



Budsjettpraksis i Inkassobransjen

Forfatter: Karsten Bergaust Ingulfsen

Veileder: Tor Tangenes

Hønefoss, Mai 2019

Masterutredning innen Bedriftsøkonomisk Analyse

Masterstudiet i Økonomi og Ledelse, Universitetet i Sør-Øst Norge

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sør-Øst Norge og er godkjent som en del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Førord

Denne utredningen er skrevet som en del av min mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sør-Øst Norge og utgjør 30 studiepoeng av hovedprofilen bedriftsøkonomisk analyse

Budsjettet er et mye omdiskutert tema. Det som er mye diskutert er hvordan dette best egnes til styring av virksomheter. Jeg har gjennom ulike masterfag opparbeidet meg kunnskap om både innovative og tradisjonelle styringsverktøy. Fokus i kursene har vært å kunne forklare teorien bak de økonomiske styringsverktøyene. Med utgangspunkt i inkassobransjen ønsker jeg å se på hvordan budsjettet er et egnet styringsverktøy. Jeg ser her på hvordan prognoser og balansert målstyringen samhandles med den overordnede budsjettstyringen ettersom jeg mener det er nyttig å finne ut hvilken løsning som er best egnet for bransjen.

Oppgaven bygger på en kvalitativ metode hvor jeg har vært i kontakt med seks informanter fra seks forskjellige virksomheter i bransjen. Jeg retter en stor takk til disse. Sist men ikke minst ønsker jeg å takke min veileder Tor Tangenes for å ha vært en viktig ressurs for meg gjennom hele prosessen med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger

Hønefoss, 15.05.2019

Sammendrag

I denne avhandlingen har jeg sett nærmere på budsjettet i inkassobrandsjen i Norge. Jeg har lagt hovedfokuset på budsjettet, men har også inkludert å se på alternative verktøy som prognoser og balansert målstyring. Målet med avhandlingen er å besvare følgende problemstilling:

«På hvilken måte er budsjettet et egnet styringsverktøy i inkassobrandsjen.»

For å forske på problemstillingen tar jeg utgangspunkt i litteratur hvor en ser på budsjettets ulike formål og hvilke roller dette verktøyet kan inneha. Sammenheng med dette er det sett på balansert målstyring og prognoser og hvordan dette kan nyttiggjøre seg i et overordnet styringssystem.

Det er i avhandlingen benyttet en kvalitativ metode hvor jeg har gjennomført seks semi-strukturerte intervjuer med seks ulike personer fra seks forskjellige virksomheter i denne bransjen.

Det fremkommer fra studien at bransjen har et tradisjonelt syn på den overordnede styringspraksisen, men at de alternative verktøy ses på som nyttige supplementer for budsjettet. Budsjettet er lagt til grunn for å være en målbærer i bransjen i motsetning til å inneha en prognoserolle. Det viser seg at det er potensial for å benytte de alternative verktøyene i større grad, samtidig som man er nødt til å ta hensyn til ulike utfordringer som møtes i bransjen. En større utbredelse av prognosen kan være hensiktsmessig på inntektssiden for virksomhetene, mens de budsjetterte kostnadene treffer som regel bra. Totalt sett kunne det vært en gunstig løsning å innføre kvartalsvise budsjetter for bransjen ettersom det kan være større krav til dynamikk i styringen fremover.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Introduksjon	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.3 Formål og avgrensning.....	11
1.4 Oppgavens struktur.....	12
2. Kort om inkassobransjen	13
2.1 Bransjeoversikt.....	13
2.2 Omdiskutert bransje.....	15
3. Teoretisk rammeverk	16
3.1 Økonomi- og virksomhetsstyring.....	16
3.2 Budsjettet som styringsverktøy.....	19
3.3 Budsjettets formål.....	19
3.3.1 Budsjettet best egnet som prognose, mål eller strategisk plan?.....	21
3.3.2 Budsjettformål sett fra et tradisjonelt syn.....	24
3.3.2.1 Målsetting.....	24
3.3.2.2 Motivasjon.....	25
3.3.2.3 Planlegging.....	26
3.3.2.4 Definerings og delegering av ansvar.....	27
3.3.2.5 Oppfølging og kontroll.....	27
3.3.2.6 Ressursallokering.....	28
3.3.2.7 Koordinasjon og kommunikasjon	28
3.3.3 Et alternativt syn på budsjettets mange formål.....	30
3.3.3.1 Budsjettet som målbærer.....	31
3.3.3.2 Budsjettet som motivator og grunnlag for bonusbasert lønn.....	32
3.3.3.3 Budsjettet som planlegging- og kommunikasjonsverktøy.....	33
3.3.3.4 Budsjettet for å ansvarliggjøre.....	34
3.3.3.5 Budsjettet for avviksanalyse.....	34

3.3.3.6 Budsjettet for kostnadsstyring og -kontroll.....	35
3.3.3.7 Budsjettet som prognose.....	36
3.3.3.8 Budsjettet som kommunikasjon- og koordineringsverktøy.....	36
3.4 Kritikk av budsjettet.....	37
3.4.1 Tid- og ressurskrevende.. ..	39
3.4.2 Mangel på kobling til strategi.. ..	39
3.4.3 Barriere mot endring.	40
3.4.4 Henter ikke ut potensialet i virksomheten.	41
3.4.5 Atferdsmessige problemer.. ..	42
3.5 Beyond budgeting.. ..	43
3.5.1 Prognoser og rullerende prognoser.. ..	44
3.5.2 Balansert målstyring... ..	46
3.5.3 Balansert målstyring og prognose... ..	49
3.6 Kombinasjon og sammenheng mellom styringsverktøyene... ..	50
3.7 Oppsummering teoretisk rammeverk.. ..	53
4. Metode... ..	54
4.1 Forskningsdesign.. ..	54
4.2 Forskningstilnærming.	55
4.2.1 Konstruktiv tilnærming.	55
4.3 Forskningsmetode.	58
4.3.1 Primærdata eller sekundærdata.....	58
4.3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode.. ..	58
4.3.3. Kvalitativt intervju.. ..	59
4.4 Datainnsamling... ..	60
4.4.1 Intervjuobjekter.	60
4.4.2 Intervjuguide.	61
4.4.3 Gjennomføringen av intervjuet.	62
4.5 Analyse av data.. ..	63
4.5.1 Validitet og reliabilitet.	64
4.5.1.1 Validitet.	64
4.5.1.2 Reliabilitet.	65

5. Analyse.....	67
5.1 Styringsverktøy og deres funksjoner.....	67
5.1.1 Budsjettet.....	68
5.1.1.1 Budsjettformål.....	69
5.1.1.1.1 Målsetting.....	69
5.1.1.1.2 Motivasjon og belønning.....	71
5.1.1.1.3 Planlegging og kommunikasjon.....	72
5.1.1.1.4 Ansvarliggjøring ...	73
5.1.1.1.5 Oppfølging, kontroll og avviksanalyse.....	74
5.1.1.1.6 Ressursallokering og koordinering.....	75
5.1.1.1.7 Kostnadsstyring og kostnadskontroll.....	76
5.1.1.1.8 Kommunikasjon og koordinasjon.....	77
5.1.2 Prognostisering og rullerende prognoser..	78
5.1.3 Balansert målstyring/KPI-er.....	81
5.2 Inkassobransjens styringsutfordringer.....	85
5.2.1 Utfordringer med budsjett.....	85
5.2.2 Utfordringer med prognostisering og rullerende prognoser.....	89
5.2.3 Utfordringer med balansert målstyring/KPI-er.....	90
5.3 Dynamisk styring.....	91
5.4 Oppsummering av resultater.....	93
6. Diskusjon.....	98
6.1 Styringsverktøy og deres funksjoner.....	98
6.1.1 Budsjett og budsjettformål.....	98
6.1.1.1 Budsjettformål.....	99
6.1.1.1.1 Målsetting.....	99
6.1.1.1.2 Motivasjon og belønning.....	100
6.1.1.1.3 Planlegging og kommunikasjon.....	100
6.1.1.1.4 Ansvarliggjøring.....	101
6.1.1.1.5 Oppfølging, kontroll og avviksanalyse..	102
6.1.1.1.6 Ressursallokering og koordinering.....	103
6.1.1.1.7 Kostnadsstyring og kostnadskontroll.....	103

6.1.1.1.8 Koordinasjon og kommunikasjon..	104
6.1.2 Prognostisering og rullerende prognoser.....	106
6.1.3 Balansert målstyring/ KPI-styring.....	107
6.2 Hvordan kjenner bransjen seg igjen i typiske styringsutfordringer og hva er inkassobransjens typiske styringsutfordringer?.....	109
6.2.1 Utfordringer med budsjett.....	109
6.2.2 Utfordringer med prognoser og rullerende prognoser.....	111
6.2.3 Utfordringene med balansert målstyring/KPI-er.....	112
6.3 Hvordan kan budsjettpraksisen forbedres i bransjen?.....	113
7. Konklusjon.....	116
7.1 Problemstilling.....	116
7.2 Mitt bidrag.....	118
7.3 Begrensninger ved studien.....	118
7.4 Forslag til videre forskning... ..	119
Litteratur.....	120

Figurliste

<i>Figur 1: Top 10 mest verdiskapende selskap hentet fra Finansforbundet 2019.....</i>	<i>14</i>
<i>Figur 2: Innholdet i økonomi- og virksomhetsstyringsbegrepet. Hentet fra Gjønnnes og Tangenes (2014).....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 3: Forholdet mellom, mål, planer og budsjett (Hentet fra Gjønnnes og Tangenes, 2014)....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 4: Budsjettformål basert på Bergstrand (2009).....</i>	<i>24</i>
<i>Figur 5: Formålstrakt hentet fra Gjønnnes og Tangenes (2014).....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 6: Budsjettformål hentet fra Gjønnnes og Tangenes (2014).....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 7: Sammenheng mellom forhold og foreslåtte styringsverktøy. Hentet fra Bergstrand (2009).....</i>	<i>52</i>
<i>Figur 8: Konstruktiv tilnærming basert på Kasanen et. Al (1993).....</i>	<i>56</i>

Tabeller

<i>Tabell 1: Informanter for studien.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabell 2: Oversikt over bruken av styringsverktøy.....</i>	<i>67</i>

1. Introduksjon

Jeg har på bakgrunn av min spesialisering i bedriftsøkonomisk analyse valgt å skrive en oppgave innen fagfeltet økonomi og virksomhetsstyring med budsjettet som hovedfokus. Dette er et mye omdiskutert tema som faller i min interesse. Jeg er imidlertid ikke kjent med forskning innen budsjettstyring i inkassobransjen og ønsker på bakgrunn av dette å undersøke bransjen nærmere.

I dette kapitlet skal jeg presentere oppgavens bakgrunn, problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, formål og avgrensning av oppgaven. Avslutningsvis presenteres oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn

Økonomi- og virksomhetsstyring innebærer tradisjonelt sett driftsregnskap, budsjettering og interne styringsdata og er fremdeles vanlige navn innenfor temaet. Økonomi- og virksomhetsstyring dreier seg om noe langt mer og til dels noe ganske annet. Fra et moderne perspektiv består innholdet i økonomi- og virksomhetsstyring begrepet av prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Budsjettering, prestasjonsmåling og balansert målstyring er verktøy som inngår i begrepet prestasjonsstyring. Det er denne retningen innenfor økonomistyringsfaget mitt arbeid baseres på da jeg ønsker å se på styring av verdiskapningsprosessen i inkassobransjen.

Budsjettet har i flere år vært et av de mest brukte styringsverktøyene i bedrifter og organisasjoner (Grønnevet & Østergren, 2008). Budsjettet og prosessen rundt budsjettet slik vi kjenner det i dag har opphav fra 1920-tallet (Wallander, 1995). I de fleste virksomheter er budsjettet det viktigste og mest brukte styrings- og planleggingsverktøyet (Hansen et al., 2003; Horngren et al., 2002). Hoff & Bjørnenak (2010) definerer budsjettet som *“en detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode”*. Det Hoff & Bjørnenak fremhever i sin definisjon er at virksomheter omsetter i tall de konsekvensene som er forventet og resultatene av alle planer og tiltak som skal iverksettes i en gitt periode med hensikt å nå et endelig mål.

Tradisjonell budsjettstyring er noe som hører hjemme i finansiell styring, hvor virksomheten styres med et utgangspunkt i finansiell data, i motsetning til ikke-finansielle styringsdata. Ved finansiell styring vil budsjettet sammenholdes med regnskapsdata fra internregnskapet. Varsel om avvik skjer når regnskapsdata avviker fra budsjettdata i en ugunstig retning (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

Det tradisjonelle budsjettet kan beskrives som noe som utarbeides i forkant av planperioden (budsjettperioden), som vanligvis er ett kalenderår i tillegg til at budsjettet ofte er en del av en plan sett fra praksis i dagens virksomheter. Budsjettet er et finansielt-økonomisk uttrykk for budsjettperiodens planlagte aktiviteter og det er med å reflektere virksomhetens finansielle mål i planperioden (Anthony & Govindarajan, 2007; Stout & Cokins, 2012; Drury, 2009; Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Deskriptiv forskningslitteratur viser at virksomheter i stor grad benytter budsjettet som en målbærer i styringssammenheng og at budsjettet er et viktig verktøy for å implementere virksomhetens strategi (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010; Eriksrud & McKeown, 2010). Sending og Tagnenes (2019), Gjønnnes og Tangenes (2014), Tangenes og Gjønnnes (2012) og Atkinson et. al. (2011) understreker at budsjettet først og fremst burde fungere som et prognoseverktøy.

Budsjettet har som regel ulike hensikter, samt at det kan være forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Det finnes ulike oppfatninger for hvordan budsjettet bør fungere. Bergstrand (2009) viser eksempelvis til syv ulike formål som budsjettet skal ivareta. Gjønnnes og Tangenes (2014) innehar 10 ulike formål, som er sett fra et noe mer alternativt syn enn Bergstrand (2009). Budsjettet og budsjettprosessen, slik som et mangfold av ledere ser det, vil eksempelvis kunne fungere som et prognoseverktøy, ressursallokeringsverktøy, målsettings- og oppfølgingsverktøy (Bogsnes, 2009). Det vil ifølge Bogsnes (2009) være vanskelig å ivareta alle de ulike formålene det tradisjonelle budsjettet har samtidig. Gjønnnes og Tangenes (2014) fastslår fra sin side at budsjettet kun er egnet til prognoseformål, da det eneste av formålene presentert i litteraturen som ses på som relevant og mulig å oppfylle.

Det tradisjonelle budsjettet har de siste tiårene blitt sterkt kritisert ettersom det anses for å være lite dynamisk og tid- og ressurskrevende (Bjørnenak, 2010). Man kan si at dette startet på 1970-tallet da Jan Wallander, daværende administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken avskaffet budsjettene ettersom han uttrykte sterk misnøye med styringsverktøyet. Kritikken er noe som de senere årene har fått opphav i en ny styringsfilosofi omtalt som «Beyond Budgeting». Beyond budgeting er ikke et styringsverktøy på lik linje som budsjettet, men ses heller på som et sett av ledelses- og prosess prinsipper som utgjør at beyond budgeting heller omtales som en styringsfilosofi. I denne styringsfilosofien inngår alternative styringsverktøy som balansert målstyring og rullerende prognoser.

Litteraturen viser at flere ledere sier seg enig i mye av kritikken mot det tradisjonelle budsjettet, men at det blant virksomheter i Norge og utlandet er ønskelig å beholde det tradisjonelle budsjettet. Det er heller et ønske å kontinuerlig forbedre budsjettprosessen og supplere det med alternative styringsverktøy (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010; Eriksrud & McKeown, 2010).

I denne utredningen vil jeg rette fokus mot budsjettet sin funksjon i inkassobransjen.

Budsjett er som nevnt et av de mest brukte styringsverktøyene selv om det i litteraturen er utsatt for mye kritikk (Boye et al., 1999).

Bjørnenak (2010) viser til at det bør forskes mer på hvilken tilpasning av styringssystem som passer best for ulike virksomheter. Ettersom jeg ikke er kjent med forskning som omhandler på hvilken måte en tar for seg budsjettet som styringssystem i inkassobransjen er dette bakgrunn for videre valg av problemstilling. Jeg anser budsjettet å være et nyttig styringsverktøy i denne bransjen. Det er gitt fra litteraturen at budsjettet har mange viktige formål og at det er hensiktsmessig å finne den rette balansen i forhold til den moderne kritikkens krav om raske endringer i styringsfilosofien.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten for denne utredningen er å besvare følgende problemstilling:

"På hvilken måte er budsjettet et egnet styringsverktøy i inkassobransjen?"

Jeg skal bryte opp problemstillingen i fire ulike forskningsspørsmål:

- Hvilke styringsverktøy brukes i dag?
- Hvilke funksjoner (roller) har styringsverktøyene?
- Hvordan kjenner bransjen seg igjen i typiske styringsutfordringer og hva er inkassobransjens typiske styringsutfordringer?
- Hvordan kan budsjettpraksisen forbedres i bransjen?

For å svare på problemstillingen med forskningsspørsmål har jeg valgt en kvalitativ tilnærming hvor jeg skal utføre seks semistrukturerte intervjuer med seks nøkkelpersoner innenfor virksomhetsstyringen for seks virksomheter i bransjen.

1.3 Formål og avgrensning

Grunnet inkassobransjens høye lønnsomhet og dagens sterke kritikk (Dagbladet, 2018; Nettavisen, 2018; NRK, 2018) vil det være interessant å studere styringsverktøy i denne bransjen med budsjettet som hovedvekt. Det vil være interessant å se på hvordan utfordringer påvirker styringssystemene ettersom bransjen for tiden er under medias søkelys som har involvert norske politikere. Problemstillingen har til hensikt å besvare hvordan budsjettet brukes og nyttiggjøres i en virksomhet som anser dette som et nyttig verktøy for den overordnede virksomhetsstyringen.

Det finnes lite eller ingen forskning når det gjelder bruken av budsjettet som styringsverktøy i inkassobransjen samt hvilke styringsverktøy som brukes og hvilke funksjoner disse har. Jeg har valgt å fokusere på budsjettet, men også hvordan alternative styringsverktøy som balansert målstyring og prognoser inngår i den

overordnede styringen. Oppgavens fokus vil være rettet mot dette. Samtidig vil det bli sett på bransjens utfordringer når det kommer til bruken av de ulike styringsverktøyene, hvor godt styringsverktøyene kan løse styringsutfordringene og hvordan budsjettpraksisen kan forbedres i bransjen. Denne utredningen vil med problemstillingen og forskningsspørsmålene som utgangspunkt ta for seg på hvilken måte budsjettet er et egnet styringsverktøy i inkassobransjen. For innhenting av primærdata for oppgaven vil det fokuseres på nøkkelpersoner for virksomhetsstyringen i seks virksomheter i bransjen. Datamaterialet vil baseres på deres syn på budsjettering, alternative styringsverktøy, samt noe av kritikken som er rettet mot budsjettet og de alternative styringsverktøyene.

Noen av virksomhetene i inkassobransjen opererer internasjonalt, men jeg har valgt å fokusere på bedriftene som er lokalisert i Norge. Ved at jeg i denne avhandlingen avgrenser til en bestemt bransje vil det være mulig å danne seg en dypere forståelse for hvordan budsjettet er egnet til styring.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven inneholder syv deler. I kapittel 1 er bakgrunnen for den valgte problemstillingen presentert og sentrale begreper er avklart. I kapittel 2 er det en kort presentasjon av inkassobransjen. Teori som er egnet til å tolke funn og gi en nødvendig forståelse for problemstillingen presenteres i kapittel 3. Kapittel 4 omhandler begrunnelse av metodiske valg og synliggjøring av den metodiske fremgangsmåten. Jeg tar her stilling til undersøkelsens reliabilitet og validitet. I kapittel 5 presenteres og analyseres primærdata fra intervjuene. Kapittel 6 diskuterer primærdataene fra informantene i forhold til teorien presentert i kapittel 3. Diskusjonen struktureres ved å legge de fire forskningsspørsmålene til grunn. Avslutningsvis oppsummeres og konkluderes det med svar på problemstillingen, mitt bidrag, begrensninger ved studien og forslag til videre forskning på temaet.

2. Kort om inkassobransjen

I denne utredningen studerer jeg inkassobransjen. Grunnen til at valget har falt på dette er fordi det finnes lite eller ingen forskning på styringsverktøy budsjett og styringsverktøy i inkassobransjen. Det vil derfor være interessant å se hvordan de forskjellige virksomhetene i bransjen står i forhold til dette. Inkassobransjen har og den siste tiden vært i medias søkelys, da flere kritikere mener at bransjen har for høy lønnsomhet og kan drive uetisk inndrivning. Norske politikere er og inkludert i debatten. Jeg skal ikke problematisere det etiske perspektivet i denne avhandlingen, men ønsker å gå nærmere inn på dette området da inkassobransjen er aktuell.

Videre for dette kapitlet skal jeg opplyse litt om inkassovirksomhet og de forskjellige selskapene som inngår her.

2.1 Bransjeoversikt

Inkasso dreier seg om oppfølging av ubetalte regninger som ikke er betalt innen forfall til opprinnelig fordringshaver. Inkassoselskapene har etter oppdrag fra sin kunde (fordringshaver) oppgave om å inndrive fordringene. Inkassoselskapene har en viktig rolle i det norske næringslivet som primært setter en konsekvens for å unngå å betale utestående fordringer. Mange av inkassoselskapene tilbyr forskjellige tjenester i forbindelse med pengeflyten i Norge i tillegg til de tradisjonelle inkassotjenestene. Lindorff er det største inkassoselskapet basert på driftsinntekter i 2017 (Proff). De viser på sine nettsider at inkasso øker sannsynligheten for at fordringshaver blant annet:

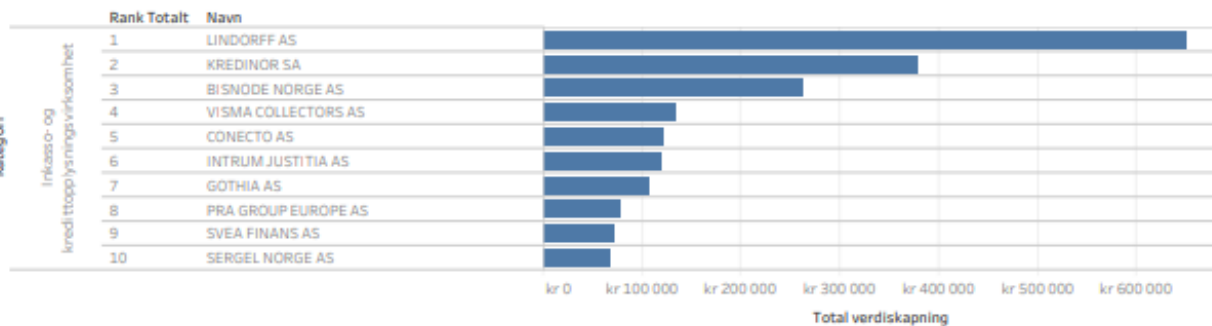
- Reduserer kredittid: Fordringshaver får pengene sine raskere fra kunden
- Økt likviditet: Inkasso reduserer kredittiden, som igjen fører til bedre likviditet
- Høy løsningsgrad: Fordringshaver får inn flere utestående beløp

Det ant største inkassoselskapet basert på driftsinntekter i 2017 er Kredinor (Proff). Selskapet viser på sine nettsider at 7,9 millioner saker ble sendt til inkasso i Norge år 2016. Til sammen utgjør dette 76,9 milliarder kroner. Om fordringshaver ikke sender disse sakene til inkasso, vil dette medføre at et stort antall selskaper vil gå med tap, og i verste fall gå konkurs. Inkassoselskapene har derfor en viktig rolle i norsk næringsliv.

Mange av inkassoselskapene tilbyr ikke bare tradisjonelle inkassotjenester, men et bredt spekter av tjenester knyttet til pengeflyten i virksomheter, som er alt fra en ordre er mottatt og til det utestående beløpet står på konto (Virke, 2019)

Primærinntektene for inkassoselskapene er i hovedsak salærer. Dette er omkostninger fra inkassoselskapet som legges til det opprinnelige beløpet fra fordringshaver. Justis- og beredskapsdepartementet fastsetter hvert år inkassosatsen og Finansdepartementet fastsetter hvilket nivå renter og gebyrer kan legges til opprinnelig fakturabeløp ved en forsinket betaling. Inkassosatsen justeres hvert år i henhold til utviklingen i konsumprisindeksen. Av den grunn er det lovverket som setter standarden for hva inkassoselskapene har lov til å kreve inn i ekstra omkostninger på utestående beløp. Jo høyere det opprinnelige beløpet er fra fordringshaver, innenfor visse intervaller, jo høyere inkassosalærer kan kreves inn. Ved utsendelse av første inkassobrev, som i mange sammenhenger kalles en betalingsoppfordring kan inkassoselskapene eksempelvis kreve opp til 350 kroner på en forfalt betaling på 2500,-, mens på en forfalt betaling på 10 000,- har en rett til å kreve opptil 700,- (Kreditor, 2019).

Topp 10 mest verdiskapende selskap



Figur 1: Top 10 mest verdiskapende selskap (Hentet fra Finansforbundet 2019)

Som vi ser i figuren ovenfor er dette de 10 mest verdiskapende selskapene i det norske Inkasso- og Kredittvirksomhetssegmentet. Lindorff AS, Kreditor SA og Bisnode Norge AS hadde i 2015 en verdiskapning på henholdsvis 651,3 MNOK, 379,3 MNOK og 262,5 MNOK. Bisnode Norge AS ses på som et kredittopplysningsbyrå og ikke et rent inkassoselskap. For ordens skyld tas selskapet likevel med i oversikten. Dette gjør at

mange av de største bransjesegmentene er dominert av Lindorff AS og Kredinor SA. Ved bransjesegmenter menes det at Lindorff AS eksempelvis kan være markedsledende innen bank- og finans segmentet mens Kredinor SA kan være markedsleder på betalingsoppfølging og inkasso innenfor kraft- og nettkrav. Det at bransjen domineres av få aktører gjør at en ser på bransjen som liten. Inkassogjelden hos nordmenn er økende. Finanstilsynet mottok norske inkassoselskaper 8,6 millioner inkassosaker i 2017 mot 5,1 millioner i 2010.

2.2 Omdiskutert bransje

I Norge har vi den mest lønnsomme inkassobransjen i verden (Andenæs, 2018). De fleste inkassoselskapene med driftsinntekter over 100 MNOK har en avkastning på egenkapitalen som ligger godt over gjennomsnittet til det norske næringslivet (SSB, 2018). De tre inkassoselskapene med høyest gjennomsnittlig egenkapitalavkastning årene 2013-2017 lå på henholdsvis 75,7%, 67% og 65,4% mot gjennomsnittet for det norske næringslivet som i snitt ligger på 8% for de fem årene (SSB, 2018). Dette er noe som er mye omtalt i media og har ført til debatt. Noen av sakene omhandler at inkassoselskapene er aggressive på innkrevingen, og at det brukes rettslige midler for inndrivning av småbeløp (se: NRK (2018) - "Rentekrav på 22 øre ble til over 4000 kr etter inkassosak"). Regjeringen besluttet 20.12.2019 at inkassosatsen skulle frysas frem til nye regler om inkassosalæret er på plass.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal relevant teori for avhandlingen presenteres. Jeg starter med en presentasjon av fagområdet økonomi- og virksomhetsstyring og hvilke funksjoner dette er ment å ivareta. Videre redegjøres det for budsjettet og ulike formål budsjettet er beskrevet å ivareta fra et tradisjonelt og nyere perspektiv. Etter dette belyses noe av kritikken budsjettet har stått ovenfor de siste årene med grunnlag i "Relevance-lost"-debatten introdusert av Johnson og Kaplan (1987). Deretter presenteres styringsfilosofien Beyond Budgeting som går innpå de alternative og supplerende verktøy som jeg har valgt å vektlegge i denne utredningen. Dynamiske styringsverktøy som balansert målstyring og prognoser med rullerende prognoser er her beskrevet. Avslutningsvis presenteres hvordan en kan kombinere og finne sammenheng mellom ulike styringsverktøy som muliggjør en mer dynamisk styring.

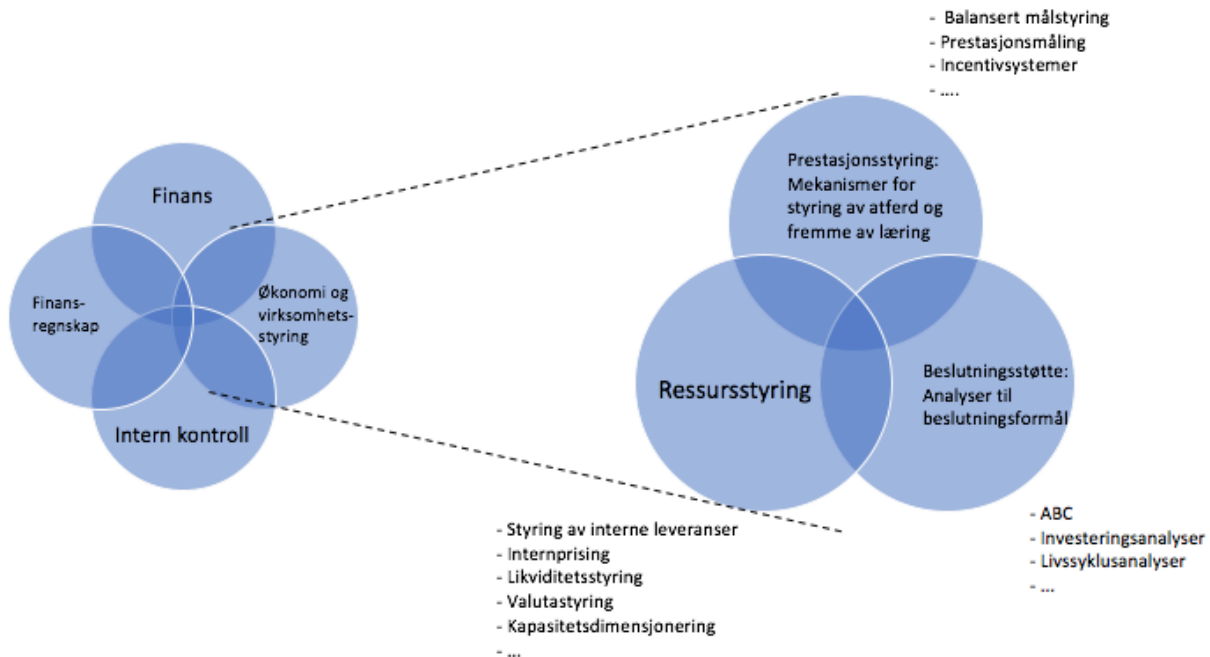
3.1 Økonomi- og virksomhetsstyring

Det er ingen felles enighet om hva som legges i definisjonen av økonomi- og virksomhetsstyring. Gjønnes og Tangenes (2014) omtaler at det har til hensikt å bidra til at virksomhetens samlede ressurser utnyttes og utvikles effektivt. Dette er noe som omhandler å gi god beslutningsstøtte i tillegg til å sørge for god prestasjons- og ressursstyring. Horngren, Datar og Rajan (2015) definerer økonomistyring som *"prosessen av å måle, analysere og rapportere finansiell og ikke-finansiell informasjon"*. Dette har til hensikt å være behjelpelige for ledere å fatte beslutninger som oppfyller organisasjonens mål. Det overordnede spørsmålet er på hvilken måte den finansielle og ikke-finansielle informasjonen hjelper ledelsen til å fatte bedre beslutninger og om fordelene ved å fremskaffe denne informasjonen overstiger kostnadene (Horngren, Datar & Rajan, 2015).

Økonomistyring er noe som knyttes tett opp mot implementering og oppfølging av virksomhetens overordnede strategi (Gjønnes og Tangenes, 2014; Hoff & Bjørnenak, 2010). Bjørnenak (2003) viser til at man i nyere økonomistyringslitteratur fokuserer på at de økonomiske styringssystemene bør være betinget av virksomhetens strategi og

utføres med det formål å støtte strategiske valg og posisjoneringer. Bjørnenak (2003) konkluderer med at økonomistyring er “ *et samlebegrep for en rekke ulike retninger og ikke et entydig definert begrep*”.

Basert på Gjønnnes og Tangenes (2014) illustreres økonomistyringens innhold og rolle i følgende modell:



Figur 2: Innholdet i økonomi og virksomhetsstyringsbegrepet (Hentet fra Gjønnnes og Tangenes, 2014)

Man deler altså økonomistyring i tre delvise overlappende hovedelementer i følge Gjønnnes og Tangenes (2014).

Prestasjonsstyring (*management control*) forholder seg nært til virksomhetens strategi og operasjonelle planer. Dette er noe som oppfattes ulikt i litteraturen. En retning gjør et klart skille mellom henholdsvis implementering og formulering av strategi (Merchant et. al., 2007). Her brukes begrepet *strategic control* om mekanismer som evaluerer og initierer strategiske endringer (strategiformulering), mens det andre emneområdet *management control* benyttes om mekanismer som skal understøtte gjennomføringen

av den tilsiktede strategien til virksomheten. Budsjettering, prestasjonsmåling og balansert målstyring er eksempler på det sistnevnte. En annen retning oppfatter strategiformulering og strategiimplementering som prosesser som mer eller mindre er sammensatte og lar dette ha en betydelig innflytelse på hvordan virksomhetsstyringen bør være innrettet (Simons, 1995). *Management control* omhandler utviklingen, tilretteleggelse og anvendelse av mekanismer for styring av atferd med det formål å understøtte verdiskapningen til virksomheten (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

Beslutningssøtte (*management accounting*) skal gjennom identifisering, måling og kommunikasjon og finansiell og ikke-finansiell informasjon, gi beslutningsstøtte internt i virksomheten for ulike beslutningsproblemer. Det er viktig i denne sammenhengen å fremskaffe analyse av kostnadsinformasjon som er knyttet til forskjellige kostnadsobjekter. Dette kan være kunder, produkter og distribusjonskanaler, samt prosesser og aktiviteter. Eksempler på ulike problemstillinger som *management accounting* er ment å håndtere er kostnadsfordelinger fra budsjett og regnskap til ulike avdelinger, målinger av produkt og kundelønnsomhet og gi anslag på relevante inntekter og kostnader i ulike beslutningssituasjoner (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

Ressursstyring (*financial management*), omfatter tilegnelse, utvikling og bruken av ressursene til virksomheten, i tillegg til å hindre at virksomheten opparbeider seg ressurser som den ikke klarer å utnytte nok effektivt. Utvidet kan man si at ressursstyring er nært koblet til strategien ved at man må balansere kortsiktig mot langsiktig ressursutnyttelse og økonomisering mot nødvendigheten av organisatorisk slakk (March, 1991). Eksempler på ressursstyring kan være likviditetsstyring, valutasikring og styring av produksjonskapasitet.

