frem slik at de kan bli tatt hånd om med en gang.

Prinsipp 4: Team - Plassere ansvaret for verdiskapning hos “frontlinjen”

Ønske er å skape en organisasjon som består av små team som tar beslutninger basert på muligheter og hendelser i markedet, og ikke bare med bakgrunn i å kutte kostnader. Det handler om å forholde seg til kunden, og se hvor kundeverdien skapes. Å gå fra å være kostnadsbevisste til å sette kundeverdi som hovedfokus kan være krevende å implementere i bedrifter. Det kan gi store fordeler hvis man velger å gjøre det. Disse endringene kan gjøres ved å:

1. *Å Skape et nettverk av små, kundeorienterte team* - ideen er at selskaper er bygget opp av gjensidige avhengige relasjoner. Hovedargumentet går ut på at hvert team skal være klar over at de selv er ansvarlig for sine prestasjoner og resultater sammenlignet med aktuelle milepæler.
2. *Basere rekruttering etter hvem som passer inn* - Det er ikke alle som egner seg til å arbeide i et system hvor det er åpent lederskap hvor en ikke er bundet av faste regler og rutiner. Det vil derfor være nødvendig å ansette mennesker som egner seg til å ta egne avgjørelser og ansvar for enkelte arbeidsoppgaver.

Prinsipp 5: Tillit - Gi de ansatte frihet til å ta lokale avgjørelser som er i samsvar med bedriftens prinsipper og mål

Detaljerte budsjetter vil ofte kunne gi inntrykk av at ledelsen klarer å ”forutse og kontrollere” fremtiden. Siden dette ikke er mulig vil det ofte være bedre med en strategisk retning som ikke er like detaljstyrt. Ønske er å gå fra “avhengighetskultur” til “ansvarskultur”, dette ved at en selv skal ta ansvar for hva som skjer, og ikke bare slavisk følger en plan som er lagt frem. For å oppnå dette bør ledere:

1. *Utfordre antagelser og risiko* - En bør fjerne antagelsene om at ansatte ikke kan ta gode beslutninger selv. I tillegg burde en bli oppmerksom på at selv om ledelsen delegerer arbeid og beslutningsmyndighet så vil ikke dette si at de er blitt passive.

Deres oppgaver blir derimot å stille spørsmål i forhold til planleggingsprosessen for at de ansatte skal bli oppmerksomme på de risikoene som foreligger.

2. *Involvere alle i bedriftens strategier* - Når man delegerer beslutningsmyndigheten til lavere nivåer kan det bli gjort feil. Det er viktig at arbeidstakerne blir tatt med på hele prosessen når strategier utformes, og at de ikke blir straffet hvis valgene de tar er feil, men at utfordringer blir diskutert for å finne mulige løsninger.

Prinsipp 6: Ansvarlighet - Gjøre folk ansvarlige for kundelønnsomheten

For å kunne arbeide effektivt og med lave kostnader er en nødt til å dra nytte av evner på tvers av avdelinger/enheter, og arbeide sammen for å kunne gi kunden den beste løsningen. Disse løsningene gjelder for interne og eksterne nettverk. For å kunne gjøre dette bør ledere:

1. *Opprette team som svarer på kundebehovene* - Mange bedrifter som har tatt i bruk Beyond Budgeting har som hovedfokus å “alltid la kunden komme først”. De ønsker å opprette team hvor kunden kan forholde seg til en person som kan ta egne avgjørelser for å møte kundekravene. Studier viser derimot at dette ansvaret ikke bare kan bli gitt til de ansatte, de ansatte må selv ønske dette ansvaret. Ved at de tar dette ansvaret medfører det ikke bare at de har mulighet for å styre hvordan de vil møte kundenes krav, men de er også ansvarlige for resultatene.
2. *Oppmuntre teamene til å dele informasjon og kunnskap på tvers av bedriften* - I hierarkisk bedrifter blir det ofte sett på som personlig makt hvis en har mulighet til å sitte på informasjon som ingen andre har tilgang til, dette gjør at en kan føle at en er mer verdifull. Ledelsen må forstå at for å kunne ta effektive beslutninger trenger alle innenfor det samme nettverket lik informasjonen til samme tid. Ved å ha tilgang til nødvendige opplysninger vil en kunne ta veloverveide beslutninger, uten å bruke unødig tid på informasjonsinnsamling.

Prinsipp 7: Mål - Sette langsiktige mål rettet mot relative forbedringer

Målet er å sette seg både kortsiktige- og langsiktige mål basert på potensiale som ligger i bedriften.

1. *Sette mål uten tilknytning til vurdering og belønning* – Hvis en selv kan bestemme målene en vil strekke seg etter, kan det føre til at de ansatte selv må tenke og vurdere hva slags mål de ønsker å strekke seg etter.
2. *Sette mål sammenlignet med ekstern benchmarking* – I ekstern benchmarking vil en kontinuerlig vurdere seg opp mot de som er best i markedet. Et mål kan være å alltid holde seg blant de i toppen.
3. *Sette mål sammenlignet med interne forhold* – Her setter en ikke målene mot hva som foregår utenfor bedriften, men hva som skjer internt. Det ønskes en kontinuerlig forbedring innad i virksomheten. En kan gjerne sette ulike avdelinger eller ansatte opp mot hverandre ved at de blir rangert ut ifra hvem som presterer best, og derfra har de andre noe å strekke seg etter. Faren her er at det kan bli en konkurranse som går utover samarbeidet, noe som hemmer bedriftens samlede prestasjoner.

Prinsipp 8: Belønninger - Baser belønninger på prestasjoner og ikke fastlagte mål

Det finnes flere metoder for å belønne de ansatte. Hvordan en ordner disse bonus- ordningene er ikke det viktigste, det viktigste er at de ikke er bundet opp mot fastlagte mål.

1. *Basere belønninger på prestasjon til ulike team* – Her vil en bruke benchmarking og etterpåklokskap for å bedømme prestasjonsnivået. Det vil da etter en gitt periode bli sett tilbake på hva en har prestert. En vil videre se på hvordan markedet har vært og hva konkurrentene har prestert, før en bestemmer om det er bra eller om en kunne gjort noe annerledes. Det kan også her være vanlig å sette prestasjonene opp mot KPI'er.
2. *Baser belønningene på den totale suksessen* - Her velger en ikke å belønne enkeltindivider, men heller se på innsatsen til alle samlet. Man ønsker å skape et miljø hvor jobben de gjør er det viktigste, ikke bonusen de får utbetalt.

Prinsipp 9: Planlegging - Gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess

For mange bedrifter vil en årlig rapportering ikke være tilfredsstillende nok. Ved å sette

planer som går på kalenderår vil dette kunne gi en feilaktig fremstilling av selskapet, i tillegg kan det gjøre det vanskeligere å gjøre endringer ved uforutsette hendelser. Det kan oppstå uetisk atferd når en nærmer seg budsjetteslutt da en vil strekke seg for å oppnå størst mulig personlig bonus. Når en skal lage planer for bedriften burde dette være en prosess som skjer basert på rullerende prognoser og i samarbeid med alle som kan komme med relevante innspill på hvordan en burde planlegge videre.

Prinsipp 10: Koordinering - Koordinere avdelinger for å møte kundebehovet

Når en ikke styrer etter budsjetter er det viktig at en koordinerer med andre avdelinger slik at en kan tilby kundene akkurat det de ønsker, uten at det oppstår unødige tilleggs kostnader.

Når en får en kundehenvendelse kan dette ofte innebære at en må samarbeide på tvers av avdelinger, og at en må forholde seg til flere ledd for å kunne tilby kundene akkurat det de ønsker. Når en samarbeider med forskjellige avdelinger kan hver enkelt avdeling ha ulike meninger om hva kunden ønsker og hva de kan tilby.

I mange tilfeller vil de ulike avdelingene ha liten oversikt over hva de forskjellige tjenestene de tilbyr koster. Ved å sørge for åpen informasjonsflyt og samarbeid mellom de ulike avdelingene vil de kunne tilpasse seg bedre etter hva kunden virkelig ønsker. Dette vil gi de mulighet til å kunne tilby kunden et produkt som har høy kunde verdi, men uten tilleggstjenester som øker kostnadene og tilfører lite kunde verdi.

Prinsipp 11: Ressurser - Gjøre ressurser tilgjengelig når det er nødvendig

Hvis en skal desentralisere beslutningsmyndigheten i en virksomhet er en avhengig av at de som tar avgjørelsene kan få tak i de nødvendige ressursene de trenger. Det er vanlig at ledelsen setter opp rammer hvor de ansatte fritt kan styre ressursene innenfor disse betingelser.

Det kan også opprettes rutiner for hvordan investeringsmuligheter skal behandles. Ved å ha gode rutiner på dette kan en ta avgjørelser om hvilke investeringer en skal satse på underveis og ikke basert på et gitt tall som sier noe om hvor mye man kan investere.

Prinsipp 12: Kontroll - Basere kontrollen på effektiv styring og relative ytelsesindikatorer

Ledelsen skal ha muligheten til å gripe inn hvis det er absolutt nødvendig samtidig som de skal gi de ansatte handlingsfrihet. De ansatte skal få lov til å gjøre feil, samtidig som de skal få muligheten til å rette opp sine feil.

Det er også nødvendig å ha rullerende rapporteringer slik at en kan oppdage endringer i markedet med en gang de oppstår. Under tradisjonell styring bruker en ofte budsjetter, da kan en ofte oppdage endringene for sent. Oppdager en endringene raskt vil en kunne gjøre de nødvendige tiltakene for å kunne tilpasse seg de endringene som skjer i markedet.⁷

2.3.2 Kritikken mot Beyond Budgeting

Beyond Budgeting (BB) fører med seg flere fordeler for mange selskaper, allikevel så er det som nevnt tidligere ikke en standard som vil fungere for alle. For noen selskaper vil det være en fordel at de er desentralisert, mens andre vil være avhengig av den kontrollen som en mer tradisjonell styringsmodell kan tilby. Videre så vil vi nå se litt på kritikken som er rettet mot BB og deres holdninger til budsjettene:

1. Synes å være mest opptatt av resultatbudsjettering

Likviditeten har en stor betydning for mange bedrifter og den må planlegges og styres. Det kan bli vanskelig å klare seg uten detaljerte budsjetter. Når en fører likviditetsbudsjetter vil disse bli oppdatert med bakgrunn i likviditetsprognosene, denne praksisen er veldig lik den som blir brukt i tradisjonell styring.

2. Retorikken tar ofte som utgangspunkt at de fleste medarbeidere i ledelsens øyne alltid er interessert i slakke mål, og at dette skyldes budsjettet.

