

Controllerens rolle og budsjett som styringsverktøy

En studie av controllerens rolle, og hvordan en bedrift bruker og nyttiggjør seg av ulike styringsverktøy sett fra et produsent- og brukersperspektiv.

av

Marte Nes Bruland og Camilla Bryne

Veileder: Trond Bjørnenak

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Målet ved denne utredningen er å se på bruk og nytte av budsjett som styringsverktøy. Dette undersøkes fra både controllerne og mellomlederne sitt perspektiv. Eventuelle ulike oppfatninger mellom produsent og bruker av styringsverktøyet vil dermed bli avdekket. Det undersøkes hvorvidt budsjett oppfyller både de formål som det er tiltenkt samt kritikken som er rettet mot styringsverktøyet. Rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking blir også presentert. Dette for å undersøke nærmere om disse verktøyene kan møte de utfordringene budsjettet står overfor. Videre ser vi på controllerens rolle i en organisasjon som bruker budsjett og hvordan de opplever sitt bidrag til verdiskapning.

Utredningen er gjennomført ved hjelp av en case-studie basert på Gjensidige som opererer i forsikringsbransjen. Dette er et selskap som benytter budsjett som styringsverktøy og anser det som nyttig. Videre bruker Gjensidige andre styringsverktøy som et supplement til budsjett. Våre funn viser at controllerne opplever å bidra mye til verdiskapning. Controllerne ser likevel et stort potensial i å kunne bidra til enda mer verdiskapning. Et proaktivt arbeid med fokus på fremtiden er ansett som viktig og verdiskapende. Videre viser utredningen at budsjett er et nyttig styringsverktøy i Gjensidige. Controllerne er klart enig i at budsjett oppfyller de formålene som det er tiltenkt. Mellomlederne er også positive til budsjett, men har samtidig en mer kritisk holdning til styringsverktøyet. Generelt finner vi en mer positiv holdning til budsjett i Gjensidige sammenlignet med andre selskaper. En mulig årsak til dette kan være at ansatte i Gjensidige har vært lite utsatt for Beyond Budgeting og budsjettkritikken, samtidig som selskapet har hatt en lønnsom og positiv utvikling. Gjensidige har følgelig i stor grad lyktes med sin bruk av budsjett som styringsverktøy. Budsjettet har likevel noen forbedringspotensial, og det foreslås også fjernet til fordel for prognoser på inntektssiden.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng i hovedprofilen økonomisk styring. Det selvstendige arbeidet er utarbeidet i forbindelse med forskningsprosjektet FOCUS på NHH, hvor vår oppgave tar utgangspunkt i virksomhetsstyring gjennom mer dynamiske tilnærminger.

Utredningen baserer seg på controllerens rolle i organisasjonen og økonomiske styringsverktøy. Det er flere ulike styringsverktøy som kan tas i bruk i dag. Et av dem er budsjett som til tross for sterk kritikk, er det mest brukte styringsverktøyet det norske næringsliv. Vi har gjennom ulike masterfagkurs fått kjennskap til flere av disse ulike styringsverktøyene, og har en stor interesse for økonomisk styring. Vår studie har gitt oss mulighet til å få en dypere innsikt i hvordan styringsverktøyene fungerer i praksis og påvirker organisasjonen.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Trond Bjørnenak som har vært til stor støtte og hjelp under hele prosessen. Han har kommet med gode tilbakemeldinger og innspill, og vist stor interesse for oppgaven. I tillegg vil vi rette en takk til Tor Erik Silset som har vært vår kontaktperson i Gjensidige. Han har vært behjelpelig med datainnsamling, samt gitt nyttig informasjon om Gjensidige. Ellers vil vi også takke kontrollere og mellomledere i Gjensidige som har tatt seg tid til å besvare spørreskjema og deltatt på dybdeintervjuene.