For mitt arbeid ligger hovedvekten på *management control* eller helst *performance management*. På norsk kalles dette prestasjonsstyring.

3.2 Budsjettet som styringsverktøy

Budsjettstyring er en klassisk disiplin innen økonomistyring og er blant det mest kjente og brukte styringsverktøyet (Grønnevet & Østergren, 2008). Det har i lengre tid vært en grunnleggende metode for styring av virksomheter (Boye et al., 1999). Eriksrud og McKeown (2010) bekrefter i sin studie at budsjettet er det mest brukte styringsverktøyet i det norske næringsliv. Et budsjettssystem baserer seg på historiske prestasjoner og benytter dette til å angi fremtidige prestasjoner (Horngren, George & Datar, 1994). Budsjettet har vært et grunnleggende verktøy for styring av virksomheter de siste tiårene.

Boye et al. (1999) beskriver budsjettet som *“handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode.”* Her menes det at virksomheten iverksetter planer og tiltak i form av finansiell data med hensikt å nå sine mål over en gitt tidsperiode. Dette tallmaterialet ses i sammenheng med virksomhetens overordnede strategi, målplan i tillegg til de forutsetninger og gjennomføringsplaner som er lagt til grunn for tallene (Hoff, 2004). Det viser seg fra litteraturen at budsjettet i de fleste bedrifter brukes som et kontrollformål (Libby & Lindsly, 2010) og at det oppleves en verdiskapning fra budsjettet og budsjettprosessen. I studien til Libby & Lindsly (2010) mente 90% av virksomhetene at budsjettet som styringsverktøy bidro til en positiv verdiskapning og at mangfoldet har vanskeligheter med å tenke seg et styringssystem uten bruk av budsjettet. I motsetning til dette er det tradisjonelle budsjettet sterkt kritisert i nyere litteratur. Dette vil belyses senere i teorikapittelet.

3.3 Budsjettets formål

Budsjettet ses på som et flerfunksjons konsept som fyller en rekke roller. Dette gjelder både ved beslutningsstøtte, ressurs- og prestasjonsstyring. Som tidligere nevnt er disse tre hovedelementene i økonomi og virksomhetsstyring (Gjønnes og Tangenes, 2014). Rollelisten er lang og det er dermed ikke overraskende at budsjettering er ett av de mest omtalte og studerte temaene innen økonomi- og virksomhetsstyring (Luft & Shields, 2006). Libby & Lindsay (2010) og Tangenes og Gjønnes (2012) påpeker at

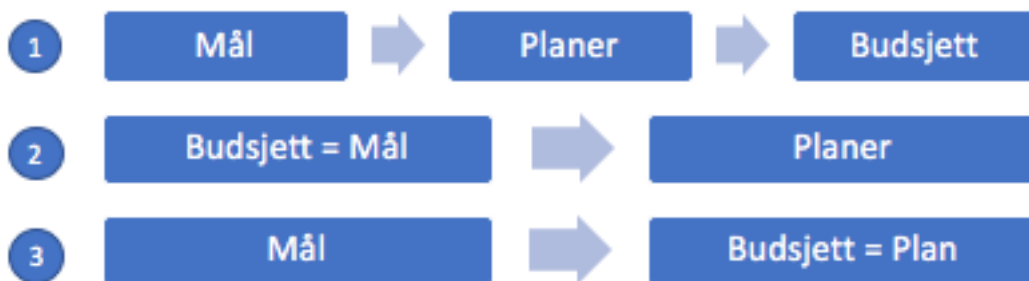
budsjettlitteraturen overraskende nok nærmest unngår å problematisere budsjettets rollekonflikter og at litteraturen spriker i forskjellige retninger når det gjelder beskrivelsen og anbefalingene av hvilke roller som budsjettet er best egnet å fylle.

Formålet ved budsjettering kan variere fra virksomhet til virksomhet og har ulike oppfatninger i litteraturen. I de største virksomhetene er en ofte nødt til å ha et gjennomarbeidet materiale til presentasjon for styret. Man leter samtidig etter ulike prosesser for å forbedre budsjettet (Bergstrand, Bjørnenak & Boye, 1999). Det finnes ingen fasit på hva som er budsjettets overordnede formål og det antas at man vil få flere ulike svar på dette spørsmålet fra forskjellige virksomheter for forskjellige bransjer. I litteraturen er det delte meninger for hvordan budsjettet kan være formålstjenlig. Noen står fast på et tradisjonelle syn, mens andre ser på formålene fra et mer alternativt syn. Dette er noe som skal presenteres senere i dette kapitlet hvor budsjettformålene ses på fra et tradisjonelt og et nyere eller alternativt perspektiv basert på henholdsvis Bergstrand (2009) og Gjønnnes og Tangenes (2014).

3.3.1 Budsjettet best egnet som prognose, mål eller strategisk plan?

Budsjettet kan ikke både være en målbærer og prognose samtidig. Tangenes og Gjønnnes (2012) og Gjønnnes og Tangenes (2014) tar opp noe av denne problematikken og viser til litteratur der budsjettet har rolle som enten prognose eller mål.

Styringsegenskapene til budsjettet er noe som kan bestemmes av relasjonen mellom budsjettet, virksomhetens mål og de planer og tiltak virksomheten har satt for å innfri målene.



Figur 3: Forholdet mellom mål, planer og budsjett (Hentet fra Gjønnnes og Tangenes, 2014)

Figuren ovenfor viser tre forskjellige konstellasjoner av disse tre styringselementene, hvor budsjettet rettes mot å være en prognose, et mål eller strategisk plan (Tangenes og Gjønnnes, 2012).

I det første alternativet (1) er budsjettet brukt som en implikasjonstest, altså en prognose. Vi ser at mål blir utarbeidet før planer som igjen legges før utarbeidelsen av budsjettet (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Det vises til at virksomheten er nødt til å komme opp med forskjellige mål for å deretter komme opp med planer til hensikt å oppfylle målene. Avslutningsvis settes det opp et budsjett for denne prosessen.

I det andre alternativet (2) er budsjettet brukt som et målstyringsverktøy ettersom budsjettet er bærer av virksomhetens målformuleringer. Det første virksomheten kommer opp med her er et budsjett som har til hensikt å fungere som et mål og omvendt, da de blir sett på som den samme konstruksjonen. Planene for å oppnå suksess for budsjettet og målet blir utformet ut fra dette (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

I det tredje alternativet (3) er budsjettet en plan, hvor det her vil være naturlig at målene og målformulering kommer først, slik som i alternativ en (1). Det er i alternativ nummer tre (3) lagt opp til at en går direkte til utarbeidelsen av budsjettet uten å gå gjennom planer på lik måte (Gjønnes og Tangenes, 2014).

Diskusjonen angående budsjettets rolle som plan, målbærer og prognose er noe som har flere uttalelser i læreboklitteraturen. Horngren et al. (2012) definerer budsjettet som et kvantitativt uttrykk av en foreslått handlingsplan fra ledelsen for en gitt periode og som et verktøy for å koordinere hva som må gjøres for å implementere planen. Selv om budsjettpraksisen i Horngren et al. (2012) blir omtalt som en målbærer, blir budsjettet nevnt som atskilt fra planen uten å inneha en prognoserolle (Tangen og Gjønnes, 2012). Prognostisering blir i Atkinson et al (2011) fremhevet som et grunnlag for utarbeidelsen av budsjettet, mens et ferdigstilt budsjett ses på som en bærer av de finansielle målene til virksomheten. Anthony og Govindarajan (2004) beskriver budsjettet som en plan. Prognose blir sett på som en ren prediksjon for hva som har størst sannsynlighet for å skje. Forskerne ser altså på budsjett og prognose som to kontraster.

I Anthony og Govindarajan (2004) og Atkinson et al. (2011) fremstilles budsjettet som en strategisk plan, mens det i Horngren et al (2012) blir sett på som en målbærer. Selv om budsjettet her blir sett på som en målbærer omtales budsjettet som atskilt fra planen uten å inneha en prognoserolle. Budsjettet blir stort sett på som en målbærende plan i læreboklitteraturen om målstyring. Tangen og Gjønnes (2012) argumenterer likevel for at budsjettet ikke er egnet som målbærer og som grunnlag for målsetting. Dette begrunnes med at det tradisjonelle budsjettet er ensidig finansielt orientert og dermed kun omfatter størrelser som viser resultatet av verdiskapningen. Å sette et likhetstegn mellom budsjettoppnåelse og verdiskapning mener Gjønnes og Tangen (2014) er en svært farlig forestilling. Dette er begrunnet med at budsjettet ikke er aksjonerbart. Av den grunn kan det ikke benyttes til identifisering, kvantifisering og målsetting av virksomhetens verdidrivere som er årsaksvariabler i en verdiskapningsprosess. Dette argumentet er noe som får støtte av relevansorientert budsjettlitteratur som ser det

formålstjenlig å supplere budsjettet med et mer overgripende styringsverktøy (Tangenes og Gjønnnes, 2012).

Gjønnnes og Tangenes (2014) refererer til budsjettet som en spesialvariant av prognosen samtidig som Atkinson et al. (2011) og viser til at budsjettet har en form for prognoserolle og er best egnet til dette. Gjønnnes og Tangenes (2014) poengterer at det ikke finnes andre styringsverktøy som muliggjør å gjennomføre helhetlige og sammensatte målinger av planlagte aktiviteters økonomisk-finansielle konsekvenser. Om budsjettet oppdateres (rulleres) i tilstrekkelig grad, fristilles fra finansregnskapets formatramme, samt frakobles mål og belønning, er budsjettet egnet til å realitetsteste og korrigere virksomhetens planer på løpende basis. Ved å inneha en slik budsjettpraksis vil dette og bidra til å kvalitetssikre valgte suksessfaktorer, deres antatte kausalstruktur og i siste instans virksomhetens tilsiktede strategi. Budsjett som prognose vil presenteres nærmere i 3.3.2.8.

3.3.2 Budsjettformål sett fra et tradisjonelt syn

Følgende vil det presenteres en oversikt over budsjettets formål basert på Bergstrand (2009). Det er omtalt at budsjettet ses på som ryggraden i den økonomiske styringen, dels som et vegg til vegg konsept som har til hensikt å tjene alle gode formål. Dette ser vi blant annet implikasjoner på i Bergstrand (2009) og Hoff (2009). Videre presenteres en figur med oversikt over de tradisjonelle budsjettformålene, med videre utdypning av de ulike elementene.



Figur 4: Budsjettformål basert på Bergstrand (2009)

3.3.2.1 Målsetting

Å sette mål er en viktig del av planleggingsprosessen da man ved hjelp av budsjettet kan utvikle mål for resultatenheter og divisjoner i virksomheten (Bergstrand, 2009). Mål kan omtales som en beskrivelse av en fremtidig tilstand og kan ha forskjellig grad av konkretisering, tidsperspektiv og realisme. De deles som regel inn i hovedmål som deretter konkretiseres i forskjellige delmål (Jacobsen og Thorsvik, 2008). De forskjellige delmålene er basert på virksomhetens overordnede strategi og fastsetter operasjonelle

mål som sikkerhet for at målsetningen oppnås (Hoff, 2010). På denne måten blir det skapt en relasjon mellom de strategiske og operasjonelle målene til virksomheten. Målene har i tillegg en viktig motiverende effekt for virksomhetens ansatte da målene har klare retningslinjer og kan omtales som en mal på hvordan en bør handle og tenke i forskjellige situasjoner. Målene kan eksempelvis ha en styrende funksjonalitet for hvordan man bør gå frem i utførelsen av enkelte oppgaver, vise hva som bør vektlegges i ulike beslutningssituasjoner og legge en begrensning på atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Målene utgjør dermed virksomheten i stand til å jobbe på en mer desentralisert måte ettersom man slipper å konsultere ledelsen i de fleste detaljerte aktiviteter. Bergstrand (2009) viser til at flere direktører i store selskaper ser på formålet om målsetting er det mest essensielle.

3.3.2.2 Motivasjon

Det å være inkludert i budsjetteringsprosessen i tillegg til å få myndighet og ansvar til å gjennomføre budsjettplanene vil i følge Hoff (2004) virke motiverende for de involverte. Budsjettet kan brukes til å motivere medarbeiderne i virksomheten ved å identifisere mål for ulike aktiviteter. Budsjettet skal være en pekepinn på hvor man er, hvor man skal og når man skal være der (Otley, 1987). Dette er noe som bidrar til å gi de ansatte retning samtidig som det sørger for at de ansatte yter på best mulig måte. Det stilles krav til både utarbeidelse og innhold for at budsjettet skal virke motiverende (Naug & Sti, 1991). Det er hensiktsmessig at de ansatte i virksomheten er delaktige i utformingen av budsjettet i tillegg til at de er med på å sette egne mål. Ved at de ansatte får satt egne mål vil de få en eierskapsfølelse over planene og målene som er satt som igjen resulterer til villighet til å yte på best mulig måte for å klare å realisere virksomhetens målsetting (Hoff, 2010). Det er i tillegg viktig at målene som settes er realistiske slik at det øker relevansen av budsjettet sett fra perspektivet til de ansatte (Otley, 1987). På denne måten vil det ikke være nødvendig med insentiv- og bonussystemer da det er interessen for arbeidsfeltet og tilfredsstillelsen av å løse oppgaven som er drivkraften (Bergstrand, 2009). Budsjettet vil imidlertid gi de ansatte en bedre forståelse for sine oppgaver og på hvilken måte disse oppgavene henger sammen med kollegaene sine

arbeidsoppgaver (Boye et al., 1999). De ansatte får dermed en bedre forståelse av helheten til virksomheten da de har oversikt over sine egne oppgaver.

3.3.2.3 Planlegging

Budsjettet er et av de mest brukte verktøyene for planlegging og kontroll i dagens virksomheter og budsjettet har et formål om å være en overordnet plan for virksomhetens totale aktiviteter for en gitt periode, som vanligvis er det kommende året (Bergstrand, 2009). Uten planlegging vil det være vanskelig å styre enhver virksomhet. Budsjettet gir ledelsen mulighet til å danne seg en god oversikt, samtidig som det sørger for at man har en retning å gå etter (Bergstrand, 1993). Planleggingsformålet til budsjettet er noe som og er essensielt for beslutningstakerne i virksomheten, slik at det lettere muliggjøres å ta korrekte beslutninger som støtter opp mot strategien til virksomheten. Bergstrand (2009) viser til at det ville vært nærmest umulig å ta beslutninger som er knyttet til ansettelse av nye medarbeidere, investeringer og innkjøp av råvarer uten å inneha det overordnede blikket som budsjettet har.

I selve planleggingsprosessen danner man seg et overblikk over dagens situasjon for virksomheten samt forventninger og muligheter fremtiden bringer. Man ønsker å på best mulig måte klare å forutse hva som vil skje i neste periode. Bergstrand (2009) sitt eksempel på dette er at det utformes diverse prognoser for hvordan den globale økonomien, behovet til kunder og inflasjonen utvikler seg. Budsjettet utformes deretter til å imøtekomme og kontrollere disse faktorene på mest gunstig måte sett opp mot virksomhetens overordnede strategi (Otley, 1987). En skal altså ha en sikkerhet i at man handler proaktivt og justerer strategien sett opp mot endringer i omgivelsene. Man får på denne måten utviklet en plan for hva som må gjennomføres i dag for at man skal klare å oppnå virksomhetens fremtidige mål. Mange ledere ønsker i tillegg å utarbeide en prognose for det resterende året når første kvartal er slutt. Budsjettet fungerer da som et godt utgangspunkt for hva som opprinnelig var antatt. Resultatene som genereres underveis i perioden kan gi en pekepinn på hvilke endringer som er forventet i markedet (Bergstrand, 2009).

3.3.2.4 Definerings og delegering av ansvar

Simons (1995) viser til at et diagnostisk styringssystem vil bidra til ansvarliggjøring av virksomhetens ansatte gjennom identifisering og oppfølging av avvik. Definerings og delegering av ansvar til henholdsvis avdelinger og enkeltpersoner gjøres på grunnlag av budsjettets klargjøring av de ressursmessige, funksjonelle og tidsmessige sammenhengende i virksomheten (Hoff, 2004). Et av formålene med budsjett som styringsverktøy er altså å delegere ansvaret gjennom å identifisere hvem som er ansvarlig for hva. Dette lar seg muliggjøre da budsjettet gir en oversikt over inntektene og kostnadene for de forskjellige avdelingene samtidig som det setter klare rammer i forhold til målsetting og ressursallokering. Budsjettet gjør det mulig å delegere beslutningsmyndighet og skape desentralisering ved identifisering av ansvarlige ledere til forskjellige enheter, aktiviteter og produkter (Bergstrand, 2009). Dette ses på som nødvendig for å oppnå en effektiv organisasjon. Naug og Sti (1991) mener det er naturlig å diskutere ansvarsområder i forbindelse med budsjettetteringsprosessen ettersom det må reflekteres i budsjettene om beslutningene skal ha til hensikt å være effektive. Om ledere får denne ansvarsfølelsen kan dette bidra til å motivere ledere til å oppnå mål og fremskaffe gode resultater (Bergstrand, 2009).

3.3.2.5 Oppfølging og kontroll

Oppfølging og kontroll er hensiktsmessig for å danne seg en oversikt på om virksomheten beveger seg i riktig retning. Budsjettet er noe som kan brukes som et sammenligningsgrunnlag for oppnåelse av slik kontroll (Boye og Fjell, 1989). Dette er noe som er beskrevet i Simons (1995) og omtalt som et diagnostisk styringssystem. Det vil være meget avgjørende med regelmessig oppfølging av budsjettet for at det skal fungere som et meningsfylt styringsverktøy (Hoff, 2010). Dette viser at man tar budsjetteringen på alvor og aktivt kontrollerer for avvik med grunnlag om å danne grunnlag for forbedringer og nye mål. Avviksrapporteringen har som formål å sammenligne de faktiske tallene med det som er forventet i budsjettet samt å kontrollere at virksomheten og de ansatte når de oppsatte målene (Boye & Fjell, 1989). Det dannes altså en oversikt på hva som er forventet i forhold til realiteten, og trender tydeliggjøres. Ved å inneha denne informasjonen vil man ha et grunnlag for å diskutere avvikene og

videre arbeid kan planlegges (Boye et al. 1999). Dette er noe som gir virksomheten muligheter til å lære av feilene sine og gjøre justeringer og forbedringer med hensikt å nå fremtidige mål.

3.3.2.6 Ressursallokering

Budsjettet er formålstjenlig ved at det danner et godt bilde på hvilken måte man best kan prioritere ressurser på ulike utgifter og investeringer. Det vil ikke være mulig å utføre alle aktiviteter samtidig og man blir dermed tvunget til å prioritere de ulike områdene. Ved knapphet på ressurser vil altså budsjettet være noe som er godt egnet til å prioritere mellom forskjellige aktiviteter (Bergstrand, 2009). Budsjettet belyser altså her viktigheten av å tenke i gjennom og planlegge nøye hva, hvordan og når de forskjellige ressursene skal brukes. Dette er noe som vil fremme kommunikasjonen mellom forskjellige enheter i virksomheten som er behjelpelig for at man skal trekke i samme retning. Budsjettet er formålstjenlig ved at det bringer de ansatte i virksomheten sammen for diskusjon av overordnede spørsmål mellom kollegaene (Naug & Sti, 1991). Budsjettet benyttet som styringsverktøy vil i tillegg ha en autoriserende rolle da ledere på ulike nivåer i virksomheten får en bestemt mengde ressurser som vil være tilgjengelige til gitte aktiviteter. Sistnevnte er nært knyttet til definering og delegering av ansvar (Otley, 1987).

3.3.2.7 Koordinasjon og kommunikasjon

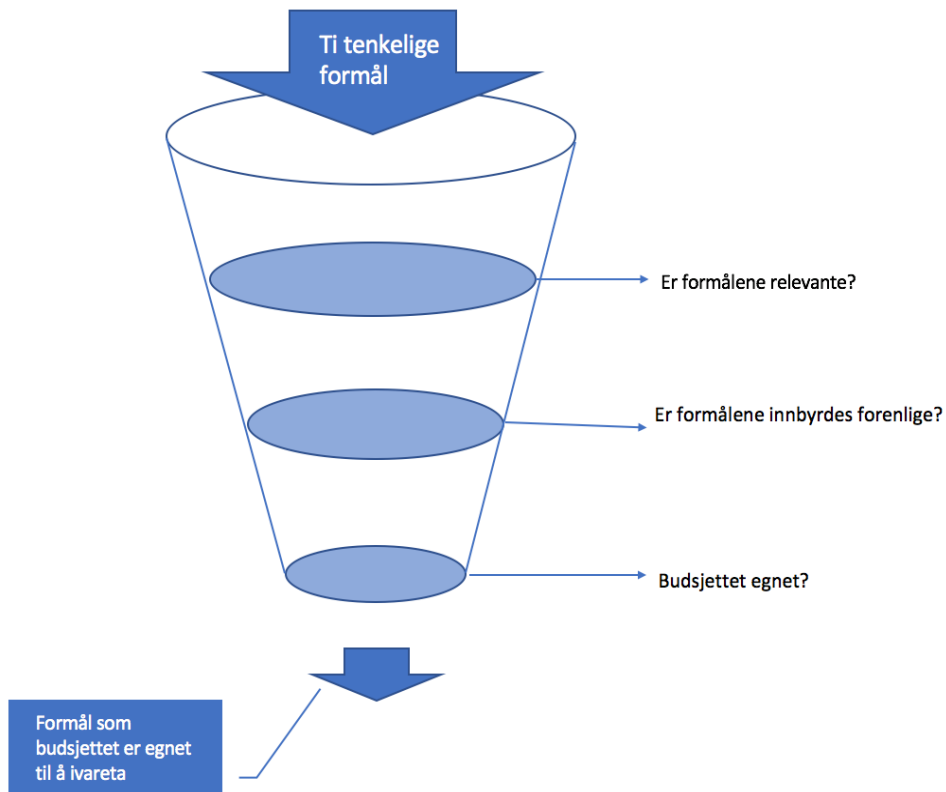
Budsjettet har en sentral rolle når det gjelder klargjøring av ulike sammenhenger i virksomheten, og danner et grunnlag for koordinasjon av planer som skal utrettes. Budsjettet er en pådriver for å sikre at virksomheten drar i samme retning og at man ser sammenheng mellom de ulike beslutningene som treffes (Hoff, 2010). Ved hjelp av budsjettet kan en se kravene de forskjellige enhetene i virksomheten må forholde seg til, hvem de har interaksjon med og hvilke rammer de må holde seg innenfor. Budsjettet er dermed en bidragsyter knyttet til å sette grenser for de ansattes handlefrihet, noe som gjør at man kjenner til egne og andres prosesser innad i virksomheten. På denne måten vil en kunne ta riktige beslutninger og fremme de langsiktige strategiske målene. Eksempelvis er det essensielt å samordne forskning og utvikling, produksjon og

markedsføring og salg av produkter for at en skal kunne komme med et nytt produkt ut på markedet (Boye et al., 1999).

Med kommunikasjon menes det at målene som er satt er forstått av alle ansatte i virksomheten (Horngren et al., 2012). For å oppnå en effektiv kommunikasjon er det hensiktsmessig at den er klar og tydelig. Ved en åpen budsjetteringsprosess vil det være enklere å spre informasjon mellom enhetene i virksomheten, samt få økt forståelse for behovet til virksomheten (Bergstrand, 2009). Ved deltakelse i budsjetteringsprosessen gjør dette at de ansatte får en økt forståelse for den retningen ledelsen ønsker at virksomheten skal bevege seg i. Budsjettet fungerer følgelig som et verktøy godt egnet til å øke bevisstheten rundt de overordnede målene, utfordringene man står ovenfor og ikke minst verdiene til virksomheten (Hoff, 2010). Simons (1995) viser til at informasjonen vil bedre seg ved å involvere de ansatte i prosessen og man kan følgelig lettere tilpasse seg de områdene hvor det er strategisk usikkerhet. Det fysiske budsjettdokumentet vil og være et viktig verktøy for kommunikasjon i følge Boye et al. (1999).

3.3.3 Et alternativt syn på budsjettets mange formål

Gjønnnes og Tangenes (2014) har et noe annet syn på budsjettformålene enn Bergstrand (2009). Gjønnnes og Tangenes (2014) mener at budsjettet er best egnet for prognoseformål. De impliserer at mange virksomheter anser budsjettet som ryggraden i den økonomiske styringen, dels som et vegg- til-vegg- konsept som skal tjene alle gode formål noe som kan tolkes ut i fra hvordan budsjettformålene til Bergstrand (2009) er presentert. I diskusjonen til Gjønnnes og Tangenes (2014) om hvilke eller hvilket formål budsjettet er egnet å ivareta krystalliserer det seg en form for kvalifiseringsforløp, som kan illustreres av følgende figur.



Figur 5: Formålstrakt hentet fra Gjønnnes og Tangenes (2014)

Videre presenteres de ti mest utbredte oppfatningene av hva som er budsjettets formål og rolle i en virksomhets styringsregime. Dette vises i figuren nedenfor. Deretter utdypes de ulike formålene, samt at det vises til i hvilken grad budsjettet klarer å oppfylle de forskjellige formålene.



Figur 6: Budsjettformål hentet fra Gjønnes og Tangenes (2014)

3.3.3.1 Budsjettet som målbærer

Hvis en velger å kommunisere virksomhetens mål gjennom budsjettet, kan ikke budsjettet brukes som prognose. Dette er fordi et mål reflekterer ambisjoner om forbedring, som vil si en ønsket fremtidig tilstand. Prognosen gir en brutalt ærlig forventning om hvordan fremtiden vil bli (Sending og Tangenes, 2019). Når det gjelder hensikten med å fastsette mål, gjøres dette på bakgrunn av å gi motivasjon til forbedring og å retningsmobilisere den organisatoriske atferden. Det ligger også i dette at en målsetning vil gi retning til utvikling av tiltak. Gjønnes og Tangenes (2014) viser til at

man finner svar for i hvilken grad budsjettet evner å oppfylle målformuleringsformålet ikke minst i ett av de to bærende ideene som balansert målstyring er underbygget, som er at et styringsverktøy bør sette virksomheten i stand til å måle og gi oppfølging/ytelse gjennom hele virksomhetens verdiskapningsprosess, og ikke bare sette en begrensning til å måle og følge opp resultatet av verdiskapningen. Forskerne impliserer at det er hensiktsmessig at virksomheten har et styringsverktøy som representerer de faktiske driverne for verdiskapning, som er ikke-finansielle av natur, samt ytelsesmål som representerer den resulterende verdiskapningen. Gjønnes og Tangenes (2014) fastslår at budsjettet ikke er i stand til å leve opp til ideen om at budsjettet legges som grunnlag for målformulering. Dette begrunnes med at det tradisjonelle budsjettet er ensidig finansielt orientert og dermed kun omfatter størrelser som viser resultatet av verdiskapningen (Gjønnes og Tangenes, 2014). Sagt på en annen måte kan streben etter budsjettoppnåelse innebære at man setter et likhetstegn mellom budsjettoppnåelse og verdiskapning, noe som forskerne mener er en svært farlig forestilling. Av den grunn tilsier Gjønnes og Tangenes (2014) at formålet er relevant, men vanskelig å oppfylle.

3.3.3.2 Budsjettet som motivator og grunnlag for bonusbasert lønn

Sending og Tangenes (2019) påpeker at når budsjettet er en målbærer vil man i mange tilfeller også bruke dette som grunnlag for belønning- kalt budsjettbasert bonus. Hensikten med dette er blant annet å motivere de ansatte til ekstra innsats. Gjønnes og Tangenes (2014) omtaler et budsjettbasert incentivsystem som at en bruker en eller flere nærmere definerte budsjettstørrelser som bonusgivende ytelsesparametre, samt at man knytter utløsning av belønning til i hvilken grad faktisk score på slike parametre er i tråd med forhåndsdefinerte mål. Salgsinntekter og driftsresultat er svært ofte de bonusgivende ytelsesmålene. Dette avhenger naturligvis av den enkelte leders ansvarsområde og hva lederen har innflytelse over, i tillegg til virksomhetens strategiske fokus. Gjønnes og Tangenes (2014) impliserer at det er hensiktsmessig med målkongruente incentivsystemer. Ettersom hensikten med insentiv og belønningssystemer er å motivere ansatte til ekstra innsats og stimulere til atferd som er i tråd med virksomhetens overordnede målsetning slår Gjønnes og Tangenes (2014) fast på at budsjettet ikke bør brukes som grunnlag for belønning ettersom budsjettet ikke

er egnet som målbærer men heller en prognose. Av den grunn fastslår forskerne at dette formålet ses på som relevant, men at budsjettformålet er vanskelig å oppfylle. Dette er noe som blant annet får støtte av Jensen (2003) da han mener budsjettet som en del av sine insentiv og belønningssystemer legger opp til uønsket atferd i virksomheten, og man bør av den grunn ikke benytte budsjettet som en del av sine insentiv og belønningssystemer.

3.3.3.3 Budsjettet som planlegging- og kommunikasjonsverktøy

Budsjettet har en tendens til å opptre nærmest synonymt med planlegging (Gjønnes og Tangenes, 2014). I en forlengelse av dette kan man også støte på utsagn som at budsjettet anvendes for å kommunisere virksomhetens planer og intensjoner. Forskerne er enig i at budsjettet kan være hensiktsmessig som et planleggingsverktøy når det gjelder kapasitetsplanlegging og etterfølgende ressursdisponering og -utnyttelse der dette er en kritisk suksessfaktor for selve virksomheten. I tillegg til at budsjettet har en selvfølgelig plass som det finansielle uttrykket for virksomhetens planer. Samtidig impliserer Gjønnes og Tangenes (2014) at dette kun er hensiktsmessig om en bruker budsjetteringen som finansiell implikasjonstest når det gjelder planenes realisme og tilstrekkelighet. Forskerne kritiserer spesielt litteratur som stiller opp et 1:1-forhold mellom budsjettering og planlegging. En slik oppfatning innebærer at budsjettet og budsjetteringen utgjør et nødvendig så vel som tilstrekkelig rammeverk for virksomhetens planer. I en forlengelse av dette oppfatter Gjønnes og Tangenes (2014) at budsjettformatet er representabelt for et velegnet rammeverk for planlegging og at eksistensen av budsjettet representerer den nødvendige oppfordringen til å planlegge. Med andre ord kan man gå så langt som å si at planene bli mer tilfeldige, i mindre grad kvalitativt gode og at virksomheten vil opptre mindre proaktivt hvis en skulle styrt uten bruken av budsjetter. Hvis en forholder seg til en tradisjonell forståelse av budsjettet vil dette innebære at en begrenser seg til finansielle størrelser, finansregnskapets språk og målekonvensjoner i tillegg til en svært kort tidshorisont. Den samme innvendingen kan og ses på som gyldig i sammenheng med bruken av budsjettet som en kanal for kommunikasjon av planene og intensjonene til virksomheten. Ser man på

kommunikasjon og planlegging fra et nyere perspektiv mener Gjønnnes og Tangenes (2014) at formålene er relevante, men vanskelige å oppfylle.

3.3.3.4 Budsjettet for å ansvarliggjøring

Responsibility accounting er noe som innebærer at den enkelte leder holdes ansvarlig for oppfyllelse eller etterlevelse av budsjettposter der lederen har en betydelig innflytelse på slik oppfyllelse eller etterlevelse. I denne sammenhengen refererer Gjønnnes og Tangenes (2014) til det som kalles ansvarssentre. De viser til tre vanlige typer ansvarssentre som er kostnadssentre, inntektssentre og profittsentre. I noen sammenhenger brukes en fjerde type, investeringsentre. Eksempelvis har distribusjonssjefen ansvar for ressursbruken på distribusjonsområdet innenfor budsjettet, salgssjefen holdes ansvarlig for salgsmål som er reflektert i budsjettets topplinje, mens divisjonsdirektøren har det fulle lønnsomhetsansvaret. Ut i fra dette vil et budsjett som skal ansvarliggjøre være et målbærende budsjett.

Gjønnnes og Tangenes (2014) mener at det er innlysende at en bør fastsette mål og rammer for virksomheten, og at ledere må holdes ansvarlige for innfrielse og etterlevelsen. Det vises til at det er mange gode grunner til å fastsette mål og rammer for deretter å holde noen ansvarlige, men det er imidlertid ikke her problemet ligger i følge forskerne. Problemet er at budsjettet brukes som uttrykk for disse målene og rammene. Ved ansvarliggjøring av ledere med hensyn å oppnå budsjettet vil dette kunne ha kontraproduktive konsekvenser for virksomheten, da budsjettet er lagt opp til mål og ikke en prognose (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Med dette lagt til grunn viser forskerne til at bruk av budsjett for å ansvarliggjøre er relevant, men vanskelig å oppfylle i henhold til formålet.

3.3.3.5 Budsjettet for avviksanalyse

Gjønnnes og Tangenes (2014) viser til at en mye utbredt praksis i dagens virksomheter er sammenligning av faktiske prestasjoner med det som er budsjettet for å deretter konstatere og analysere avvik. Om man forutsetter at budsjettet er bærer av virksomhetens målformuleringer vil det være fire hensikter med en slik konstatering/analyse av avvikene. Den første hensikten kan være å holde noen andre

ansvarlige for måloppnåelsen med videre belønning eller sanksjoner avhengig av om avvikene er positive eller negative. Hensikt nummer to kan være å sikre en tidlig varslings av avvik med den hensikt å ikke tape tid i arbeidet med å snu en eventuell trend som er negativ. Den tredje hensikten, som er en forutsetning for et virkningsfullt trendbrudd kan ha som hensikt å iverksette korrektive tiltak eller forsterke de positive mekanismene. Den fjerde hensikten kan være å høste læringseffekter om årsak og virkning da en kan unngå tilsvarende feil i fremtiden.