I BB legger en opp til at det er budsjettene som er årsaken til at medarbeiderne i bedrifter velger å sette lave mål. Dette begrunnes med at målene skal bli enklere å nå. Samtidig kan en argumentere for at det ikke nødvendigvis er budsjettene som er årsaken til denne trenden, men heller holdningen til medarbeiderne og måten de blir ledet på.

⁷Hope & Fraser (2003)

3. Sannsynligvis undervurderes den rolle bedriftskulturen har for atferd og følgelig behovet for budsjetter.

Teorien kan fremstilles som at ved å fjerne budsjettene kan dette gi flere positive effekter, samtidig kan det virke som at teorien undervurderer bedriftskulturens rolle i endringene som oppstår. Det kan være at en bedrift som velger å kutte ut budsjettene og følge de nye styringsformene ikke får samme resultater som andre virksomheter på grunn av bedriftskulturen.

4. BBRT synes å forutsette at den taktiske styringen støttes av egne avdelinger for strategitviking, best practices, osv.

Mye av teorien synes å være rettet mot store virksomheter, fordi de små ofte allerede har en form for BB. På en annen side kan det være vanskelig også for små selskaper å løsrive seg fra budsjettene da de ofte mangler noen å sammenligne seg med. Dette vil kunne føre til at de må opprettholde budsjettene sine.

5. Undervurderer verdien av en godt anlagt periodisk budsjetteringsprosess.

Ved planleggingen av budsjettene vil dette kunne føre til at medarbeiderne kommer seg vekk fra sine daglige gjøremål og får løftet blikket mot bedriften som helhet. Det hender at en del av denne prosessen foregår utenfor virksomheten slik at de i tillegg får en pause fra det de vanligvis driver med. Dette kan ha en positiv effekt. I tillegg argumenteres det for at kostnadene knyttet til planleggingen av budsjettene ofte ikke overstiger kostnadene knyttet til å fremstille rullerende prognoser.

6. Behovet for faste budsjetter vil sannsynligvis øke desto lenger ned i organisasjonen vi kommer.

Det vil ikke være mulig å løsrive seg fra budsjettene i alle tilfeller. Noen vil ha større behov for å utarbeide budsjetter enn andre. I en bedrift vil det også være mer nødvendig med budsjetter og faste rutiner desto lenger ned en kommer i virksomheten. Dette på grunn av nødvendigheten det er å ha kontroll over hva som skjer.

7. BBRTs påstander er lite nyansert når det gjelder hva virksomheten driver med.

BB virker å mene at deres styringsmodell på en eller annen måte kan tilpasses bedriften uavhengig hva den driver med. Likevel så ser en at det er ikke alle som har behov eller kan dra fordel av den frie styringsfilosofien som BB opererer med. I noen selskaper vil en være nødt til å se langt frem i tid, og basere seg på budsjetterte mål. Eksempel på dette kan blant annet være bedrifter hvor de må bestille varer lang tid i forveien.

8. Hva er forskjellen på en rullerende prognose i BBRTs betydning og et rullerende budsjett?

Navnet Beyond Budgeting i seg selv er ganske misvisende. Mange virksomheter mener blant annet at de driver med rullerende prognoser, men hvis en ser på definisjonen av rullerende prognoser så kan en si at det de egentlig driver med er rullerende budsjetter. Det kan virke som at enkelte bedrifter tror de har kuttet ut budsjettene, men egentlig har de bare endret måten de budsjetterer på.⁸

⁸Hoff (2016)

3 Metode

I denne oppgaven har vi valgt en todelt problemstilling. Først stilte vi spørsmålet ”*Er det hensiktsmessig å implementere Beyond Budgeting?*” Deretter stilte vi spørsmålet ”*Hvilke tiltak vil være aktuelle for å komme i gang med implementeringen?*”

Det ble lagt vekt på hvordan bedriftens nå-situasjon var, og om det var hensiktsmessig å implementere full Beyond Budgeting. Vi så etter om vi til en viss grad kunne bruke noen av prinsippene eller om deres systemer fungerte best slik de er i dag.

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i bedriften HS News. Vi fant det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode med hovedfokus på dybdeintervjuer og sekundærdata gitt av bedriften. Samtidig har vi knyttet dette opp mot faglitteraturen. Vi har intervjuet:

- Jan Helge Hognestad, Daglig leder
- Martine Y. Hognestad, Prosjektkoordinator
- Bodil Yttervik, Økonomiansvarlig

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler i hovedsak om hvordan det vil være mulig å gjennomføre en undersøkelse fra begynnelse til slutt. Før en undersøkelse startes vil det være nødvendig å foreta mange valg. Det velges hva og hvem en skal undersøke og hvordan dette skal gjøres. På den måten kan en si at forskningsdesign klassifiseres som ”alt” som dreier som om studien.

Da vi gikk i gang med prosjektet var første oppgave å finne ut hva vi ville skrive om og hvem vi ønsket å skrive for. Deretter måtte vi velge forskningsstrategi. Vi kan dele forskningsstrategi inn i to deler:

- Kvantitativ metode: baseres på talldata.
- Kvalitativ metode: baseres på tekstdata.

I denne oppgaven har vi som nevnt tidligere valgt en kvalitativ metode, dette fordi vi mente at tekstdata gav bedre og mer riktig informasjon, enn talldata.

Når forskningsstrategi er bestemt vil det videre være naturlig å velge forskningsdesign. En kan dele forskningsdesign opp i fem ulike kategorier:

1. Eksperimentell
2. Tverrsnitt
3. Langsgående
4. Casestudie
5. Komparativ

Da vi valgte design vurderte vi det til at vår oppgave burde basere seg på en casestudie. Robert Yin definerer casestudie som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser. Dette kan være en undersøkelse av ulike enheter, blant annet familier, bedrifter eller organisasjoner. I vårt tilfelle bestod det av dybdeintervju av personer i en bedrift.⁹

Casestudie kan gi mulighet til å gjøre forskning som kan benyttes innenfor ulike typer studier. Noen av de forskjellige kan være; beskrivende, opplysende, eksperimentelle, undersøkende og forklarende.

- *Beskrivende* handler om å gjengi de ulike systemene, teknikkene og prosessene som blir brukt i praksis.
- *Opplysende* er måten å granske nye og innovative metoder som er utviklet av enkelte bedrifter.
- *Eksperimentelle* er ment å beskrive hva som kan bli gjort i praksis. Denne burde derfor brukes til å undersøke vanskelighetene ved å implementere nye forslag og fordelene man kan oppnå ved dem.
- *Undersøkende* undersøker hvorfor ulike økonomiske styringssystemer eksisterer, for deretter å teste ut hypoteser i en større studie.
- *Forklarende* er der hvor man forsøker å forklare hvordan visse styringssystemer eksisterer.¹⁰

⁹Ringdal (2013)

¹⁰Ryan, Scapnes & Theobald (2002)

Det finnes ikke noe klart skille mellom de ulike metodene/teoriene. Det er mulig å blande de forskjellige slik at en finner den metoden som passer best for den undersøkelsen en skal foreta.

3.2 Datainnsamling og analyse

3.2.1 Forberedelser til intervju

Før vi hadde det første møte med bedriften tenkte vi at den beste metoden for å samle inn informasjon ville være å utføre intervjuer med ledere og ansatte. Etter første møte med HS News bestemte vi oss for å intervju daglig leder, prosjektleder og økonomiansvarlig, da det er en mindre bedrift.

Da vi lagde intervju spørsmålene foretok vi en samtale med veileder om hva slags informasjon som ville være nødvendig å få ut av de ulike intervjuene. Da vi lagde spørsmålene vi ville stille tok vi utgangspunkt i at vi skulle utføre en SWOT-analyse. Etter vi hadde skrevet ned en mengde spørsmål, gikk vi videre og så på de 12 prinsippene innenfor Beyond Budgeting, for å se hva slags informasjon som ville være nødvendig for å se om en implementering av denne styringsmodellen ville være hensiktsmessig.

Da vi hadde utarbeidet de fleste spørsmålene satt vi oss ned og fordelte disse på de personene vi ville intervju på bakgrunn av hver enkelt sin rolle i selskapet. Et mindre antall utvalgte spørsmål er stilt til flere av personene. Vi valgte å gjøre det på denne måten for å se om de var på samme "bølgelengde" i forhold til hverandre.

3.2.2 Validitet og reliabilitet

Et vanlig spørsmål å stille når en foretar en undersøkelse er hvor god kvaliteten på undersøkelsen er.

Når en ser på kvantitativ forskning bør en stille spørsmål ved reliabilitet og validitet. Hvor pålitelig er svarene en har fått? Vil man få de samme svarene gjentatte ganger? Samler en

inn den informasjonen en faktisk er ute etter? Guba og Lincoln (1985, 1989)¹¹ mener derimot at når en skal avgjøre kvaliteten på en kvalitativ forskningsstudie vil det være nødvendig å benytte en annen metode enn de spørsmålene som blir stilt i henhold til en kvantitativ studie. De mener at en best kan beskrive kvaliteten ut fra disse fire begrepene; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse.

Pålitelighet

Tolkningen av kvalitative data vil være en individuell oppgave, dette i den forstand at det blir sett på som nesten umulig for noen andre å bruke informasjon en selv ikke har hentet inn for å komme frem til en konklusjon. Fordi tilstedeværelse og observasjon blir sett på som en avgjørende faktor for slike undersøkelser. For å styrke påliteligheten til slike studier vil det være nødvendig å gi en detaljert oversikt over hvordan innsamlingen av dataene har blitt gjort, og forklare fremgangsmåten en har brukt for tolkningen.

Troverdighet

Det blir vist til to teknikker som kan brukes for å øke troverdigheten til studie.

1. *Vedvarende observasjon og triangulering*

Ved vedvarende observasjon bruker man tid på å bli godt kjent med forskningsobjektet. Dette gjør at en bygger opp tillit, i tillegg til at man enklere kan skille mellom relevant og irrelevant informasjon når en har blitt kjent med studieobjektet. I triangulering brukes det ulike metoder i undersøkelsen, det kan være både intervju og observasjon.

2. *Tilbakeføre resultatene*

Ved å tilbakeføre resultatene kan en enten gjøre dette ved å få bekreftet fra observasjonsobjektet den informasjonen en har kommet frem til, og den tolkningen som har blitt gjort. Eller man kan la noen andre undersøke dine data for så å se om de kommer frem til samme tolkning av den.