Bergen, onsdag 19. desember 2012

Camilla Bryne

Marte Nes Bruland

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for utredningen.....	1
1.2	Forskningsspørsmål.....	2
1.3	Formål	2
1.4	Avgrensning ved utredningen.....	5
1.5	Oppgavens struktur.....	5
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Styringssystemet.....	6
2.2	En helhetlig styringsmodell.....	6
2.2.1	Verdisystem	8
2.2.2	Grensesystem	8
2.2.3	Diagnostisk styringssystem.....	8
2.2.4	Interaktivt styringssystem	9
2.3	Dynamikk i styringssystemet	10
2.4	Budsjett som styringsverktøy	12
2.5	Budsjettets formål.....	13
2.5.1	Planlegging	13
2.5.2	Målsetting	14
2.5.3	Ressursallokering.....	14
2.5.4	Definering og delegering av ansvar	15
2.5.5	Koordinasjon og kommunikasjon	15
2.5.6	Motivasjon	16
2.5.7	Oppfølging og avviksrapportering	17
2.6	Kritikk av budsjett	17
2.6.1	Budsjett mangler kopling til strategi	18
2.6.2	Budsjettprosessen er for tid- ressurskrevende.....	19
2.6.3	Budsjett er en barriere mot endring.....	19
2.6.4	Budsjett henter ikke ut potensialet i virksomheten	20
2.7	Beyond Budgeting.....	21
2.7.1	Rullerende prognoser	22
2.7.2	Balansert målstyring	23
2.7.3	Benchmarking.....	24
2.8	Kombinasjon av ulike styringsverktøy.....	25
2.9	Oppsummering teoretisk rammeverk	27
3	Metode	29

3.1	Studieobjekt: Gjensidige	29
3.2	Beskrivelse av utvalget.....	31
3.3	Forskningsdesign.....	32
3.4	Datainnsamling.....	32
3.4.1	Primærdata og sekundærdata	33
3.4.2	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	33
3.4.3	Spørreundersøkelse	34
3.4.4	Intervju.....	36
3.5	Evaluering av datamaterialet	38
3.5.1	Reliabilitet.....	38
3.5.2	Intern validitet.....	40
3.5.3	Generaliserbarhet.....	41
3.6	Statistiske tester	42
4	Kort om Gjensidige	45
4.1	Styringssystem.....	47
4.1.1	Oversikt over Gjensidigs styringssystem	48
5	Analyse	49
5.1	Hvordan opplever kontrollere sitt bidrag til verdiskapning?	49
5.1.1	Oppsummering.....	57
5.2	I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt? ...	57
5.2.1	Planlegging og kontroll.....	58
5.2.2	Målsetting	60
5.2.3	Ressursallokering.....	61
5.2.4	Definering og delegering av ansvar	63
5.2.5	Koordinasjon og kommunikasjon	63
5.2.6	Motivasjon	65
5.2.7	Oppfølging og avviksrapportering	66
5.2.8	Oppsummering.....	67
5.3	Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?	68
5.3.1	Oppsummering.....	73
5.4	Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?.....	74
5.4.1	Prognoser	74
5.4.2	Balansert målstyring	77
5.4.3	Benchmarking.....	79
5.4.4	Kombinasjon.....	80
5.4.5	Dynamisk styring.....	81
5.4.6	Oppsummering.....	82

6	Avslutning	83
6.1	Drøfting	83
6.1.1	Hvordan bidrar controllere til verdiskapning?	83
6.1.2	I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?	84
6.1.3	Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?.....	86
6.1.4	Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?	88
6.2	Konklusjon	90
6.3	Mulige feilkilder.....	92
6.4	Forslag til videre forskning	93
7	Kilder.....	95
8	Vedlegg	101
8.1	Vedlegg 1: Spørreskjema	101
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	108
8.3	Vedlegg 3: Korrelasjoner	111
8.4	Vedlegg 4: Tabeller for sammenligning.....	113
8.5	Vedlegg 5: T-tester	115
8.6	Vedlegg 6: Wilcoxon tester	119

Figurliste

Fig. 2.1	Simons rammeverk (Simons, 1995).....	7
Fig. 2.2	Budsjettets formål.....	13
Fig. 2.3	Valg av styringssystem (Bergstrand, 2009).....	27
Fig. 3.1.	Oversikt over metode	34
Fig. 4.1	Aksjeutviklingen i Gjensidige.....	46
Fig. 4.2	Budsjettprosessen.....	47
Fig. 4.3	Styringssystemet i Gjensidige.....	48

Tabelloversikt

Tabell 4.1	Nøkkeltall i Gjensidige.....	46
Tabell 5.1	Controllere og verdiskapning.....	49
Tabell 5.2	Controllere og nytteverdi, og mulighet til å bidra mer til verdiskapning.....	50
Tabell 5.3	Verdiskapning og tidsbruk.....	52
Tabell 5.4	Controllerens rolle og arbeid.....	53
Tabell 5.5	Tidsperspektiv bruk og viktighet.....	55
Tabell 5.6	Mellomledere og tidsperspektiv til controllere.....	56
Tabell 5.7	Ledelsens involvering.....	59