Gjønnes og Tangenes (2014) mener imidlertid at å sammenligne faktiske prestasjoner mot budsjettet i form av avviksanalyse vil bli mindre meningsfylt jo lenger en kommer ut i budsjettåret. Dette er på grunnlag av budsjettpremisser er en ferskvare som blir gamle og utdaterte etter relativt kort tid. En løsning på dette kan være å dele opp budsjettet i kortere perioder som i kvartaler (Gjønnes og Tangenes, 2014). Grunnlaget for dette er at informasjonen om nær fremtid er i hyppigere endring. Det legges til grunn at denne informasjonen er mer pålitelig enn informasjon om fjern fremtid og er enklere å skaffe til veie. Man har da mulighet til å kontrollere at virksomheten er på rett vei underveis i budsjettperioden. Budsjettformålet blir sett på som relevant, men vanskelig å oppfylle.

3.3.3.6 Budsjettet for kostnadsstyring og -kontroll

I mange virksomheter benyttes budsjettet for å styre ressursbruken. Dette gjøres ved å fastslå at en budsjettert kostnadspost representerer en ramme for akseptabel ressursbruk. Problemet med en slik budsjettbasert kostnadsstyring er at det ignorerer det som bør være rettesnoren for all kostnadsbruk, nemlig at en fornuftig kostnadsbruk avhenger av aktivitetsnivå og en fornuftig kost-/nyttevurdering, der sistnevnte henspiller på at kostnadsbruken skal være lønnsom (Gjønnes og Tangenes, 2014). Forskerne viser og til at en budsjettorientert kostnadsstyring kan medføre en *spend it or lose it*-atferd. Med dette menes det at enheten innenfor budsjetttrammen kan ha en tendens til å "bruke opp" budsjettet til siste krone, uavhengig om anskaffelsene blir gjort strengt tatt er nødvendige. Gjønnes og tangenes (2014) viser til at relative kostnadsparametre eller et CapEx-budsjett kan være to alternative måter å drive relativ kostnadsstyring på. Førstnevnte omhandler å innføre en eller flere måleparametre som er utledet av virksomhetens suksessfaktorer. Om en forfølger disse kan det ifølge forskerne føre til en

atferd som bedrer ressursøkonomisering og kostnadseffektivitet. CapEx-budsjett er en flerårig estimering av kontante inn- og utstrømninger og tilhørende beregning av nåverdi. (Gjønnes og Tangenes, 2014). På grunnlag av dette konstaterer forskerne med at kostnadsstyring kan være relevant, men samtidig ikke helt og mulig å oppfylle.

3.3.3.7 Budsjettet som prognose

Når budsjettet ikke bør være et overordnet målstyringsverktøy og dermed en målærer vil rolles som prognoseverktøy være åpen. Det er ikke bare snakk om én prognose, men om et sett av samholdrlige, finansielle prognoser (Sending og Tangenes, 2019).

Budsjettet er et finansielt målesystem som er sammenknyttet og kan gjøres flerperiodisk og kombineres med simuleringer og sensitivitetsanalyser.

Ettersom prognosen er nøytral og forventingsrett vil budsjettet som en prognose brukes til å teste realismen i planene til virksomheten. Når virksomhetens styringspakke består av et helhetlig målstyringsverktøy med kritiske suksessfaktorer og KPI-er i alle lagene av verdiskapningsprosessen er suksessfaktorene retningsgivende for planene til virksomheten. De målsatte KPI-ene er noe som er bestemte for ambisjonsnivåene til planene. Ved at planene er styrt av mål, noe Sending og Tangenes (2019) mener de bør være, har de en tendens til å være for optimistiske. Det er da hensiktsmessig at de realitetstestes for å blant annet sjekke ut om de gir tilstrekkelig avkastning på investert kapital, at de ikke belaster likviditeten til virksomheten i for stor grad, at virksomheten kan finansiere planene på en hensiktsmessig måte og at virksomheten har de nødvendige kapasitetene til å gjennomføre planene. Budsjettet som prognose er et kraftfullt verktøy for gjennomføring av denne jobben, men kan da ikke være en del av planen, noe som er diskutert i 3.3.1.

3.3.3.8 Budsjettet som kommunikasjon- og koordineringsverktøy

Koordinering innebærer at en skal koordinere og samarbeide internt i virksomheten for at en lettere skal kunne møte kunders krav og behov (Hope og Fraser, 2003). Gjønnes og Tangenes (2014) omtaler at nødvendig koordinering kan utgjøre et velegnet formål om en bygger inn de nødvendige parametrene og simuleringsegenskapene.

De nødvendige parametrene og simuleringsegenskapene er imidlertid noe som varierer

fra virksomhet til virksomhet, avhengig av blant annet graden av vertikal integrasjon. Forhåndskoordinerer er noe som argumenteres for at ofte kan være overdrevet. I tillegg til at bestrebelsene på koordinering er fånyttede og i visse tilfeller representerer et uønsket bidrag til organisatorisk rigiditet, da det fortrenger utviklingen av fleksibel respons. Morlidge og Player (2010) hevder eksempelvis at svaret på koordineringsproblemet ikke ligger i å forhåndskoordinerer planene til gjensidig avhengige organisatoriske enheter. Det handler heller om å forbedre prognoseferdighetene og fleksibiliteten. Dette fordi man kan ha et bedre grunnlag for å eksempelvis avdekke etterspørselsbehov som vil melde seg i fremtiden og deretter raskt kan innrette produksjons- og distribusjonskapasiteten. Ressursbruken baseres altså på hva som er behovet. Ressursplanleggingen er fortsatt viktig, men skal knyttes opp til hva som er behovet og ikke lang tid i forveien. Man låser altså ikke ressursene som i et tradisjonelt budsjettregime, men gir heller medarbeiderne frihet til å selv disponere ressurser innen gitte rammer (Hope og Fraser, 2003). Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker at formålet relevant og i noen grad mulig å oppfylle.

3.4 Kritikk av budsjettet

Styringsverktøy har i en årrekke blitt utsatt for mye kritikk, da litteraturen peker på flere ulemper ved styring av virksomheter. Johnson og Kaplan (1987) introduserte den såkalte "Relevance Lost"- debatten ved utgivelse av boken "Relevance Lost - The Rise And Fall of Management Accounting". Budskapet i denne boken var at ledere ikke fikk tilstrekkelig og korrekt informasjon for å styre virksomhetene de skulle lede. Dette var grunnet med at verden er i hyppig endring, mens styringssystemet forble uforandret (Bjørnenak, 2003). Dataene kom for sent, var for aggregerte og forvrengte til å være relevant for beslutningstakernes plan- og kontrolbeslutninger. Dette var noe som medførte at amerikanske virksomheter tapte konkurransevne på 1970- og 1980-tallet (Bjørnenak, 2003).

I nyere tid omhandler Relevance Lost-debatten kritikken av det tradisjonelle budsjettet (Bjørnenak, 2003). Kritikken har opprinnelse fra Johnson og Kaplans introduksjon til

denne debatten, men har fått betydelig mer oppmerksomhet enn tidligere (Bjørnenak, 2010). Noen av de som har gått ut sterkest mot budsjettpraksisen er den tidligere administrerende direktøren for Den Svenska Handelsbanken Jan Wallander, som har kommet med uttalelser om at budsjettet er et unødvendig onde og aldri burde eksistert (Wallander, 1995). Budsjettarbeidet er noe som ifølge Hope & Fraser (2003) gir for lite verdi til bedriften ved at det blant annet er alt for kostbart og at det tar for mye tid. De omtaler den årlige prosessen til budsjettet som “The annual performance trap”.

Sending og Tangenes (2019) påpeker at finansielle styringssystemer mangler ikke-finansiell informasjon, som er med på å forklare hva som påvirker den overordnede verdiskapningen i positiv eller negativ retning. Den ikke-finansielle informasjonen som det er mangel på i finansiell styring er ifølge forskerne tilknyttet virksomhetens verdiskapningsprosess som deres ressurser, interne prosesser, kunder og andre eksterne interessenter.

Vedrørende kritikken av budsjettet er det gjort flere studier på dette området som har gitt ulike resultater. Det finnes ikke en overordnet konklusjon rundt kritikken av budsjettet og flere studier har forskjellige holdninger. Navekvien og Johnsen (2011) har eksempelvis en mye mer negativ holdning blant de som har blitt utsatt for kritikken, mens Libby og Lindsay (2010) finner ingen betydelig sterk kritikk, men finner samtidig støtte i flere av kritikkmomentene. Flere ledere i Norge og utlandet er enig med kritikken mot budsjettet, samtidig som man ikke ønsker å avskaffe budsjettene fullstendig men heller ønsker en kontinuerlig forbedring av budsjettprosessen og at budsjettet heller suppleres med alternative styringsverktøy (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010; Eriksrud & McKeown, 2010). De aller mest kontroversielle som blant annet Wallander (1999), Hope & Fraser (2003) og Bogsnes (2009) argumenterer imidlertid at budsjettet er et stort problem for alle virksomheter og at det er fundamentalt feil. En står dermed ved et skille om å enten forbedre budsjettet, beholde det eller fjerne det fullstendig (Hansen et al., 2003).

Budsjettet er som tidligere nevnt brukt til å ivareta flere formål. Dette er noe som har blitt kritisert da det kan oppstå interessekonflikter ved å dekke flere enn ett formål ved bruken av et og samme økonomistyringsverktøy (Bogsnes, 2009). Dette er noe som får støtte i studien til Tjørve og Bekkelund (2012) hvor det var sterkest enighet for Bogsnes påstand av kritikken, hvor 72 % er enig i at budsjettet har en tendens til å inneha en interessekonflikt. Videre vil noe av mest omtalte kritikken av budsjettet presenteres.

3.4.1 Tid- og ressurskrevende

For et mangfold av virksomheter er den årlige budsjettprosessen et ritual som tar mye tid og ressurser. Dette er noe som er en utbredt kritikk av budsjettet i forhold til verdien det gir for virksomheten (Hansen et al., 2003; Bergstrand, 2009). Hope og Fraser (2003) refererer til at omlag 20 % av tiden til toppledelsen i en virksomhet går til bruk av tid på arbeid med budsjettet, og forskerne viser til at dette er noe som kan gå på bekostning av andre essensielle aktiviteter. Samtidig finner Libby og Lindsay (2010) at toppledelsen bruker mye mindre tid på budsjettarbeidet enn hva som rapporteres av Hope og Fraser (2003). Selve budsjetteringsprosessen er noe som Bogsnes (2009) kritiserer, da han mener det er mye vekslende mønstre som går for og i mot før godkjenningen av de endelige budsjettene finner sted. Bergstrand (2009) viser til at budsjettene har en tendens til å bli alt for detaljrike, noe som fører til at det tar opp for mye tid sett opp mot verdien som genereres tilbake til brukerne.

3.4.2 Mangel på kobling til strategi

Et av budsjettformålene er å bidra til implementeringen av virksomhetens strategi. Det er og viktig at de ansatte er inneforstått med virksomhetens overordnede strategi via verdisystemet (Simons, 1995). På denne måten er de ansatte innforstått med på hvilken måte de kan være en bidragsyter for oppnåelse av målet til virksomheten. Hansen et al. (2003) kritiserer imidlertid budsjettet for at det er for lite strategisk fokusert. Om budsjettet og ikke stemmer overens med virksomhetens strategi vil det være vrient med beslutningstaking med budsjettet lagt til grunn. Visse studier viser til at virksomheter har for mye fokus på de kortsiktige operasjonelle målene som ved en enklere måte kan måles (Bergstrand, 2009). Dette er noe som kan være behjelpelig til å redusere den

tiden det blir brukt på de verdiskapende aktivitetene (Hansen et al., 2003). Denne kritikken er noe som får støtte av Hope og Fraser (2003). De mener budsjettet er noe som lages uavhengig av strategien til virksomheten. Oppnåelsen av budsjettet er noe som i seg selv blir et mål og av den grunn blir det sett på som at det opererer uavhengig av virksomhetens strategi. Kaplan og Norton (2001) refererer også til at det er en mangel ved denne koblingen. Sett på den andre siden er Libby og Lindsay (2010) mer optimistiske og viser i sin studie at budsjettet er et svært viktig verktøy for implementering av strategi da man må se på hvordan budsjettet blir implementert og brukt i organisasjoner.

3.4.3 Barriere mot endring

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) retter et søkelys mot budsjettets mangel på dets dynamiske egenskaper. Styringssystemet er noe som i litteraturen kritiseres for å inneha detaljer som fort utdateres, samt at det blir utarbeidet og for sjeldent oppdatert. Samtidig blir det kritisert ved å bygge på antagelser og forutsetninger for fremtiden som ikke er underbygget godt nok (Hansen et al., 2003). Selve prosessen med budsjettet er noe som først oppstår opptil fem måneder før det aktuelle budsjettåret, samt at det er vrient å klare å predikere hva som kommer til å skje så langt i fremtiden, blant annet på grunnlag av turbulente markeder (Hope og Fraser, 2003). I studien til Eriksrud og McKeown (2010) finner vi en sterk enighet i dette, da de finner at 66 % mener at budsjettet er noe som utdateres for raskt. Det er også mangler når det kommer til virksomhetens naturlige "rytme" sett opp mot den bransjen den opererer i. Av den grunn blir det mindre tilpasningsdyktig og fleksibelt. Budsjettet er noe som først oppdateres for å korrigeringer ved budsjettprosessen som skal gjennomføres neste gang (Hope og Fraser, 2003). Selv om det antydes at budsjettet er lite fleksibelt, fremkommer det likevel i studien til Lorain (2010) at budsjettet er noe som revideres periodevis av 96% av virksomhetene. Ved dette ser man at det legges mye arbeid i produksjonen av pålitelig informasjon som skal brukes til styringsformål.

Wallander (1999) mener at budsjetter aldri kan være gyldige på grunnlag av at det ikke er kapabelt til å fange opp usikkerheten som foreligger i de hyppige endringene i

omgivelsene. Dynamikken i omgivelsene er noe som ikke hensyntas ved budsjettet som styringsverktøy, og kan av den grunn føre til feil bruk av feil styringsinformasjon, samt lite effektiv styring (Wallander, 1999). Samtidig refereres det til at budsjettet er et hinder for at de ansatte søker etter nye muligheter for verdiskapning, da de ansatte ikke tør å ta risiko, som er noe som kan innebære at de ikke søker etter nye løsninger (Hansen et al., 2003). Etter en studie gjort om Telenor (Moløkken og Ytre.Hauge, 2009) antydes styring uten budsjett fører til at man kan respondere raskere på forandringer i omgivelsene. Med dette er det tydelig at budsjettet utgjør en barriere mot endring, samt at reaksjonsevnen til virksomheten svekkes (Hansen et al., 2003). Samtidig er det kritikk mot denne påstanden. Libby og Lindsay (2010) mener at påstanden kan være noe generaliserende og at alle virksomheter ikke opererer i omgivelser som er i like rask endring. I tillegg vises det fra studien til forskerne at virksomheter hensyntar denne svakheten ved budsjettet ved å implementere nye prosesser om dette skulle blitt sett på som en nødvendighet. I Lorai (2010) sin studie er 69,9% enige i at ustabiliteter i miljøet ikke tillater å etablere nøyaktige budsjetter. Respondentene i denne studien viste til at det vil være vanskelig å konstatere hva som vil skje i en periode fremover om man er i økonomiske nedgangstider. Man kan av denne grunn ikke legge historisk data til grunn ved utarbeidelsen av styringsinformasjon. Det interessante med denne studien er at 40,9% likevel rapporterer at det er lett å predikere omgivelsene rundt virksomheten. Resultatene er her i likhet med funnene i Libby og Lindsay (2010).

3.4.4 Henter ikke ut potensialet i virksomheten

Et stort problem knyttet til bruken av budsjettet er at det kan føre til en overforbruk av ressurser. Bogsnes (2009) refererer til budsjettet som en tildelt pengesekk, hvor man kan bruke innholdet i pengesekken med god samvittighet. De ansatte kan få insentiver til å bruke opp ressursene for at de skal få tildelt like stor andel i neste budsjettperiode. Man har en "use it or lose it" holdning (Hope og Fraser, 2003). I tillegg kan de ansatte be om mer ressurser enn hva som strengt tatt er nødvendig for å tilfredsstille behovet ettersom ledere alltid ønsker å redusere forbruket. Man har av den grunn en større sjanse til å ende opp med de ressursene man faktisk har behov for (Hope og Fraser, 2003). På denne måten kan budsjettet få de ansatte i virksomheten til å handle

irrasjonelt og oppfordre til gaming-atferd (Bergstrand 2009; Hansen et al., 2003). Libby og Lindsay (2010) får stor støtte for denne nevnte kritikken i sin studie. Funn i deres studie impliserer at man bruker opp de tildelte midlene for å unngå reduksjoner i senere tid, utsetter de inntektene og utgiftene som blir sett på som nødvendige med hensikt å oppnå målsetningene og forhandler frem mindre ambisiøse mål enn hva en burde gjort. Ressursallokering på bakgrunn av budsjettet er noe som dermed oppfordrer til overforbruk, samt at det gir en mindre effektiv utnyttelse av ressursene.

3.4.5 Atferdsmessige problemer

Budsjettering kan lede til ulike atferdsproblemer. Jensen (2001) påpeker at ledere og ansatte kan ha en tendens til å gjøre det de kan for å overholde budsjettmålene og man kan av den grunn ty til uetiske virkemidler, som for eksempel manipulasjon av budsjettet. Opportunistisk atferd som dette kan skade verdiskapningen til virksomheten på lang sikt (Madsen og Stenheim, 2014). Siden rundt starten av 2000-tallet har det eksempelvis vært en rekke skandaler i selskaper som Enron og WorldCom, der ledelsen og de ansattes handlinger har resultert i virksomhetens undergang. Disse eksemplene er ekstreme og ved å inneha tradisjonell budsjettstyring fører mest sannsynlig ikke til undergang, men poenget er at det kan ha ulike dysfunksjonelle konsekvenser som kan være negativ for den overordnede måloppnåelsen til virksomheten. Madsen og Stenheim (2014) viser spesielt til tre typer uønsket atferd som gjerne oppstår ved tradisjonell budsjettering. Det første er "Gaming" - atferd, som omhandler at budsjettallene påvirkes av spill og forhandlinger (Collins, Munter og Finn, 1987), der ledere kan be om langt større budsjetter enn de faktisk trenger og budsjettet benyttes som et statussymbol internt i virksomheten da budsjettposter kan signalisere relativ viktighet mellom forskjellige avdelinger eller grupperinger. Det andre omtales som "Spend it or lose it" - atferd, hvor de ansatte kan ha en tendens til å bruke opp ressursene som er tildelt ved slutten av budsjettperioden da de frykter at de kan få mindre ved neste periode om ledelsen ser at de ikke bruker alt (Stewart, 1990). Jensen (2003) viser til at atferd som dette bidrar til undergravelse av intergriteten i virksomheten. Det tredje atferdsproblemet ser på organisasjonsstrukturen og det menneskesynet som gjerne følger med budsjettstyringen. Det kan ha en tendens til å

føre med seg en “command-and-control”-tenkning, som er en type styring med et “top-down” perspektiv (Bogsnes, 2009). Dette kan i følge Madsen og Stenheim (2014) medføre et hinder i ansvarliggjøring og at graden av autonomi er liten, som igjen kan føre til nedsatt motivasjon hos de ansatte. I tillegg kan budsjettstyringen medføre et hinder i fornyelse og læring da det særlig legges vekt for rommet for utfoldelse og kreativ tenkning.

3.5 Beyond budgeting

På slutten av 1960-tallet sliter Den Svenska Handelsbanken med synkende lønnsomhet og dårlig omdømme. Jan Wallander overtar som administrerende direktør i 1970, og tilfører radikale endringer i sin nye tiltredelse ved at han desentraliserte organisasjonen betraktelig. Denne desentraliseringen innebar at budsjettet ble fjernet helt, individuelle bonussystemer ble erstattet med kollektiv profittdeling og at det var gjennomsiktighet i ytelsesdata. Wallander skapte etter hvert stor suksess for Den Svenska Handelsbanken, da det å avskaffe budsjettet ble sett på som nøkkelen til dette (Wallander, 1999). Wallander ga på 1990-tallet ut boken “Budsjettet - et unødvendig onde” som blir sett på som en avgjørende faktor for den retningen som Beyond budgeting har tatt. Lem (2009) viser til at denne styringsfilosofien har sin opprinnelse og fundament fra praksis, og ikke fra akademia. Hope og Fraser (2001) har følgende definisjon for Beyond Budgeting: *«Beyond budgeting is about releasing capable people from the chains of the top-down performance contract and enabling them to use the knowledge resources of the organization to satisfy customers profitably and consistently beat the competition»*. Man ser altså på Beyond Budgeting som en modell for kontinuerlig tillit og verdiskapning. Styringen har til hensikt å være koblet sammen med den overordnede strategien til virksomheten, og det legges som grunnlag et mer integrert system som medfører informasjonsutveksling og samarbeid (Hope og Fraser, 2003). Desentralisering er noe som står sentralt. De ansatte har større fleksibilitet og får større frihet med hensikt å sikre dynamisk styring (Bogsnes, 2009).

Formålet med Beyond Budgeting vil være å tilrettelegge for en styring som i større grad

enn den tradisjonelle økonomistyringen hensyntar de volatile omgivelsene, samtidig som man ønsker å beholde den økonomiske kontrollen som gis av budsjettet (Lem, 2009). Hope og Fraser (2003) refererer til at man er nødt til å fjerne budsjettet til erstatning for mer dynamiske verktøy om man skal kunne tilpasse seg de ustabile omgivelsene. Det er ulike styringsverktøy virksomheter tar i bruk for en slik oppnåelse (Lem, 2009). Statoil i 2005 er et eksempel på dette, da Bjarte Bogsnes tok beslutningen om å fjerne den tradisjonelle budsjetteringen, for en mer dynamisk styring av virksomheten (Bjørnenak og Kaarbøe, 2013). Det finnes forskjellige styringsverktøy som går under begrepet Beyond Budgeting. Videre i dette delkapittelet skal jeg presentere noen av de som står mest sentralt innen filosofien, og som er de styringsverktøyene jeg har valgt å ta for meg i utredningen. Det er hensiktsmessig med innsikt i disse styringsverktøyene da en ønsker å forstå hvilke alternativer som finnes for det tradisjonelle budsjettet.

3.5.1 Prognoser og rullerende prognoser

Rullerende prognoser ses på som et alternativ til budsjettet. Det svarer på noe av den kritikken det tradisjonelle budsjettet har i mot seg. Hoff (2010) beskriver en prognose som et estimat til hensikt å vise den forventede utviklingen i et utfall. Rullerende prognoser inkluderer kun de viktigste variablene, da de er mindre detaljerte enn budsjettet. Dette er noe som kan medføre redusert arbeidsmengde og at planlegging kan skje flere ganger i året (Bergstrand, 2009). Ved å bruke mindre tid i utarbeidelsen av prognosene vil det oppnås større verdi av den informasjon og innsats som legges til grunn. I Moløkken og Ytre-Hauge (2009) sin studie av Telenor fant de at respondentene ga uttrykk for at prognoser var mer fleksible i innhold. Prognoser er i tillegg noe som tilfredsstillende behovet om et dokument uten sluttperiode. I følge Bergstrand (2009) er et av formålene med rullerende prognoser å sørge for at alle har tilgang til informasjon de måtte trenge når man har behov for det.

Fokuset ligger på hva som vil skje i fremtiden, noe som gjør rullerende prognoser til et fremtidsrettet styringsverktøy. Etersom man har raskere tempo i planleggingsprosessen og et kortere tidsperspektiv medfører dette at man på en raskere måte har mulighet til å respondere på endringer i omgivelsene (Bergstrand, 2009). Av den grunn fungerer dette

styringsverktøyet bedre enn budsjettet til å predikere fremtidige hendelser samt avdekke trendbrudd (Hope og Fraser, 2003). Det aksepteres at fremtiden er usikker og gjør derfor planleggingen mer realistisk. Om man får ny informasjon justeres prognosen og man vil sette nye mål i henhold til endringene. Dette gjør prognosene mer troverdige og gir informasjonen økt verdi (Bergstrand, 2009). Moløkken og Ytre-Hauge (2009) finner i sin studie om Telenor at over 50% av respondentene seg enige i at prognoser bedrer avviksrapporteringen. Grunnlaget for dynamisk prestasjonsstyring blir større, og avviksrapporteringen er hyppigere (Moløkken og Ytre -Hauge, 2009). Rullerende prognoser er et mer dynamisk verktøy som muliggjør bedre tilpasninger til endringer i omgivelsene og hensyntar utviklingene som forekommer i markedet. Av den grunn har verktøyet blitt implementert i flere virksomheter, nettopp for å takle slike endringer i omgivelsene i tillegg til å predikere fremtiden (Lorain, 2010). Ved dette bidrar prognoser til løsning for problemet om at budsjett utgjør en barriere mot endring.

Det er ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) hensiktsmessig å lage en ny prognose hvert kvartal. Oppdateringen av prognosene skjer for tre kvartaler, og man lager deretter en ny for det fjerde kvartalet. Det er dermed en overlapping av prognosene, og det vil alltid finnes prognoser for 12 måneder frem i tid. Av den grunn må utarbeidelsen av prognoser skje på en effektiv måte. Vanligvis utarbeides det kun en resultatprognose som deles inn i henholdsvis inntekter og kostnader med lite detaljer. Prosessen for gjennomføring av prognosen har sitt opphav nederst i virksomheten før det sendes oppover, og dette arbeidet kan gjennomføres på bare en uke. Det vil ikke være tid til forhandlinger, og mellomlederne må av den grunn ta det fulle ansvaret for prognosen. Hver enkelt enhet kommenterer i tillegg det som er forventet i markeds- og kostnadsutviklingen (Bergstrand, 2009). Det finnes ifølge Bergstrand (2009) ingen fasit for hvordan og hvor ofte man skal utarbeide prognosen, da det ofte avhenger av usikkerhet i omgivelsene, samt usikkerhet i bransjen virksomheten opererer i.

Det som kan være en ulempe ved rullerende prognoser kan være at den totale arbeidsbyrden blir større. Dette forklares med at denne prognoseprosessen kommer samtidig som den årlige budsjettprosessen. Dette kan da medføre at prognoser virker

svært tidkrevende. Om prognoser kontinuerlig justeres kan det og være fare for at de mister sin status i virksomheten. Koordinasjonen mellom resultatenehetene er i tillegg noe som kan bli redusert, samtidig som ledelsen får en større frihet som kan ha konsekvens i mindre kontroll. Leder har ikke budsjetterte mål som kan følges opp. Oppfølging av resultater blir dermed vanskeligere (Bergstrand, 2009). Lorain (2010) viser i sin studie til at rullerende prognoser benyttes som et strategisk og dynamisk prestasjonsstyringsverktøy, men at evaluerings- og motivasjonsformålene til budsjettet ikke kan erstattes.

3.5.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring ble lansert av Kaplan og Norton i en artikkel i Harvard Business Review i 1992 (Kaplan og Norton, 1992). De hevdet at budsjettet hadde for mye fokus på de finansielle dataene og tidligere årsrapporter, og av den grunn overså man viktige områder som blant annet kundebehov, læring og utvikling. Balansert målstyring består av fire perspektiver; finansielt perspektiv, kundeperspektivet, prosessperspektivet og læring- og vekst perspektivet (Kaplan og Norton, 1992). Perspektivene har til hensikt å måle de forskjellige elementene som driver verdiskapning i virksomheten. De ikke-finansielle ytelsesmålene har til hensikt å gi et mer fullstendig bilde av ytelsen enn det som oppnås ved å kun ta i bruk finansielle ytelsesmål (Madsen og Stenheim, 2014). Kombinert vil de finansielle og ikke-finansielle målene være mer hensiktsmessig for strategisk beslutningstaking.

Balansert målstyring bidrar til fokus på virksomhetens overordnede visjon og strategi, i tillegg til at styringsverktøyet gjør et forsøk på å omgjøre den langsiktige strategien til handlinger som er kortsiktige. "Man får hva man måler" er en påstand dette styringsverktøyet tar utgangspunkt i (Kaplan og Norton, 1992). Av den grunn er det essensielt at målene er klare og konsise, og at det er tett samhandling opp mot virksomhetens strategi. Ved balansert målstyring vil det muliggjøre seg å se virksomheten på en systematisk måte, samt kartlegge sammenhenger for å implementere strategien til virksomheten (Bergstrand, 2009). Hvis det fokuseres på ikke-finansielle nøkkeltall kan kommunikasjonen rundt strategien til virksomheten bedres og

danne et mer helhetlig bilde av virksomheten (Nørreklit, 2000). Ettersom det tradisjonelle budsjettet er kritisert for dets mye fokus på finansiell informasjon svarer balansert målstyring på denne kritikken ved å gi en balansert prestasjon mellom henholdsvis finansielle og operasjonelle mål. Det finansielle perspektivet knyttes til virksomhetens strategi og visjon, mens de andre perspektivene har til hensikt å støtte opp under dette. I bruken av balansert målstyring er det hensiktsmessig å utforme et strategikart for å kunne se på hvilken måte de forskjellige perspektivene henger sammen. Innenfor hvert perspektiv settes det opp KSF-er (kritiske suksessfaktorer) som er betingelser som må oppfylles dersom en skal lykkes med å realisere de ambisjonene en har satt opp (Gjønnes og Tangenes, 2014). En KSF er gjerne uttrykt kvalitativt, og de har til hensikt å beskrive hva man søker å oppnå gjennom virksomhetens strategiske mål og visjoner. KPI-er (key performance indicators) er i motsetning til KSF-ene kvantifiserte og er ytelsesindikatorer (Gjønnes og Tangenes, 2014). KPI-er er måleparametre som benyttes for å vurdere i hvilken grad en oppnår de betingelsene som ligger i KSF-ene. Ved at flere perspektiver og mål inkluderes vil dette skape en større bredde og et bedre bilde for virksomhetens langsiktige strategi. Kaplan og Norton (1992) refererer til at målkortene til virksomheten har til hensikt å fortelle en historie om den overordnede strategien til virksomheten.

Det er fra praksis opplevd en rekke negative effekter ved implementering av balansert målstyring (Madsen, 2011; Madsen & Stenheim, 2014). Det er flere som har opplevd en utfordring ved at styringsverktøyet var svært tid- og ressurskrevende, noe som kan være et problem når det er dårlige tider og press på ressurser. Fra praksis viser det seg at ved implementeringen av balansert målstyring nesten hadde blitt forkastet fordi man valgte å gå tilbake til tradisjonell styring i dårlige tider (Madsen & Stenheim, 2014).

Implementeringen av balansert målstyring kan og hemmes ved manglende engasjement og deltakelse i tillegg til mangel på en sterk frontfigur som fremmer implementeringen.

For å nevne mye omtalt kritikk om dette styringsverktøyet kritiserer Gjønnes og Tangenes (2014) spesielt retorikken som er brukt i litteraturen om balansert målstyring. Også Nørreklit (2003) hevder at Kaplan og Norton bruker dramaturgiske og retoriske

virkemidler som gjør litteraturen spennende og engasjerende og lese. Flere forskere har påpekt at balansert målstyring har mange kjennetegn ved en såkalt "ledelsesmote" (Ax & Bjørnenak, 2005; Madsen, 2011; Malmi, 2001). Ved å lese publikasjonene om styringsverktøyet, særlig Kaplan og Nortons egne publikasjoner kan det være lett å danne seg et inntrykk av at ingen noensinne har vært inne på de samme tankene, noe Gjønnnes og Tangenes (2014) mener er feil. Forskerne viser blant annet til hvor lik retorikken til Kaplan og Norton er retorikken til Peter F. Drucker i sin 1955 bok *The Practice of Management*. Man finner med andre ord mange paralleller mellom eldre publikasjoner og introduksjonen av et såkalt "nytt" styringskonsept lansert av Kaplan og Norton i 1992. Gjønnnes og Tangenes (2014) viser imidlertid til at den eksplisitte koblingen til strategi er nytt i Kaplan og Norton sitt arbeid, og kan forsvares med at mange ser på konseptet som en innovasjon. Uten Kaplan og Norton sitt arbeid, og da spesielt om ikke-finansielle måltall, hadde vi antakeligvis ikke sett den oppblomstringen balansert målstyring har i dag.

Utfordringene ved bruken balansert målstyring er blant annet å definere og begrense antallet av KPIer. Det er essensielt at målene og KPIene revideres ved endring i omgivelsene (Bergstrand, 2009). Om det blir satt opp for mange mål, kan dette føre til at man mister fokus, og målkortet kan da bli overveldende. Det kan bli en generell samling som kun måler litt av alt, og ikke at det er sentraliserte målinger på viktige områder. I tillegg kan det være vrient å identifisere reelle årsak-virkning-sammenhenger, i tillegg til å kommunisere verktøyet til forskjellige ledd i virksomheten (Ward, 2007). Å identifisere ikke-finansielle mål er noe som kan være en utfordring. Mange kan synes at det er vanskelig å måle ikke-finansiell ytelse på områder som kvalitet, prosesser, kunder og leverandører (Madsen og Stenheim, 2014). Det kan i tillegg være en utfordring å sannsynliggjøre at ikke-finansielle mål reflektere økonomisk verdi.

En annen utfordring er at balansert målstyring, slik som Kaplan og Norton (1992) presenterer det, er om styringsverktøyet kun egnest når forutsigbarheten er stor (diagnostisk) eller om det egnest når det er lav forutsigbarhet (interaktiv). Kaplan og Norton (2001) hevder at balansert målstyring fungerer som støtte til en fremvoksende

strategi, som de gjør ved å knytte styringsverktøyet til Simons (1995) sitt Levels of Control-rammeverk, hvor Simons (1995) beskriver balansert målstyring som et interaktivt styringssystem. Det som her er interessant er at Simons (1995) selv ikke refererer til balansert målstyring som et interaktivt styringssystem men snarere et diagnostisk styringssystem. Dette er noe som kun egnest ved en tilsiktet strategi i motsetning til en fremvoksende strategi som det interaktive styringssystemet tar høyde for.