Overførbarhet

Det vil ikke være tilstrekkelig å kun samle inn informasjon for å kunne utføre en studie. Mye av arbeidet ligger i å systematisere og analysere den informasjonen som er samlet inn. Overførbarhet dreier seg i denne sammenheng om i hvilken grad en klarer å komme frem

¹¹Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011), s.226

til begreper, beskrivelser, tolkninger og forklaringer som også vil kunne bli benyttet i andre sammenhenger og studier.

Overensstemmelse

Handler om at de resultatene en får er et resultat av forskningen, og ikke av ens egne holdninger. For å kunne oppnå dette vil det være nødvendig med en beskrivelse av hele forskningsprosessen. Dette vil gi leseren av studien en mulighet til å følge de beslutningene som er tatt underveis.¹²

3.2.3 Analysemetode

Etter dybdeintervjuene var gjennomført, skrev vi ned alt som hadde blitt sagt fra lydopptak til notater. Notatene ble sortert slik at vi fikk en god oversikt over alle opplysningene. Videre skilte vi mellom viktig og mindre viktig informasjon.

Da vi begynte å analysere bedriften mot de 12 prinsippene i Beyond Budgeting etter intervjuene, ble det avdekket at vi ikke hadde nok informasjon for å kunne gjennomføre en fullstendig analyse. Vi sendte flere oppfølgingsspørsmål til prosjektlederen som vi raskt fikk svar på. Med de manglende opplysningene på plass kunne vi fullføre analysen.

Vi brukte informasjonen vi hadde innhentet for å lage en SWOT-analyse med beskrivelse av selskapets nå-situasjon. Dette har vært grunnlaget for å finne ut i hvilken grad implementering av Beyond Budgeting er hensiktsmessig for HS News. Videre satt vi selskapet opp mot de 12 prinsippene for å finne i hvilken grad de allerede fulgte modellen.

Vi håpet at denne fremgangsmåten ville gi oss nok informasjon til å danne et bilde av hvordan virksomheten fungerer i dag, og hvilke mål de har for videre drift. Etter at vi hadde fått et helhetlig bilde av selskapet, forutsatte vi at intervjuene hadde gitt oss nok informasjon for å vurdere om det var hensiktsmessig å implementere Beyond Budgeting eller ikke.

¹²Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011)

3.3 Kritikk av metode

I oppgaven har vi tidligere nevnt at vi valgte å bruke dybdeintervju som hovedmetode for å samle inn informasjon. Vi har også benyttet oss av sekundærdata som er tilgjengelig på bedriftens nettside og oppfølgingsspørsmål til selskapet, samt offentlige regnskapstall. Det er visse risikoer ved vår innsamlingsmetode som vi er klar over. Allikevel har vi valgt å stole på at opplysningene vi har fått er riktige, og at den er dekkende i forhold til hva vi er ute etter.

I planleggingsfasen av intervjuene bestemte vi oss for å intervju daglig leder, økonomiansvarlig og prosjektleder da vi mente dette burde være dekkende i henhold til intervjukandidatenes ulike roller og bedriftens størrelse. I etterkant av analyseprosessen kan vi se at det kunne vært en fordel å bruke flere intervjuobjekter, da vi kunne fått et bredere perspektiv av bedriften. Vi ser også at det kan være avvik mellom informasjonen vi kunne fått ved å ha flere intervjuobjekter fra forskjellige nivåer i selskapet, i forhold til de opplysningene vi har fått. Vi mener likevel opplysningene vi har fått er gyldig selv om den nødvendigvis ikke viser et helhetlig bilde av bedriften.

Gjennom analysen og tolkningen av fakta så vi at det var vanskelig å holde seg objektive i vurderingen. Det er lett å la egne holdninger påvirke informasjonen da en skal tolke noe ut i fra et intervju man har gjort, og hvilke inntrykk som oppstod i møte med bedriften.

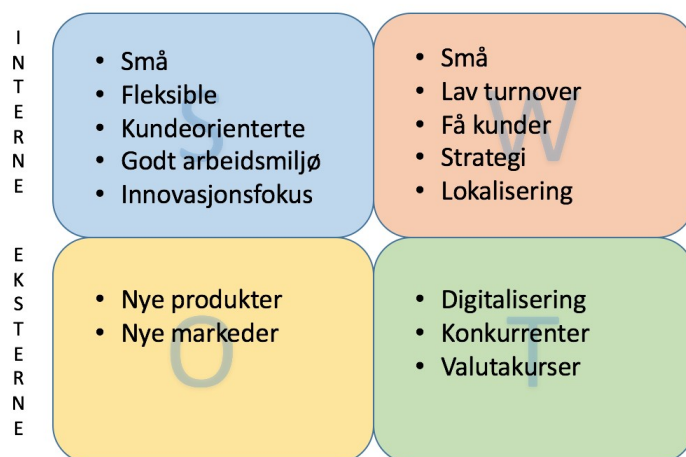
I og med at pressegrossist bransjen er nokså liten i Norge har det vært lite informasjon å finne. I ettertid ser vi at vi kunne hatt fordel av mer kunnskap om bransjen da grunnlaget kan bli for tynt. Samtidig ser vi at det er vanskelig å uttale seg veldig sikkert om teamarbeidet innad i organisasjonen, da vi kun har intervjuet ledelsen. De vurderingene vi har kommet frem til er på bakgrunn av hva vi har fått av informasjon.

4 Analyse

For å kunne besvare vår problemstilling “*Er det hensiktsmessig å implementere Beyond Budgeting?*” vil vi først gjøre en analyse for å finne styrker og svakheter bedriften har i dag, og hvilke muligheter og trusler de står ovenfor. Deretter vil vi sette de opp mot de 12 prinsippene i Beyond Budgeting (BB) for å analysere hvordan de styrer i dag i forhold til disse prinsippene. Til slutt vil vi konkludere med i hvilken grad firmaet burde benytte seg av BB og hvilke tiltak som eventuelt vil være aktuelle.

4.1 SWOT

For å analysere HS News sin nå-situasjon har vi valgt å bruke en SWOT-analyse. Ved å bruke en det har vi muligheten til å trekke frem bedriftens eksterne og interne forhold. De interne forholdene beskrives som styrker og svakheter, disse kan de i stor grad påvirke selv. For å finne virksomhetens potensielle muligheter og trusler analyserte vi de eksterne forholdene. I denne analysen har vi brukt dybdeintervjuene som har blitt gjennomført med daglig leder Jon Helge Hognestad, prosjektleder Martine Y. Hognestad og økonomiansvarlig Bodil Yttervik. For å underbygge en del påstander vi kommer med i analysen har vi også brukt forskningslitteratur og statistikk fra SSB. Noen av disse punktene blir rettet mot HS News, men noen av argumentene blir også gjort på et generelt grunnlag.



Figur 2: SWOT for HS News

4.1.1 Styrker

Små

HS News er en liten bedrift med få ansatte og en desentralisert bedriftsstruktur. Dette gjør at de arbeider nært hverandre og at det er lett å få tak i informasjon ved behov. Fordelen ved å innhente informasjon selv er at en går rett til kilden med en gang, en slipper å bruke mye tid på å lete selv og unngår unødige mellomledd. Informasjonsflyten i selskapet er ofte uformell og foregår muntlig. De sier selv at det er lett å ta en telefon for å få den informasjonen en trenger. I større bedrift med flere hierarkiske nivåer kan det ta lengre tid å endre bedriftens rutiner og det vil gi en tregere informasjonsflyt fordi opplysningene må gjennom flere ledd før den når de ansatte. Det er også en økt sannsynlighet for at informasjonen vil bli forstått forskjellig gjennom disse nivåene, og at budskapet som kommer frem er tolket annerledes enn det opprinnelige. Derfor vil en omstilling i større bedrifter med økt sentralisering ofte gå tregere. Virksomheten har en fordel fordi en eventuell omstilling kan skje raskere, og at endringer i markedet blir oppdaget tidligere. Informasjonen kommer raskere til riktig person ved uventede hendelser, eller endringer i markedet. Ved en senere anledning har en derfor bedre forutsetning for å kunne utarbeide aktuelle tiltak mot de trusler en kan stå ovenfor. Ved å komme tidlig i gang med å utarbeide tiltakene vil en ha raskere mulighet for å sette i gang omstillingen.

Fleksible

Bedriften har tidligere vist at de er raske til omstilling. I 2016 mistet de 20% av sin omsetning på grunn av lave oljepriser som medførte til stopp i salg av el-tavler. For å finne en ny inntektskilde inngikk HS News et samarbeid med PowerOn som også leier lokaler av dem. PowerOn leverer strømforsyningsdeler til blant annet Jernbaneverket. Ansatte fra HS News som tidligere jobbet med installasjon av el-skap leies i dag ut på timesbasis som arbeidskraft i PowerOn. Det har vært en høy etterspørsel fra Jernbaneverket etter produktene fra PowerOn i 2016, og bedriften forventer at dette er en økende trend. HS News mener derfor at den tapte omsetningen vil kunne erstattes med dette samarbeidet.

Kundeorienterte

HS News har som hovedverdi at de skal være kundeorienterte. Det er kunden og deres behov som skal være i fokus, og de ønsker å strekke seg langt for å dekke kundens behov. Dette

har gjort at de er svært fleksible med produktene og tjenestene de tilbyr. De er opptatt av at produktene skal kunne tilpasse seg kunden, og at endringer kan gjøres underveis hvis kunden ytrer ønske om dette.

Å sette kunde verdi høyt kan for mange bedrifter føre med seg flere fordeler. Vi oppfatter ofte at en kan se at kunder som er fornøyde med selskapets service og det ferdige produktet, ofte er villig til å betale mer enn kunder som ikke er det. HS News har selv nevnt at de ikke har hatt mulighet til å følge vanlig prisoppgang på sine produkter da kunden ikke er villig til å betale mer. Samtidig kan en anta at den gode kundeservicen gjør at kunden allerede betaler litt mer enn hva de egentlig er villig til.

Godt arbeidsmiljø

På bakgrunn av dybdeintervjuene vi har gjort med selskapet sitter vi igjen med et inntrykk av at de ansatte er svært motiverte og ønsker det beste for bedriften. Det er lite turnover da flere av de medarbeiderne har jobbet der siden oppstart. Dette viser at de ansatte har sterk tilhørighet og føler et stort eierskap. Vi oppfatter at det er en sterk indre motivasjon som driver medarbeiderne. Når en person utfører en oppgave av egen interesse blir han eller hun drevet av en indre motivasjon. Indre motivasjon kan føre til at en strekker seg lenger selv om et mål blir oppnådd, fordi en kan oppleve tilfredshet, glede og mening. Individuelle belønninger og bonuser gir en ytre motivasjon. Det fungerer ofte kun til målet er nådd fordi motivasjonen drives av belønningen og ikke aktiviteten i seg selv.¹³ Selskapet har ingen faste årlige bonuser, men det har ved tidligere anledninger blitt gitt kollektive bonuser til alle de ansatte ved svært gode resultater. Kollektive bonuser er samlende og får de ansatte til å jobbe mot et felles mål, istedenfor å konkurrere mot hverandre; slik som individuelle bonuser kan medføre.