Tabell 5.8 Budsjett og kontroll.....	60
Tabell 5.9 Budsjett og ressursfordeling.....	62
Tabell 5.10 Budsjett og ansvarsfordeling.....	63
Tabell 5.11 Budsjett og koordinering.....	63
Tabell 5.12 Forholdet mellom kontrollere og mellomledere.....	65
Tabell 5.13 Budsjett og motivasjon.....	65
Tabell 5.14 Budsjett og ledelsen.....	66
Tabell 5.15 Budsjett og strategi.....	68
Tabell 5.16 Budsjett og tid.....	68
Tabell 5.17 Budsjett og endringer i omgivelsene.....	70
Tabell 5.18 Budsjett og nye konstruktive løsninger.....	71
Tabell 5.19 Budsjett og enhetens potensial.....	72
Tabell 5.20 Prognoser og verdi.....	74
Tabell 5.21 Prognoser og avviksrapportering.....	75
Tabell 5.22 Prognoser og styring av fokus.....	76
Tabell 5.23 Balansert målstyring og bruk og nytte.....	77
Tabell 5.24 Balansert målstyring og fokus.....	78
Tabell 5.25 Benchmarking.....	79

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for utredningen

Flere bedrifter forsøker i dag å finne alternative verktøy for å erstatte den tradisjonelle budsjetteringen. Noen bruker enkle og finansielt orienterte løsninger, mens andre implementerer mer dynamiske og kompliserte alternativer. Bakgrunnen for dette er debatten om økonomistyringens tapte relevans som oppstod for om lag 25 år siden. De amerikanske professorene Thomas H. Johansen og Robert S. Kaplan innledet debatten i 1987 da de gav ut boken «Relevance Lost» (Bjørnenak, 2010). Her blir det tradisjonelle styringssystemet kritisert. Budskapet er at det blir fokusert for mye på fortiden, og at ledere ikke får tilstrekkelig og riktig informasjon til å kunne styre organisasjonen (Johnson og Kaplan, 1987).

I de neste tiårene vokste det frem en ny debatt om styringssystemets relevans. Utgangspunktet for denne debatten var det tradisjonelle budsjettet (Bjørnenak, 2010). Den tidligere administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken, Jan Wallander, var en av de som uttrykket sterk misnøye med budsjett. Mye av kritikken gikk ut på at budsjett hindret fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Han mente også at budsjett hindret ledelsen i å se de viktige tingene. Løsningen ble derfor å fjerne budsjettet helt og fokusere på enklere alternativer som relativ prestasjonsmåling (Wallander, 1999).

Debatten omkring kritikken av budsjett og styringssystemets relevans er fortsatt gjeldende i dag. Retningen Beyond Budgeting er vokst frem, der løsningene er langt mer avanserte og verktøykassen består av flere ulike styringsverktøy (Bjørnenak, 2010; Bogsnes, 2009). Hensikten er å innføre et system som i større grad tar hensyn til de volatile omgivelsene, og som dermed er bedre tilpasset en dynamisk økonomistyring (Hope og Fraser, 2003). I den senere tid er søkelyset også blitt rettet mot styringsverktøyets manglende dynamiske egenskaper (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Økt grad av globalisering og raske teknologiske endringer gjør det viktig å ha et styringsverktøy som sikrer en effektiv og god styring av organisasjonen (ibid). I Norge er det flere store selskaper som har implementert Beyond Budgeting som Statoil, Telenor, Sparebank 1-gruppen og Orkla.