Gjønnnes og Tangenes (2014) viser til en løsning på problematikken for å gjøre styringsverktøyet mer interaktivt i motsetning til et rent diagnostisk verktøy. Dette dreier seg om utviklingen av en pragmatisk form for prestasjonsstyring der en kombinerer viktige elementer fra balansert målstyring med den formen for offensiv prognosebasert styring som er noe som promoteret i Beyond budgeting-filosofien (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Ved dette kan den prognosebaserte styringen utgjøre en kraftfull forlengelse av balansert målstyring, samtidig som det kan stimulere til en praksis som reduserer vekten av de innvendingene en kan reise mot de tradisjonelle top-down tendensene generelt (Bogsnes, 2009). Dette skal utdypes nærmere.

3.5.3 Balansert målstyring og prognose

Det fremgår i Gjønnnes og Tangenes (2014) at balansert målstyring og offensiv prognosebasert styring er størrelser som kan anses som forenlige, og at de i tillegg kan utfylle hverandre. Offensiv prognosebasert styring omhandler at parametre i en stor grad kan påvirke seg selv, og at det tar utgangspunkt i at mål for den fremtidige utviklingen er etablert. Man tar med dette sikte på å offensivt endre prognosebanen til ens fordel. De kan utfylle hverandre på den måten at offensiv prognosebasert styring fungerer som en stor forlengelse av balansert målstyring. Dette er noe jeg skal gå nærmere inn på.

Balansert målstyring muliggjør virksomheter å forstå sin verdiskapningsprosess, altså årsak-virkning-sammenhengen mellom verdidriverne og resultatene. Dette medfører at man kan få gode indikasjoner på hvordan utviklingen til virksomheten vil være før denne

utviklingen viser seg i finansielle resultater. Dette er noe som er en betingelse for oppnåelse av proaktiv styring, som betyr å handle på basis av fremtidige begrunnede antakelser, samt i stor grad ta egne initiativ. Man kan fra dette anta at det å være proaktiv kan være en fordel både for lederen og utviklingen til virksomheten som ledes (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

Prognosebasert styring er noe som her kommer inn ved det videre utviklingen av de proaktive egenskapene til balansert målstyring da de to formene for styring kan ses i kombinasjon. Prognosestørrelsene vil i stor grad være like som måleparametrene i det balanserte målekortet, og man vil i målekortet fremvise fremtidsinformasjonen, som også kan omtales som prognostiserte forløp, i tillegg til historisk baserte faktatall. Dette medfører en ny dimensjon til balansert målstyring, som gjøres ved forsterkelse av den proaktive egenskapen til styringsverktøyet (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Man kan ved dette se at det er en hensiktsmessig sammenheng mellom balansert målstyring og offensiv prognosebasert styring. Ved at man får en ekstra dimensjon til balansert målstyring kan dette føre til at man enklere ser for seg virksomhetens utvikling, noe som er hensiktsmessig for virksomhetens ledere å ha informasjon om.

3.6 Kombinasjon og sammenheng mellom styringsverktøyene

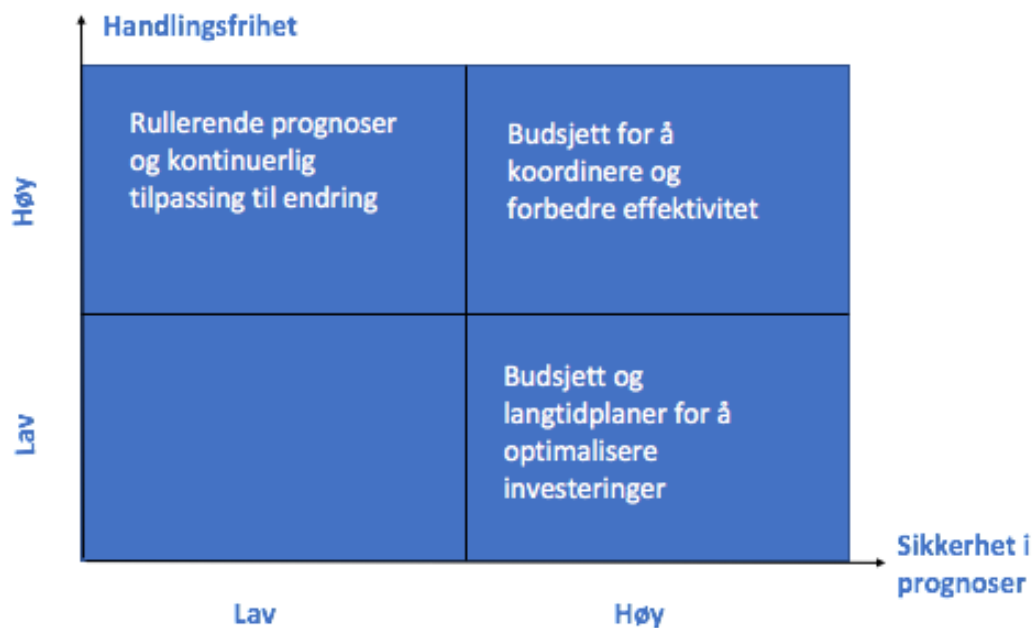
Beskrivelsen av økonomistyring ble introduksjonsvis beskrevet i dette kapittelet. Bjørnenak (2003) viser til at det er et samlebegrep for en rekke ulike retninger og at det består av flere ulike styringsverktøy. De forskjellige verktøyene kan ikke ses på separat, men må heller ses i sammenheng med flere styringsverktøy. Beskrives for dette kalles en styringspakke (Malmi og Brown, 2008). Jeg har tidligere presentert de forskjellige styringsverktøyene enkeltvis. Om man kun skal legge et styringsverktøy til grunn, vil dette i tilfellet være et meget komplisert verktøy. Med ønske å oppnå et styringssystem som gir verdi til virksomheten ved at det er dynamisk og effektivt kan løsningen være en kombinasjon av de forskjellige styringsverktøyene. Dette er eksempler som tidligere er vist av Gjønnnes og Tangenes (2014) denne utredningens delkapittel om balansert målstyring. Man ser fra praksis at flere av verktøyene benyttes i en kombinasjon. Fremfor å avskaffe budsjettet fullstendig kan det heller suppleres med alternative

verktøy. Et annet alternativ er å fjerne budsjettet helt og benytte en kombinasjon av andre styringsverktøy som finnes. Bystrøm og Holm (2010) viser til at prestasjonsstyringen kan bedres ved at budsjettet kombineres med ikke-finansiell informasjon.

Formålet med en styringspakke er at den sier noe om hvilke styringsverktøy som brukes i tillegg til hvilken grad de vektlegges (Malmi og Brown, 2008). Det er flere forhold som medvirker til valg av styringsverktøy, og utfordringer kan håndteres på ulike måter. Forskjellige styringsverktøy kan benyttes til ulike formål med hensikt å skape mer dynamisk styring i virksomheten. Det er hensiktsmessig at styringspakken hensyntar alle aspekter i virksomheten og gjelder for både verdier, belønningssystem og organisering. Noen styringssystemer kan innføres for hele virksomheten eller at det innføres for spesifikke enheter i virksomheten avhengig av hva som gir høyest nytteverdi (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Det kan i følge Bourmistrov og Kaarbøe (2011) oppstå komplikasjoner når fokus ligger på budsjett og balansert målstyring samtidig. Dette er fordi budsjettet har et finansielt kortsiktig finansielt fokus samtidig som ansvarliggjøring av lederen vektlegges. I motsetning til dette fokuserer balansert målstyring på ikke-finansielle nøkkeltall, samt et langsiktig fokus for måloppnåelse. Dette er noe som kan føre til konflikt da det er grunnlagt flere forskjellige beslutningsgrunnlag, som kan medføre uklare retningslinjer for virksomhetens styring. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) impliserer derfor at det er essensielt at et styringsverktøy benyttes overordnet og dominerer det andre.

Boye et al., (1999) refererer til at det er vanskelig å ta beslutninger angående den optimale kombinasjonen av styringsverktøyene og om det skal styres med eller uten budsjetter. Om en skal styre uten budsjetter må budsjettet erstattes av andre verktøy. Som nevnt tidligere i teorikapittelet er bistand til planleggingsarbeidet for virksomheten et av hovedformålet til budsjettet og er mye utbredt i praksis. Rullerende prognoser kan fungere som en erstatning her. Om en har behov for et mer kortsiktig perspektiv og har et ønske om mer fleksibilitet i systemene som opererer med flere tidsperioder samtidig kan prognoser bidra til at planleggingsarbeidet bedres (Boye et al., 1999). Man kan sette

måltall ved bruk av nøkkeltall fremfor å benytte budsjettet til dette. Bergstrand (2009) impliserer at valget av styringsverktøy avhenger av virksomheten og bransjen man befinner seg i. I tillegg må en se på at man ikke kan benytte seg av de samme løsningene for til dels like virksomheter da de opererer i forskjellige situasjoner som krever egne løsninger. I Bergstrand (2009) belyses dette problemet ved å se på grad av handlingsfrihet og grad av usikkerhet i omgivelsene. Følgelig presenteres en modell som viser sammenhengen mellom de to forholdene og foreslåtte styringsverktøy.



Figur 7: Sammenheng mellom forhold og foreslåtte styringsverktøy. Hentet fra Bergstrand (2009)

3.7 Oppsummering teoretisk rammeverk

Økonomistyring dekkes av henholdsvis management controll (performance management), management accounting og financial management. Budsjettet har i lang tid vært det mest benyttede verktøyet innenfor prestasjonsstyring (performance management) og innehar en sentral rolle i de fleste virksomheter (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Tradisjonelt sett mener flere forskere at budsjettet blant annet egner seg til definering og delegering av ansvar, kommunikasjon og koordinering, motivasjon, oppfølging og kontroll, planlegging, ressursallokering og målsetting (Bergstrand, 2009). Det alternative synet av budsjettetformålene mener at de fleste formålene er relevante, men at de kan være vanskelige å oppfylle og/eller i noen grad mulig å oppfylle ettersom budsjettet er best egnet til et prognoseformål (Gjønnes og Tagnenes, 2014). Tatt i betraktning at budsjettet har flertallig formål som ses fra forskjellige perspektiver har budsjettet i seg selv vært utsatt for mye kritikk de siste årene. Det er frontfigurer innenfor økonomi- og virksomhetstyringsfaget som mener budsjettet må avskaffes fullstendig og heller gå Beyond Budgeting (Bogsnes, 2009; Hope og Fraser, 2003, Wallander, 1995). Dette er noe som har medført bruk av flere dynamiske styringsverktøy som balansert målstyring og rullerende prognoser. På den andre siden er det ikke alle i budsjettlitteraturen som ønsker å avskaffe budsjettet da flere ser nytteverdi i budsjettet som styringsverktøy. En ønsker heller å gjøre endringer og forbedre budsjettet i forhold til utfordringene det møter (Libby og Lindsay, 2010). En kombinasjon av ulike styringsverktøy er noe som kan nyttiggjøres. Ved dette bruker man forskjellige verktøy til ulike formål som kan føre til at dynamikken i styringssystemet bedres.

4. Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot målet. Vitenskapelig metode er en fremgangsmåte for på hvilken måte kunnskap og bevis benyttes for å nå en objektiv konklusjon om den virkelige verden (Zikmund et al., 2013). Med andre ord er det et hjelpemiddel for å kartlegge eller gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Formålet er å bygge opp kunnskap, samt utvikle teoretisk forståelse for denne kunnskapen som vil si å muliggjøre å trekke konklusjoner ut fra resultatene ved bruk av forskningen (Grønmo, 2004). Det er altså helt nødvendig med en metode for å kunne besvare en problemstilling på en hensiktsmessig måte.

Jeg skal i dette kapitlet presentere og begrunne det metodiske grunnlaget for avhandlingen. Hensikten vil være å besvare problemstillingen:

“På hvilken måte er budsjettet et egnet styringsverktøy i inkassobransjen”

4.1 Forskningsdesign

Før en starter med innsamling av data må man velge hvilken type design man ønsker å bruke for sin forskning. Johannessen et al. (2016) refererer til dette begrepet som forskningsdesign, hvor man ønsker å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt på hvilken måte undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt. Zikmund et al. (2013) skiller mellom tre typer forskningsdesign: utforskende, beskrivende og forklarende.

Utforskende design er noe som benyttes med hensikt å klargjøre utydelige situasjoner, samt øke forståelsen av et gitt problem. Denne typen design er hensiktsmessig ved forskning på relativt nye områder. Resultatene er gjerne ikke mål i seg selv, men utforskningen bidrar til at den senere forskningen vil klare å trekke konklusjoner om fenomenet.

Beskrivende design brukes når en ønsker å fremskaffe et detaljert bilde av et forskningsobjekt. Denne typen forskningsdesign gjennomføres etter at tidligere forskning

har etablert en forståelse for problemet, og man begrenser fokuset til å beskrive et spesifikt område nærmere.

Forklarende design søker å identifisere kausale sammenhenger og tar gjerne sikte til spesifikke hypoteser som er inspirert av den beskrivende forskningen.

Hvilket forskningsdesign en skal benytte seg av er avhengig av hvilket resultat man ønsker å få og graden av usikkerhet i fenomenet som motiverer forskningen. Valget av forskningsdesign for denne oppgaven skal beskrives nærmere senere i metodekapittelet.

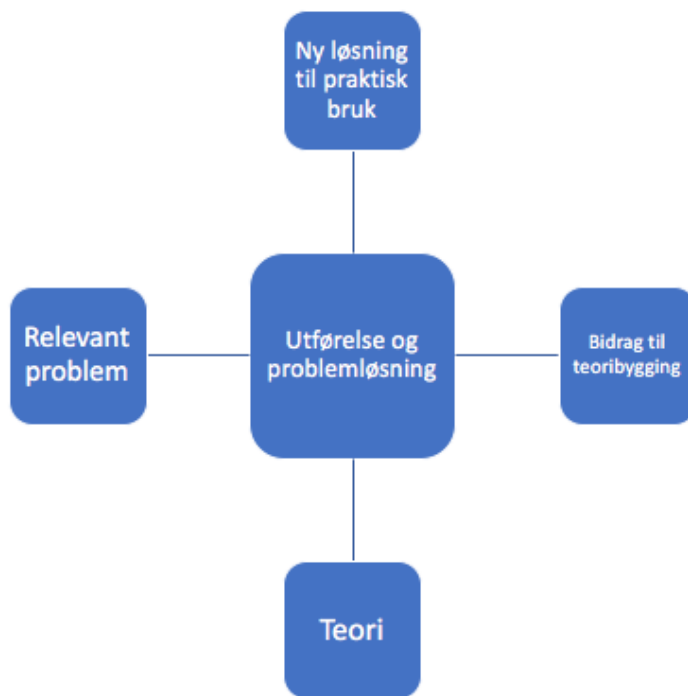
4.2 Forskningstilnærming

Man vil i følge Saunders et al. (2007) benytte seg av enten en deduktiv eller induktiv tilnærming i forskningsarbeid. Hva man velger avhenger av hvor omfattende teorien på området er i utgangspunktet. Ved å benytte en deduktiv tilnærming vil man formulere en hypotese med allerede etablert teori som bakgrunn, som videre skal testes ved forskning. Bruk av en induktiv tilnærming impliserer at man samler inn data og utvikler teori basert på resultatene av dataanalysen (Saunders et al., 2007). Man kan si at deduktiv forskning har en “top-down” tilnærming, hvor generelle teorier testes med spesifikke data og induktiv forskning har en “bottom-up” tilnærming som søker å finne forklaringer basert på innsamlet data. Saunders et al. (2007) viser til at man står fritt til å bruke en tilnærming som innehar både deduktive og induktive elementer. Forskeren viser og til erfaringer med en slik kombinasjon og at det kan heller kan være en fordel enn en ulempe. På grunnlag av dette vil denne utredningen ta utgangspunkt i en forskningstilnærming som kan sies å gjøre dette, altså en konstruktiv tilnærming.

4.2.1 Konstruktiv tilnærming

Kasanen et al. (1993) viser til en måte å strukturere forskningen på som omtales som en konstruktiv tilnærming. En ønsker å utarbeide en praktisk løsning på et spesifikt problem ved å benytte allerede eksisterende teori og empiriske data ved bruk av denne typen tilnærming. Siden denne utredningen omhandler å finne ut på hvilken måte budsjettet er

egnet til styring i inkassobransjen anser jeg denne forskningsmetoden som hensiktsmessig for mitt formål. Følgelig presenteres en figur som viser hvordan den konstruktive tilnærmingen er konstruert.



Figur 8: Konstruktiv tilnærming basert på Kasanen et. Al (1993)

Ved bruk av en konstruktiv tilnærming definerer man et relevant problem man har til hensikt å finne en løsning på og sammen med allerede eksisterende teori på dette området dannes det et grunnlag for forskningen som skal utføres. Som en del av forskningsprosessen henter man empiriske data og disse skal kombineres med teorien for å etablere en ny praktisk løsning. Den nye løsningen kan være et bidrag til litteraturen og bidra til ny teoribygging.

En kan hevde at innholdet i den konstruktive tilnærmingen inneholder deduktive og induktive elementer på bakgrunn av denne strukturen. Etablert teori danner grunnlag for hvordan man skal gå frem i den spesifikke problemløsningen og indikerer følgelig en deduktiv prosess. Samtidig kan informasjonen som fremskaffes være et bidrag til nye

innspill og perspektiver på teorien, som kan påvirke utformingen av den praktiske løsningen. Dette aspektet retter seg mer mot den induktive tilnærmingen, hvor problemet angripes fra et "bottom-up" perspektiv.

Det vil tilsvarende benyttes et beskrivende og et utforskende design for denne utredningen. Problemene med budsjettet er noe som er godt referert til i litteraturen samtidig som det er utviklet mye kunnskap rundt økonomi- og virksomhetsstyringsfaget og alternativer til budsjettet. På denne måten vil oppgaven min ta i bruk et beskrivende design, hvor formålet er å belyse en bestemt bransje med eksisterende teori og litteratur lagt til grunn. Samtidig er det ingen eller lite av litteraturen innenfor området som handler om min valgte bransje og oppgaven min kan av den grunn være et bidrag ved å identifisere nye aspekter ved problematikken. Sett fra dette ståsted vil utredningen og bestå av et utforskende design.

Det er definert seks trinn som utgjør konstruktiv forskningstilnærming (Kasanen et al., 1993):

1. Finne et praktisk relevant problem som har en løsning gjennom bruk av forskning.
2. Oppnå generell og en bred forståelse av valgt emne.
3. Utforming av praktisk løsning.
4. Bevise at den praktiske løsningen fungerer i samsvar med formålet.
5. Vise den teoretiske relasjonen og hvordan løsningen bidrar til teorien.
6. Undersøke i hvilken grad løsningen kan anvendes videre.

Første steg er beskrevet i innledningen for denne avhandlingen i forbindelse med problemstillingen. Det praktiske problemet er altså å undersøke på hvilken måte budsjettet er egnet til styring i inkassobransjen. Problemstillingen er videre delt opp i fire forskningsspørsmål, som sammenfaller med andre og tredje steg i den konstruktive tilnærmingen.

Det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to er noe som naturligvis vil anvendes her. Det fjerde og femte steget vil ikke drøftes eksplisitt, men inngår heller naturlig i

redegjørelsen for den praktiske løsningen. Det sjette og siste steget benyttes i forbindelse med forslag til videre forskning i avslutningsdelen av denne utredningen.

4.3 Forskningsmetode

Hvilken forskningsmetode en velger er noe som i hovedsak er styrt av de valgene man allerede har gjort for forskningsdesign og forskningstilnærming. Det skilles hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ metode, og man må i tillegg hensynte om man skal benytte seg av primær- eller sekundær data i oppgaven. Videre vil jeg gå nærmere inn på hva slags data som er benyttet for utredningen.

4.3.1 Primærdata eller sekundærdata

Primærdata er ny informasjon som innsamles spesifikt til prosjektet som blir utført. Sekundærdata er derimot data som opprinnelig er hentet for et annet formål (Saunders et al., 2017). I den konstruktive tilnærmingen er det tatt utgangspunkt i sekundærdata med hensikt å tilegne en teoretisk forståelse av temaet for avhandlingen. For å utvikle en løsning spesifikt for inkassobransjen er det nødvendig med innsamling av data fra denne bransjen som da er primærdata.

4.3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode

Kvalitativ metode innebærer ikke-numerisk informasjon om forskningsobjektet, men gjerne heller informasjon ved intervjuer. Kvantitativ metode innebærer derimot å samle inn informasjon som genererer eller benytter numeriske data, som for eksempel ved en spørreundersøkelse og er hensiktsmessig for statistiske analyser og brede kartlegginger (Saunders et al., 2007).

Etttersom jeg ønsker, ved hjelp av den konstruktive tilnærmingen, å gå i dybden på inkassobransjen vil en kvalitativ metode være mest nærliggende. Ved innsamling av kvalitative data kan jeg oppnå en økt forståelse av hvordan budsjettpraksis og prestasjonsstyringsverktøy er i inkassobransjen og bruke denne kunnskapen sammen med allerede etablert teori om temaet.

4.3.3 Kvalitativt Intervju

Som tidligere nevnt skal det hentes kvalitative primærdata for denne utredningen, og bruken av intervjuer er godt egnet til gjennomføring av dette. Saunders et al. (2007) viser til at kvalitative intervjuer er noe som kan gjennomføres individuelt og i grupper, i tillegg til at det kan ha ulik grad av struktur. Jeg har valgt å bruke semi-strukturelle intervjuer som metode for innhenting av primærdata til oppgaven. Dette er ikke-standardiserte intervjuer hvor forsker har planlagte spørsmål som dekker forskningsteamet, men hvor det lar seg gjøre å variere spørsmålene fra intervju til intervju (Saunders et al., 2007). Det vil og muliggjøre seg å stille tilleggsspørsmål som er spesifikke til den enkelte konteksten, endre på rekkefølgen til spørsmålene om det er nødvendig og følge opp intervjuobjektets svar før man går videre med intervjuet (Saunders et al., 2007). Denne typen struktur gjør det mulig å stille åpne spørsmål som kan hente ut dybdeinformasjon fra informantene, samtidig som en har et rammeverk til å holde samtalen innenfor temaet.

Det som kan være en ulempe ved bruk av kvalitative intervjuer i stedet for kvantitative spørreundersøkelser kan være at det kan bli en mangel på bredde i forskningen. En spørreundersøkelse vil eksempelvis gi tallfestede svar på bruken av budsjett og andre styringsverktøy i bransjen. Alikevel er kvalitativ forskning basert på en helhetsforståelse av virkeligheten og ved å utføre studier av enkelttilfeller betraktes dette som et konkret uttrykk for en større helhet (Thagaard, 1998). Dette er ikke noe som nødvendigvis betyr at hvert intervju setter problemet i en større sammenheng, men heller at det er nødvendig med relativt små utvalg når en søker etter meninger og oppfatninger som vanskelig kan kvantifiseres (Thagaard, 1998).

Det er altså et ønske ved denne avhandlingen å utforme en praktisk løsning for inkassobransjen, og av den grunn vil intervjuene foregå med nøkkelpersoner i de største selskapene i bransjen. På bakgrunn av intervjuene kan man tilegne seg essensiell informasjon om prestasjonsstyring i bransjen. Ved å analysere informasjonen gir dette innsikt i budsjettets og andre styringsverktøys roller og funksjoner som bidrar til belysning av problemstillingen og de underlagte forskningsspørsmålene. De ulike

informantene fra virksomhetene i bransjen har gjerne forskjellige synspunkter og erfaringer som kommer fram i intervjuet. Samlet sett kan de ulike kvalitative intervjuene gi et godt bilde på budsjettet og alternative styringsverktøy slik de blir sett på i dag. Den normative ideen bak de praktiske løsningene vil på denne måten bygge på insamlet data fra utvalgte virksomheter i dagens inkassobrandsje.

4.4 Datainnsamling

Innsamling og analyse av data vil fokuseres på i dette delkapittelet, og da med vekt på de kvalitative intervjuene for studien.

4.4.1 Intervjuobjekter

Jeg skal ta for meg strategiske utvalg av intervjuobjekter. Dette innebærer at objektene ikke velges ut tilfeldig, men heller oppsøkes med problemstillingen lagt til grunn. Dette er noe som kjennetegner kvalitative studier i følge Thagaard (1998). Kvantitative studier har i motsetning ofte et tilfeldig utvalg for målgruppen som skal studeres. For problemstillingen i denne oppgaven vil det strategiske utvalget bestå av informanter som er på et ledelsesnivå eller informanter som gir ledelsen beslutningsrelevant informasjon som er godt kjent med dagens budsjett- og økonomistyringspraksis for virksomheten.

Det første steget den konstruktive tilnærmingen er å forstå problemet, og det er derfor hensiktsmessig at jeg forstår praksisen i budsjett- og virksomhetsstyringen som er gjengitt i forskningsspørsmålene. Til dette vil økonomisjef/CFO fremstå som det best egnede informanten for intervju. Øvrige ansatte som for eksempel business controllere kan imidlertid benyttes om økonomisjefen ikke skulle hatt mulighet til å stille til intervju. Eventuelt vil det være mulig å intervjuer begge parter sammen.

Det er som tidligere nevnt tilstrekkelig med et mindre utvalg når man utfører kvalitative undersøkelser. Ved å ha flere informanter bidrar dette til et mer tilstrekkelig utvalg. Jeg skal på bakgrunn av dette ta for meg et strategisk utvalg med seks økonomidirektører/CFOer fra hver av virksomhetene og eventuelt benytte meg av en av business controllerne på økonomiavdelingen om økonomisjefene ikke skulle være

tilgjengelig. Inkassobransjen styres av relativt få aktører med høye markedsandeler. Av den grunn ser jeg det som hensiktsmessig å intervju 1-2 personer fra samme virksomhet om jeg ikke skulle fått mulighet til å intervju en person fra hver av virksomhetene.

4.4.2 Intervjuguide

For den semi-strukturerte intervjumetoden skal det tas i bruk en intervjuguide med hensikt å ha et rammeverk for intervjuet. Siden jeg velger et semi-strukturert intervju vil frihet og fleksibilitet vektlegges i intervjuet. Thagaard (1998) beskriver en intervjuguide som en beskrivelse av temaene som skal presenteres i intervjuet og inneholder ofte ferdig formulerte spørsmål.

Eksisterende teori for temaet er noe intervjuguiden baserer seg på i tillegg til at de inneholder spørsmål som retter seg mot de områdene jeg anser som viktig å innhente informasjon om. Rekkefølgen for temaene og spørsmålene i guiden er laget på forhånd, og det er opprettet forslag til oppfølgingsspørsmål for å være sikker på at jeg tillater nødvendig fleksibilitet i intervjuet. Ettersom det foretas en strukturert gjennomgang av temaene sammen med foreslåtte oppfølgingsspørsmål vil dette medføre at det lettere muliggjør å analysere informasjonen som er samlet inn i etterkant, selv om det ikke er standardiserte intervjuer. Formålet med intervjuguiden kan sies å være utformet på en logisk og ordnet måte, slik at informanten føler seg komfortabel med retning og fremdrift for intervjuet. Dette er noe som er med på å skape en god relasjon mellom forskeren og intervjuobjektet som er viktig å ha for innhenting av informasjon.

Thagaard (1998) påpeker at svake resultater fra intervju kommer av at spørsmålene er for generelle og abstrakte. Med dette som grunnlag har jeg gjort et forsøk på å sette spørsmålene som stilles opp mot konkrete erfaringer og hendelser i stedet for i stedet for mer generelle betraktninger. Intervjuguiden for oppgaven finnes i vedlegg 1.

4.4.3 Gjennomføringen av intervjuet

For å få kontakt med informanter fra hvert inkassoselskap tok jeg kontakt med økonomidirektør/CFO med forespørsel om de var interessert i å stille opp til intervju. I forespørselen ble det kort gjort rede for bakgrunnen for utredningen og hvorfor jeg ønsket å få informasjon fra akkurat disse personene. Det var ikke alle av økonomidirektørene/ CFOene som kunne stille til intervju, og henviste meg videre til Business controllere som de mente hadde god innsikt i prestasjonsstyringsverktøyene for deres virksomhet. Inkassobransjen er en relativt liten bransje, hvor det er et fåtall av aktører som står for de største markedsandelene. Av den grunn ønsket samtlige informanter å holde sitt selskapsnavn anonymt i oppgaven. I tabellen nedenfor er det informasjon om virksomheten nummerert med tall, dato for intervjumøtet, stilling, hvor lenge informanten har vært i sin stillingen (fartstid) og intervjuets varighet.

Informant	Dato for intervju	Stilling	Fartstid	Form	Tid
Virksomhet 1	03.04.2019	Business Controller	5 år	Fysisk Intervju	60 min
Virksomhet 2	04.04.2019	Økonomidirektør	2 år	Fysisk Intervju	50 min
Virksomhet 3	09.04.2019	Business Controller	6 år	Fysisk Intervju	45 min
Virksomhet 4	11.04.2019	Business Controller	8 år	Fysisk Intervju	45 min
Virksomhet 5	12.04.2019	Økonomidirektør	3 år	Fysisk Intervju	45 min
Virksomhet 6	12.04.2019	Business Controller	5 år	Fysisk Intervju	50 min

Tabell 1: Informanter for studien

Jeg fikk gjennomført alle de seks intervjuene ansikt til ansikt i de ulike virksomhetenes lokaler. Jeg informerte om at intervjuet ville ta ca. 45 minutter til 1 time, som var en ramme vi klarte å holde oss innenfor.

En utfordring når det kommer til utformingen av problemstillingen og forskningsspørsmålene er at informanten kan oppleve seg og sitt arbeid som et mål for analysen og ikke selve systemet eller verktøyet. Jeg var da tidlig ute med å presisere at jeg ikke var ute etter å vurdere arbeidet til respondenten, men at jeg heller ønsket informasjon som kunne beskrive på hvilken måte systemet eller verktøyet benyttes og oppleves.

Det var ønskelig for samtlige respondenter å holde virksomhetens identitet skjult. Av den grunn er sitater i analysen av dataresultatene anonymisert. Jeg spurte om det var greit om jeg kunne ta lydopptak, noe som var i orden så lenge materialet ble slettet etter oppgavens innlevering. Thagaard (1998) anbefaler at man tar opptak i en intervjusituasjon da dette gir forskeren en friere holdning til intervjusituasjonen og en kan fokusere på å være tilstede ovenfor respondenten, fremfor å notere. Samtidig kan det hende at respondenten kan føle seg bundet av lydopptaket og ikke snakker fritt. Sett fra en helhet fremsto det hensiktsmessig å benytte lydopptak for at jeg på best mulig måte kunne fokusere på selve intervjuet.

Under intervjuene ble intervjuguiden brukt som en plan for selve fremdriften, men jeg fokuserte på å stille utdypende spørsmål som ga ytterligere betraktninger. Etter gjennomføring av noen av intervjuene ble intervjuguiden utviklet og tilpasset, sett basert på erfaringene fra de tidligere intervjuene. Rekkefølgen på spørsmålene ble blant annet endret, og noen av spørsmålene ble i mindre grad viktig ettersom respondentene kunne besvare de indirekte i forbindelse med tidligere spørsmål.

4.5 Analyse av data

Analysen av dataene fra intervjuet er en viktig prosess da dette har til hensikt å gi orden, oversikt og danne et grunnlag for den forståelsen forskeren utvikler av dataene (Thagaard, 1998).

Det første man gjør for å strukturere innhentet data er å transkribere alle lydopptakene, som betyr å få frem en ordrett skriftlig gjengivelse av det som blir sagt i intervjuene (Saunders et al., 2007). Deretter kategoriseres datamaterialet i meningsfulle kategorier med problemstillingen og det teoretiske rammeverket som bakgrunn (Saunders et al., 2007). Å transkribere og kategorisere datamaterialet er en prosess som tar tid, men resultatet er strukturert data som lettere og med en større nøyaktighet kan benyttes for videre analyse. Jeg så derfor dette som hensiktsmessig å gjøre for alle intervjuene. Det er essensielt at man fokuserer på å ha et nøytralt og objektivt syn på dataene underveis,

da behandling av datamaterialene kan føre til at man fort kan danne seg egne meningene på svarene fra informantene (Saunders et al., 2007).

4.5.1 Validitet og reliabilitet

Vurdering av validiteten og reliabiliteten til den innhentede informasjonen er en vanlig fremgangsmåte til hensikt å vurdere kvaliteten på forskningsprosessen. Før det går nærmere inn på begrepene må det bemerkes at jeg ikke argumenterer for at dataene danner et grunnlag for å treffe statistiske generaliserbare slutninger. Dette er noe som ikke muliggjør seg ved å benytte kvalitativ metode, men resultatene kan kanskje være med på å danne et grunnlag for en kvantitativ studie i fremtiden.

4.5.1.1 Validitet

Saunders et al. (2007) viser til at validitet omhandler hvorvidt en klarer å måle det man har til hensikt å måle. Validitet skilles gjerne i intern og ekstern validitet.

Intern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt. Når det gjelder denne oppgaven kan det være fare for at informantene opplever at det stilles et spørsmål ved sin egen innsats og arbeidsutførelse heller enn verktøy og systemer. Av den grunn kan det forekomme skjevheter i de gitte svarene. Et eksempel på dette kan være at økonomisjefen fremstiller budsjettprosessen bedre enn den egentlig er til hensikt å fremme seg selv som en god leder for virksomheten. Det som kunne vært hensiktsmessig hadde vært å kontrollere dette ved å kryssjekke informasjonen ved å intervju flere personer ved hver virksomhet. Dette hadde vært meget tidkrevende og lite hensiktsmessig i denne sammenhengen. Jeg har av den grunn heller et fokus på å vektlegge kvalitet i utformingen spørsmålene stilles og følge opp svaret til intervjuobjektet for å få en dypere forståelse rundt forskjellige tema. Ved en slik tilnærming kan jeg forsøke å unngå at intervjuobjektet opplever seg selv som et analyseobjekt og i den forbindelse presenterer sannheten på en bedre måte enn det den egentlig er.