Det blir også nevnt under intervjuene at det er lite konflikter på arbeidsplassen, noe som gir oss inntrykk av et godt arbeidsmiljø. Medarbeidere som trives på jobb har ofte en høyere motivasjon til å gjøre en god jobb, i tillegg til at sykefraværet deres ofte er lavere enn hos de som ikke trives. Vi har fått opplyst at bedriftens sykefravær ligger på 1,5-2%. Ledelsen kommenterer også selv at de tror det lave sykefraværet skyldes en sterk lagfølelse hos de ansatte.

¹³Brochs-Haukedal (2010)

Innovasjonsfokus

Vårt inntrykk av bedriften er at de har et sterkt innovasjonsfokus. De har opprettet en innovasjonsgruppe med mål om å finne nye produktgrupper og kundegrupper som selskapet kan satse videre på. I fremtiden vil det være særdeles viktig for HS News å finne nye markeder med tanke på bedriftens nåværende situasjon. De viser en stor styrke når de ser begrensninger innenfor sitt eget salgsmarked. Når det ikke er rom for videre satsning, velger de heller å bruke ressurser for å finne nye veier. For mange bedrifter kan det være vanskelig å se svakheter ved sine produkter og markeder. Når selskaper går bra er det ofte lett “å gro seg fast” og unnlate å være kritisk til seg selv og markedet, ved mangel på selvinnsikt kan det være for sent å snu. Når en er klar over sine svakheter og setter fokus på innovasjon vil dette gjøre bedriften bedre rustet til å møte utfordringene som kan oppstå i dagens marked.

Ved å være den ledende tilbyder av automatiske pakkesystem-løsninger i Norge har selskapet klart å bygge et sterkt merkenavn innenfor pressegrossistindustrien. De fleste kundene har hørt om bedriften tidligere. Markedsføringskanalen er hovedsakelig Facebook, hjemmesiden og messer. De har sjelden store utgifter når det kommer til markedsføring, den “største” kostnaden er utgifter i forbindelse med å holde stands på messer. Bedriften er opptatt av å holde kostnadene nede, noe lave markedsføringsutgifter bidrar til.

4.1.2 Svakheter

Når vi snakker om svakheter mener vi de interne forholdene der bedriften mangler noe, eller har et forbedringspotensialet. Dette er forhold som HS News selv kan påvirke.

Små

Vi har tidligere skrevet om fordelene ved å være en mindre virksomhet, men det kan også medføre noen svakheter. De har ofte en mer desentralisert struktur, dette medfører i mange tilfeller til færre faste rutiner og at informasjon blir formidlet muntlig. Når informasjon og rutiner ikke systematiseres og dokumenteres kan det føre til at det “forsvinner i sprekkene”. Informasjon og rutiner kan derfor lettere bli glemt eller misforstått.

Lav turnover

Som nevnt over har bedriften lav turnover. Det å ha en arbeidsstokk som består av de

samme personene i mange år kan medføre at de blir statisk. Ting blir gjort slik de alltid har blitt gjort, og det blir ikke lagt faste rammer fordi de ansatte vet hva de skal gjøre. Hvis arbeidsoppgavene blir statiske kan det forekomme at medarbeidere ikke ser forandringer som skjer i markedet fort nok til å sette i gang nødvendige tiltak for at bedriften skal kunne takle de ulike endringene som skjer.

En av grunnen til at det kan være mangel på struktur og rutiner i forhold til opplæring på nåværende tidspunkt, kan være fordi selskapet har flere ansatte som har jobbet der siden oppstart. Det har mest sannsynlig ikke vært et stort behov for opplæring. Vi får inntrykk av at da selskapet startet opp ønsket de å ha en god struktur vedrørende rutiner og opplæring. Men etter hvert tok den fysiske arbeidsmengden over og behovet for å ta vare på kundene var så stor at de måtte legge til side det administrative arbeidet.

Mange av bedriftens ansatte innehar stor kompetanse da de har jobbet der i mange år. Dersom en eller flere slutter (eller frafaller) kan virksomheten miste mye kompetanse. Hvis flere skulle slutte samtidig så vil HS News være avhengig av å skaffe nye arbeidstakere for å erstatte disse. Det kan bli en stor kostnad for dem samtidig som de nyansatte vil trenge opplæring. For en mindre bedrift kan dette være kostnader de ikke har kapital til.

Få kunder

Det er få kunder å velge mellom i det store markedet som bedriften opererer i. De sier selv at kundene ikke er villig til å betale mer for pakkeløsning-systemene som de tilbyr. HS News har ikke hatt mulighet til å øke prisene i forhold til den normale prisoppgangen som har vært i markedet. For å kunne opprettholde inntjeningen kan det være hensiktsmessig for selskapet å se på ulike tiltak for å kutte kostnadene. De er klar over behovet for å kutte kostnadene for å kunne øke overskuddet, og driver allerede med visse tiltak for dette.

Strategi

Det har tidligere ikke vært behov for stor markedsføring siden de aktuelle kundene har hørt om bedriften tidligere. Frem til nå har dette vært en styrke, men siden virksomheten nå har begynt å se inn mot nye markeder vil det være en fordel å markedsføre seg i større grad. Det vil være aktuelt for HS News å utarbeide en bedre markedsføringsstrategi når de skal inn i nye markeder. Dette for å kunne bygge opp et merkenavn.

Det er ikke bare markedsføringen som virksomheten burde ha fokus på. En svakhet som mange mindre bedrifter ofte har er mangelen på en klar strategi. Eksempelvis kan være hvor de ønsker å være om fem år. Fellestrekk er ofte at mange mindre bedrifter mangler en klar strategi, de har ikke noen langsiktige mål, men tar det heller som det kommer. I perioder kan selskaper gjøre klokt i å ta en dag av gangen, spesielt hvis det er nedgangstider og bedriften må gjøre endringer for å overleve. Samtidig vil en slik "strategi" ikke fungere over tid, det kan gjøre at bedriften overlever, men samtidig vil det ikke kunne være med å bidra til at bedriften vokser eller oppnår de beste resultatene. Ved å sette langsiktige mål vil en ha noe å arbeide mot, strategien for å nå disse målene kan gjøre at en vil måtte vurdere om en skal endre noe underveis for å tilpasse markedet, samtidig som en alltid vil tenke fremover. For HS News så var deres opprinnelige strategi rettet mot presse industrien, målet om å gjøre det bra her var noe hele bedriften hadde forståelse for, men grunnet endringene i dette markedet er strategien deres nå noe udefinert.

Lokalisering

Bedriftens daglige leder uttrykket selv at det er en ulempe at software kontoret har beliggenhet i Horten, mens hovedkontoret ligger i Kongsberg. Dette på grunn av samarbeidet mellom de ulike kontorene. Hvis de hadde hatt lokaler som lå i direkte tilknytning til hverandre vil en enklere kunnet samhandlet og hatt løpende oversikt over hva som blir gjort. Ved å skille hardware og software kan dette medføre at de skaper et splitte mellom de ulike avdelingene, i tillegg til at de ansatte kan miste litt tilhørighet til produktet som helhet.

På generell basis vil en kunne si at å ha produserende bedrifter i Norge tilsier en større kostnad enn ved å outsource produksjonen til lavkostland. Mange bedrifter i Norge i dag setter ut produksjonen for å spare penger. På den måten kan man se på virksomhetens geografiske plassering som en svakhet, samtidig kan en sette det som en samfunnsmessig styrke. HS News er veldig klare på at å outsource produksjonen er uaktuelt og at hovedkontoret deres vil forbli der det er. Selv om det koster mer å produsere noe i Norge kan det også være en fordel. Dette ved at en opprettholder arbeidsplasser her i landet.

4.1.3 Muligheter

Nye produkter

Ved å operere i et marked som stadig blir mindre, vil selskapet være nødt til å se på hva slags andre muligheter de har. En mulighet for HS News kan være at de går inn i andre bransjer/markeder hvor systemene deres ved kun små justeringer kan bli benyttet som nye produkter.

Slik verden er i dag ser en at E-handel blir mer aktuelt. Analyser gjort av DIBS viser at netthandelen ville øke med 16% i løpet av 2016.¹⁴ Ser man på økningen innen netthandel kontra fysisk butikk ser en at i fysiske butikker har tallene holdt seg rimelig stabile de siste ti årene, mens i form av netthandel har tallene økt fra 5,6% til 10,2%¹⁵ Tidligere handlet folk ofte på nett fordi dette var billigere og det var en mulighet til å spare penger, i dag ser man at handelen på nett ikke skjer på grunn av prisen, men fordi det er lettvinnt og tidsbesparende.

HS News har allerede begynt å se muligheter for å benytte seg av systemene sine innen E-handel, og har allerede levert noen systemer til pakking av medisiner. Salg av medisiner over nett er et relativt nytt marked. Tidligere var det strenge regler som forbød apotek å selge medikamenter over nett, men fra 1. januar 2010 ble det tillatt å selge reseptfrie legemidler. Fra 1. januar 2016 ble også salg av reseptbelagte medisiner tillatt.¹⁶ Det manglet enkelte forutsetninger for å kunne selge reseptbelagte medikamenter, derfor startet ikke salget før høsten 2016. Dette gjør at marked er ganske nytt og det finnes ingen tall eller statistikk på hvordan dette salget har utviklet seg. Sammenligner en med utviklingen av nettsalg generelt vil en kunne anta at salg av medisiner er i et marked med økende etterspørsel.

Nye markeder

En annen mulighet bedriften har er å utforske helt nye markeder. Det kan være markeder hvor de må komme frem til nye produkter, eller markeder hvor de kan tilpasse de produktene de allerede har.

Selskapet har som nevnt tidligere allerede startet et samarbeid med PowerOn, dette samar-

¹⁴Andersen (2016)

¹⁵Posten (2015)

¹⁶Berg (2015)

beidet vil kunne medføre gode muligheter også for fremtiden. PowerOn er et selskap som leverer høyspentutstyr til Bane Nord. Et samarbeid med dette selskapet kan bidra til å gi nye muligheter for bedriften innen en ny bransje. PowerOn er et selskap som kan vise til gode resultater og en forutsetning om vekst i fremtiden, ved å samarbeide med de allerede nå vil det kunne gi bedriften muligheten til å kunne være med på denne veksten og dra fordeler av den.