Hvilken tilpasning av styringssystem som passer best for ulike virksomheter er noe som bør forskes mer på (Bjørnenak, 2010). Budsjett er et av de mest brukte styringssystemene selv om

det har blitt utsatt for sterk kritikk (Boye et al., 1999). Flere studier har undersøkt kritikkens relevans (Libby og Lindsay, 2010; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009; Tjørve og Bekkelund, 2012). Disse studiene får støtte i flere av kritikkmomentene, men kan ikke konkludere med en generell sterk kritikk. Det er samtidig enighet om at budsjett må forbedres, og at det bør suppleres med alternative styringsverktøy (Libby og Lindsay, 2010; Eriksrud og McKeown, 2010). De ulike oppfatningene av kritikken gjør det vanskelig å vurdere hva budsjett kan brukes til, hvilken kritikk som er gjeldene, og om det er et godt styringsverktøy eller ikke. Det finnes samtidig få utredninger som er skrevet om dette temaet med bakgrunn i bedrifter som i dag bruker budsjett som styringsverktøy. Vi mener derfor det er interessant å undersøke dette nærmere i Gjensidige, som bruker budsjett og anser dette til å være et nyttig styringsverktøy.

1.2 Forskningsspørsmål

Gjennom arbeidet med utredningen ønsker vi å besvare følgende hovedproblemstilling:

«Hvordan oppleves rollen til controlleren, og hvordan bruker og nyttiggjør en bedrift seg av budsjett som styringsverktøy?»

For å besvare problemstillingen har vi utformet fire forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever controllerne sitt bidrag til verdiskapning?*
2. *I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?*
3. *Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?*
4. *Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?*

1.3 Formål

Denne utredningen har fokus på controllerne sin rolle og budsjett som styringsverktøy. Problemstillingen tar sikte på å besvare hvordan budsjett brukes og nyttiggjøres i en bedrift som anser dette å være et nyttig styringsverktøy. Videre ønsker vi å se på eventuelle utfordringer, og hvordan en kan håndtere disse problemene sett i lys av dagens sterke kritikk av budsjett. Dette blir undersøkt både i et produsent- og brukerspesspektiv. På denne måten kan vi finne ut om det er ulike oppfatninger knyttet til styringssystemet ut i fra hvem man snakker

med i organisasjonen. I det følgende gis det en nærmere forklaring på de forskningsspørsmålene som utredningen er basert på.

Controllerne spiller en sentral rolle i bedriften, og skal bidra til å tilrettelegge økonomistyringen. Controllerens rolle har vært gjennom en utvikling de siste tiårene, hvor de har gått fra å være passive og tilbakeskuende til å bli mer fremtidsrettede og proaktive (Lind, 2006; Hope, 2005). Flere studier har tatt for seg controllernes rolle i organisasjonen. Moløkken og Ytre-Hauge (2009) finner i sin studie at controllerne bruker henholdsvis 35 % og 36 % av tiden sin på verdiskapende og potensielt verdiskapende aktiviteter, samtidig som de fleste mener det er rom for å bidra til enda mer verdiskapning (ibid). Tilsvarende funn finner en i studien til Tjørve og Bekkelund (2012), men her brukes en lavere andel av tiden på verdiskapende aktiviteter. Det påpekes videre i undersøkelsene at controllerens rolle må ses i sammenheng med det styringssystemet som benyttes i organisasjonen. De tidligere utredningene er gjennomført for selskaper som enten er i prosessen med å fjerne budsjett eller har fjernet det helt. Vi ønsker dermed å se nærmere på hvordan controllerne bidrar til verdiskapning i et selskap som bruker budsjett som styringsverktøy. Dette leder oss til vårt første forskningsspørsmål: *«Hvordan opplever controllerne sitt bidrag til verdiskapning?»*

Budsjett er et tradisjonelt styringssystem og en hjørnestein for økonomistyringen i mange organisasjoner (Hansen et al., 2003). Det er et styringsverktøy som er tiltenkt flere formål, og brukes blant annet til planlegging og kontroll (Hoff, 2010). En studie gjort av Libby og Lindsay (2010) viser at bruk av budsjett gir høy nytteverdi for bedriften. Et interessant funn i denne studien er at budsjett er et viktig verktøy for å implementere bedriftens strategi. Studien henviser også til bedrifter som bruker budsjett til planlegging- og kontroll formål som både har vært suksessfulle og innovative. Gjensidige bruker budsjett som styringsverktøy, og anser det som nyttig. De er videre, sammenlignet med andre bedrifter i samme bransje, en kostnadseffektiv bedrift (Gjensidige, 2011; e24 Børs, 2012). Vi synes derfor det er interessant å se nærmere på hvilken oppfatning de har av formålene som budsjettet er ment å bidra til å oppnå. Dette leder oss til vårt andre forskningsspørsmål: *«I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?»*