Ekstern validitet er i følge Saunders et al. (2007) omtalt som i hvilken grad informasjonen som innhentes kan generaliseres til et større utvalg av virksomheter enn

de som blir tatt for seg i studiet. Den kvalitative tilnærmingen i denne oppgaven er basert på et begrenset utvalg, og av den grunn er den eksterne validiteten være forholdsvis lav samtidig som det finnes mange likhetstrekk mellom virksomhetene i inkassobransjen. Av den grunn kan jeg derfor ikke se bort ifra at resultatene til en viss grad kan generaliseres og være til nytte, samt gi verdi til flere av virksomheter i inkassobransjen. Jeg vil ikke ha mulighet til å gjennomføre statistiske tester som gir entydige konklusjoner om ekstern validitet, samtidig har dette heller ikke vært hensiktsmessig ettersom jeg har valgt en kvalitativ tilnærming.

4.5.1.2 Relabilitet

Saunders et al. (2007) beskriver begrepet reliabilitet i kvalitativ forskning som analysemetode, og hvorvidt andre forskere vil finne informasjon som er lignende. Både intervjueren og intervjuobjektet kan være en fare mot reliabiliteten i ikke standardiserte intervjuer. Når det kommer til intervjueren vil kommentarer, toneleie og kroppsspråk være med å påvirke hvordan intervjuobjektet besvarer de stilte spørsmålene. Om intervjueren kommer med egne meninger gjennom respons på svar eller på måten spørsmålene stilles på, kan dette være truende ovenfor troverdigheten til dataene. Klima mellom intervjuer og intervjuobjekt er noe som og er viktig slik at datamaterialet ikke svekkes på grunnlag av faktorer som er knyttet til selve intervjuet.

Det er altså viktig å være bevisst rundt disse momentene for at en skal kunne sikre seg pålitelige svar. Når jeg utformet intervjuguiden har jeg gjort meg bevisst på at det ikke er planlagt formuleringer som preges av egne meninger. Jeg har og vært bevisst på å nullstille meg før et nytt intervju med den hensikt å ikke ta med tanker og holdninger fra det siste intervjuobjektet. For et semi-strukturert intervju vil graden av standardisering av intervjuene ikke være like høy som i andre tilfeller, og vil dermed åpne opp for trusler mot reliabiliteten. Definerede forslag til oppfølgingsspørsmål vil eksempelvis være et forebyggende tiltak for å styrke informasjonens pålitelighet.

Utvalget av informanter kan være med å true reliabiliteten ved at de personene som best kan besvare spørsmålene i intervjuet ikke er tilgjengelige (Saunders et al. 2007). Av den

grunn ser jeg på økonomisjef/CFO som de best egnede informantene og jeg har først og fremst lagt opp til å komme i kontakt med disse.

For å oppsummere reliabilitet kan det hevdes at det kan være en utfordring ved ikke-standardiserte intervjuer, men at en aktiv bruk av en intervjuguide, samt å være bevisst rundt utfordringene i intervjusituasjonen kan være noe som bidrar som en motvekt som styrker reliabiliteten. De valgte informantene virker i mitt tilfelle å være fornuftig for å svare på utredningens problemstilling.

5. Analyse

I dette kapitlet skal det redegjøres for innhentet empirisk data fra de kvalitative intervjuene. Svarene fra de ulike inkassoselskapene vil presenteres som en helhet og ikke hver for seg. Redegjørelsen deles opp i delkapitler som går inn på de forskjellige temaene som er presentert i intervjuguiden i vedlegg 1.

Primærdata fra informantene i dette kapitlet skal videre drøftes i henhold til teorien som ble presentert i teorikapitlet. Resultatene og analysen som fremskaffes skal brukes avslutningsvis i oppgaven for å svare på problemstillingen om på hvilken måte budsjettet er et egnet styringsverktøy i inkassobransjen.

5.1 Styringsverktøy og deres funksjoner

Følgelig vises en tabell med oversikt over bruken av styringsverktøy i de seks virksomhetene.

Informant	Budsjetter	BMS/KPIer	I Rullerende prognoser	Prognoser
Virksomhet 1	Benyttes	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 2	Benyttes	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 3	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 4	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 5	Benyttes	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 6	Benyttes	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes

Tabell 2: Oversikt over bruken av styringsverktøy

5.1.1 Budsjettet

Samtlige informanter oppgir at de utarbeider budsjetter årlig og at dette verktøyet har blitt benyttet så langt tilbake de kjenner til. For virksomhetene er budsjettet uten unntak det verktøyet som benyttes i størst grad. Ved spørsmål om hvilke styringsverktøy som blir benyttet i virksomhetene kommer dette frem i utsagn som: *“Vi bruker budsjettet veldig aktivt som styringsverktøy”, “det er først og fremst budsjett”, “man kan si at budsjettet er det som er vektlagt” og “det er jo budsjettet i hovedsak”.*

Flere av virksomhetene uttaler seg om at de først og fremst benytter seg av budsjetter fordi dette er noe styret ønsker at de skal gjøre og at budsjettet er en naturlig del av virksomheten. Virksomhet 3 uttaler seg om at *“budsjettet er noe vi har hatt siden tidenes morgen kan man si, og det føles naturlig å benytte dette”.* Selve budsjettprosessen ser ut til å være forbeholdt de øverste lederne og styret i virksomhetene, men at *“Det kan inkludere lenger ned i virksomheten og.”* (Virksomhet 6). Fra denne uttalelsen virker det som utarbeidelsen av budsjettet er forbeholdt de øverste lederne og styret, men at de underordnede har en mulighet til å inkludere seg ved å komme med innspill om dette er ønskelig ifølge virksomheten. Det påpekes tilfredshet med rammen og retningen budsjettet gir: *“Vi må ha en overordnet ramme vi kan styre etter. Jeg tror det ville vært vanskelig å styre uten den retningen budsjettet gir.”* (Virksomhet 5). Virksomhet 4 viser at det er vanskelig å se for seg styring uten bruk av budsjettet *“Om vi hadde gått helt beyond budgeting hadde vi mistet mange av de holdepunktene man får ved å bruke budsjett”*

Informantene har ulike årsaker til at de budsjetterer. Budsjettet er noe som blant annet brukes for å tilfredsstille måltallene i virksomhetens strategiske plan, vite hvordan ressursene skal brukes, styre mot en retning med mer. Dette er noe jeg skal gå nærmere innpå ved analysen av budsjettformålene basert på Bergstrand (2009) og Gjønnnes og Tangenes (2014) som ble presentert i teorikapittelet.

Budsjettet baseres på historisk utvikling eller tall fra tidligere år. Man gjør justeringer i henhold til det som har skjedd i løpet av fjoråret og/eller basert på de planene som er

lagt for det kommende året. *“Det baseres primært på historikken så har vi også et mål om en vekst”* (Virksomhet 1). Virksomhet 4 uttaler at: *“Det er et samspill mellom fjoråret og hvordan kundene våre har utviklet seg som gjør at vi kommer frem til en endelig vekst”*. Samtidig uttales det at det ikke er like relevant for alle enheter og avdelinger å se på historikken i alle tilfeller ettersom man kan oppleve endringer. En av virksomhetene påpeker forhold der en stor kunde er på vei ut eller inn. Man er da nødt til å utarbeide egne estimater og vurderinger. Det er da viktig ifølge virksomhet 2 å *“gjøre gode forutsetninger, som man kan gå tilbake å se på når avvikene oppstår”* man kan se hva som var årsaken til at avviket har oppstått og hva som ble satt som en forutsetning.

5.1.1.1 Budsjettformål

Budsjettet er et verktøy som er tiltenkt flere formål. Det finnes ulike syn på hvilke formål som budsjettet er egnet til å fylle. Disse er presentert i det teoretiske rammeverket. Under intervjuene ble det stilt spørsmål om hvordan informantene kjente seg igjen i formålene fra teorikapittelet..

5.1.1.1.1 Målsetting

Mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand og en stor del av planleggingsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Gjønnes og Tangenes (2014) viser til at mål settes for å gi motivasjon til forbedring og retningsmobilisere den organisatoriske atferden. Alle virksomheter kjenner seg igjen i dette formålet. Det fremkommer fra samtlige informanter at man ofte treffer budsjetterte mål på kostnadssiden. *“Det fungerer veldig bra på kostnadssiden og vi treffer som regel godt her.”*, er noe som uttales av virksomhet 4 og tilføyer videre at man har som et mål å ikke gå over den øvre grensen som er satt i budsjettet som støttes av virksomhet 2: *“hvis vi for eksempel setter av 30 millioner til markedsføring og vi kun bruker 25 er det veldig bra, dette er med på å bedre resultateffekten på bunnlinjen.”* Virksomhet 3 informerer om at *“Vi forhåndsdefinerer hva budsjettpostene skal ligge på i slutten av perioden. Vi treffer her godt på kostnadene.”* Budsjettert resultat er det virksomhetene oppfattes å strekke seg etter i følge uttalelser fra virksomhet 1,2, 3 og 5. Virksomhetene sier de treffer godt på kostnadene og uttaler at det identifiseres hvor man kan spare kostnader.

Virksomhet 1 og 3 viser til følgende: *“Det er resultatet på bunnlinjen som vi prøver å treffe og da må vi identifisere hvor vi kan spare kostnader.”* (Virksomhet 1). *“Man ser på budsjettet og på hvilke poster vi kan kutte kostnadene for å nå budsjettert resultat”* (Virksomhet 3).

Når det gjelder de inntektsmessige målene uttales det fra noen av virksomhetene at budsjettet skal være noe å strekke seg etter ettersom dette har en motiverende funksjon. Dette begrunner blant annet virksomhet 3 med at *“Det kan bidra til å motivere avdelingene i selskapet til å legge fokuset på innfordring for at man strekker selskapet enda lenger”*. Det er altså et ønske om at budsjettmålene skal føre til målkongruens i virksomheten slik at de enhetene som driver med innfordring i selskapet oppnår enda bedre resultater. Virksomhet 3 og 6 viser til at det ofte kan være overambisiøse mål. Dette uttaler virksomhet 6 ved at *“Vi opplever ofte at vi har vært for ambisiøse med tanke på omsetning i utarbeidelsen av budsjettet”*. Overambisiøse mål som dette er noe som virksomhet 1 viser misnøye ved og påpeker heller behovet for et budsjett som styrer etter realistiske forutsetninger: *“Det er et ønske om å ha et budsjett som er realistisk, i tillegg til at det skal gi utfordringer. Dette er noe som spesielt gjelder på inntektssiden.”* Virksomheten påpeker at bruken av prognoser og KPI-er egner seg godt til dette. Virksomhet 2 sier og at KPI-er er et hensiktsmessig verktøy for å gi oppfølging i verdiskapningsprosessen: *“KPI-er er med på å følge prosessen underveis. Vi ønsker jo å treffe resultatet, men vi må og se hvordan det går underveis. Vi får daglig oppdateringer på dette via lederportalen.”* Lederportalen er forøvrig et system som gir oversikt over KPI-ene.

Det er som tidligere nevnt at virksomhetene har et ønske om at man når det budsjetterte resultatet og at det ikke alltid er like lett å treffe dette. Virksomhet 3 og 6 viser til at det kan settes i gang tiltak for å øke omsetningen ettersom det er budsjettert resultat en ønsker å oppnå: *“Det kan settes i gang tiltak om vi er langt unna budsjett. Vi prøver å se på hvor vi kan spare kostnader og hvilke tiltak som bør igangsettes for å øke omsetningen. Det kan hende at vi har vært for optimistiske med dette og da handler det om å kutte kostnader for at vi skal treffe på bunnlinjen.”* (Virksomhet 6). Virksomhet 3

påpeker følgende: *“Budsjettene må være noe å strekke seg etter. Vi ønsker vekst hvert eneste år for vi ønsker jo at selskapet skal vokse. Lønnskostnadene øker for eksempel med 2% årlig og vi må derfor ha en vekst på inntektene for at vi skal tåle denne lønnsveksten. Er vi for langt unna må vi se på tiltak”.*

5.1.1.1.2 Motivasjon og belønning

Budsjettet har en motiverende funksjon ved å være retningsgivende og identifisere mål for forskjellige aktiviteter (Otley, 1987). Her er det ulik respons for hvordan budsjettet har en motiverende effekt blant virksomhetene. Virksomhet 1 trekker frem deltakelsen i budsjettarbeidet *“Budsjettet motiverer meg i hvert fall, og jeg synes det er morsomt når man slår budsjettet, men det må være basert på din egen innsats og ikke sett fra et makroperspektiv”.* Virksomhet 3 uttaler seg på lik linje med virksomhet 4: *“Det er spennende å delta i budsjettprosessen og det er gøy når jeg når de målene som er satt, men det må jo nevnes at målene ikke må bli for hårete eller for lette å oppnå”*

Noen av informantene knytter budsjettoppnåelsen til insentiv og belønningssystemer. Virksomhet 6c viser til følgende: *“Vi har en bonusordning som gir meg en viss prosentsats når jeg treffer budsjettet”* og informerer videre om at han er fornøyd med denne ordningen ettersom at innsats og utvikling lettere kan følges ved en slik ordning. *“Det blir jo bonus hvis vi slår budsjettmålene.”* legger informanten fra virksomhet 6c til videre.

Det fremkommer fra intervjuene at noen av virksomhetene har en overordnet bonus som fordeles på alle ansatte i hele virksomheten. Virksomhet 2 og 5 har et kollektivt bonussystem. Virksomhet 5 uttrykker at budsjettet ikke har noen spesiell motiverende funksjon, men viser heller til en hard budsjettdisiplin *“Det er ikke det første jeg ville beskrevet budsjettet som i hvert fall. Vi har i de siste årene vendt oss til å ha en budsjettdisiplin som kan oppfattes noe ekstrem. Kan si at vi har en stor motivasjon for å ikke overforbruke og du skal helst ikke bomme på budsjettet ditt.”.* Virksomhet 1 og 2 viser til motivasjonen knyttet opp mot mål i budsjettprosessen. *“Jeg vil si medium på den altså. Det handler jo om å sette mål underveis i prosessen som ikke må være for lave sånn at man får grønne indekser gjennom hele året. Det blir for lettvent.”* (Virksomhet 2).

Virksomhet 1 uttaler at det er oppnåelse av målene som kan være en motivasjonsfaktor: *“motivasjon går litt på å sette seg mål i budsjettprosessen, så er vi veldig tydelig på det at man ikke blir for defensive her”.*

5.1.1.1.3 Planlegging og kommunikasjon

Gjønnnes og Tangenes (2014) viser til at budsjettet har en tendens til å være synonymt med planlegging. Bergstrand (2009) refererer til at budsjettet skal hjelpe til planleggingsprosessen i organisasjoner. Det ble stilt spørsmål til når planleggingsprosessen av budsjettet foregikk med hensikt å danne et bedre bilde på hva budsjett tallene baseres på. Det fremkommer fra noen av virksomhetene at planleggingsprosessen starter på vårparten, mens det hos noen av de andre virksomhetene starter i august. *“Når fokuset er på budsjettet ser vi ett år frem i tid og de ambisjonene som er satt for hele selskapet deles ut til de ulike avdelingene våre”.* (Virksomhet 3). Budsjettdiskusjoner er noe som deretter forekommer hos samtlige virksomheter frem til det endelige budsjettet vedtas i desember.

“Budsjettet er det beste estimatet for planene fremover vi kan gi på dette tidspunktet” er noe som virksomhet 5 men viser samtidig til at de ikke er så fleksible om noe skulle oppstå underveis og at det hadde vært mer hensiktsmessig om budsjettperioden hadde vært kortere. Virksomhet 2 påpeker at budsjettet er godt egnet til planlegging, men at det heller finnes alternative verktøy som kan være bedre egnet til denne oppgaven som prognoser: *“Vi har et ønske om å forutsi hva som kommer til å skje i fremtiden, planene kan endres og da er prognose godt egnet”.* Det påpekes fra virksomhet 6c at budsjettet fungerer greit til å legge planer, men at horisonten kan være litt for lang for at det skal fungere optimalt og prognoser er da et godt hjelpemiddel: *“Det fungerer så og si greit til planlegging, men det kan påpekes at det kunne blitt brukt bedre hvis det hadde vært en kortere tidsperiode. Vi anser prognosen som hensiktsmessig her”.* Virksomhet 4 ser imidlertid budsjettet nært knyttet opp mot planlegging *“Tallmessig utgjør budsjettet god nytte for seg for planleggingen vår. “*

Når det kommer til kommunikasjonen av disse planene som er satt i budsjettene vises det også til alternative verktøy som egner seg bedre til dette, som for eksempel KPI-er.

“For oppfølging av de overordnede planene følger vi opp KPI-ene på daglig, ukentlig og månedlig basis” (Virksomhet 1). Virksomhet 2 påpeker at selve budsjettokumentet ikke ses på som et essensielt verktøy for kommunikasjonen av planene innad i virksomheten ettersom alternative verktøy kan være bedre egnet. I motsetning uttaler virksomhet 3 at *“budsjettet bidrar til at bevisstheten rundt målene og utfordringene vi står ovenfor øker.”*. Dette er noe som kan indikere at budsjettet kommuniserer dette ut i virksomheten, og bruken av de alternative verktøyene for kommunikasjonen skjer i lavere grad enn i noen av de andre virksomhetene. Det er felles for mange av informantene at de uttrykker at budsjettering og planlegging ses på som nært beslektet, men at prognosene kan være et godt hjelpemiddel. Dette gjelder spesielt den kvantitative informasjonen som blir gitt fra budsjettet.

5.1.1.1.4 Ansvarliggjøring

Gjønnes og Tangenes (2014) viser til at ansvarliggjøring innebærer at den enkelte leder holdes ansvarlig for oppfyllelse eller etterlevelse av budsjettposter der lederen har en betydelig innflytelse på slik oppfyllelse eller etterlevelse. Budsjettet gir eksempelvis en oversikt over inntekter og kostnader. Informantene påpeker høy enighet med dette formålet. Dette er noe som tilsier at budsjettet er med på å tydeliggjøre hvem som står ansvarlig for de forskjellige rammene og ambisjonene som er satt. Virksomhet 1 uttaler i sin beskrivelse at *“Det hadde vært lite hensiktsmessig om ingen skulle stått ansvarlige for de ulike delene av budsjettet, ved å delegerer ansvar bidrar dette til effektivitet og måloppnåelse”*

Virksomhet 2 forklarer at man bruker de ansvarsstrukturene som finnes i virksomheten når de budsjetterer driftskostnadene. *“Leder har som regel ansvar for en kostnadsbase som han eller hun må ta stilling til å svare for”* er noe som informanten tilføyer videre.

Virksomhet 3 svarer eksempelvis at *“Det er jo opplagt at man trenger å fordele ansvar til et utvalg av mennesker i et selskap, og vi trenger at noen har kontroll på rammene for målene”*. Virksomhet 4 og 5 sine uttalelser er nokså like. De viser til ansvar av måloppfyllelse i de forskjellige ansvars sentrene. *“Vi trenger at noen står ansvarlig for måloppfyllelse av inntekter og kostnader for de forskjellige enhetene våre”* (Virksomhet 4). Det informeres videre om at *“Det er viktig at ledere har oversikt og har et ansvar for*

den delen av budsjettet de har innflytelse på” (Virksomhet 6). Som det da informeres om fra intervjuene er det hensiktsmessig at ledere må holdes ansvarlige for innfrielsen og etterlevelsen som inngår i sine områder for å klare å oppnå målene som er satt. Det kan synes fra informantenes svar at det er relativt høy enighet i at dette formålet ses på som viktig for virksomhetene. Det var ingen av virksomhetene som var klart uenige i formålet, da de fleste virksomhetene har ledere som har ansvar for det de fleste av virksomhetene uttrykker som måloppfyllelse av ulike budsjettposter.

5.1.1.1.5 Oppfølging, kontroll og avviksanalyse

Bergstrand (2009) viser til at det er viktig med regelmessig oppfølging for at budsjettet skal fungere som et nyttig styringsverktøy. Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker at konstatering av avvik er en mye utbredt praksis i dagens virksomheter. Samtlige av virksomhetene som kjente seg igjen i formålene, og det var stor entusiasme fra informantene totalt sett når dette spørsmålet ble stilt. Det informeres om at avviksanalyse med budsjett opp mot faktiske regnskapstall utføres én gang i måneden. Samtidig viser det seg at prognoseverktøyet har en viktig funksjon ved konstatering av avvik. Nøkkelen til en kostnadseffektiv drift er i følge noen av informantene å ha kontroll og identifisere avvik: *“Avviksanalysen har en viktig funksjon for kontrollen og oppfølgingen. Vi måler avvik opp mot det som er virkelig, men også opp mot prognosen.”*. *“Vi er avhengig av god kontroll på enhetene våre for at vi skal oppnå en kostnadseffektiv drift. Ved å identifisere avvik gjennom bruk av prognosen for eksempel, kan vi lære av våre feil.”* (Virksomhet 2). Virksomhet 6 informerer om at det ikke var like stor oppmerksomhet for disse formålene før, men at *“etter vi implementerte nytt system hvor prognosen er mye brukt er det et meget høyt fokus på kontroll og avvikshåndtering”*. Dette er noe som er mye brukt i de ulike virksomhetene og fulgt nøye opp gjennom året: *“Når det kommer til å implementere ny teknologi, som vi for tiden har fokus på, styre bemanningen, for å ha riktig antall bemannede og ha riktig kompetanse er det viktig at budsjettene brukes for å styre dette over en tidsperiode. Gjerne opp mot prognosen”* (Virksomhet 4). Virksomhet 5 viser til at *“Avvik er noe vi bruker det veldig mye til. Budsjettet blir jo det vi måler alt av avvik opp mot primært, så dette er noe som er veldig gjenkjennbart”*. I forlengelse uttales det fra virksomhet 3 at budsjettet følges

opp nøye gjennom hele kalenderåret og det forklares at det er egne møtearenaer som kalles samtaler for resultatsikring, som er ment å følge opp avvikene som oppstår fra budsjettet. Her diskuteres det forskjellige tiltak som har til hensikt å lukke gapene med det formål å nå budsjettmålene. I disse samtalene uttaler Virksomhet 3 seg om at *“Samtalene er noe som gjennomføres hvert kvartal, og vi identifiserer her avvik og finner ut hva som kan ligge bak avvikene. Vi ser på det som viktig å skjønne hva som skjer og deretter aggregere”*.

5.1.1.1.6 Ressursallokering og koordinering

Budsjettet skal gi et godt bilde på hvordan ressursene på best mulig måte kan fordeles (Bergstrand, 2009). Fra intervjuene forklarte flere av virksomhetene hvordan det blir tildelt rammer og ambisjoner for de ulike avdelingene *“Det kan ha en funksjon som å være en nedre grense som enhetene i selskapet er nødt til å forholde seg til”* (Virksomhet 3). Det fremkommer tydelig fra informantene at budsjettet handler om å sette grenser og at budsjettet danner et bra grunnlag for god kostnadskontroll. Det begrenses i hvor mye en kan benytte seg av *“Det er lagt opp til at de ulike enhetene forholder seg til de rammene som er satt”* er noe som påpekes av virksomhet 5. Samtidig uttales det fra virksomhet 2 at *“hvis vi har planlagt for eksempel 10 ressurser på en enhet, så vil de bli liggende der gjennom hele året uavhengig av arbeidsmengden”*. Virksomhet 4 uttaler seg om kostnadsbudsjettet: *“Budsjettet for kostnadene er bare en ramme. En må forholde seg til det og bør levere på det”*.

I motsetning virker det som virksomhet 1 og 6 har en grad av fleksibilitet når det kommer til fordelingen av ressursene. Virksomhet 1 sier at *“Ressursene fordeles i prosessen om budsjettdiskusjonene som skjer på høsten, men jeg opplever ikke at vi er veldig låst til det”*. Virksomhet 6 påpeker og graden av fleksibilitet når det kommer til ressursstyringen: *“Hos oss handler ikke budsjettet om en forhandlingssituasjon hvor man skal argumentere for ressurser. Hvis det oppstår ting gjennom året og man argumenterer godt så er det rom for å enten allokere internt eller få nye ressurser inn om det er behov for det”*.

Det fremkommer fra de fleste informantene at ressursene fordeles og koordineres til de

ulike enhetene inad en gang i året. Det er imidlertid noen av virksomhetene som er litt mer fleksible når det gjelder ressursbruken.

5.1.1.1.7 Kostnadsstyring og kostnadskontroll

I mange virksomheter brukes budsjettet for å styre ressursbruken ved å fastslå at en budsjettert kostnadspost representerer en ramme for akseptabel ressursbruk (Gjønnes og Tangenes, 2014). Noe som konstateres fra samtlige av virksomhetene er at budsjettet egner seg best til kontroll på kostnadssiden: *“Det er godt egnet til kontroll på kostnadssiden av budsjettet og vi treffer ofte her”* (Virksomhet 1), *“Budsjettet er primært egnet til kostnadskontroll, og vi treffer ofte svært godt på de budsjetterte kostnadene”* (Virksomhet 4) og *“Det ville vært vanskelig å ha kontroll på kostnadene våre uten å ha et budsjett.”* (Virksomhet 6c).

Det viser seg fra informantene at budsjettet egnes til dette formålet ettersom det ikke er så store svingninger av kostnadene gjennom året, som muliggjør en slik kontroll og styring av kostnadene. *“Vi treffer egentlig ganske bra på kostnadene. De største kostnadsdriverne er husleie og personalkost og på disse er det ikke store svingninger. Vi vet hvilken ramme vi skal holde oss til”* (Virksomhet 2). Uttalelsen er noe som får støtte med følgende utsagn: *“Budsjettet er en viktig del av planleggingsfasen for hva vi skal bruke penger på neste år. Vi i vet at vi skal betale de faste kostnadene som kommer hvert år.”* (Virksomhet 6). Virksomhet 3 viser til at *“Det kan være hyppige svingninger i kostnadene på litt lavere nivå i organisasjonen, men sett på som en helhet treffer vi egentlig ganske bra og avvikene er ikke så store”*.

Virksomhetene viser til at det settes en beløpsgrenser på ulike poster i budsjettet som gjør at det blir bedre å ha kontroll på kostnadene *“naturligvis må vi ha kontroll der, hvis ikke ville jo folk bare brukt penger i hytt og pine”*. (Virksomhet 4). Man vil altså miste kontroll om man bruker de finansielle midlene uten å ha en ramme og man vil ha en lav grad av kontroll på hvor man ender opp på slutten av budsjettåret. Det vises også til at de forskjellige avdelingene i de ulike virksomhetene setter opp budsjetter som må godkjennes av konsernledelsen og styret. *“Avdelingene må vise et spesifikt budsjett og vise hva det skal brukes penger på. Det kan lages 3-4 versjoner av dette budsjettet før*

*det blir godkjent av styret.” er noe som uttales av virksomhet 1. Det fremkommer videre i uttalelser fra spesielt virksomhet 1, 3 og 5 at det er budsjettert resultat en ønsker å oppnå, og at man velger å kutte kostnader i budsjettet om budsjettert omsetning ikke nås *“Hvis vi ikke klarer budsjettert omsetning må vi se på budsjettet og på hvilke poster vi kan kutte kostnadene for å nå budsjettert resultat.”* (Virksomhet 5). *“Ut i fra avvikene opp mot prognosen kan man se hva av kostnader som kan kuttet. For eksempel om vi har en kontrakt som vi ser vi kan spare inn en million på.”* (Virksomhet 1).*

5.1.1.1.8 Kommunikasjon og koordinasjon

Budsjettet skal være en pådriver for at virksomheten drar i samme retning og at en ser sammenheng mellom beslutningene som treffes (Hoff, 2010). Når det kommer til budsjettet som et koordineringsformål uttaler virksomhet 5 seg om at strategidiskusjonene som de har på vårparten er med på å bidra til bedre koordinasjon mellom de ulike enhetene i virksomheten. *“Når vi diskuterer strategi på våren har dette en koordinerende effekt da det bidrar til koordinering og samhandling mellom de forskjellige enhetene.”* Virksomhet 4 påpeker at *“I budsjettdiskusjonene på høsten samordner det jo personer fra forskjellige avdelinger. Jeg opplever at disse prosessene fungerer bra.”* Videre er det uttrykt misnøye med den måte budsjettprosessen foregår med tanke på koordinering og at diskusjonene ikke er like bra på høsten når det er budsjettet som står i hovedfokus. En kan ha for mye fokus på sitt eget budsjett. Dette er noe som får støtte av virksomhet 6c som sier at *“utfordringene kan være at man ikke ser et helhetlig bilde og sammenheng mellom de forskjellige enhetene, det virker som de forskjellige enhetene er mest opptatt av sitt eget budsjett.”* Virksomhet 1 og 2 impliserer at ettersom man som regel har et ansvar for et bestemt område, kan det være lett å legge hovedfokus her uten å tenke på selskapet i en helhet. Det kan derfor tolkes at man i budsjettdiskusjonene er mest opptatt av å få noe ut av sitt eget budsjett, og at man ikke tenker over hva de andre partene kan tape på det. *“Det gir uttrykk for at en kan bli litt for mye fokusert på sitt eget område i stedet for å tenke på selskapet som en helhet.”* (Virksomhet 2).

For at man skal få god koordinasjon mellom de forskjellige enhetene er det forutsatt at en har en klar og tydelig kommunikasjon (Bergstrand, 2009). Virksomhetene uttaler seg om forskjellige aspekter ved kommunikasjonsformålet. En av virksomhetene trekker frem hvordan budsjettet bedrer kommunikasjonen mellom de forskjellige enhetene, mens de andre virksomheter uttaler seg om hvordan budsjettet er kommuniserbart i seg selv. Informanten i virksomhet 5 viser til at deres budsjettpraksis fører til at de ulike enhetene kommuniserer med hverandre: *“Ved at vi har den budsjettprosessen vi har gjør dette at avdelingene er nødt til å kommunisere med hverandre.”*. Når det gjelder kommunikasjonen av selve budsjettdokumentet sies det at *“Budsjettet kan kommunisere godt om man ser på budsjettet isolert”* (Virksomhet 2). Virksomheten viser her til at man ser på budsjettet uten bruk av alternative styringsverktøy. Virksomhet 6 uttaler seg om at budsjettet kan fungere bra til kommunikasjon, såfremt det samsvarer med regnskapet og de planlagte handlingene til virksomheten: *“Det er nødt til å være en rød tråd med tanke på det som kommuniseres og det som gjøres, sett fra helheten til selskapet og regnskapet spesifikt.”*. Virksomhet 3 og 4 informerer om at den visuelle kommunikasjonen av budsjettet fungerer godt og at det spesielt er egenskapen om at budsjettet er detaljert er en nøkkelfaktor *“Budsjettet er veldig detaljert da, så av den grunn kan man vel si at det kommuniserer godt.”* (Virksomhet 3). De resterende informantene sier at de ikke ser på selve budsjettdokumentet som spesielt formålstjenlig for kommunikasjon da de heller benytter KPIer til erstatning for denne type kommunikasjon. Virksomhet 2 viser som nevnt til at budsjettet kan kommunisere bra om man ser på det isolert, men ettersom virksomheten benytter alternative styringsverktøy anser de ikke er ikke budsjettdokumentet i seg selv godt nok. Virksomhet 1 kritiserer spesielt detaljer i budsjettet *“Det blir ikke mer nøyaktig ved at budsjettet har mange detaljer, det mister fokus på de andre styringsmekanismene vi har.”*

5.1.2 Prognostisering og rullerende prognoser

Prognoser er et styringsverktøy som møter mange av utfordringene som knyttes til budsjettet. Prognosene har blant annet som formål å redusere arbeidsmengden og være et mer fremtidsrettet verktøy (Bergstrand, 2009). Gjønnes og Tangenes (2014) viser til at budsjettet er unikt som en spesialvariant av prognosen og at ved at prognosene

rulleres vil de blant annet frakobles mål. Mål er noe forskerne mener er en farlig forestilling ved bruken av budsjettet..

Virksomhetene har stort sett en positiv holdning til bruken av prognoser. Det benyttes i samtlige av virksomhetene, men i ulik grad. Det er teamledere, avdelingsledere, regionsledere og den øvrige konsernledelsen som deltar i dette arbeidet. Prognosene er ikke rullerende i noen av virksomhetene, men det påpekes at dette er noe som kan være tenkelig i fremtiden. Virksomhet 5 påpeker at *“det er høyest mulig at vi går over til en modell hvor vi utvikler hyppigere prognoser i nær fremtid, men dette er noe som ikke er fastslått enda”*.

Virksomhet 1 påpeker i likhet med dette at de treffer bedre på prognosene, og at dette gjør at en er mer fleksible *“Man jobber med budsjettet på høsten, så kommer vi til mars og april neste år, hvor gode var vi på å spå neste år? Her kan man snakke om rullerende prognoser.”*. Virksomhet 2 sier at *“Prognoser er noe som tenkes i større grad på de KPI-ene og måltallene vi har. Det jobbes kontinuerlig med prognoser på det og, altså for hvordan vi tror at det skal utvikle seg. Det er en del av KPI-er, målstyring og budsjetter, så de henger litt sammen.”*

Prognoser utarbeides to ganger i året for virksomhet 3, 4, 5 og 6 og tre ganger i året for virksomhet 1 og 2. Informantene som utarbeider prognoser to ganger i året viser til at prognosene utarbeides i mai og september. Dette uttaler eksempelvis Virksomhet 3 slik: *“vi utarbeider den første prognosen i mai som er styrende for de neste fire månedene, så utarbeider vi en prognose to i september som da er styrende for de siste månedene av året”*. Virksomhetene uttaler seg her om at de bruker budsjettet som uttrykk for en prognose de første månedene frem til enkeltvis prognosene utarbeides og benyttes fra mai. Virksomhet 1 og 2 utarbeider første prognose i april og deretter august og oktober. Virksomhet 1 nevner her at prognosene skal være forklarende om budsjettet ikke stemmer overens med realiteten.