En av farene ved å utforske nye muligheter er at en ønsker å satse innenfor flere markeder og produsere flere produkter. Ofte kan det være lurt å ha flere bein å stå på, samtidig er det viktig å huske at kompleksitet driver kostnader, og at desto større utvalg de har jo dyrere blir det. Som bedrift kan en ikke bare tenke på alle mulighetene en har, men også hvilke av de som kan føre til gode resultater på lang sikt. ¹⁷

¹⁷Hoff (2016)

4.1.4 Trusler

Digitalisering

Se vedlegg A ¹⁸

Digitalisering fører til at salg av fysiske aviser, ukeblader og tegneserier er fallende. Viser til grafen i vedlegg 1, hvor en ser at andelen papiravis-lesere har sunket fra 84% i 1997 til 39% i 2016. Nettavis-lesere derimot har hatt en oppgang, og i 2016 lå de på 56%. Digitalisering er en av hoved truslene til HS News. Under muligheter ser vi at en av de store mulighetene til bedriften er å satse innen E-handel. På den siden kan en si at digitaliseringen har skapt fordeler for bedriften, samtidig som hovedmålet deres og bransjen de har fokusert på frem til i dag rammes negativt av den utviklingen som skjer.

Denne endringen utgjør en trussel for HS News siden markedet er fallende. Hvis selskapet velger å satse like mye på mediebransjen som de hittil har gjort, er vår oppfatning ut i fra vedlagt statistikk og artikler at de har liten sjanse for å opprettholde dagens resultater. I dag produserer bedriften pakkesystemer som i hovedsak blir brukt i mediebransjen. Dette er systemer for å pakke, sende eller returnere aviser og ukeblader. Selv om de har begynt å se mot nye bransjer, vil utviklingen i den bransjen være en trussel for bedriften.

Konkurrenter

Som nevnt tidligere er det få konkurrenter på markedet, men det finnes noen få som kan ta markedsandeler som bedriften i dag besitter. Hvis de ønsker å gå inn i nye markeder vil det ofte finnes eksisterende og godt etablerte bedrifter som kan bli en trussel. Som selskap vil konkurrenter alltid være en trussel, selv om man besitter flest markedsandeler vil de alltid være i en situasjon hvor konkurrerende bedrifter kan komme å ta markedsandeler fra deg. Særlig ved å være en mindre virksomhet vil konkurrerende selskaper ofte utgjøre en større trussel, dette er spesielt hvis de konkurrerende er større. Større virksomheter vil ofte ha flere ressurser som gjør at de kan drive mer innovativt arbeid, i tillegg til at de har bedre forutsetninger for å sette nye ideer ut i livet.

Valutakurser

Økonomiansvarlig forklarer at mesteparten av salget skjer i valuta. Svingninger i valuta-markedet kan føre til at bedrifter som opererer i utlandet, eller samarbeider med utlandet

¹⁸SSB (2016)

kan oppleve økonomiske tap på bakgrunn av dette. På grunn av et stadig økende samarbeid på tvers av landegrensene har det blitt satt et større fokus på risikoen knyttet til valuta, og hvordan en håndterer usikkerheten rundt dette. Store deler av inntekten til HS News kommer fra utenlandsk valuta, dette medfører en usikkerhet knyttet til inntekter og utgifter på grunn av svingningene i valutamarkedet. En sterk krone kan eksempelvis gjøre at en får inn mindre når man selger - bruttofortjenesten kan bli lavere.¹⁹

4.1.5 Delkonklusjon

Digitalisering av mediebransjen er en av de markedsendringene som har vært med på å påvirke fremtidsutsiktene til HS News mest. Dette utgjør en trussel for bedriften, men gir de samtidig en mulighet til å satse på nye markeder med eksisterende og nye produkter. Det bør nevnes at de har en stor styrke når de ser begrensninger i sitt eget marked, og at de allerede har satt inn tiltak for å omstille seg i takt med disse endringene.

I forhold til implementering av Beyond Budgeting (BB) ser vi at selskapets struktur allerede er svært desentralisert og lite detaljstyrt, dette vil være en fordel ved implementering. Som nevnt i nå-analysen er det mangel på rutiner vedrørende formell kommunikasjon og det kan være en fordel å innføre mer rutiner (kontroll). Dette vil likevel ikke stride mot BB sine prinsipper da den økte kontrollen ikke skal fungere for å detaljstyre de ansatte, men heller bidra til at informasjon og ressurser blir tilgjengelig for alle. Vi mener at BB kan være med på å gi bedriften en større grad av fleksibilitet og ansvarsfølelse hos medarbeiderne. Dette kan virke positivt hvis selskapet velger å satse innen nye markeder eller skape nye produkter. På bakgrunn av SWOT-analysen ser vi det som hensiktsmessig for HS News å implementere BB.

¹⁹Mellomseter & Mørch (2006)

4.2 Analyse av bedriften mot de 12 prinsippene

For å se i hvilken grad HS News allerede følger Beyond Budgeting (BB), har vi valgt å analysere dem opp mot de 12 prinsippene. Her vil vi legge vekt på hvordan styringen av bedriften på nåværende tidspunkt er i forhold til prinsippene, og om de vil ha en fordel av å følge dem i større eller mindre grad.

4.2.1 Endring i ledelse

Prinsipp 1: Verdi

I Beyond Budgeting handler verdi om at en samler mennesker for en felles sak, istedenfor å styre etter budsjetterte mål som en gjør i tradisjonell budsjettstyring.

HS News sin hovedverdi er god kundeservice, og dette er en verdi som gjennomsyrrer bedriften. Vi har et inntrykk av at alle de ansatte forstår at kunden er viktigst. De har bygget seg opp et sterkt merkenavn innenfor presse grossist industrien, de har et godt renommé og fornøyde kunder vender ofte tilbake. Denne verdien står sentralt for selskapet og sørger for å forene de ansatte slik at de jobber mot et felles mål om å gjøre kundene fornøyde.

Vi opplever at virksomheten følger dette prinsippet. De har stort fokus på å kunne tilby kunden ikke bare hva de ønsker, men hva de trenger. Selv om kunden kommer med ønsker så blir disse tilpasset etterhvert som bedriften får et innblikk i hva de trenger. I forhold til dette prinsippet vil det være positivt for bedriften å fortsette og samle de ansatte for at de skal jobbe mot en felles sak. Dette vil være med å gi de et godt samarbeids grunnlag som ikke fører til en negativ konkurransesituasjon mellom ansatte.

Prinsipp 2: Styresett

Ser vi på teorien så baserer dette prinsippet seg på at en skal styre basert på relative mål, ønske er at målene skal være langsiktige og noe som de ansatte kan strekke seg etter og ikke at de skal være formaliserte og svært detaljstyrte.

Bedriften har i dette tilfellet ingen klare budsjetter de styrer etter, de har noen økonomiske mål som går på at de ønsker å ha en viss prosentandel på bunnlinjen, de har også mål som går på at en skal levere innen gitte tidsrammer og ha færrest mulig feil.

Slik vi ser det så har selskapet en blanding av tallfestede mål, og ikke. Samtidig kan det virke som at målene er noe uklare og ikke konkretisert nok. Vår oppfatning er at det er usikkerhet knyttet til hva slags mål de egentlig arbeider ut i fra. På denne måten faller ikke virksomheten helt under prinsippet. Det hadde vært ønskelig å konkretisere målene mer. Med dette menes det ikke at de burde ha tallfestede mål, men ha relative mål slik at det tydelig fremkommer hva de arbeider mot.

Prinsipp 3: Åpenhet

En kan oppnå åpenhet i et selskap ved å ha fri informasjonsflyt, samtidig er det viktig å sikre at informasjonen som blir gitt er korrekt.

Prosjektlederen kan fortelle oss at hun utarbeider prosjektregnskap som de ansatte har tilgang til. Resten av budsjettene og oversikt i regnskapsprogrammet deres er det kun økonomiansvarlig som har tilgang til. Ellers har bedriften møte hver mandag. Hver enkelt som deltar på møtet informerer om sine egne arbeidsoppgaver. Her utveksles det også overordnet informasjon. Det blir holdt prosjektmøter ved behov. Ellers kommuniseres det mye via Skype og mail.

For at HS News skal være mest mulig fleksibel i forhold til eksterne endringer, kan det være en fordel å dele mest mulig informasjon og ha “åpne tall”. Dette er viktig fordi det ikke burde finnes flere “sannheter”, dersom de ansatte sitter på mest mulig riktig informasjon har de et bedre utgangspunkt for å ta gode beslutninger.

Vi opplever at det er en mangel på struktur og rutiner når det gjelder det formelle, da mye av informasjonen som blir delt foregår muntlig. Vi opplever at informasjonsflyten er rask og åpen, siden de har en flat struktur. Ideelt sett kunne kommunikasjonen innad i bedriften vært mer formalisert, da dette ville gjort at en var sikker på at alle fikk den samme informasjonen. Forbedringspotensialet går ut på at en kan gå enda mer mot Beyond Budgeting, de kan sette i gang tiltak for å sørge for informasjonen som blir gitt er riktig.

Prinsipp 4: Team

Teorien handler om at det er mest optimalt å skape en organisasjon som består av små team som tar beslutninger basert på muligheter og hendelser som skjer i markedet, ikke bare på grunn av å kutte kostnader. Ved å gjøre dette regner man med å skape en mer samlet og tilpasningsdyktig organisasjon. I starten av et prosjekt, samler de personer fra ulike avdelinger. Dette for å gå gjennom hvordan de skal legge opp det aktuelle prosjektarbeidet. I prosjektarbeidet samarbeider de ansatte i team.

Når ledelsen danner team kan det være en fordel å sette sammen ansatte med ulike erfaringer, med ansvar for ulike oppgaver. Vårt inntrykk er at teamene i HS News kan være med å dele sine meninger og ta beslutninger som ikke er for omfattende. Beslutninger som derimot er av omfattende karakter blir tatt av ledelsen.

Mye av arbeidet i bedriften i dag er allerede teambasert, vi ser det ikke som optimalt at de skal fokusere mot å bli et mer teambasert selskap. Men de kan forbedre seg når det gjelder ledelsen sin rolle i teamene. Det kan være aktuelt for ledelsen å ta på seg rollen som veileder i motsetning til en som tar den endelige avgjørelsen. Dette kan være med på å utfordre de ansatte og det kan medføre flere positive fordeler. Eksempelvis at de ansatte i større grad kan bidra til å finne nye markeder som selskapet kan gå inn i.

Prinsipp 5: Tillit

I Beyond Budgeting (BB) handler tillit om å gi de ansatte frihet til å ta avgjørelser innenfor gitte rammer som er i samsvar med bedriftens prinsipper og mål. Tradisjonell budsjettstyring gir ofte en “avhengighetskultur”, men i BB ønsker man å gå over til en “ansvarskultur”. Her tar en selv ansvar for hva som skjer, og ikke bare slavisk følger en plan som er lagt frem.

Ser en på bedriftens tidligere strategi så var den rettet mot pressegrossistindustrien, og alle hadde en forståelse for at det var viktig å oppnå gode resultater. Grunnet endringer i markedet er nå strategien deres udefinert, men de har fortsatt beholdt felles mål og verdier som alle jobber mot. De ansatte har muligheten til å ta visse beslutninger på egenhånd samtidig som ledelsen spiller en rolle når viktige avgjørelser skal bli tatt.

På bakgrunn av dette kan en si at selskapet har en mellomting mellom “avhengighetskul-

tur” og “ansvarskultur”. De ansatte har frihet til å kunne ta visse avgjørelser og bestemme over utførelsen av sine arbeidsoppgaver, samtidig er det ledelsen som har siste ord når det kommer til mer omfattende problemer. Som nevnt over kan det være en fordel for bedriften hvis ledelsen tar på seg en veilederrolle.

Prinsipp 6: Ansvarlighet

Prinsippet handler om å ansvarliggjøre de ansatte. Ved å kutte mellomledere og nivåer i bedriften skaper man en mer desentralisert arbeidsstruktur. En gjør hver enkelt ansatt mer ansvarlige for kundeverdien.

HS News har en desentralisert arbeidsstruktur. Vi har inntrykk av at den kan deles opp i tre nivåer. Til en viss grad er det de ansatte som har kontakt med kunden, da mye av salget deres skjer gjennom salgsavdelingen i Tyskland. Det blir samarbeidet med ledelsen om de ulike avgjørelser, og de ansatte har tilgang til visse ressurser for å løse aktuelle problemer.

I forhold til Beyond Budgeting følger selskapet prinsippet til en viss grad. Som nevnt tidligere har de ansatte beslutningsmyndighet til en viss grad. Hvis større feil oppstår blir det holdt møter som gjør at en kan diskutere problemene og finne en løsning. Den endelige løsningen er en beslutning som ligger hos daglig leder. Det har fungert bra for bedriften i markedet de har vært i frem til nå. Det vil oppstå en forandring av miljøet oppstå når de søker nye markeder. Det vil da kunne være aktuelt å gi de ansatte mer beslutningsmyndighet og mulighet til å ta endelige avgjørelser. Når de ansatte selv kan ta endelige avgjørelser kan det bidra til at feil blir løst raskere og mer effektivt. Det kan også resultere i sparte kostnader fordi løsningen krever mindre ressurser.

4.2.2 Endring i prosess

Prinsipp 7: Mål

Målet er å sette seg kortsiktige- og langsiktige mål basert på potensiale til virksomheten med fokus på kontinuerlig forbedring.

Som nevnt ovenfor er HS News sine mål noe uklare, men det blir opprettet delmål og hovedmål i forhold til de ulike prosjektene. Det virker som at målene for prosjektene blir dannet

på grunnlag av interne forhold og markedstrender. For å danne nye mål har de opprettet en innovasjonsgruppe med fokus på nyskaping av produkter og søke nye markeder.

Selskapet har frem til i dag ikke lagt stort fokus på langsiktige mål. Tiltak som de har satt i gang viser at de ønsker å legge fokus mot å danne langsiktige mål. Det kan se ut som bedriften arbeider mot å oppfylle dette prinsippet, men at de ikke er helt i mål enda. HS News kan fokusere enda mer på å danne langsiktige mål. I tillegg kan det være ideelt å danne målene basert på konkurrentenes prestasjoner når de satser inn mot nye markeder. Det kan være vanskelig å si noe om hva en burde prestere når en er helt ny i markedet.

Bedriften burde fokusere mer på kontinuerlig forbedring. Dette kan forklares ved at det de presterer nå, burde være bedre enn hva de presterte tidligere. Det skal nevnes at de allerede er i gang med kontinuerlig forbedring med tanke på minimering av feil.

Prinsipp 8: Belønninger

Det er viktig å basere belønninger på prestasjoner og ikke fastlagte mål.

Det fremkommer i intervjuene at markedsansvarlig i Tyskland har et delvis provisjonsbasert belønningssystem. Ellers har selskapet gitt bonuser til alle ansatte ved enkelte anledninger når resultater har vært ekstra gode.

I forhold til dette prinsippet er det positivt at de ikke har satt bonusordningene sine opp mot fastlagte tall eller mål. Det er kun markedsansvarlig som har delvis provisjonsbasert belønning. Vi ser det ikke som veldig relevant for virksomheten å innføre noe mer rutiner rundt belønningssystemene sine. Hovedargumentet for å ha belønninger til de ansatte er at dette skal kunne virke som en motivasjonsfaktor som kan bidra til at de ansatte skal yte det lille ekstra. Vi oppfatter de ansatte i HS News som motiverte til å gjøre en god jobb fordi de ønsker at bedriften skal gjøre det bra, og at denne motivasjonen er uavhengig av eventuelle bonuser.

Prinsipp 9: Planlegging

I teorien handler dette prinsippet om å gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess. Det bør være en prosess som skjer basert på rullerende prognoser og i samarbeid

med alle som kan komme med relevante innspill på hvordan en burde planlegge videre.

I HS News starter planleggingsprosessen så fort man har signert en prosjektkontrakt. I første omgang er det en person som tegner layout, deretter blir kunden kontaktet. Når kunden og bedriften blir enige kan de bestille og produsere deler, samtidig som de ser hva som er i beholdning fra før. Planleggingen skjer i felleskap med alle involverte i prosjektet, utenom montørene. Det holdes jevnlig prosjektmøter. Det er viktig for selskapet at alle medarbeiderne er informert, da vet alle hva som skal skje fremover. Når planene for prosjektet er laget vil ikke dette bety at de ikke kan forandres. Bedriften er alltid opptatt av å møte kundens behov, og er derfor åpne for endringer underveis når dette er nødvendig.

På bakgrunn av dette kan en si at selskapet følger prinsippet innenfor Beyond Budgeting, da de ikke bedriver årlig rapportering som en gjør innenfor tradisjonell budsjettstyring. I forhold til planleggingsprosessen kunne de hatt med montørene på dette arbeidet, samtidig kan en argumentere for montørenes interesse og nytte av å være med på et slikt arbeid. I tillegg ville det krevd flere ressurser og dermed økte kostnader for selskapet å inkludere alle. Det viktigste de kan gjøre når de ikke inkluderer montørene i det fastlagte planleggingsarbeidet er å holde dem informert om de aktuelle prosjektene og eventuelt ta imot innspill når dette er aktuelt.

Prinsipp 10: Koordinering

Ved å sørge for åpen informasjonsflyt og samarbeid mellom de ulike avdelingene vil bedriften kunne tilpasse seg bedre etter hva kunden virkelig ønsker, samtidig som en unngår unødvendig tilleggskostnader. Derfor er det særdeles viktig at en koordinerer mellom avdelinger ved styring uten budsjetter.

Som nevnt tidligere har selskapet møter hver mandag og de avholder prosjektmøter angående aktuelle prosjekter. Ved å ha et ukentlig møte får de ulike avdelingene en mulighet til å få oversikt over hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva.

For å koordinere de ulike avdelingene bruker HS News et program som heter Confluence der de har oversikt over prosjekter. De har også forsøkt seg på “marksheets” som et prosjektavdelingsverktøy. Samtidig bruker de Google Drive. Her legger de inn dokumenter og har

egne prosjektmapper.

Vi mener at selskapet koordinerer og samarbeider i forhold til hva BB tilsier. Avdelingene har løpende kontakt med hverandre for å kunne tilby mest mulig kundeverti. Denne løpende kontakten kan bidra til at en ikke gir kunden spesifikasjoner som ikke er med på å faktisk øke kundevertien. Hvis samarbeidet mellom de forskjellige avdelingene er dårlig kan dette føre til at avdelingene har ulike oppfatninger om hva kunden ønsker, dette kan gi økte produksjonskostnader og mindre kundeverti. Vår oppfatning er at bedriften gjør en god jobb når det kommer til å koordinere sine avdelinger. Selv om kommunikasjonen kunne vært mer preget av rutiner.

Prinsipp 11: Ressurser

For å kunne få en desentralisert beslutningsmyndighet er en avhengig at de som tar avgjørelser raskt kan få tak i de nødvendige ressurser det er behov for.

I selskapet har de ansatte fri tilgang til ressurser innenfor gitte rammer når det gjelder produksjon og innkjøp av kontorrekvisita. Innkjøp av kontormaskiner til internt bruk må avklares med daglig leder. Det vil ikke være aktuelt for bedriftens ansatte å foreta investeringer på egenhånd.

Det er ikke tilgangen på ressurser som er årsaken til at prinsippet ikke blir fulgt, men graden av beslutningsmyndighet. Dersom ledelsen skal gi økt beslutningsmyndigheten i større grad vil de være nødt til å gi de ansatte tilgang til ressurser deretter. Fordelen ved å gi de ansatte økt beslutningsmyndighet og tilgang til flere ressurser er at det kan gi de muligheten til å ta avgjørelser raskere. Dette kan resultere i mindre tidsbruk og behov for færre ressurser.

Prinsipp 12: Kontroll

Ledelsen skal ha muligheten til å gripe inn hvis det er absolutt nødvendig, samtidig skal arbeidstakerne få handlingsfrihet. De ansatte skal få lov til å gjøre feil, samtidig som de skal få muligheten til å rette opp sine feil.

HS News har som nevnt tidligere en desentralisert bedriftsstruktur med god muntlig informasjonsflyt; dette gir de forutsetninger for å kunne oppdage feil raskt når de oppstår. Det

finnes ingen forstyrrende mellomledd mellom de ansatte og ledelsen, noe som kan medføre at feil rapporteres direkte til den aktuelle personen når det oppstår. Når feil oppdages blir det avholdt uformelle møter for å løse problemet. Ledelsen og teknikere/ingeniører diskuterer sammen for å finne den beste løsningen. Endelig avgjørelse blir tatt av daglig leder. De ansatte får derfor være delaktige på utbedring av feil.