Når det kommer til hva informantene mener om hva som skiller prognosene fra budsjettet og de viktigste funksjonene til prognosen uttales det at budsjettet kan være en

litt for tøff målsetting og at man sjeldent treffer. Dette gjelder spesielt på inntektssiden. *“Målsetningen til budsjettet kan være for tøff og prognosene er mer hensiktsmessig for å treffe”* Virksomhet 5). Dette er noe som suppleres med en forklaring fra Virksomhet 2 som forklarer med følgende eksempel *“Når budsjettene lages i august 2018 for 2019 vet vi jo ikke hvordan resten av 2018 går. Tallene baseres på det som har skjedd hittil med tanke på 2017 tallene og man skal gå i vekst”*. Dette støtter påstanden til virksomhet 5 som da uttalte at budsjettet er en tøff målsetting etter som man baserer flere måneder av budsjettet for neste år på tall som fra 2019-budsjettets perspektiv er fra to kalenderår tidligere. Vekstproblematikken er noe som virksomhet 1 kjenner seg igjen i: *“Det blir for mye tanke på vekst fra tidligere år”* og påpeker at prognosen de lagde i november og desember 2018 nesten traff og at de heller har valgt å basere analysene på prognoser og ikke budsjett. *“Den viktigste funksjonen til prognosen er at det har et mer oppdatert resultat”* (Virksomhet 1)

En av de viktigste funksjonene til prognosen er i følge majoriteten av virksomhetene å konstatere avvik opp mot budsjettet for å videre gå inn på avvikene og komme med tiltak for å redusere de ulike avvikene og treffe de budsjetterte målene. Dette er noe som poengteres i følgende uttalelser: *“Prognosene er et godt hjelpemiddel mot budsjettet for å klare å identifisere avvik”* (Virksomhet 5), *“Ved å identifisere avvik gjennom bruk av prognose kan vi realitetsteste planene.”* (Virksomhet 4), *“Man kan si at prognosen har en funksjon ved å avviksrapportere i forhold til budsjett”* (Virksomhet 2). *“Vi bruker prognoser i hovedsak for et estimat og vi ser prognosene opp mot budsjett og regnskap.”* (Virksomhet 1).

Det kommer frem videre i intervjuene at noen av informantene kunne tenke seg større vektleggelse av prognoser på inntektssiden i stedet for budsjett: *“Budsjettprosessen tar opp diskusjoner om prognosene uansett, og det eneste konsernledelsen har interesse i er vekst i forhold til prognosen. Man kan da like gjerne ha prognose”* (Virksomhet 5). I denne sammenhengen tilføyer virksomhet 2 at *“hvis vi hadde truffet på budsjettet hadde vi nok droppet å lage prognose”*. Man treffer ikke på budsjettet, og av den grunn er prognosene et hensiktsmessig suppleringsverktøy. Det påpekes av virksomhet 6 at

prognosene er noe som blir det styringsverktøyet som får mest oppmerksomhet jo lenger man kommer ut i kalenderåret ettersom forutsetningene i budsjettet kan ha endret seg i løpet av den tiden. *“Forutsetningene i budsjettet kan ha endret seg jo lenger ut i det nye året man har kommet. Prognosen er da et mer egnet styringsverktøy.”*

Videre vises det til at prognosene tar mye mindre av tiden og ressursene til virksomheten ettersom utarbeidelsen av prognosene kan gjøres på relativt kort tid sett opp mot budsjettet Dette er noe samtlige virksomheter kjenner seg igjen i og ser på som et av prognosens beste egenskaper. *“Det kan enkelt muliggjøres å få satt opp en prognose på en ukes tid. Det er en veldig grei og kort prosess.”* uttaler eksempelvis virksomhet 5. Samtidig påpeker virksomhet 3 at budsjettet er mye mer detaljert enn prognosen og at man kan lese ut mer informasjon fra dette styringsverktøyet i motsetning til uttalelsene fra de andre informantene.

Samtlige virksomheter uttaler seg om at budsjettet treffer godt på kostnadene, men at prognoser er mest hjelpelig til å konstatere avvik og igangsette tiltak opp mot budsjettet. Det vises og til at det vil være hensiktsmessig å benytte prognoser i en større grad når det gjelder inntektene da man ofte ikke treffer like godt her og må bruke tid på iverksette tiltaksplaner for å øke inntektene.

5.1.3 Balansert målstyring/KPI-er

Ifølge informasjon fra intervjuene er det fire av seks virksomheter som benytter en form for balansert målstyring, hvor samtlige av de fire heller refererer til KPIer enn ordbruken balansert målstyring. Dette er noe som ble implementert i alle seks virksomhetene fra jubileumsskriftet år 2000, til noen år etter. I de to virksomhetene som ikke benytter seg av en eller annen form balansert målstyring informerer de at det har vært noen innslag av dette styringsverktøyet tidligere, men etter endring i blant annet organisasjonsstruktur og ny økonomidirektør har de gått bort fra styringsverktøyet. Den ene av de to informantene som ikke brukte styringsverktøyet viser til at det var en trend den tiden og at det ikke ble noe langvarig bruk av verktøyet. *“Det var noen i virksomheten som hadde en ide om å implementere balansert målstyring for en del år tilbake, som jeg tror kan ha*

vært fordi det var en mote eller en trend på den tiden da mange benyttet dette verktøyet.” (Virksomhet 3). Den andre informanten viser til at implementeringsfasen var krevende, og at dette synes å være grunnen til at verktøyet ikke benyttes i dag: “Jeg har hørt at det var ressurskrevende, så det ble aldri noen helhjerta implementering av det.” (Virksomhet 4).

Felles for de fire virksomhetene som benytter seg av KPI-styring er at de anser bruken av KPI-ene som svært nyttig, da de har mellom 8-14 viktige KPI-er som de følger opp daglig og får løpende rapportering på. Med dette menes det at en av virksomhetene ser på 8 forskjellige KPI-er som de mest essensielle, mens en annen virksomhet ser på 14 som de mest essensielle. De andre virksomhetene opererer innenfor disse tallene. Virksomhetene har mellom 20-40 KPI-er som de bruker aktivt, men de ser ikke på alle som like viktige og velger heller å fokusere på de mest essensielle som er mellom 8-14 stykker. De fire virksomhetene som bruker KPI-er uttaler at de får daglig oppfølging på disse. De går nærmere inn på KPI-ene med tettere oppfølging i utarbeidelsen av månedsrapporten som skal være til presentasjon for styret. Virksomhet 2 viser til at de nylig hadde hatt et eget KPI-prosjekt hvor de har identifisert de viktigste KPI-ene for virksomheten og styrer etter en lederportal. De viktigste KPI-ene som går igjen hos de fire informantene som benytter seg av dette styringsverktøyet er en blanding av finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall. Det er de finansielle nøkkeltallene som står sterkest for samtlige virksomheter. De 9 nøkkeltallene som går igjen etter informasjon fra informantene er lønn i % av driftsinntekter, andre driftskostnader i % av driftsinntekter, resultatgrad, brutto inkassosaker mottatt, friskhetsgrad, andel innbetalt av avsluttet salær, antall aktive saker, årsverk og antall ansatte. Disse er som nevnt de tallene som det er størst fokus på.

Når det kommer til grunnen for at virksomhetene valgte å implementere en versjon av balansert målstyring var dette fordi det var et ønske om en mer dynamisk styring som kunne ses opp mot den overordnede strategien. Virksomhet 1 uttaler eksempelvis: *“grunnen til at vi valgte å implementere kpi-er var for å ha flere indikatorer, siden de er mer dynamiske og kan i større grad hjelpe til å forklare avvik opp mot budsjettet samt*

knytte opp mot strategi". Ved at KPI-ene kontinuerlig ses opp mot avvikene vil det i følge informanten være hjelpelig for å se på hvilken måte de operasjonelle KPI-ene påvirker målsetningene. Virksomhet 5 beskriver at virksomheten har oppnådd god kontroll og oppfølging ved bruken av KPI-er, da planlegging, involvering av virksomheten, klargjøre/bryte ned målene til virksomheten og engasjere medarbeidere lettere muliggjøres. Det poengteres fra virksomhet 1 og 2 at KPI-ene har vært en kontinuerlig utvikling . Virksomhet 2 viser blant annet til at *"De målene og KPI-ene som følges opp i dag, ser mest sannsynlig litt annerledes ut om noen år fordi markedet og verden ser nok annerledes ut da."*, og det poengteres videre at styringsverktøyet vil utvikles videre fremover og at de til tider setter av møter for diskusjon av dette verktøyet. Virksomhet 1 opplyser om at *"KPI-er ble innført med hensikt å bygge en struktur for å kunne styre og følge organisasjonen på en hensiktsmessig måte"*, som da betyr at de ønsket å se hvilke mål de har og om de er på rett vei for å oppnå målene som uttales videre: *"Det handler om strategi og for å finne ut om vi er på riktig vei mot de strategiske målene"* (Virksomhet 1). Virksomhet 2 legger til at KPI-ene også kan være en motivasjonsfaktor *"Ettersom KPI-ene gir rask informasjon og stadig oppdateres på mange elementer er det håp om at dette skal være med å skape motivasjon for å nå måltallene"*. Med dette menes det at man skal motiveres av å se hvordan en ligger an i forhold til målsetningen man har satt seg. KPI-ene følges opp som et daglig styringsverktøy, mens regnskapet og selve resultatet er noe som følges opp på mer årlig basis, er noe som fremkommer fra virksomhet 5 og 6c. *"KPI-er er mer viktig i det daglige"* (virksomhet 6c).

Virksomhet 6c uttaler seg om at *"vi ønsket å danne en struktur for å kunne styre selskapet til å følge målsetningen på en best mulig måte"*, som går igjen ved at de ønsker å se på hvilken måte de er på rett vei for å oppfylle målene som er antydning i den overordnede strategien til virksomheten. Det at KPI-ene gir en god pekepinn på retning er i tillegg noe som inngår i grunnen til at KPI-ene har en så viktig funksjon i følge informanten. I motsetning til budsjett og regnskap som kun blir fulgt opp på månedlig og årlig basis blir KPI-ene fulgt opp daglig ifølge samtlige informanter som bruker dette verktøyet. Selv om KPI-styring er viktig nevnes det at det er essensielt at *"en ser at*

målsetningene man har satt seg gjenspeiler seg i styringssystemene og leder til rett vei” (Virksomhet 5).

KPI-ene følges som tidligere nevnt opp daglig og ses nærmere på for analysetall i månedsrapporten som skal presenteres for styret. Virksomhet 1,2 og 5 uttaler at de følger opp KPI-ene ved at avdelingsledere går igjennom tallene med Økonomidirektør/CFO/COO på hovedkontoret hvert kvartal. Avdelingslederne skal i samsvar med Økonomidirektør/CFO/COO sette opp en suksessplan for hvert nye kvartal. Virksomhet 2 uttaler at *“dette var noe som ble gjort i samsvar med budsjettet før, men i stedet for å ha suksessplan en gang i året så settes dette opp hvert kvartal”*. Videre går avdelingsleder og Økonomidirektør/CFO/COO gjennom målene som er satt for hvert kvartal og ser på i hvilken grad disse er oppfylt. Deretter kommer de frem til 1-2 ting som skal jobbes med for avdelingen til det neste kvartalet. For gjennomføring av dette utarbeides det tiltaksplaner for løsning av dette.

Felles for informantene er at bruken av KPI-ene blir sett på som en slags forklaringsvariabel for de overordnede styringsverktøyene i virksomheten og at det skal være med på å rette fokus på områder det må gjøres noe med. Budsjettet ligger som det overordnede styringsverktøyet, hvor inntekter, kostnader og resultat inngår. Virksomhet 6c viser eksempelvis til at *“Du kan se på det som et omvendt tre, der budsjettet ligger på toppen og nedover er det mer fokus på KPI-ene, så samt som avdelinger, team og enkeltindivider”*. *“KPI-ene skal ha en funksjon som skal støtte og på veien forklare den retningen man går”* (Virksomhet 2)

Det uttales at KPI-er brukes i nokså stor grad blant de virksomhetene som benytter seg av dette styringsverktøyet, og at det å benytte KPI-er i et større omfang ikke er noe som er planlagt med det første. Virksomhet 1 uttaler eksempelvis *“jeg føler vi benytter det i relativt stor grad, men vi kunne helt sikkert brukt flere. Utfordringene blir da å finne en balanse på hvilke KPI-er som er eller gir god informasjon til alle deler av organisasjonen. Jeg opplever at spesielt det ikke-finansielle aspektet kan være vanskelig å definere.”*. *“Jeg mener at vi får ut potensialet av de vi har satt nå, og det er viktigere å heller*

konsentrere oss om de vi allerede har frem til kvartalsmøtet.” (Virksomhet 2).

Virksomhet 5 uttaler at det fort kan bli oversiktlig om man skal forholde seg til flere KPI-er *“vi klarer oss greit med de vi har nå, blir det mer så tror jeg heller det skaper trøbbel enn nytte”.*

5.2 Inkassobransjens styringsutfordringer

I dette kapitlet skal det ses på de ulike styringsverktøyene som blir benyttet av de forskjellige virksomhetene og hvilke utfordringer styringsverktøyene innehar.

5.2.1 Utfordringer med budsjett

Informantene hadde mulighet til å svare på et åpent spørsmål om hva de så på som utfordringene og kritikken ved budsjettet. Tidsaspektet er noe som blir nevnt i stor grad fra informantene. Andre uttalelser impliserer at *“Man kan si at det kan være veldig låst, veldig rigid og at det er en lang forhandlingsprosess”, “Det er i visse tilfeller nokså utdatert på det tidspunktet det tas i bruk”.* Videre vil svarene på noen av de mest omtalte utfordringene ved budsjettet presenteres.

Når det gjelder hvordan informantene kjenner seg igjen kritikken ved at budsjettet er tid- og ressurskrevende har dette blant annet en sammenheng med hvilken oppfatning en har av budsjettprosessen samt hva som er ens arbeidsområde. Med dette menes det i hvor stor grad de ulike respondentenes arbeid er knyttet opp mot budsjettutarbeidelsen *“Det er mye unødvendig tidsbruk, men tidsbruken er spesielt knyttet til det jeg driver med”* (Virksomhet 1). Virksomhet 2 legger til i beskrivelsen at *“Vi ser på kostnadene først og så inntekter, og her er det mange møteplasser for å avstemme. Vi ender opp med et budsjett til slutt. Videre er det altså flere gjennomganger for å se om det blir slik en tror, og flere gjennomganger etter det før man er fornøyd. Dette er noe som kan ta mye av tiden på høsten”.* Virksomhet 5 og 6 impliserer at det er mye detaljarbeid i budsjettet, noe som knyttes til grunnen for at informantene opplever mye tidsbruk *“Vi kunne jo brukt mindre tid ved å ikke være så opphengt i detaljene mener jeg kunne vært hensiktsmessig”.* (Virksomhet 5). *“Det regnes på veldig mye som jeg mener opprinnelig burde vært integrert i systemene her og budsjettet burde ha hjulpet oss med”.*

(Virksomhet 6). Noe som kan henføres detaljene er at man skal ha tilstrekkelig informasjon fra de ulike enhetene internt, og at de interne møtene og forhandlingene er noe som tar mye tid og ressurser. Virksomhet 3 uttaler seg om at *“Det går relativt kjapt å få dataene inn og ut av systemet, men det som tar tid er i hovedsak prosessen og de diskusjonene som legges opp til”*. Virksomhet 4 uttaler likt med de øvrige informantene at budsjettet tar mye tid og ressurser, men at *“Det tar jo noe tid ut på høstparten, men vi har i det siste fått gode prosesser som gjør at vi sparer mye mer tid på den enn tidligere”* uten å gå noe videre inn på at tiden og ressursene som brukes på budsjettprosessen er til noe spesielt hinder for virksomheten.

I uttalelsene om at budsjettet er en utfordring ved at det er mangel på kobling til strategi informeres det om at budsjettet stort sett tar høyde for strategi. Virksomhet 1 viser blant annet til at det er en svært positiv kobling mellom budsjettet og strategien og at det ikke er noen spesielle utfordringer med det: *“Jeg vil si at budsjett og strategi har en nær kobling da vi bruker mye av våren på å diskutere strategiske målsetninger som skal knyttes til budsjettet”*. Dette er noe som og impliseres av Virksomhet 5 ved følgende uttalelse *“Ambisjoner og målsetninger diskuteres før sommeren. Selv om det blir større utfordringer å få godkjent neste års budsjett på høsten, vil det være de samme tiltakene som er diskutert på våren finnes igjen i budsjettet”*. Virksomhet 2 påpeker at strategigjennomgang med handlingsplaner en noe som utarbeides på våren i tillegg til å vise til at man kan bli noe låst til strategien ved at budsjettet er et rammeverk for bruken av ressursene; *“Handler litt om hvordan man legger opp prosessen. Vi legger opp handlingsplaner først og deretter utarbeide budsjetter i etterkant av dette. Det som kan være er jo at man kan bli litt låst ved at man ikke har satt av nok ressurser i budsjettet som begrenser en til å ha handlingsrom”*. Virksomhet 6c er kort i uttalelsen og informerer om at *“Det kan jo være krevende, men jeg mener vi har løst det godt”*.

Virksomhet 3 og 4 viser imidlertid at det muliggjør seg å bygge budsjettet på strategien, og at det ikke er noen spesielle utfordringer når det kommer til dette kritikkmomentet. I likhet med de øvrige informantene uttales det seg om at strategiplanleggingen forekommer på våren. Det er ifølge de to virksomhetene hensiktsmessig å legge inn en buffer i budsjettet. *“Det trenger ikke noen spesielle hindringer her. Hvis vi for eksempel*

skal legge om innfordringsstrategien vår tar vi høyde for dette i budsjettet ved å legge inn en buffer.” (Virksomhet 4) Det handler altså om å ta høyde for strategien i budsjettet, og planlegge når en eventuell ny strategi skal implementeres “La oss si at vi skal ha en endring i strategien. I den forbindelse som budsjetterer vi med en buffer i budsjettet. Denne bufferen vil vi løpende gjennom budsjettåret avsette for hver måned gjennom året. I desember så vil vi ta en vurdering på om noe av dette kan inntektsføres.” (Virksomhet 3).

Når det gjelder at budsjettet er en barriere mot endring er dette noe som virksomhetene i noen grad kjenner seg igjen i med blandede uttalelser. Det har ikke vært store endringer i bransjen tidligere, av den grunn oppleves det at et utvalg av informantene ikke kjenner seg igjen i utfordringen i stor grad. Samtidig er det noen av virksomhetene som virker mer fremtidsrettet. Det viser seg spesielt fra to av virksomhetene at det er styret som kan være hovedgrunnen til at det ikke i større grad tas bruk av alternative styringsverktøy i virksomhetene. Virksomhet 1 uttaler seg om at *“Det er litt modning på toppen som må til for at større bruk av alternative styringsverktøy skal trå til. Dette gjelder spesielt hvis eksterne faktorer påvirker oss er budsjettet er lite egnet til dette”*. Informanten viser her til styret som holder veldig fast på det tradisjonelle budsjettet samtidig som at de eksterne faktorene som man ikke er klar over at skal inntreffe kan være en utfordring når det kommer til budsjettutarbeidelsen. Virksomhet 5 informerer om at budsjettet er godt egnet til endringer de er klar over at skal skje, men i likhet med virksomhet 1 vil det være et problem når ytre faktorer kommer inn i bildet: *“Vi har jo et konservativt styre som holder veldig på budsjettet. Samtidig trenger det ikke være et hinder mot endring. Hvis man klarer å forutse endringene som skal gjøres er det lett å ta høyde for dette i utviklingen av budsjettet. Samtidig er det ikke like lett hvis det er ytre faktorer vi ikke har kontroll over.”* Virksomhet 3 viser til at budsjettet egner seg bra som et mål, og tror at noe av grunnen til at budsjettet blir holdt fast på er fordi det er hensiktsmessig som et mål: *“Det handler jo om at man må ha et mål for året. Dette er noe man må ha uansett. Hvis man går bort fra budsjettet vil man ikke ha det overordnede resultatmålet, så det handler om å finne gode alternativer til det.”* Virksomhet 4 uttaler i beskrivelsen at det langsiktige målet som budsjettet gir er meget

hensiktsmessig, og at det kan være en utfordring å styre ved kortsiktig mål *“Hva er det vi skal styre etter da hvis vi bare har de kortsiktige målene?”*. Som informantene i virksomhet 3 og 4 impliserer er det ikke noen uttalelser som kan synes å være i samsvar med at budsjettet er en barriere mot endring, da virksomhetene ser på budsjettet som hensiktsmessig.

En oppfatning fra virksomhet 2 er at det kan skje endringer gjennom året som gjør at man kan låse seg til budsjettet: *“De langsiktige planene tar i noen tilfeller lite for seg ettersom det ofte er behov for å planlegge på nytt. Budsjettåret er langt og det kan skje endringer underveis. Samtidig har det ikke skjedd noen drastiske endringer i bransjen den siste tiden. Bortsett fra i desember da.”*. Endringene som skjer underveis er noe Virksomhet 6 og påpeker og at det er vanskelig å forutse endringer i omgivelsene *“Det kan jo være vanskelig å forutse hva som skal skje når vi budsjetterer. Man kan si at vi i noen grad budsjetterer i blinde.”*

I uttalelsen av om budsjettet ikke henter ut potensialet i virksomheten mener Virksomhet 1 at dette ikke er en hindring da de blant annet ikke er veldig låst til budsjettet *“Jeg føler at vi klarer å hente ut potensialet. Dette har jo noe med å gjøre at vi ikke er så låst og vi kan likevel spille på de ressursene vi har og lett omrokere, slik at vi får ut potensialet.”*. Det anses heller ikke som en hindring for å få ut potensialet hos virksomhet 6c da det blant annet handler om at man klarer å tilpasse seg de ulike enhetene og avdelingene sine behov for ressurser *“Hos oss handler ikke budsjettet om en forhandlingssituasjon hvor man skal argumentere for ressurser. Hvis det oppstår ting gjennom året og man argumenterer godt så er det rom for å enten allokere internt eller få nye ressurser inn om det er behov for det”*.

Det gis imidlertid uttrykk for buffere som legges i budsjettet som står igjen på slutten av året kan brukes opp: *“Legger vi for eksempel inn en buffer i budsjettet og det står igjen noen omstillingsmidler som ikke er brukt kan det ha en tendens til å ha en uheldig skjebne”*. (Virksomhet 4). *“Det kan jo tenkes at en avdeling kan si at de har mindre enn hva som egentlig er realiteten for at de skal ha litt å gå på. Dette er jo den naturlige konsekvensen av at man blir målt hardt på de faktiske tallene”* (Virksomhet 5)

Det er kun en av virksomhetene som påpeker atferdsmessige utfordringer i forhold til budsjettet: *“Det måles hardt på de faktiske tallene”, ”...en avdeling si at de har mindre enn hva som egentlig har realiteten for at de skal ha litt å gå på”* (Virksomhet 5).

Samtidig viser ikke de resterende virksomhetene til noen spesielle atferdsmessige problemer ved budsjettet med følgende uttalelser: *“Det er ikke sånn at når vi kommer til slutten av desember så lurer vi på hvor mye som er spart opp av kostnader sånn at vi kan se hva vi kan brenne av. Så dette er ikke noen utfordring hos oss.”* *“Jeg ser egentlig ikke noen store atferdsmessige problemer”*. *“Vi har jo en ganske ekstrem budsjett disiplin, og vi skal jo treffe på budsjettet, men jeg vil ikke si at dette er noe problem atferdsmessig annet enn at vi har spesielt fokus på det”*

5.2.2 Utfordringer med prognostisering og rullerende prognoser

Det er uttrykkes ulike utfordringer til prognoser hos de seks virksomhetene. Det vises spesielt til tidsaspektet ved utarbeidelsen av prognosene og at dette blant annet tar tid sett i sammenheng med utarbeidelsen av budsjettet. Virksomhet 1 sier at de kunne spart tid på å gjøre om på budsjettpraksisen ved at heller prognosene og budsjettet kunne utfylt hverandre. Dette er noe som og påpekes av Virksomhet 2: *“Det er et dobbeltarbeid opp mot budsjettet. Vi ønsker heller å få til en mellomting av budsjett og prognoser.”*

Virksomhet 3, 5 og 6c uttaler seg imidlertid om at de ikke kjenner seg igjen i noen spesielle utfordringer ved bruk av prognoser. Virksomhet 6c informere om at *“Jeg kan ikke komme på noen spesielle utfordringer med det, jeg synes vi bruker det på en bra måte ved å kontrollere prognosen opp mot budsjett.”* Virksomhet 5 uttaler følgende: *“Jeg ser egentlig ikke noen store utfordringer knyttet til det. Vi har jo ikke fullstendig rullerende enda, men det er høyest mulig at vi går over til en modell hvor vi utvikler slike prognoser i nær fremtid.”* og legger til i beskrivelsen at en utfordring med å bruke rullerende prognoser kan være at det kan ta mye tid om en er nødt til å bearbeide dataene selv, og er avhengig at det er en automatisk prosess, hvor man slipper å kontrollere selv. Om man er nødt til å *“enda flere ganger i året må bruke manuell kontroll og manuell innlasting”* er dette noe Virksomhet 5 ser på som en utfordring.

Virksomhet 4 påpeker spesielt aspektene ved bruken av rullerende prognoser og utfordringene som kan oppstå om man kun skulle ha benyttet seg av rullerende prognoser *“Om man bare skulle hatt rullerende prognoser kan en miste de holdepunktene som det årlige budsjettet har. Man kan ved bruken av rullerende prognoser ha lavere kvalitet knyttet til hver gang man justerer prognosen enn man har ved bruken av en grundig budsjettprosess”*. Virksomhet 3 uttaler seg i tillegg om nytten av de holdepunktene budsjettet har og at man kan miste motivasjon ved å gå vekk fra budsjettet *“Det er jo hensiktsmessig å ha mål å strekke seg etter i budsjettet. Om vi hadde gått over til rullerende prognoser ville mye av motivasjonen knyttet til budsjettmålene blitt borte.”*

5.2.3 Utfordringer med balansert målstyring/KPI-er

For de fire virksomhetene som benytter seg av en form for balansert målstyring, som omtales som KPI-er er det visse utfordringer. Alle virksomhetene har en gang implementert og tatt i bruk KPI-er i sin virksomhetsstyring, mens to av virksomhetene har gått bort fra dette. Det kommer frem fra intervjuene at selve implementeringen av styringsverktøyet som utfordrende, da dette var noe som ble sett på som tid- og ressurskrevende. *“Det tok tid, og jeg oppfattet det som om at implementeringen av dette nye systemet ikke var alt for populært hos de fleste”* er noe som uttales fra virksomhet 3. Det viser seg fra de andre virksomhetene som for tiden benytter seg av KPI-er at det var relativt greit å implementere dette i virksomhetene deres, og at personer som hadde sentrale stillinger viste mye engasjement ved implementeringen av prestasjonsstyringsverktøyet. Virksomhet 1 uttaler eksempelvis at *“...engasjementet rundt KPI-styringen var stor i begynnelsen, og dette er nok grunnen til at verktøyet brukes slik som det gjør i dag.”*

Videre oppleves det at det kan være utfordrende å tilpasse seg KPI-ene og komme frem til hensiktsmessige KPI-er: *“Utformingen av KPI-er kan være en utfordring, og dette med hvordan vi skal klare å finne riktige KPI-ene som gjør nytte”*. (Virksomhet 2). Virksomhet 5 legger videre til at *“Det er viktig å definere hvilke KPI-er vi skal fokusere på og ikke lage for mange KPI-er. For mange KPI-er kan føre til at man kan miste kontroll og kan*

lett bli uoversiktlig.” Virksomhet 6 viser til helheten av organisasjonen, og at det ikke vil være hensiktsmessig å lage for mange KPI-er etter som dette ikke lage for mange som ikke vil være like relevant for alle delene i organisasjonen. Det kan altså bli for mye å holde orden på om det implementeres for mange KPI-er og at man lett kan miste oversikt på de viktigste KPI-ene. Det uttales at *“ved implementering av flere KPI-er kan det liksom være litt krevende å ha en litt lenger horisont for de KPI-ene som er valgt”* (Virksomhet 1). Og tilføyer videre i beskrivelsen at det er hensiktsmessig å utarbeide KPI-er som er av god kvalitet og at det kan være vanskelig å finne de gode indikatorene for å måle kvalitet. Dette gjelder spesielt for de ikke-finansielle ytelsesmålene: *“Jeg opplever at spesielt det ikke-finansielle aspektet kan være vanskelig å definere.”*

Når det kommer til betalingsoppfølgingen vises det her til at det er noen aspekter som var vanskelig å måle ettersom de er sammensatte: *“Det er noen av aspektene ved inndringen som kan være vanskelig å finne mål og indikatorer på og det er ikke alt som er like målbart.”* (Virksomhet 1). Virksomhet 2 uttaler at noen av tjenestene deres har nokså langsiktige effekter og av den grunn kan det her være vanskelig å finne de riktige indikatorene og måltallene. Dette er noe som og poengteres fra virksomhet 6c som viser til budsjett kontra KPI-er *“hvis man tenker at man bruker budsjett eller bare KPI-er, så vil jeg si at noen av utfordringene kunne være å se de litt lenger linjene om man bare skulle benyttet seg av KPI-er”*. Informanten fra Virksomhet 5 tilføyer i beskrivelsen av utfordringene om at *“selv om vi følger opp på et sett av mål som du ser fungerer, så trenger det ikke nødvendigvis å føre til et økt resultat totalt sett”*. Av den grunn er det ikke noen garanti for at virksomheten får økt resultat selv om man følger opp de riktige målsetningene for virksomheten.

5.3 Dynamisk styring

Samtlige av informantene opplever bransjen som nokså stabil ettersom det har vært lett å forutse hva som kommer til å skje, men at det i den siste tiden har opplevd nokså uforutsette hendelser som har krevd med fokus på dynamikk. *“Forholdene har vært relativt stabile, men at vi har opplevd den siste tiden at de har vært dynamiske likevel.”* (Virksomhet 2). *“Det har egentlig vært ganske stabilt og forutsigbart, men vi merker nå*

som det blåser litt at det kan skje endringer. “ (virksomhet 3). Det vises her til rammebetingelsene for inkassosalæret, der Stortinget er premissgiver for dette. Regjeringen besluttet 20.12.18 at inkassosatsen skulle frysas frem til nye regler om inkassosalærer er på plass (Regjeringen.no).

I tillegg opererer inkassovirksomhetene innenfor ulike bransjer. Av den grunn er virksomhetene nødt til å holde seg oppdatert innenfor bransjene de opererer i tillegg til å kunne tilby gode løsninger for sine kunder i: *“Det er viktig å henge med hele veien og sørge for at vi har de beste integrasjonssystemene”* er noe som uttales av virksomhet 5. *“Man kan ha ulike løsninger innenfor ulike bransjer. Innenfor noen har vi de beste løsningene per nå og det er jo så mye som skjer og utvikles, så man må følge med.”* (Virksomhet 1). *“Kunder går inn og ut, samme som i andre selskaper. Mye mediaoppstyr og frysing av inkassosatsen gjør at det blir litt annerledes for vår del per nå.”* er noe virksomhet 4 viser til.

Det er og inkassosatsen/salærsatsen som de øvrige informantene nevner som et usikkerhetsmoment grunnet medieoppstyret den siste tiden som har satt bransjen i noe uro. For å håndtere dette informerer noen av virksomhetene om at det er satt ned et utvalg som skal se på loven gjennom bransjens forening Virke Inkasso og i direkte kommunikasjon med de ulike partiene på stortinget. Noe virksomhet 1 og 2 viser til er at det kunne vært nyttig å ha hyppigere prognoser som lettere kan tilpasse seg omgivelsene virksomheten opererer i *“Det hadde gjort det mer fleksibelt, og vi har mulighet til å tilpasse oss de eksterne faktorene”* sier virksomhet 1.

Et annet aspekt, som noen av virksomhetene nevner er at de kjøper opp store gjeldsporteføljer fra andre selskaper. Virksomhet 5 uttaler det eksempelvis slik: *“Vi har kjøpt opp store porteføljer de siste årene. Her er forutsetningene litt annerledes. Der har man jo kjøpt porteføljen, og alle inkassosalærene har påløpt. Det er helt andre betingelser for inntekt”*. Virksomhet 2, som og har kjøpt opp diverse gjeldsporteføljer viser til at dette er med på å redusere usikkerheten *“Ved at vi har store porteføljer reduserer dette noe av usikkerheten ved at vi kan inndrive selv uavhengig av stortinget og kunder inn og ut.”*

Det ble tatt forutsetninger i prosessen frem til budsjettet i 2019, og samtlige av informantene gir uttrykk av at det var nokså forutsigbart å si hva betingelsene var. Ved at inkassosatsen skulle fryses som var en beskjed som kom helt på slutten av 2018 måtte virksomhetene lage en ny versjon av budsjettet. Virksomhet 3 informerer om følgende: *“Proessen frem til budsjettet i 2019 var ganske forutsigbart å si hva betingelsene var, men så fikk vi plutselig en endring på tampen som gjorde at vi måtte lage en justert versjon”*. Virksomhet 6c uttaler seg om at budsjettet i en viss grad er påvirket av denne usikkerheten, men at *“vi prøver å være flinke til å ta forutsetninger, at vi forutsetter et salær på dette nivået, og at det lett kan muliggjøre seg å gjøre endringer hvis for eksempel salæret blir endret eller at man kan forklare avvik opp mot de forutsetningene som ble tatt i budsjettet.”*

Når det gjelder spørsmålene om hvordan informantene vil beskrive sin styringspakke kommer det frem at alle de seks virksomhetene primært styrer etter budsjettet. Fire av virksomhetene viser til at budsjettet erstattes av prognosen og KPlene kommer inn her ved å forklare de avvikene som oppstår: *“Primært budsjettet og erstattes av prognosen når dette er utarbeidet. De ulike kpiene er i stor grad med på å forklare de avvikene som oppstår virkelig mot budsjett og prognose”* (Virksomhet 1). Virksomhet 2 viser til prognoser, og hvordan dette henger sammen i en styringspakke: *“Prognoser er noe som tenkes i større grad på de KPlene og måltallene vi har. Det jobbes kontinuerlig med prognoser på det og, altså for hvordan vi tror at det skal utvikle seg. Det er en del av KPler, målstyring og budsjetter, så de henger litt sammen.”*

Virksomhet 3 og 4 vektlegger budsjettet i høy grad, men bruker i tillegg prognoser for å forklare avvik. *“Budsjettet og prognosen samhandler ved at prognosen er med på å forklare avvik opp mot budsjettet”* (Virksomhet 3).

5.4 Oppsummering av resultater

Budsjettet er ifølge informantene det mest brukte styringsverktøyet. Det er i hovedsak styret og den øvrige ledelsen som ønsker at man utarbeider budsjetter og budsjettet er godt implementert i virksomhetene. Budsjettet baseres på den historiske utviklingen fra tidligere år og justeres og tar høyde for de planene som er lagt for det kommende året.