Som tidligere nevnt vil det være aktuelt for selskapet å fokusere på å gi lederne en mer rådgivende rolle, i tillegg vil en forbedring i den formelle kommunikasjonen gjøre de enda bedre rustet til å oppdage feil og mangler. Arbeidstakerne burde i større grad også ha muligheten til å rette opp i feil, enn hva de har i dag. Når daglig leder har siste ordet ved større feil kan det skape en lavere følelse av ansvar og tillit for de ansatte. For å være et konkurransedyktig selskap med motiverte og engasjerte medarbeidere mener vi det vil være en fordel for bedriften å følge prinsippet om kontroll i større grad enn hva de gjør i dag.

4.2.3 Delkonklusjon

Etter å ha analysert HS News mot de 12 prinsippene ser vi at de mer eller mindre følger de fleste prinsippene ubevisst. I tabellen under har vi laget en oversikt over de ulike prinsippene og i hvilken grad bedriften følger disse, og om det er aktuelt med forbedringer.

Prinsipp 1: Verdi	Følger
Prinsipp 2: Styresett	Følger ikke fullstendig, mulighet for forbedring
Prinsipp 3: Åpenhet	Følger til en viss grad, ønskelig med forbedring.
Prinsipp 4: Team	Mulig å forbedre, samtidig ikke nødvendig.
Prinsipp 5: Tillit	Følger, men rom for forbedring
Prinsipp 6: Ansvarlighet	Følger til en viss grad, ønskelig med forbedring.
Prinsipp 7: Mål	Følger ikke, men de har allerede satt i gang tiltak.
Prinsipp 8: Belønning	Følger
Prinsipp 9: Planlegging	Følger
Prinsipp 10: Koordinering	Følger, forbedre med tanke på formel kommunikasjon
Prinsipp 11: Ressurser	Følger i forhold til hvordan beslutningsmyndigheten i bedriften er.
Prinsipp 12: Kontroll	Følger til en viss grad, mulighet til forbedring.

Figur 3: HS News opp mot prinsippene

Når vi ser på disse punktene har vi kommet frem til at det vil være hensiktsmessig for dem å implementere Beyond Budgeting (BB), med noen små justeringer. Selv om en skal innføre BB i bedriften er en ikke avhengig av å følge alle prinsippene slavisk. Et av argumentene for å velge nettopp denne styringsmodellen er at den er fleksibel og kan tilpasses de fleste

virksomheter. Det vil derfor ikke være nødvendig å fokusere like mye på alle prinsippene.

I henhold til problemstilling 2 bør HS News fortsette med styringen slik de har gjort det til nå. De har klart å starte opp og opprettholde en bedrift som kan vise til gode resultater. Styringssettet de har i dag kan en anta er noe av årsaken til det positive miljøet hos dem. Likevel er det noen tiltak som de kan sette i gang. Vi mener at hovedfokuset bør være å danne seg en strategi for fremtiden til selskapet. Det vil deretter være hensiktsmessig for dem å opprette klare mål for å kunne oppnå denne strategien. Arbeidet med å danne mål har selskapet allerede satt i gang tiltak for, noe de bør fortsette med. Videre bør de lage systemer og rutiner som gjør det enklere å formidle informasjon til alle ansatte i bedriften. Hva slags systemer de velger å benytte for å gjøre dette vil være opp til virksomheten. Et eksempel kan være et internt system som alle medarbeidere har tilgang til hvor de kan logge seg inn for enkelt å skaffe seg informasjon.

5 Konklusjon

Vi har valgt å analysere bedriften HS News og sette de opp mot styringsmodellen Beyond Budgeting (BB). Vi ønsket å undersøke om BB er relevant å implementere i virksomheten, i hvilken grad de allerede følger denne styringsmodellen og eventuelle tiltak som vil være nødvendige for å starte en eventuell implementering.

I vår analyse kom vi frem til at selskapet allerede følger noen av prinsippene for BB. Dette er ikke et bevisst valg fra bedriften selv, men det er vanlig at mindre virksomheter på størrelse med HS News har en styringsmodell lignende BB. Når bedrifter blir større ønsker ledere ofte mer kontroll, og går derfor over til en mer tradisjonell styring. Som vi tidligere har skrevet i teoridelen kan tradisjonell styring passe bra for enkelte selskaper, men mange vil dra nytte av å bruke en styringsform som vinkles mer mot BB.

Første problemstilling i oppgaven handlet om å finne ut om det ville være hensiktsmessig å implementere BB i HS News. Først valgte vi å se på hvordan situasjonen i bedriften er i dag, for å se om selskapet kan ha en fordel av å benytte BB. Her konkluderte vi med at selskapet har et behov for å være dynamiske, hovedsakelig grunnet digitalisering av mediebransjen. Dette behovet gjør det fordelaktig for bedriften å implementere BB, da denne styringsmodellen vil kunne gi de fleksibilitet og mulighet for rask omstilling.

Deretter analyserte vi selskapet opp mot de 12 prinsippene for å se i hvilken grad de fulgte disse. Gjennom analysen fant vi ut at de delvis følger prinsippene ubevisst, men det er et forbedringspotensialet for flere av dem. Dersom HS News ønsker å gå over til BB, må de forbedre seg innenfor enkelte punkter.

Problemstilling to dreide seg om å komme med aktuelle tiltak for implementering av BB. Bedriften har mange fordeler slik den er i dag, men vi vil komme med noen forslag til forbedringer innenfor BB sine prinsipper. Vi har kommet frem til at de bør fokusere på en klar fremtidsstrategi og sette seg langsiktige mål. Med mål mener vi ikke tallfestede mål, eller mål som er basert på fastlagte data slik som er vanlig i tradisjonell styring. Ønsket er at de selv skal komme med relative langsiktige mål som de ønsker å arbeide og styre selskapet sitt mot. For å kunne utforme gode mål bør de i første omgang være nødt til å finne ut hva

de ønsker å satse på videre. Dette vil være essensielt for de videre avgjørelsene og endringene som bedriften kan gjøre.

I tillegg til å planlegge strategi og mål vil HS News ha fordel av å innføre flere faste rutiner. Disse rutinene skal ikke styre, eller begrense de ansatte, men sikre at informasjonen som blir gitt er lik og kvalitetssikret. Dette gjelder kommunikasjon og informasjon som blir delt på møter og i prosjekter. Slik situasjon er i dag foregår mye av det uformelt. Når mye av informasjonen som blir delt er uformell, finnes ikke dette lagret og tilgjengelig for alle. Vi mener det kan være en fordel for bedriften å opprette et digitalt system hvor all viktig informasjon blir delt og dokumentert

Vi mener at ved å implementere Beyond Budgeting og iverksette foreslåtte tiltak vil HS News bli mer dynamiske og effektive enn hva de er i dag. Med en klar markedsstrategi og tilgang på riktig og nok informasjon har de ansatte et godt grunnlag for å kunne ta de beste avgjørelsene for bedriften.

Referanser

Bøker

Boye, K., Bjørnenak. T., Bergstrand, J. (1999) *Budsjettering*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi* (8.utgave). Bergen: Cappelen akademisk forlag.

Hoff, K.G. (2016) *Strategisk økonomistyring* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Holan, M., Høiseth, P. (2014) *Økonomistyring* (2.utgave) Oslo: NKI forlaget.

Hope, J. Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting How managers can break free from the annual performance trap*. United State of America: Harvard business review press.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utgave) Oslo: Universitetsforlaget.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J. (2010) *Strategi - en innføring* (5.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Ryan, B., Scapens, R.W., Theobald M. (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. London: Thomas Learning.

Nettsider

Andersen, H.B. (2016, 13.September). I år vil nordmenns netthandel øke med 16 prosent - nærmer seg 100 milliarder kroner. Hentet fra <https://www.medier24.no/artikler/i-ar-vil-nordmenns-netthandel-oke-med-16-prosent-naermer-seg-100-milliarder-kroner/363145>

Bogsnes, B. (2012, 8.Oktober). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. Hentet fra <http://biblogg.no/2012/10/08/beyond-budgeting-en-styringsmodell-\som-tar-virkeligheten-pa-alvor/>

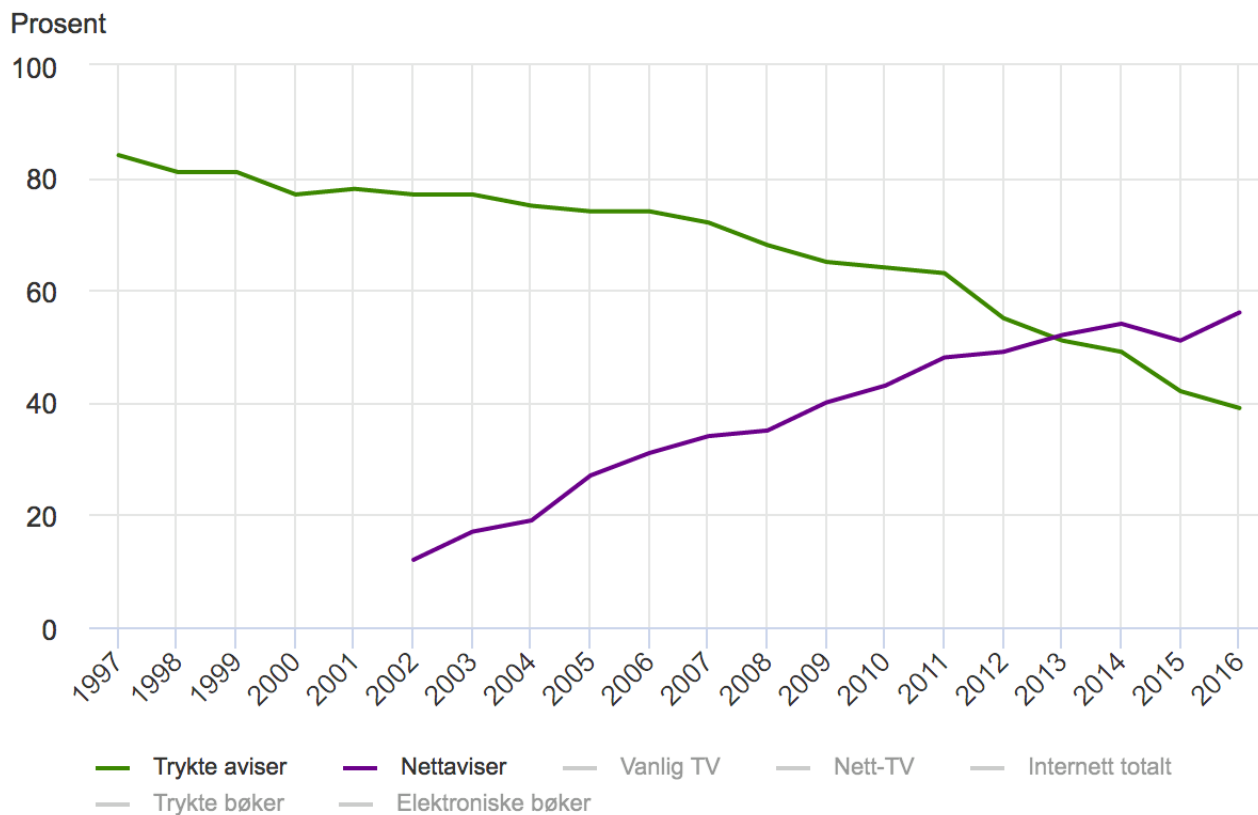
Berg, J. (2015, 9. September) Høringsnotat om forsendelse og salg av legemidler over internett. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/874ba28b0ef241bda7a79bb34dd599b7/horingsnotat-om-forsendelse-og-salg-av-legemidler-over-internett.pdf>

Mellomseter, S.E., Mørch, T. (2006, April). Risikostyring i praksis. Hentet fra <https://www.magma.no/risikostyring-i-praksis>

Posten, Bring. (2015) Netthandel i Norge. Hentet fra <https://www.virke.no/globalassets/bransje/gamle-bransjedokumenter/netthandelsstatistikk2015.pdf/>

Vedlegg

A Andel Avislesere



Kilde: Statistisk sentralbyrå.

Figur 4: (<https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/stabil-andel-tv-seere-flere-leser-nettaviser>)

B Intervjuguide

Daglig Leder

1. **Hvorfor valgte dere å starte opp bedriften?**
2. **Har noen av produktene blitt endret underveis?**
 - (a) På hvilken måte?
3. **Hvordan er strukturen innad i bedriften?**
 - (a) Hvor blir beslutningene tatt? Må de gå igjennom ledelsen, eller har ansatte mulighet og friheten til å ta beslutningene selv?
 - (b) Arbeider dere mest i team, eller jobber hver enkelt selvstendig?
 - i. Hvis team; Har teamene stor handlingsfrihet og beslutningsmyndighet?
4. **Hvordan ville du beskrevet bedriften i dag i forhold til hva er deres styrker og svakheter?**
5. **Hvordan er kommunikasjons- og informasjonsflyten i bedriften?**
6. **Er det høye barrierer for å komme inn i deres bransje?**
7. **Hvorfor tror du kundene velger dere som leverandør?**
8. **Er det mange konkurrerende bedrifter?**
 - (a) Hvem er deres hovedkonkurrenter?
 - (b) Vil du si at de utenlandske konkurrentene deres er noe inn i markedet i Norge?
 - (c) Hvor stor markedsandel har dere?
9. **Hva vil du si er bedriftens største trussel i dag?**
10. **Vil du beskrive bedriften som en bedrift i vekst, eller mer som en stabil aktør?**
11. **Hvor ser du for deg at bedriften er om fem år?**
 - (a) Hvordan vil fremtidig drift se ut? Hva slags muligheter har bedriften

12. Hva slags mål arbeider bedriften mot i dag?

(a) Hvordan vil bedriften oppnå dette målet?

(b) Hvordan blir målene dannet? Hva er grunnlaget for dem?

13. Har dere noen former for belønningsordninger?

(a) Hvordan blir disse håndhevet?

14. Skaffer dere nye ressurser etter at behovet har oppstått eller blir det investert i nye ressurser ut i fra beregnet behov?

(a) Sitter dere med ubrukte ressurser?

15. Hvordan ser du på bedriftens mulighet til endring?

(a) Hvordan er dine holdninger til forandring?

Økonomiansvarlig

1. Har dere merket nedgang i salget av pakkemaskiner de siste årene?
2. Er det store svingninger i markedet?
 - (a) Er dere sikret serviceinntekter en stund etter at dere har solgt et logistikkanlegg?
3. Ved en eventuelt økonomisk nedgang, hvordan ser du på bedriftens vilje/mulighet til å omstille seg?
4. Hvordan er inntektene deres fordelt på de ulike produktene og tjenestene som dere tilbyr?
5. Hva er deres forhold til budsjetter?
 - (a) Så dere lager budsjetter etter ordre?
6. Hvordan er kommunikasjons- og informasjonsflyten i bedriften?
 - (a) Hvordan syntes du kommunikasjonen generelt fungerer, som feks. mellom dere som jobber administrativt og produsentene?
 - (b) Går kommunikasjonen direkte uten mellomledd?
7. Har dere økonomiske mål eller rammer som dere prøver å nå hvert år?
8. Hvor ligger hovedvekten av kostnadene deres?
9. Driver dere med noen former for kostnadsanalyser?
 - (a) Beregner dere noen avvik i inntekter?
10. Hvem er kunden? Har dere få store eller mange små kunder?
11. Hvordan ser du på bedriftens mulighet til å endre seg?
12. Jeg husker du snakket forrige gang, om at dere satt opp budsjetter i forhold til å få lån i banken.
 - (a) Hvordan har dere satt opp disse budsjettene?
13. I forhold til nedgang i mediebransjen, og en vekst innenfor e-handel. Er dette et marked dere har tenkt på?

Prosjektleder

1. **Hvordan ville du beskrevet bedriften i dag i forhold til hva er deres styrker og svakheter?**
2. **Hvordan ville du beskrive bedriftskulturen?**
 - (a) Hvordan er kommunikasjons- og informasjonsflyten i bedriften?
 - (b) Du har inntrykk av at alle ansatte føler de har den informasjonen de trenger?
 - (c) Hvordan håndterer dere konflikter når/hvis de oppstår?
3. **Hvordan klarer dere å ha total oversikt og kontroll over de ulike avdelingene?**
 - (a) Hvordan koordinerer dere dette?
4. **Hvorfor tror du kunden velger akkurat dere som leverandør?**
5. **Hvem er kundene deres?**
 - (a) Er de lojale?
 - (b) Er det lett å skaffe nye kunder?
 - (c) Hvordan markedsfører dere produktene deres?
6. **Hvor lang levetid har systemene deres?**
 - (a) Hvis man tar med vedlikehold og reparasjoner?
 - (b) Er det aktuelt at folk handler igjen?
7. **Hva er deres planer for fremtiden?**
 - (a) Ser at dere har et utviklingsprosjekt gående? Hva går det ut på?
 - (b) Hvor ser du for deg at dere som bedrift er om fem år?
 - i. Er målet å vokse eller holde seg stabile?
 - ii. Hvilke hovedfokuset være rettet mot samme bransje som i dag?
 - iii. Eventuelt hvilke andre bransjer kunne vært aktuelle for dere?

8. **Hva vil du si er bedriftens største trussel i dag?**
9. **Mediebransjen er i stor endring, kan dette føre til nye muligheter for dere?**
 - (a) Eventuelt Hvilke?
10. **Hva slags mål er dere arbeider mot?**
 - (a) Hva er strategien for å nå dette målet?
 - (b) Hva er tidshorizonten for disse målene?
11. **Er oppdragene deres store og strekker seg over lang tid, eller hender det at dere får små prosjekter som er kortvarige?**
12. **Hvordan ville du beskrevet planleggingsprosessen?**
 - (a) Når starter planleggingsprosessen? Starter den med en gang man mottar oppdragene?
 - (b) Er det kontinuerlig planlegging, eller blir planene fastsatt på forhånd?
 - (c) Er planleggingen noe som skjer i fellesskap, eller bare i ledelsen?
13. **Hvordan blir prosjektprosessen fulgt opp?**
 - (a) Hva slags indikatorer følger dere for å finne ut om alt går etter planen?
 - i. Hvordan kontrollerer dere at ting ikke går feil vei?
14. **Hvordan ser du på bedriftens mulighet til å forandre seg?**
 - (a) Hva er dine holdninger til eventuelle endringer?

Oppfølgingsspørsmål

Beslutningsmyndighet

1. Hvem tar ansvar og beslutninger når feil oppdages (eksempelvis i prosjekter eller under produksjonen av deres pakkesystemer)?
2. Hvis det blir gjort feil, er det opp til de ansatte eller ledelsen å bestemme hvordan dette skal løses?
 - (a) Dersom de ansatte kan ta beslutninger selv, har de fri tilgang til de nødvendige ressurser?
3. Har de ansatte fri tilgang til ressurser innenfor gitte rammer, eller må ressursbruken som kjøp av kontorrekvisita eller deler brukt til produksjonen gå gjennom ledelsen?

Strategi

4. Det kom frem i dybdeintervjuene at to av deres mål var å sørge for at dere fikk fremtidige oppdrag som installasjoner, og tilpasse/endre deres nåværende produkter slik at dere kan komme inn i nye markeder/bransjer (f.eks. e-handel). Har dere flere mål enn disse dere jobber mot?
5. Når man setter seg slike mål, er det ofte vanlig at en utarbeider fremtidige strategier for hvordan man skal oppnå målene. Er dette noe dere gjør når dere lager nye mål for bedriften?
6. Har dere tidligere lagt stor vekt på planleggingsarbeidet av fremtidige strategier?
7. Under en omstillingsprosess må ofte strategiene endres. Er dette noe som utarbeides av styret, eller får de ansatte også være en del av denne prosessen?
 - (a) Dersom de ansatte deltar i utarbeidelsen av strategier, hvordan gjøres dette?

Informasjon

8. I mange bedrifter har de ansatte selv tilgang til å innhente informasjon vedr. omsetning i forhold til budsjett (årlig, månedlig, ukentlig og daglig) og bruttofortjeneste (dekningsbidrag). Er dette noen deres ansatte har tilgang til?

Struktur

9. Er arbeidsoppgavene til deres medarbeidere (ulike nivåer - fra ledelsen til de på gulvet) rutinebasert (stillingsbeskrivelser og rutinebeskrivelser)?
10. Er detaljstyringen av arbeidsoppgavene til de ansatte ved ulike avdelinger lik (prosjekt, produksjon og montasje)? Eller eksisterer det en forskjell? I så fall, hvorfor?
11. Hvordan blir arbeidsoppgavene til hver enkelt definert i de ulike avdelingene, og hvem definerer dem?
12. Hvordan er planleggingsprosessen deres i forhold til dette arbeidet?
13. Hvordan er prosessene i forhold til å sette mål?
14. Blir disse målene dokumentert noe sted, og er det slik at alle ansatte er bevisste på de målene som bedriften arbeider mot?
15. Har dere noen form for belønningssystemer? (her gjelder også provisjonsbaserte belønningssystemer). Er det eventuelt individuelle eller teambaserte belønninger?