Når det kommer til budsjettets ulike formål basert på litteraturen fra Bergstrand (2009) og Gjønnnes og Tangenes, 2014) uttrykker informantene at budsjettet er egnet til ulike formål.

Det fremkommer fra informantene at budsjettet ses på som et mål. Det henvises spesielt til å nå budsjettet resultat. De fleste av virksomhetene uttaler at de treffer bra på kostnadsmålene, men at det kan oppstå større avvik på inntektsmålene. Det uttales samtidig at inntektsmålene kan settes høyt for at man skal ha noe å strekke seg etter og at det kan settes i gang tiltaksplaner for å justere avvikene ifølge virksomhet 3 og 6. Virksomhet 1 og 2 påpeker at KPI-er og prognoser er godt egnet til å gi oppfølging underveis.

Under motivasjon- og belønningsformålet indikeres det at budsjettets motivasjonsformål knyttes til deltakelse i prosessen og å oppnå mål underveis i prosessen. Virksomhet 6 har individbasert bonus og trekker dette frem som en motivasjonsfaktor.

For planleggings- og kommunikasjonsformålet viser noen av informantene til at budsjettet kan egnes godt til planlegging, men at horisonten til budsjettet kan være litt lang. Prognoser er noe som ifølge noen av virksomhetene er et hjelpemiddel for planleggingen. Budsjettet er i henhold til virksomhet 3 nyttig for planlegging mens virksomhet 1 og 2 påpeker at KPI-er kan være bedre egnet til kommunikasjon av disse planene.

Ansvarliggjøring ettersom samtlige av informantene kjenner seg igjen i formålet og det er tydelig at det er en leder fra de ulike enhetene i virksomhetene som står som ansvarlig for forskjellige områder i budsjettet.

Avviksanalyse er formål som står sterkt hos virksomhetene og at det spesielt er snakk om å holde kontroll på kostnadene og forklare hva som ligger bak avvikene. Man måler

avvik opp mot regnskapsdata en gang i måneden, men bruken av prognoser er også noe som har en viktig funksjon for avvikshåndteringen.

Flere av virksomhetene forklarte under ressursallokering og koordinering at de får tildelt rammer og ambisjoner for de forskjellige avdelingene under budsjettdiskusjonene på høsten. Det handler altså om å sette en grense for hvor mye som kan brukes av ressurser. Fra majoriteten av virksomhetene er ressursene forhåndsdefinert, og det er liten grad av fleksibilitet for koordinering av ressursene. Det vises imidlertid til en grad av fleksibilitet hos to av virksomhetene da det oppleves at man ikke er veldig låst til de rammene som settes på høsten.

Virksomhetene påpeker at budsjettet egner seg spesielt godt til kostnadskontroll, da man i samhandling med avviksanalysene treffer godt på kostnadene gjennom måneden. Det påpekes at det ville vært vanskelig å ha en slik kontroll uten å benytte seg av budsjettet, og at det er hensiktsmessig å sette rammer for kostnadene for at man skal ha en grense å forholde seg til.

Etter informasjon fra virksomhetene vises det til at budsjettets koordineringsformål er med på å bedre koordinasjonen og samhandlingen mellom enhetene fra virksomhetene, selv om det kan tolkes fra uttalelsene at det kan være en utfordring ved at man kan bli for fokusert på sitt eget område og ikke se på virksomheten som en helhet.

Kommunikasjonen mellom de forskjellige enhetene er noe som bedres i budsjettdiskusjonene informeres det om fra én informant, mens flertallet av virksomhetene påpeker budsjettdokumentet sin kommunikasjonsegenskap og at dette kan kommunisere godt om man ser det enkeltvis. Samtidig påpekes det tilfredshet med kommunikasjonseffekten alternative styringsverktøy gir.

Prognoser er noe som benyttes i samtlige av virksomhetene. Det er oppfattet en positiv holdning til bruken av prognoser. Ingen av virksomhetene benytter seg av rullerende prognoser per nå, men det påpekes spesielt fra to av informantene at rullerende prognoser kan være hensiktsmessig i fremtiden. Prognosene utarbeides henholdsvis to

og tre ganger i året i de seks virksomhetene. Det vises og til at prognosene er mer hensiktsmessig ettersom det gir et bedre oppdatert resultat enn det gjør i budsjettet og at det er et godt egnet verktøy til å forklare avvik opp mot budsjettet. Det fremkommer fra samtlige informanter at budsjettet er mest hensiktsmessig for kostnadene, mens prognosene vektlegges i større grad på inntektssiden.

Ved balansert målstyring refererer samtlige av virksomhetene til KPI-er heller enn BMS. Fire av virksomhetene benytter seg av KPI-er. De mest essensielle nøkkeltallene er fra 8 til 14 stykker. Disse nøkkeltallene består av finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall, hvor de finansielle nøkkeltallene utgjør størst grad av KPI-ene. KPI-ene brukes i stor grad for virksomhetene til å forklare avvik og for å finne ut på hvilken måte de er på vei mot målene. KPI-ene følges opp daglig, og de får kontinuerlig oppdatert informasjon på KPI-ene via et datasystem. I noen av virksomhetene uttales det at det er kvartalsvise møter hvor en følger opp KPI-ene og setter opp en suksessplan for neste kvartal. Det er ingen av informantene som uttrykker at de ønsker å implementere en større grad av balansert målstyring/KPI-er nå med det første.

Når det kommer til inkassobransjens styringsutfordringer vises det til at tidsaspektet noe som er nevnt i stor grad i forhold til utfordringene med budsjettet og at flere av informantene uttrykker at de kjenner seg igjen her. Virksomhetene viser til at budsjettet er knyttet til deres overordnede strategi og at strategiltak tas høyde for i budsjettprosessen. Det er ingen klare uttalelser som viser at budsjettet ikke har en kobling til strategi. Det vises til konservative styrer som holder fast på budsjettet. Det gis imidlertid ikke uttrykk for at det har vært store endringer i bransjen, men at når disse endringene skjer kan en ifølge noen av informantene føle seg litt låst til budsjettet. To av virksomhetene uttaler seg imidlertid om at de ikke er veldig låst til budsjettet og at det muliggjør seg å allokere internt eller få nye ressurser om det er behov, som gjør at potensialet oppnås. Ingen av virksomhetene kjenner seg igjen i at budsjettet er en utfordring når det kommer til atferd hos de ansatte.

Utfordringene med KPI-ene er spesielt å finne de rette KPI-ene og at det ikke bør være for mange av disse. De to virksomhetene som ikke benytter seg av dette styringsverktøyet begrunner dette blant annet med at det tok mye tid og ressurser i tillegg til et mangler på engasjement ved et forsøk på å implementere det. Det er i følge informantene hensiktsmessig å ikke ha for mange KPI-er, og heller finne KPI-er som er av god kvalitet. Å ha en litt lenger horisont om man ser på bruken av KPI-ene atskilt er noe som videre påpekes som en utfordring i tillegg til at selve bruken av KPI-er ikke nødvendigvis fører til økt resultat totalt sett.

For prognosene vises det til fra noen av informantene at det kan ta noe tid i sammenheng med budsjettarbeidelsen, og at det er et ønske om å helle få til en mellomting av budsjett og prognoser. Andre informanter uttrykker at det ikke er noen spesielle utfordringer ved bruken av prognoser i det hele tatt. Noen av virksomhetene impliserer imidlertid utfordringer som kan være knyttet til bruk av rullerende prognoser, der det kan ta mye tid om man enda flere ganger i året må bruke tid på manuell kontroll og innlasting. Det vises og til fra en informant at man kan miste noe av kvaliteten som kommer fra budsjettet.

For de dynamiske omgivelsene som virksomhetene opererer i har forholdene vært relativt stabile. I den siste tiden har vært litt mer krav til dynamikk ettersom det har vært en endring i rammebetingelsene for inkassosalæret. Dette kommer blant annet av nylig kritikk av bransjen fra media. Ettersom denne endringen kom helt på tampen av 2018 var virksomhetene nødt til å lage en justert versjon av budsjettet. Når det gjelder styringspakken til virksomhetene vektlegges budsjettet i størst grad, men at innspill fra prognoser og KPI-er i fire av virksomhetene, er med på å danne en styringspakke som treffer flere aspekter av virksomhetene ifølge informantene.

6. Diskusjon

Jeg skal i dette kapitlet diskutere resultatene fra intervjuene i forhold til teorien presentert i kapittel 3. Hovedproblemstillingen er å finne ut på hvilken måte budsjettet er et egnet styringsverktøy i inkassobransjen. På bakgrunn av dette vil de tilhørende forskningsspørsmålene diskuteres før hovedproblemstillingen besvares avslutningsvis i kapittel 7.1.

6.1 Styringsverktøy og deres funksjoner

Det første forskningsspørsmålet er som følger: *“Hvilke styringsverktøy brukes i dag?”*. Forskningsspørsmålet har til hensikt å gi kunnskap om hvilke styringsverktøy som benyttes av de ulike virksomhetene i inkassobransjen. Forskningsspørsmål nummer to: *“Hvilke funksjoner (roller) har styringsverktøyene?”* skal si noe om hvordan styringsverktøyene benyttes i virksomhetene i bransjen og hvilke formål de innehar. Videre vil styringsverktøyene som benyttes i bransjen og hvilke funksjoner de har diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket for avhandlingen.

6.1.1 Budsjett og budsjettformål

Eriksrud og McKeown (2010) bekrefter i sin studie at budsjett er det mest brukte verktøyet for styring. Samtlige av virksomhetene i inkassobransjen viser til at budsjettet er det styringsverktøyet som er vektlagt i størst grad. Det er etter oppfatning fra noen av informantene at man er tilfredse med den retningen og rammen budsjettet gir. Uten budsjett hadde man mistet mange av holdepunktene som verktøyet gir. Dette er noe som samsvarer med Libby og Lindsay (2010), hvor de finner at mangfoldet av deltakerne i deres studie har vanskeligheter med å tenke seg et styringssystem uten bruk av budsjetter. Budsjettet baseres primært på historikken i virksomhetene, og det settes mål om en vekst i forhold til tidligere perioder. Dette er i likhet med Horngren, George & Datar (1994) sine uttalelser om at budsjettet baserer seg på historiske prestasjoner og bruker dette til å angi fremtidige prestasjoner.

6.1.1.1 Budsjettformål

Det skal tas utgangspunkt i Bergstrand (2009) og Gjønnnes og Tangenes (2014) sine syn på de ulike budsjettformålene som ble presentert i teorikapittelet. Sistnevnte påpeker spesielt at budsjettet er best egnet som en spesialvariant av prognosen. Budsjettet kan ikke både være en målbærer og prognose samtidig (Sending og Tangenes, 2019). Sistnevnte argumenterer spesielt for at budsjettet ikke er egnet som et grunnlag for målsetting ettersom det tradisjonelle budsjettet er ensidig finansielt orientert og kun omfatter størrelser som viser resultatet av verdiskapningen.

6.1.1.1.1 Målsetting

Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker at fastsettelse av mål gjøres på bakgrunn av å gi motivasjon til forbedring og retnings mobilisere den organisatoriske atferden. Jacobsen og Thorsvik (2008) påpeker og motivasjonsaspektet under målsettingen. Flertallet av informantene knytter budsjettmålene opp mot å treffe resultatet på bunnlinjen. Det handler altså om å ha noe å strekke seg etter for virksomhetene. Noen av virksomhetene vektlegger i tillegg inntektene som et strekksmål. Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker i denne sammenheng at streben etter budsjettoppnåelse innebærer at man setter et likhetstegn mellom budsjettoppnåelse og verdiskapning og at dette er en svært farlig forestilling. Virksomhet 1 og 2 nevner imidlertid at en har ønske om realistiske budsjettmål i motsetning til å sette for høye budsjettmål. Det påpekes heller i denne sammenheng hvordan de overordnede målene underbygges ved hjelp av KPI-er. Dette er i enighet med Gjønnnes og Tangenes (2014) sine påstander om at man må ha et styringsverktøy som representerer de faktiske driverne for verdiskapning, som er ikke-finansielle av natur og ytelsesmål som representerer den resulterende verdiskapningen. Det ikke-finansielle aspektet er noe som vil belyses senere i oppgaven.

Som nevnt uttrykkes det fra majoriteten av informantene at det handler om å nå de budsjetterte resultatmålene som er satt. Dette gjør blant annet at virksomhetene jobber på en mer desentraliserende måte i følge Bergstrand (2009) og har blant annet en fordel med at man slipper å konsultere ledelsen i de fleste detaljerte aktiviteter. Den finansielle orienterte tilnærmingen er noe som imidlertid legges til grunn. Dette setter

begrensninger til å kun måle og følge opp verdiskapningen og kritiseres nevneverdig av Sending og Tangenes (2019) da de mener dette er lite hensiktsmessig ettersom budsjettet bør reflektere en brutalt ærlig forventning om hvordan fremtiden vil forløpe seg som man finner ved bruk av prognose.

6.1.1.1.2 Motivasjon og belønning

Budsjettet kan benyttes til motivasjon av medarbeidere ved å identifisere mål for forskjellige aktiviteter. Hoff (2004) påpeker at å få myndighet og ansvar til å gjennomføre budsjettplaner vil være motiverende for de involverte. Dette er gjenkjennelig for virksomhet 3 og 4 som påpeker at man motiveres av selve deltakelsen og engasjementet rundt budsjettprosessen. En av virksomhetene uttaler seg om at budsjettet ikke har noen spesielt motiverende funksjon ettersom virksomheten er under en streng budsjett disiplin. Resterende av virksomhetene knytter motivasjon opp mot å nå mål i budsjettprosessen. Sending og Tangenes (2019) påpeker at mål settes for å motivere de ansatte til ekstra innsats. Samtidig viser Gjønnnes og Tangenes (2014) til at det heller er hensiktsmessig med målkongruente incentivsystemer der det er samsvar mellom virksomhetens strategiske mål og de ansattes handlinger. Det gis ikke uttrykk for en slik sammenheng etter informasjon fra den største andelen av virksomhetene ettersom målene heller begrenses til oppnåelse av finansielle størrelser.

Ut i fra tre av informantenes uttalelser vises det til at budsjettet har en motiverende funksjon ettersom det spesielt knyttes opp mot mål under budsjettprosessen. Dette strider mot Gjønnnes og Tangenes (2014) som påpeker at budsjettet ikke er egnet som målbærer, men mer mot et tradisjonelt syn hvor budsjettet skal være en pekepinn på hvor man er, hvor man skal og når man skal være der (Otley, 1987).

6.1.1.1.3 Planlegging og kommunikasjon

Bergstrand (2009) viser til at budsjettet skal være hjelpelig til planleggingsprosessen. Virksomhetene informerer om at planleggingsprosessen for budsjettet foregår på høstparten av kalenderåret. Fra noen av informantene informeres det om at budsjettet kommuniserer virksomhetenes planer og intensjoner, men at tidshorizonten kan bli litt lang. Dette har noe med at planene har en kort tidshorizont da endringer kan skje

underveis og planene vil da ta lite for seg (Gjønnes og Tangenes, 2014). Gjønnes og Tangenes (2014) påpeker at om budsjettet skal kunne kommunisere virksomhetens planer og intensjoner må dette innebære at budsjett og budsjetteringen utgjør et nødvendig så vels om tilstrekkelig rammeverk for virksomhetens planer. De kritiserer spesielt syn som påpeker 1:1 forhold mellom budsjetter og planer. Ved å ha dette 1:1 forholdet vil man begrense seg til de finansielle størrelsene. Det er imidlertid delte meninger fra informantene om budsjettet i seg selv er et egnet planleggingsverktøy. Et utvalg av virksomhetene ser det som hensiktsmessig å benytte alternative styringsverktøy for planlegging. Virksomhet 2 viser til at det finnes alternative verktøy for en slik planlegging, som prognoser. Bergstrand (2009) påpeker og dette ettersom det kan være gunstig å utforme diverse prognoser for hvordan den globale økonomien, behovet til kunder og inflasjonen utvikler seg og at budsjettet utformes til å imøtekomme og kontrollere disse faktorene. KPIer er noe som følges opp hyppig i følge virksomhet 1, og man får da bedre oppdaterte data. Det er delt mellom de seks virksomhetene om formålet er egnet, ettersom en side fokuserer og holder fast på de finansielle aspektene og selve budsjettstyringen som gjør at planene legges til grunnlag for oppfyllelse av mål. Resterende virksomheter kan ta i bruk alternative verktøy som prognoser og KPI-er da det er ønske om en mer dynamisk styring.

6.1.1.1.4 Ansvarliggjøring

Budsjettet muliggjør ansvarliggjøring ettersom det delegerer ansvaret ved å identifisere hvem som er ansvarlig for hva (Bergstrand, 2009). Bergstrand (2009) viser og at en ansvarsfølelse hos ledere kan motivere ledere til å oppnå mål og gi gode resultater. Samtlige av virksomhetene viser til at ulike nøkkelpersoner i virksomhetene står ansvarlig for den delen av budsjettet de har innflytelse på og at dette er hensiktsmessig for at en skal oppnå de målene som har satt. Formålet er etter informasjon fra informantene svært hensiktsmessig, selv om informantene er noe korte i uttalesene. Det påpekes fra flere av virksomhetene at budsjettet brukes som uttrykk for ansvarliggjøring ettersom dette gir bedre kontroll på målene og rammene en skal holde seg innenfor. Ulike ledere har ansvar for den delen av budsjettet de har innflytelse på som samsvarer med Bergstrand (2009). Ettersom budsjettet i høy grad benyttes til ansvarliggjøring i

bransjen er budsjettet målbærende ettersom budsjettet brukes som uttrykk for målene og rammene som settes for de forskjellige ansvarsområdene. Dette mener Gjønnnes og Tangenes (2014) kan ha kontraproduktive konsekvenser for virksomheten.

6.1.1.1.5 Oppfølging, kontroll og avviksanalyse

Bergstrand (2009) viser til at det er hensiktsmessig med regelmessig oppfølging og kontroll om budsjettet skal fungere som et nyttig styringsverktøy. I samhandling med dette er avvikshåndtering en mye utbredt praksis i dagens virksomheter (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Budsjettet viser seg til å være hensiktsmessig for disse formålene i følge informasjon fra virksomhetene og at det er mye brukt. Avvikshåndtering er noe som følges opp ofte gjennom året, og at det er egne møtearenaer for disse typer samtaler. De virkelige regnskapstallene følges månedlig opp mot budsjettet. Samtidig vises det til at prognosen er et nyttig verktøy for konstatering av avvik som videre fører til tiltak. Dette er i følge Boye og Fjell (1989) hensiktsmessig da budsjettet brukes som et sammenligningsgrunnlag for en slik kontroll og at det danner grunnlag for forbedringer og nye mål. Virksomhet 4 påpeker at avvikene skal ha en funksjon ved at man lærer av sine feil. Dette er i samsvar med Boye et. al (1999) sine uttalelser om at avvik danner mulighet for å lære av sine feil og gjøre justeringer og forbedringer med hensikt å oppnå fremtidige mål. Gjønnnes og Tangenes (2014) mener imidlertid at slik kontroll og avviksanalyse er mindre hensiktsmessig jo lenger man kommer ut i året ettersom budsjettet raskt utdateres. Forskerne mener at man heller kan ha kvartalsvise budsjetter ettersom dette tar hensyn til endringer i omgivelsene og avvikene vil da ikke være så store i tillegg til at man sparer mye tid på kontroll og oppfølging.

Avvikshåndteringen og kontrollen er mye benyttet i virksomheten. Den tradisjonelle avvikshåndteringen ved å månedlig følge opp budsjettet mot regnskapet er noe som kritiseres av Gjønnnes og Tangenes (2014) ettersom informasjonen er utdatert. Man ser likevel utløp i at man her trekker inn prognosene for sammenligning, som gjør at man vil få mer realistiske avvik en kan utføre tiltak på.

6.1.1.1.6 Ressursallokering og koordinering

Budsjetter danner et godt bilde på hvilken måte man best kan prioritere ressurser på ulike utgifter og investeringer. Man er nødt til å prioritere de viktigste områdene (Bergstrand, 2009). Det fremkommer fra fire av informantene at budsjettet dreier seg om å sette grenser og danne et grunnlag for kontroll i tillegg til at det settes rammer og mål for de ulike enhetene. Dette samsvarer med det tradisjonelle synet til Bergstrand (2009) som påpeker viktigheten av å tenke gjennom og planlegge hva, hvordan og når de ulike ressursene skal brukes. Det uttrykkes imidlertid liten grad av fleksibilitet hos fire av informantene. Virksomhet 2 uttaler eksempelvis at ressursene vil bli liggende på en post gjennom hele året uavhengig av arbeidsmengden. Dette gjør da at virksomheten er lite fleksibel i forhold til om man skulle fått nye ideer og trenger ressurser til å bruke på den nye ideen. Virksomhet 1 og 6 påpeker i motsetning at man kan være mer fleksible på ressursbruken. Det uttrykkes ikke graden av fleksibilitet, og det kan tolkes at ressursene i helhet ikke baseres fullt på hva som er behovet til de ulike enhetene. Man ser likevel noen likhetstrekk med Hope og Fraser (2003) og Gjønnnes og Tangenes (2014) sine påpekninger om behovsbasert ressursbruk ettersom en fornuftig kostnadsbruk avhenger av aktivitetsnivå og en fornuftig kost-/nyttevurdering. Samtidig er ressursene i virksomhetene basert på en målbærende idé ettersom man ikke baserer ressursene på brutale antakelser om hva som kommer til å skje i fremtiden men heller baserer ressursene på en ønsket fremtidig tilstand. Det virker likevel som virksomhetene har god kontroll på ressursene, men at graden av fleksibilitet og dynamikk er lav hos majoriteten da de kan være noe låst til målene som er satt for ressursene. Morlidge og Player (2010) sin løsning på dette er heller forbedre prognoseferdighetene og fleksibiliteten i stedet for å forhåndskordinere ressursene som det gjøres fra flesteparten av virksomhetene.

6.1.1.1.7 Kostnadsstyring og kostnadskontroll

Budsjettet blir ofte brukt som et verktøy for å styre ressursbruken ved å fastslå at en budsjettet kostnadspost representerer en ramme for akseptabel ressursbruk (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Samtlige av informantene informerer om at de har nokså god

kontroll på kostnadene i budsjettet og at man ofte treffer på de budsjetterte kostnadene i slutten av budsjettperioden. Dette har noe å gjøre med at kostnadsstyringen ikke påvirkes av mange eksterne faktorer og svingningene i kostnadene er ikke særlig store. Dette kommer av at virksomhetene har en stor andel av faste kostnader. Det vises og til at man har en kostnadsramme ettersom dette ses på som hensiktsmessig for å ha kontroll på kostnadene. Dette er noe som Gjønnnes og Tangenes (2014) mener kan føre til en spend it or lose it atferd, hvor man da bruker opp budsjettet innenfor rammene til siste krone. Forskerne viser videre til en flerårig estimering av kontakte inn- og utstrømninger og tilhørende beregning av nåverdi, kalt et CapEx-budsjett kan være en løsning på dette problemet. Ingen av informantene uttaler seg om at de er kjent med andre alternative verktøy for kostnadsstyring og kontroll. Ettersom det etter informasjon fra virksomhetene uttales at budsjettet egnest godt på kostnadssiden og at de treffer bra her anses formålet som relevant og mulig å oppfylle. Dette er imidlertid i skepsis fra Gjønnnes og Tangenes (2014) ettersom budsjettet her blir brukt som uttrykk for mål.

6.1.1.1.8 Koordinasjon og kommunikasjon

Budsjettet skal i følge Hoff (2010) være en pådriver for at virksomheten drar i samme retning og at man ser sammenheng mellom de beslutningene som treffes. Man skal kjenne til egne og andres prosesser i virksomheten for å kunne ta riktige beslutninger og fremme de langsiktige strategiske målene. Hope og Fraser (2003) viser imidlertid til at koordinering omhandler å koordinere og samarbeide internt i virksomheten for at en skal kunne møte kundens krav og behov. Koordineringsformålet er gjenkjennelig fra spesielt to av virksomhetene og er i likhet med Hoff (2010) sine uttalelser. Virksomhetene viser til at diskusjonene på høsten og våren er med på å bidra til en koordinerende effekt blant enhetene. Samtidig oppleves det fra tre av de andre virksomhetene at man kan bli for fokusert på sitt eget budsjett og unngå å se på selskapet i sin helhet. Dette er i strid med Hoff (2010) som impliserer at budsjettet skal være en pådriver for å sikre at virksomheten drar i samme retning. I tillegg viser Boye et al (1999) at det er essensielt å samordne ulike enheter da budsjettet skal sette grenser for de ansattes handlefrihet som gjør at man skal kjenne til egne og andres prosesser i virksomheten.

Grunnet delte meninger, og at majoriteten av informantene ikke ser på

koordineringsformålet som særlig hensiktsmessig kan det konstateres at budsjettet ikke har en stor grad av en koordinerende funksjon i bransjen.

Bergstrand (2009) viser til at en må ha en god kommunikasjon mellom enhetene for at man skal ha god koordinasjon. En av virksomhetene påpeker i likhet med koordinasjonsformålet at budsjettet bidrar til økt kommunikasjon blant avdelingene i virksomheten. Resterende virksomheter uttaler seg spesifikt om hvordan selv budsjettdokumentet egner seg til kommunikasjon. Boye et. al (1999) påpeker dette, og impliserer at budsjettdokumentet er et viktig verktøy for en virksomhet sin kommunikasjon. To av virksomhetene viser til at budsjettdokumentet kan kommunisere godt om man ser på budsjettdokumentet isolert fra alternative styringsverktøy. Virksomhet 6 viser imidlertid til at budsjettet må samhandle med planene og regnskapet til virksomheten for at det skal være hensiktsmessig. Virksomhet 3 og 4 påpeker at de er tilfredse med detaljgraden som budsjettet innehar, og mener av den grunn at budsjettdokumentet kommuniserer godt. Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker her at en kun begrenser seg til kommunikasjon basert på de finansielle størrelsene og ser mer bort fra de ikke-finansielle størrelsene, noe forskerne ser på som lite hensiktsmessig i forhold til verdiskapningen. Virksomhet 1 mener i likhet fra mange av trekkene i Gjønnnes og Tangenes (2014) at for mange detaljer fører til at det mister fokus på de alternative styringverktøyene de har og de ikke-finansielle størrelsene. Det foretrekkes heller å se på alternative styringsverktøy som for eksempel KPIer, da budsjettdokumentet er lite egnet i seg selv, noe som og får støtte fra virksomhet 2. Dette viser at spesielt virksomhet 1 og 2 ikke begrenser seg til kun de finansielle størrelsene. Det er under dette formålet delte meninger. Samtidig vises det at det kan være potensial for prognoseferdighetene for halvparten av virksomhetene.

6.1.2 Prognostisering og rullerende prognoser

Alle virksomhetene bruker en form for prognoser i sin virksomhetsstyring. Samtidig er ikke prognosene fullstendig rullerende hos noen. Det å gå over til rullerende prognoser er noe som nevnes at kan være en idé i fremtiden. Dette er på grunnlag av at inkassobransjen kan gå i en usikker tid i vente etter mye mediaoppstyr og vedtak fra stortinget. Rullerende prognoser kan føre til redusert arbeidsmengde og muliggjør planlegging flere ganger i året (Bergstrand, 2009). Ved at virksomhetene rullerer vil det og justeres for usikkerhetene.

Virksomhetene utarbeider prognoser fra to til tre ganger i året. Dette utarbeides med den hensikt å være et forklaringsverktøy til budsjettet. Gjønnes og Tangenes (2014) påpeker at det kan være hensiktsmessig å utarbeide en ny prognose hvert kvartal, noe som ingen av virksomhetene gjør. Forskerne påpeker at prognosene vil være overlappende, og at det alltid vil finnes en prognose 12 måneder frem i tid. Majoriteten av virksomhetene viser til at prognosene er mer relevante jo lenger ut i kalenderåret man kommer og at egenskapen til å forklare avvik er stor ved bruken av styringsverktøyet, dette er tall som overgår Moløkken og Ytre-Hauge (2009) sin studie av Telenor da de fant at 50% av respondentene var enige i at prognoser bedrer avviksrapportering.

Det informeres i tillegg at budsjettet kan være en for tøff målsetting og prognosene anses derfor som et nyttig supplerende verktøy ettersom de har mer realistiske forutsetninger (Gjønnes og Tangenes, 2014). En av virksomhetene påpeker i motsetning til øvrige informanter at vektleggelsen av budsjettet er større enn prognosen, da prognosen blir for lite detaljert, mens det i motsetning er entusiasme fra noen av virksomhetene om at prognoser bør benyttes i større grad. En fordel med dette er ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) at det vil ta lite tid i sett opp mot budsjettet. Bergstrand (2009) viser til at den sparte tiden oppnår større verdi av den informasjon og innsats som legges til grunn. Tidsaspektet er noe en av virksomhetene påpeker, ved at en prognose lett kan utarbeides på relativt kort tid i forhold til budsjettet. Det viser seg fra en del uttalelser fra virksomhetene at prognoser egner seg best på inntektssiden, da

informantene opplever de ikke treffer like godt på budsjettet her. Man kan da spare tid på utvikling av tiltaksplaner for å få en økning i omsetningen.

Den største delen av virksomhetene er altså tilfredse med bruken av prognoser og at det spesielt er godt egnet til å forklare avvikene opp mot budsjettet. Det foreligger også potensial for å ta i bruk rullerende prognoser etter uttrykk fra informantene. Dette kan bidra til å takle eventuelle endringer i omgivelsene og løser problemet ved at budsjettet kan være en barriere mot endring (Lorain, 2010).

6.1.3 Balansert målstyring/ KPI-styring

Det er fire av de seks virksomhetene som uttaler seg om at de benytter seg av en form for balansert målstyring. Det blir heller referert til KPI-er. De to informantene som ikke benytter seg av noen form for balansert målstyring viser at det var noe innslag av dette for noen år siden ettersom det ble sett på som en trend på den tiden, noe som samsvarer med kjennetegnene som Ax & Bjørnenak (2005); Madsen (2011) og Malmi (2001) påpeker ved at styringsverktøyet har kjennetegn ved å være en ledelsesmøte. I tillegg informerer en av virksomhetene om at det var ressurskrevende å implementere styringsverktøyet, noe som gjorde at de ikke valgte å ta det i bruk i virksomheten.

Virksomhetene informerer om at de har mellom 20 til 40 KPIer som blir brukt aktivt, mens det er mellom 8-14 viktige KPI-er som flertallet av virksomhetene følger opp daglig. Bergstrand (2009) viser til at det er hensiktsmessig å definere og begrense korrekt antall KPI-er for at styringsverktøyet ikke skal bli for overveldende og miste fokus. Tre av virksomhetene synes å være klar over dette ettersom det ønskes å finne en god balanse for de riktige KPI-ene. I tillegg uttaler de tre virksomhetene at de har kvartalsvise møter hvor suksessfaktorer og KPI-er diskuteres, som da er med på å klargjøre og begrense de viktigste KPI-ene.

Formålet med bruken av balansert målstyring (KPI-er) er i følge Kaplan og Norton (1992) blant annet å rette fokus mot virksomhetens overordnede strategi. Dette er noe som kan gjenspeiles av informasjon fra virksomhetene da de sier at de ønsket mer dynamikk og retning mot strategi. Det vises og til tilfredsheten med de oppdaterte dataene som viser på hvilken måte de er på vei mot målene og egenskapene til å

forklare avvik som måtte oppstå. Samtidig har de 9 mest essensielle nøkkeltallene hos virksomhetene funksjoner knyttet opp mot det finansielle perspektivet innenfor balansert målstyring i motsetning til det ikke-finansielle perspektivet. Hvis disse to perspektivene er utfyllende er dette med på å danne et bedre grunnlag for strategisk beslutningstaking (Madsen og Stenheim, 2014). Å identifisere ikke-finansielle mål og sannsynliggjøre at ikke-finansielle mål reflekterer økonomisk verdi er noe som imidlertid kan være en utfordring i følge Madsen og Stenheim (2014).

KPI-ene er og nødt til å tilpasses omgivelsene til en virksomhet i følge Bergstrand (2009) og dette er noe som kan virke som at spesielt virksomhet 2 er klar over ettersom målene og KPI-ene som følges opp i dag mest sannsynlig vil se annerledes ut om noen år. Dette er et viktig aspekt ettersom bransjen for tiden opererer i relativt turbulente omgivelser. Etter informasjon fra virksomhetene kan det antas at styringsverktøyet er knyttet til et diagnostisk styringssystem ettersom forutsigbarheten i bransjen de siste årene har vært forholdsvis høy. En idé kan være å gjøre styringsverktøyet mer interaktivt på grunn av de turbulente forholdene som bransjen nå kan møte. Dette er noe som vil diskuteres i 6.3.

De fire virksomhetene som benytter seg av styringsverktøyet påpeker dets egenskaper til å være dynamisk, oppfølgende, forklarende og gi tilknytning til den overordnede strategien til virksomhetene. Samtidig legges det ikke mye tyngde på de ikke-finansielle målene, noe som ses på som et av hovedelementene for at en skal kunne nyttiggjøre seg av balansert målstyring på best mulig måte (Kaplan og Norton, 1992). Samtidig må det påpekes at det kan være vanskelig å identifisere de ikke-finansielle nøkkeltallene for en virksomhet og ikke minst ta de i bruk (Nørreklit, 2000).

6.2 Hvordan kjenner bransjen seg igjen i typiske styringsutfordringer og hva er inkassobransjens typiske styringsutfordringer ?

Jeg skal i dette delkapittelet diskutere utfordringene knyttet til de forskjellige styringsverktøyene som er benyttet av virksomhetene i bransjen knyttet opp mot relevant teori.

6.2.1 Utfordringer med budsjett

Etter informasjon fra virksomhetene fremkommer det at man kjenner seg igjen i mye av utfordringene og kritikken av budsjettet som er gjengitt i litteraturen. De fleste av virksomhetene påpeker spesielt aspekter ved at budsjettet kan være tid- og ressurskrevende. Dette knyttes spesielt opp mot den årlige budsjettutarbeidelsen og de forskjellige prosessene som inngår i dette. Dette er noe Hansen et al. (2003) og Bergstrand (2009) refererer til i sin litteratur ved at den årlige budsjettprosessen er et årlig ritual som tar mye tid og ressurser i forhold til den verdien som gis til virksomheten. Bogsnes (2009) kritiserer vekslende mønstre som går for og mot før godkjenning av et endelig budsjett. Dette er noe virksomhet 1 påpeker ved at det ofte kan lages 3-4 versjoner av budsjettet før det blir godkjent av styret. Bruken på mye detaljearbeid er noe som og omtales og kan knyttes til Bergstrand (2009) som viser til at budsjettene har en tendens til å bli for detaljerte. En av virksomhetene viser til at det er mye som burde vært integrert i systemene fra før og budsjettet burde vært behjelpelig med og av den grunn kunne spart de for mye tid.

Budsjettet er ifølge Hope og Fraser (2003) noe som lages uavhengig av strategien. Denne momentet er ikke noe som er spesielt gjenkjennelig for informantene da man anser budsjettet som tilknyttet til strategi. Det gis informasjon om at strategidiskusjonene på våren gjenspeiler seg i budsjettet og budsjettutarbeidelsen på høsten og at det er mulig å bygge budsjettet på strategien. Uttalelsene fra virksomhetene er noe som er i tråd med Libby og Lindsay (2010), som mener at budsjettet er et svært viktig verktøy for implementering av et selskaps strategi.

Det er delte oppfatninger når det kommer til utfordringene og kritikken i at budsjettet er en barriere mot endring. Litteraturen kritiserer spesielt budsjettets mangel på dynamikk og tilpasning til omgivelsene. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) viser til budsjettets mangel på dynamiske egenskaper. Hansen et al. (2003) kritiserer at antakelser og forutsetninger for fremtiden ikke er underbygget godt nok i budsjettet. To av virksomhetene påpeker konservative styrer og øvrig ledelse som holder fast på budsjettene. Det gir uttrykk for at det kan være vanskelig med en omstilling til en hyppigere bruk av alternative styringsverktøy. Bransjen har ikke vært preget av turbulente forhold i en stor grad før den siste tiden rundt årsskiftet. Det er noen av informantene som påpeker usikkerhet for fremtiden ved budsjettutarbeidelsen, men som tidligere nevnt treffer eksempelvis de fleste godt på kostnadene i budsjettet. Libby og Lindsay (2010) påpeker at kritikken mot at budsjettets mangel på dynamikk ikke gjelder for alle typer bransjer ettersom alle bransjer ikke opererer i omgivelser som er i like rask endring. Denne påstanden er noe som gjenspeiles i intervjuene, men at kravet til en mer dynamisk styringsmodell kan være mer hensiktsmessig nå som bransjen preges av en viss usikkerhet. Usikkerheten ligger spesielt på Stortingets diskusjon rundt inkassosalæret.

Bogsnes (2009) refererer til at budsjettet kan føre til et overforbruk av ressursene, og at det ikke kan hente ut potensialet i virksomheten. De ansatte kan få incentiver til å bruke opp ressursene for å få tildelt en like stor andel neste budsjettperiode. Spesielt to av virksomhetene viser til at de har en litt mer fleksibel ressursstyring, ved at ressurser kan omrokkers om det er behov. Samtidig sies det ikke spesifikt om at dette fører til overforbruk av ressursene. To av de resterende virksomhetene viser spesielt til at bufre som legges inn i budsjettet kan brukes opp på slutten av året og at avdelinger kan prøve å få tildelt flere ressurser for å ha noe å gå på. Sistnevnte kan henføres til Bergstrand (2009) og Hansen et al. (2003) sin uttalelse om gaming atferd ved at de ansatte ber om mer ressurser enn hva som er nødvendig. Libby og Lindsay (2010) påpeker at dette gir en mindre effektiv utnyttelse av ressursene ved at man bruker opp budsjettet til siste krone, som bli uttrykt av virksomhet 4 i intervjuene.

Å overholde budsjettmål kan blant ansatte føre til oportunistisk atferd ved manipulasjon av budsjettet (Madsen og Stenheim, 2014). Naturligvis uttaler ingen av virksomhetene seg om dette, da slike hensikter som regel holdes skjult. Samtidig viser en av virksomhetene til at enhetene kan ha en tendens til å si at de har mindre ressurser enn hva som er realiteten i tillegg til at budsjettpostene har en tendens til å brukes opp, som ble nevnt i forrige avsnitt. Dette stemmer og overens med Stewart (1990) sine uttalelser om at de ansatte kan ha en tendens til å bruke opp ressursene før neste periode. Bortsett fra dette nevnes det ikke noen spesielle atferdsmessige utfordringer ved budsjettet.

6.2.2 Utfordringer med prognoser og rullerende prognoser

Det kan være en utfordring at prognoser i samsvar med budsjettutarbeidelsen kan føre til at den totale arbeidsbyrden blir større (Bergstrand, 2009). Dette er noe en av virksomhetene viser til at er en utfordring ettersom prognosen er et dobbeltarbeid sett opp mot budsjettet og at det heller kan være ønskelig å finne en mellomløsning. To av virksomhetene viser ikke til at det er noen spesielle utfordringer ved bruk av prognoser, da det tidligere er omtalt at utarbeidelsen av prognoser er en relativt kort prosess sett opp mot budsjettet.

Samtidig uttales det at det kan være utfordringer ved bruk av rullerende prognoser om en flere ganger i året må bruke tid på manuell kontroll og innlastning. Bergstrand (2009) påpeker at dette er noe som kan miste status i virksomheten om det kontinuerlig justeres. Å miste holdepunktene budsjettet har er noe en annen av virksomhetene ser på som en utfordring ved bruk av rullerende prognoser, noe som kan henføres til teorien om at korrinasjonene mellom resultatenehetene er noe som kan bli redusert i tillegg til at ledelsen får en større frihet som kan føre til mindre kontroll (Bergstrand, 2009).

Virksomhet 3 viser spesielt til motivasjonsaspektet ved budsjettet og at engasjementet og driven mot å oppnå budsjettmål ville blitt borte om man skulle gått over til rullerende prognoser. Dette er noe Lorain (2010) og påpeker ved å si at motivasjonsformålene til budsjettet ikke kan erstattes.

6.2.3 utfordringer med balansert målstyring/KPI-er

For de to virksomhetene som ikke benytter seg av en form for balansert målstyring viser den ene blant annet til at det tok mye tid og at det ikke var særlig populært hos de ansatte. Madsen og Stenheim (2014) sier at det er hensiktsmessig med en sterk frontfigur ved implementering av styringsverktøyet og at det krever engasjement fra de ansatte. Virksomhet 1, som benytter seg av en form for balansert målstyring viser spesielt til engasjementet fra de ansatte ved implementering av verktøyet.

Dette er i motsetning til virksomhet 1 noen av utfordringene virksomhetene som ikke bruker verktøyet møtte på og som er en del av grunnen til at verktøyet ikke benyttes i virksomhetene i dag.

En mye omtalt utfordring for de som benytter seg av balansert målstyring er å definere og begrense antallet av KPI-er ettersom det er viktig at målene og KPI-ene revideres ved en endring i omgivelsene (Bergstrand, 2009). Utformingen og identifiseringen av de riktige KPI-ene er en omtalt utfordring. i tillegg til å ikke ha et for høyt antall KPI-er ettersom dette kan miste oversikt for de mest essensielle måltallene. Noen av virksomhetene poengterer betalingsoppfølgingen, og at det kan være en utfordring ved noen av aspektene ved inndrivingen å finne mål og indikatorer på ettersom noen av tjenestene har langsiktige effekter. Det omtales at KPI-ene har en utfordring om å se de lengre linjene om man ser på verktøyet isolert. Dette er noe Kaplan og Norton (1992) viser til ettersom balansert målstyring egnes best når forutsigbarheten er stor. Gjønnes og Tangenes (2014) har en løsning for å gjøre styringsverktøyet mer interaktivt, som jeg skal komme tilbake til i neste kapittel.

6.3 Hvordan kan budsjettpraksisen forbedres i bransjen?

Prognoser og KPI-er blir trukket frem som gode supplementer til budsjettet for de fleste av virksomhetene. Det er under oppfatning fra informantene at prognosene i seg selv gir høy nytte. Det påpekes at prognosene er mer treffsikre og mer oppdaterte i tillegg til at de er godt egnet til å forklare avvik opp mot budsjettet. Ved dette sikres det diskusjonene om tiltak og at man kan gjennomføre justeringer for å nå nærmere seg budsjettmålene. KPI-ene er et godt egnet verktøy til å forklare på hvilken vei man er mot målet, noe virksomhetene er tilfredse ved i tillegg til dets egenskap til å forklare avvikene.

Det fremkommer fra informantene at budsjettet gir uttrykk å være en målbærer. Dette ser vi kommer frem under diskusjonen av budsjettformålene i 6.1.1. Når virksomhetens mål kommuniseres gjennom budsjettet vil man ikke kunne benytte budsjettet som en prognose. Dette vil være fordi et mål er en ønsket fremtidig tilstand, mens prognosen vil være en brutalt ærlig forventning om hvordan fremtiden vil forløpe seg (Sending og Tangenes, 2019). En ønsker å treffe budsjettert resultat. På bekostning av dette har bransjen til hensikt å kutte kostnadene underveis i budsjettåret slik at man i større grad nærmer seg det budsjetterte resultatet. Det informeres om at det er de målsatte inntektene som er lite treffende ovenfor budsjettet, og at disse type målene kan bli for ambisiøse.

Et styringsverktøy som kan kommunisere målene til virksomheten bør synliggjøre og konkretisere hva som påvirker verdiskapningen i både positiv og negativ retning (Sending og Tangenes, 2019). Ved dette må virksomhetene så tidlig som mulig få signaler om de negative avvikene som oppstår mellom målene og de oppnådde prestasjonene. Man kan da iverksette tiltak for å lukke prestasjonsgapet. For at en skal kunne iverksette tiltak tidlig er det viktig at KPI-ene benyttes under hele verdiskapningsprosessen, som både målsettes og registreres for oppnådde verdier. Å iverksette tidlige tiltak betyr å gjøre noe med det grunnleggende problemet som da må

identifiseres. De svake prestasjonene kan da styrkes før man ender opp med dårlige finansielle resultater.

Som nevnt så treffer ikke virksomhetene særlig godt på inntektssiden av budsjettet ettersom det stadig oppstår store avvik og man er nødt til å igangsette tiltak for at man skal kunne nærme seg de inntektsbaserte budsjettmålene. Det kan av den grunn heller være hensiktsmessig å basere de budsjetterte inntektene i større grad på en prognose da dette heller ses på grunnlag av realistiske forutsetninger. Man løser også mye av de utfordringene som oppleves i bransjen. For det første unngår man manipulasjon og opportunistisk atferd ettersom budsjettet på inntektssiden ikke vil være en målbærer, som i følge Gjønnnes og Tangenes (2014) kan ha kontraproduktive konsekvenser. For det andre sparer man mye tid, som er en utfordring mange av informantene kjente seg igjen i. Man kan i stedet for å bruke tid på budsjettarbeidelse av de inntektsmessige målene heller spare tid på mye detaljarbeid og de prosessene som inngår i den årlige budsjettprosessen. For det tredje løser man mangel på budsjettets dynamikk. Ettersom primærinntekten for inkassoselskapene, inkassosalæret, er under usikkerhet vil det være hensiktsmessig å benytte seg av en mer dynamisk tilnærming fremover der prognosene rulleres hvert kvartal. Dette gjør at det alltid vil finnes en prognose 12 måneder frem i tid. Det oppleves fra informantene at det ikke er noen spesielle utfordringer ved bruken av prognoser, og ettersom det er noe entusiasme ved bruk av dette verktøyet vil man ikke møte motstand ved implementering av rullerende prognoser.

Prognosene brukes ikke til å fastslå ressursene ettersom behovet oppstår, og strider mot blant annet Hope og Fraser (2003) sine oppfatninger om ressursstyringen. Det er to av virksomhetene som uttrykker at de har en grad av fleksibilitet, men der er ikke noe som tilsier at ressursene fordeles ved behov i enhver situasjon. Ved å gjøre det på denne måten unngår man at ressursallokering skjer en gang i året som medfører en ineffektiv utnyttelse av ressursene (Hope og Fraser, 2003). Det er enighet blant en stor del av informantene at det kan forekomme slike konsekvenser ved bruken av budsjett. Samtidig påpekes det at man treffer bra på kostnadene gjennom året, som blant annet er begrunnet med at det er store faste kostnader som er lett å forutse hvert år. De

budsjetterte kostnadene er etter utsagn fra informantene målbasert. Ettersom det er mye fokus på å håndtere avvikene som fremkommer fra budsjettet opp mot prognosene kan det være hensiktsmessig for virksomhetene å innføre kvartalsvis budsjettering på kostnadssiden. Dette vil da gjøre at informasjonen er mer pålitelig ettersom omgivelsene i bransjen kan være under endring. Man har en mulighet til å kontrollere at virksomheten er på rett vei under budsjettperioden og man vil spare mye tid og ressurser på avvikshåndtering med tilhørende tiltak for å nå de budsjetterte kostnadene. Det vil og være hensiktsmessig å kombinere kvartalsvise budsjetter med kvartalsvise prognoser, og dermed en overlapping av prognosene som gjør at det alltid vil finnes prognoser 12 måneder frem i tid i følge Sending og Tangenes (2014).

Bruken av balansert målstyring, eller KPI-er som informantene heller referer til, er noe som ses på som nyttig for fire av de seks informantene. Det legges imidlertid størst fokus på de finansielle nøkkeltallene i motsetning til de ikke-finansielle. Dette kan komme av at de ikke-finansielle nøkkeltallene er vanskelig å identifisere i tillegg til å måle, noe som fremkommer av Madsen og Stenheim (2014) og som uttales fra en av virksomhetene. Det foreligger altså ikke en balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle nøkkeltallene i henhold til Bergstrand (2009). De finansielle KPI-ene er da mest nærliggende for samtlige av virksomhetene, og det kan synes at virksomhetene er klar over at de ikke kan ha fokus på for mange KPI-er ettersom dette kan bli uoversiktlig og vanskelig å holde kontroll på som samsvarer med Bergstrand (2009). Fokus på avvik fra de finansielle KPI-ene er noe som viser at verktøyet i størst grad brukes diagnostisk. Samtidig kan det ha en interaktiv funksjon ved at det fokuserer på områder det må gjøres noe med. Gjønnnes og Tangenes (2014) viser til at man kan gjøre prestasjonsstyringen mer interaktiv. Dette er noe forskerne omtaler som offensiv prognosebasert styring som en forlengelse av balansert målstyring. Inkassobransjen har den siste tiden opplevd at det er mindre forutsigbarhet, og av den grunn kan løsningen til Gjønnnes og Tangenes (2014) egnes. Man får en ekstra dimensjon til balansert målstyring ved å ta offensiv prognosebasert styring som kan føre til at man lettere kan se for seg virksomhetens utvikling og er hensiktsmessig for ledelsen i virksomheten å ha informasjon om.

7. Konklusjon

7.1 Problemstilling

Arbeidet med denne utredningen har som formål å besvare problemstillingen *“På hvilken måte er budsjettet et egnet styringsverktøy i inkassobransjen?”*. Ved analyse og drøfting har jeg presentert og redegjort for relevante funn.

Det fremkommer at budsjettet er godt implementert i bransjen, og at det er dette verktøyet man i hovedsak styrer etter. Den overordnede forståelsen av budsjettet er tradisjonell. Det er likevel positivitet til bruken av prognoser og KPI-er, selv om dette ikke i stor grad blir brukt som grunnlag for selve budsjetteringen. Disse er heller brukt som suppleringsverktøy. Budsjettet er etter oppfatning fra informantene brukt som uttrykk for mål. Dette fremkommer spesielt ettersom virksomhetene påpeker at de ønsker å nå budsjettert resultat for perioden i tillegg til at dette gjenspeiles i de ulike budsjettformålene. Det reflekteres spesielt at budsjettet er en målbærer i motivasjon-, ansvarliggjøring-, avvikshåndtering-, ressursallokering- og kostnadsstyring- og kostnadskontrollformålet. Under planleggingsformålet er det imidlertid delte uttalelser ettersom tre av virksomhetene benytter alternative verktøyene som grunnlag for dette.

Den største utfordringen ved bruk av budsjettet i bransjen er tidsaspektet verktøyet medfører. Selve budsjettprosessen er noe som tar mye tid som kunne vært brukt på andre aktiviteter. I tillegg er man lite tilfreds med hvordan det oppstår store avvik mellom budsjettert og realiserte inntekter. På kostnadssiden viser virksomhetene at man treffer bra. Avviksanalyse er forøvrig et av formålene virksomhetene kjenner seg best igjen i da budsjetterte avvik følges opp og da gjerne i sammenheng med prognosen, som utarbeides to til tre ganger i året for virksomhetene. For avvikene informeres det om at man er ute etter å sette i gang tiltak for at man enten skal nå inntektsmål eller kostnadsmål. Det fremkommer tydelig fra virksomhetene at det er det budsjetterte resultatet man søker å oppnå. Som konsekvens av dette foretas det kostnadskutt i budsjettet for å nå resultatet på bunnlinjen ettersom dette virker å være mer

hensiktsmessig da det er krevende å treffe de budsjetterte inntektene selv om det gjennomføres tiltak for dette.

Budsjettet kan egnes godt som et uttrykk for prognosen på inntektssiden ettersom en opplever at man ikke treffer like godt på de virkelige avvikene. Det virker å være en positiv innstilling til bruken av rullerende prognoser fra majoriteten av virksomhetene. Av den grunn kunne det vært en idé å innføre kvartalsvise rullerende prognoser. Man vil av den grunn alltid få oppdatert informasjon 12 måneder frem i tid i tillegg til at man kan justere for usikkerhet som skulle oppstå i bransjen (Gjønnnes og Tangenes, 2014). Dette er noe som er kan være en fordel i forhold til turbulensen rundt primærinntektene for virksomhetene, inkassosatsen, som kan danne et grunnlag for en mer dynamisk styringsmodell. En bør i samhandling med de rullerende prognosene følge opp disse ved hjelp av KPI-er. Ved dette kan de strategiske planene til virksomhetene være en større del av den overordnede styringen. Selv om flertallet at budsjettet reflekterer de strategiske planene godt er det imidlertid størst fokus på de finansielle KPI-ene. Disse brukes ifølge informantene for å følge opp på hvilken måte man er på vei til de oppsatte måleparametrene. De ikke-finansielle KPI-ene er imidlertid ikke benyttet i stor grad, og kan da føre til at KPI-ene har en dårligere tilknytning til den overordnede strategien til virksomheten. Samtidig må det nevnes at det ikke er like lett å definere og sette måltall på ikke-finansielle størrelser i tillegg til å få dette implementert i den overordnede styringen. I tillegg uttrykkes det fra majoriteten av informantene at selve budsjettet i seg selv ikke har en mangel på kobling til den overordnede strategien og etter den oppfatning kan en større implementering av ikke-finansielle ytelsesmål være krevende å få til. Dette er noe som kan gjenspeile seg i grunnen til at bransjen stort sett har KPI-er som er av finansielle størrelser.

Budsjettet er velegnet til kostnadskontroll. Man kutter kostnader der det er nødvendig med den hensikt å nå det budsjetterte resultatet. For å unngå å hyppig gjennomføre slike kontroll og gjennomføre avviksanalyser kan det være hensiktsmessig med en kortere tidshorisont for de budsjetterte kostnadene ved å innføre kvartalsvise budsjetter.

Budsjettgrunnlagene som legges vil av den grunn være mer relevante og gi mer pålitelig informasjon som gir et bedre grunnlag for den overordnede verdiskapningen.

7.2 Mitt bidrag

Oppgavens formål har vært å se på hvordan budsjettet er et egnet styringsverktøy i inkassobransjen. I samhandling med dette er det sett på hvilken oppfatning bruken av KPI-er og prognoser fungerer opp mot budsjettet. Litteraturen viser til mange formål med budsjettet. Jeg har valgt å ta for meg budsjettformål basert på Bergstrand (2009) og Gjønnnes og Tangenes (2014) og se på hvilken måte virksomhetene i bransjen kjenner seg igjen i disse og hvilke funksjoner de har. Det er reist mye kritikk mot budsjettering og jeg har sett på hvordan virksomhetene i bransjen kjenner seg igjen i noen av kritikkmomentene og hvilke utfordringer en står ovenfor ved bruken av budsjettet som styringsverktøy. Videre er det sett på hvordan KPI-er og prognoser nyttiggjøres, hvilke funksjoner disse har og hvordan det kobles til budsjettpraksisen. Det er og sett på utfordringer med disse alternative styringsverktøyene. Det er benyttet kvalitative data for å få en oppfatning av hvordan budsjettet er et egnet styringsverktøy i bransjen.

7.3 Begrensninger ved studien

Denne utredningens empiri bygger på intervjuer med seks ulike virksomheter fra inkassobransjen. Jeg skulle helst hatt samtlige informanter med rolle som økonomisjef/CFO da jeg anser dette som det beste strategiske utvalget. Det var ikke alle av disse som hadde mulighet til å stille i et intervju. Jeg ble heller henvist til business controllere som lederne påpekte kunne gi meg et godt datagrunnlag for oppgaven. For å få et bredere datagrunnlag kunne det vært hensiktsmessig å innhente data fra flere informanter en seks. Samtidig kunne det vært en idé å gjennomføre casestudier fra noen av virksomhetene, men ettersom ingen av virksomhetene ønsket å gi noe mer datagrunnlag enn det som ble sagt i de semi-strukturerte intervjuene setter dette en begrensning.

7.4 Forslag til videre forskning

Det kunne vært interessant å gjennomføre en studie i bransjen med en kvantitativ metode ettersom en kvalitativ studie har et begrenset utvalg og går heller mer i dybden på de ulike deltakerne. Ved å gjøre mer forskning på dette temaet kan dette føre til en forbedring og effektivisering av budsjettpraksisen i bransjen. Det kan være interessant å gjennomføre en ny studie om forholdene skulle endre seg, og se om bransjen har gjort større tilpasninger til dynamiske verktøy.

Litteratur

Aftenposten (2019) - "Antall inkassosaker er nær doblet i løpet av åtte år".

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/8wap8r/Antall-inkassosaker-er-nar-doblet-i-lopet-av-atte-ar>

Andenæs, Mads (2018). NRK: - I Norge har vi den mest lønnsomme inkassobransjen i verden.

Andersen, S. S. (2013). Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2 utg.). Bergen:Fagbokforlaget.

<https://www.dinside.no/okonomi/i-norge-har-vi-den-mest-lonnsomme-inkassobrandsjen-i-verden/70498788>

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2004). *Management control systems* (11th ed.). Boston: McGraw Hill/Irwin.

Anthony, R. N & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12 utg.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M. (2011). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6th ed., International ed.). Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall/Pearson Education.

Aune, A. (2000). *Kvalitetsdrevet ledelse – kvalitetsstyrte bedrifter*, Gyldendal Akademiske.

Ax, C., Bjørnenak, T. 2005. Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16:1-20.

Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). Budsjettering. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bergstrand, J. (2009) Accounting for management control, Studentlitteratur.

Blocher, E. J., Stout, D. E. og Cokins, G. (2010). Cost Management: A Strategic Emphasis, McGraw Hill.

Blocher, E.J, Stout, D.E & Cokins, G (2012). Cost Management: A Strategic Emphasis, 5 utg.

Bogsnes, B., 2009. Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential.. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Boye, K., Bergstrand, J. og Bjørnenak, T. (1999) Budsjettering, Cappelen Akademisk Forlag.

Boye, K. og Fjell, T. J. (1989) Budsjettering, Bedriftsøkonomens Forlag

Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. Magma, 6(2), 21-28.

Bjørnenak, T., 2010. Økonomistyringens Tapte Relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. Magma, April.

Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystem – hva er det? Magma–ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelse, nr 5/2011.

Bjørnenak, T., & Olson, O. (1995). Utvikling av økonomisystemer - med vekt på eksperimentell systemlæring. Otta: TANO.

Bourmistrov, A. og K.Ø. Kaarbøe (2011). Tensions in Using Information from Budgets and Balanced Scorecard: A Case Study of a Telecom Company in Distress , Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Norges Handelshøyskole.

Bystrøm, W. E. og Holm, M. (2010). Budsjett relatert til dynamisk styring - en casestudie av Sparebanken 1 Gruppen AS, Norges Handelshøyskole.

Collins, F., Munter, P., & Finn, D.W. 1987. e budgeting games people play. Accounting Review: 29–49.

Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? Praktisk økonomi & finans , 57-64.

Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelig metode, Fagbokforlaget.

Dagbladet, 2018: Inkasso har blitt en gjeldsindustri.

<https://www.dagbladet.no/kultur/inkasso-er-blitt-en-gjeldsindustri/70349237>

Drury, C (2009). Management Accounting for Business, 4 utg

Ekholm, B.-G. & Wallin, J., 2000. Is the annual budget really dead?. The European accounting review, November 10, pp. 519-539.

Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B., 2010. Budsjettrevolusjonen lar vente på seg, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Gjønnnes, S. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? Praktisk økonomi & finans , 57-64.

Hansen, S., Otley, D. T. & Stede, W., 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. Journal of management accounting research, Vol 15, pp. 95-116.

Hoff, K. G. (2010) Driftsregnskap og budsjettering, Universitetsforlaget.

Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø. & Veia, E., 2009. Strategisk Økonomistyring. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G. (2004). Budsjettering-taktisk økonomistyring. Kongsberg: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G. & Bjørnenak, T., 2010. Driftsregnskap og Budsjettering. Oslo: Universitetsforlaget.

Hope, J. og Fraser, R. (2003) Beyond Budgeting – How managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard Business School Press.

Horngren, C. T., George, F., & Datar, S. (1994). Driftsregnskap. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Horngren, C.T., Datar, S.M, & Rajan, M.V. (2012). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 14 utg.

Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M. & Foster, G., 2002. Management and Cost Accounting, 2. edition. s.l.:Prentice Hall.

Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th ed.). Essex: Pearson.

Horngren, C. T., Datar, S.M. og Rajan, M.V. (2018). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 16. utg., Harlow, Essex: Pearson Education.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforl.

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2008) Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget.

Jensen, M. 2001. Corporate budgeting is broken, let's x it. Harvard Business Review(November): 94–101.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Johnson, H. & Kaplan, R. (1987). Relevance lost: The rise and fall of management accounting. Boston, Mass: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992).The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance, Harvard Business Review.

Kaplan, Robert S. og Norton, David P., 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from Performance to Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, 15(2), s. 147-160.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, (5), utg. 243-264.

Kreditor (2019) - Inkassosalærer 2019 - <https://www.kreditor.no/inkassosalærer-2019/>

Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen, Magma– ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelse, nr. 10/09.

Libby, T. & Lindsay, R., 2010. Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice.. Management accounting research, 21, pp. 56-75.

Lorain, M. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? Managerial and Financial Accounting, Volume 20, 177-208

Malmi, T. og D. A. Brown (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. (I: Management Accounting Research, nr.19, s. 287-300).

Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. Management Accounting Research, 12: 207-220.

Madsen, D. Øyvind & Stenheim, T. (2014) *Strategisk Økonomistyring: En Oversikt Over Sentrale Konsepter og Modeller*. Bookboon, vol 1.

Madsen, D.Ø. 2011. The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries: a comparative study of three national management fashion markets. Unpublished Ph.D. thesis, Norwegian School of Economics, department of Strategy and Management, Bergen, Norway.

March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organizational Science 2(1):71-87.

Merchant, Kenneth A og Van der Stede, Wim A. (2007), Management Control Systems: Performance measurements, Evaluation and Incentives, 2.utg., Essex, England.

Moløkken, N. og Ytre-Hauge, I. E. (2009). Vurdering av budsjett og alternative styringsverktøy – hvordan budsjett og alternative verktøy bidrar til verdiskapning, sett fra controllerens perspektiv, SNF-rapport nr. 14/09

Morlidge, Steve og Player, Steve (2010). Future Ready: How to manage Business Forecasting, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Naug, T. og Sti, A. D. (1991). Budsjettering. Universitetsforlaget.

Navekvien, K. A. og Johnsen, M. S. (2011). Hvordan spres Beyond Budgeting, Norges Handelshøyskole.

Nettavisen, 2018. Inkassobransjen: -Vi gjør folk til slaver for bagateller.
<https://www.nettavisen.no/na24/inkassobransjen---vi-gjor-folk-til-slaver-for-bagateller/3423566139.html>

NRK, 2018. For lønnsomt å drive inkasso i Norge.
<https://www.nrk.no/norge/-for-lonnsomt-a-drive-inkasso-i-norge-1.14309453>

NRK (2018): "Rentekrav på 22 øre ble til over 4000 kr etter inkassosak."
<https://www.nrk.no/norge/rentekrav-pa-22-ore-ble-til-over-4000-kr-etter-inkassosak-1.14313802>

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 2000, Vol. 11, 65-88.

Otley, D. T. (1987) Accounting Control and Organizational Behavior, London UK; William Heinemann Ltd.

Player, Steve. (2003). Why some organizations go “beyond budgeting”. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3-9. doi: 10.1002/jcaf.10146.

Proff.no (2019) - Driftsinntekter Kredinor 2017

<https://www.proff.no/selskap/kreditor-oslo/oslo/inkasso/IFRQ0VS07ZR/>

Proff.no (2019) - Driftsinntekter Lindorff 2017

<https://www.proff.no/selskap/lindorff-as/oslo/inkasso/IDTBFAY07ZR-1/>

Saunders, M., Lewis, P., & Adrian, T. (2007). *Research Methods for Business Students* (4 utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Sending, Aa. og Tangenes, T. (2019). *Økonomistyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Simons, R. (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.

SSB, 2018 - <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/regno>

Stewart, T.A. 1990. Why budgets are bad for business. **Fortune**, 4: 179–190.

Tangen, T. & Gjønnnes, S. H. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose?; om budsjettets plass i målstyring. *Praktisk økonomi & Finans*, 29(4), 25-38.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjørve, C. og Bekkenlund, E. (2012). *Controllerens rolle og bruk av styringsverktøy*, SNF-rapport nr. 05/12.

Virke Inkasso (2019) - <https://www.virke.no/bransjer/inkasso/>

Wallander, J., 1995. Budgeten - ett onödigt ont. 2. red. Stockholm: SNS Förlag

Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil, Scandinavian Journal of Management. Vol 15, s. 405-421.

Ward, B. (2007). The Balanced Scorecard: Overcoming the Challenges to Implementation.

Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C, & Griffin, Mitch. (2013). Business research methods (9 utg.). Australia: South-Western ; Cengage learning.

Introduksjon

Først vil jeg hilse og gi en introduksjon av meg selv og arbeidet mitt, for å så takke informanten for at han eller hun ville stille opp til intervju. Deretter vil jeg informere om lydopptak og at intervjuet er konfidensielt. Dette innebærer at lydopptak vil bli slettet etter ferdig oppgave og at personenes identitet ikke vil avsløres. Deretter vil jeg forklare litt om intensjonen for intervjuet.

Tema	Spørsmål
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none">- Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?- Hva er ditt hovedarbeidsområde?
Styringsverktøy	<ul style="list-style-type: none">- Hvilke styringsverktøy benyttes i deres virksomhet?- Hvor lenge har dere brukt de ulike styringsverktøyene?- Gjennomfører dere ofte endringer eller forbedringer av de ulike styringsverktøyene?- Hva vil du fremheve som de største styringsutfordringene?
<u>KPI-Styring</u>	<ul style="list-style-type: none">- I hvor stor grad benyttes styring ved hjelp av KPI-er i virksomheten?- Hva var grunnen til at dere valgte å implementere KPI-er i virksomheten?- Hvordan beskriver du de viktigste funksjonene ved bruken av KPI-er?- Hvordan følger dere opp KPI-ene?- Hvorfor benyttes ikke KPI-er i større grad?- Hva vil du si er utfordringene med bruken av KPI-er?
<u>Rullerende prognoser/prognoser</u>	<ul style="list-style-type: none">- I hvor stor grad benyttes prognoser i virksomheten?- Hvordan foregår arbeidet når det gjelder utarbeidingen av prognosene, og hvem deltar i dette arbeidet?- Hva vil du si skiller prognosene fra budsjettet og hva vil du si er den

	<p>viktigste funksjonen til prognosen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva vil du si er utfordringene ved bruk av prognoser/rullerende prognoser?
Styringsverktøyenes roller	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke funksjoner (roller) vil du si styringsverktøyene har?
Budsjettet	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor budsjetterer dere? - Hva baseres budsjettallene på, og hvordan kommer man fram til disse tallene? - Hvilke formål med budsjettet vil dere si at er gjenkjennelig for dere?: - Målsetting - Motivasjon og belønning - Planlegging og kommunikasjon - Ansvarliggjøring - Oppfølging, kontroll og avviksanalyse - Ressursallokering - Kostnadsstyring og kostnadskontroll - Koordinering og kommunikasjon - Vil du beskrive budsjettet best som en prognose, et mål eller en strategisk plan? - Hvor ofte oppdaterer dere budsjettet? - Kunne dere klart dere uten budsjettering? - Har du forslag til hvordan arbeidet med budsjettet kan forbedres?
Kritikk av budsjetter	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du dagens kritikk av budsjettet og/eller hva vil du si er utfordringene ved bruk av budsjettet? - På hvilken måte kjenner du deg igjen i følgende kritikk mot budsjettet:

	<ul style="list-style-type: none"> - Tid- og ressurskrevende - Mangel på kobling til strategi - Barriere mot endring - Henter ikke ut potensialet i virksomheten - Atferdsmessige utfordringer
Dynamisk styring	<ul style="list-style-type: none"> - Vil du si at din virksomhet opererer i dynamiske eller stabile omgivelser? - Hva anses som usikkert? - Hvordan vil du si at dere forholder dere til denne usikkerheten? - Er budsjetteringen påvirket av denne usikkerheten? - På hvilken måte vil du si at dere kombinerer ulike styringsverktøy i en såkalt styringspakke og hvilke verktøy inngår i denne styringspakken? - Hvordan vil du beskrive vektleggelsen av de ulike styringsverktøyene i denne pakken?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Er det noe mer du ønsker å legge til før vi avslutter eller er det noe du mener burde vært nevnt?