Budsjett har lenge vært utsatt for sterk kritikk. Hope og Fraser (2003) argumenterer for at budsjettet er fundamentalt feil og et universelt problem for alle bedrifter. Løsningen ligger

derfor i å fjerne det helt (Bogsnes, 2009; Wallander, 1999; Hope og Fraser, 2003). I dag finner man delte meninger knyttet til budsjett. Dette avhenger gjerne av hvordan en bruker budsjett som styringsverktøy. I Moløkken og Ytre-Hauge (2009) sin studie av Telenor får de støtte for flere av kritikkmomentene. Den mest fremtredende kritikken er at budsjett utgjør en barriere mot endring, gir for liten styringsverdi for bedriften, og at budsjettprosessen er for tidkrevende. Det kan være verdt å merke seg at denne studien ble gjennomført da Telenor var i prosessen med å fjerne budsjett. I vår utredning ønsker vi derfor å få en dypere innsikt og forståelse av hvordan kritikken oppleves i et selskap som fremdeles bruker budsjett og styrer etter dette. Vårt tredje forskningsspørsmål er dermed: *«Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?»*

I tidligere studier har en funnet enighet i noen av kritikkmomentene, men ikke nok grunnlag til å konkludere med en generell sterk kritikk (Libby og Lindsay, 2010; Tjørve og Bekkelund, 2012; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Dette viser at man gjerne ikke bør ha en enten eller tilnærming, men fokusere på hvordan en kan forbedre budsjettet eller supplere det med alternative styringsverktøy (Libby og Lindsay, 2010). Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan en kan håndtere de utfordringene som er knyttet til budsjett. Det sentrale her vil være bruk og nytte av andre styringsverktøy som rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking, og hvordan en kan ta hensyn til behov for dynamikk i styringssystemet. Det siste forskningsspørsmålet vårt har vi derfor utformet slik: *Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?*

De fire forskningsspørsmålene vil bli brukt til å besvare vår hovedproblemstilling: *«Hvordan oppleves rollen til controlleren, og hvordan bruker og nyttiggjør en bedrift seg av budsjett som styringsverktøy?»*. Grunnlaget for analysen er en kvantitativ spørreundersøkelse som sendes ut til både controllere og mellomledere i Gjensidige. På bakgrunn av dette vil vi undersøke om det er noen forskjell i hvordan bruken og nytten av styringssystemet oppfattes blant disse to rollene. På denne måten undersøkes holdninger både i et produsent- og brukersperspektiv. Dette er ikke gjort i tidligere utredninger. I tillegg suppleres analysen med kvalitative dybdeintervjuer for å få en dypere forståelse av de resultatene som fremkommer fra spørreskjemaet.

1.4 Avgrensning ved utredningen

Denne utredningen tar for seg Gjensidige som studieobjekt. Gjensidige opererer i det nordiske markedet, i tillegg tilbyr de tjenester i Baltikum. Vi avgrensner oss til hovedsakelig å se på Gjensidiges norske avdeling. Når det gjelder den kvalitative delen vil den gjennomføres ved hovedkontoret til Gjensidige i Oslo, der både mellomledere og kontrollere på ulike nivåer blir intervjuet. På denne måten unngås noen mulige skjevheter i resultatene grunnet kulturforskjeller og ulike oppfatninger og praksis over landegrensene. Ved kun å fokusere på et selskap gis det også mulighet til å få en større forståelse og dybde rundt temaet. Vi avgrensner oss videre til kun å se på dagens situasjon av Gjensidige. Dette da vårt datamateriale fokuserer på oppfatninger av det nåværende styringssystemet.

1.5 Oppgavens struktur

Utredningen består av seks deler, inkludert innledning og bakgrunn for oppgaven i kapittel 1. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for den videre analysen. Videre beskrives metoden for studien i kapittel 3, hvor vi forklarer hvordan vi har innhentet datamaterialet for undersøkelsen. I kapittel 4 presenteres Gjensidige som studieobjekt. Forskningsspørsmålene besvares gjennom en analyse av de kvantitative og kvalitative undersøkelsene, og det presenteres relevante funn i kapittel 5. Til slutt blir problemstillingen drøftet og besvart i kapittel 6. Her kommer vi også med forslag til videre forskning, og mulige feilkilder i utredningen.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for utredningen. Kapittelet er strukturert slik at vi starter med å se nærmere på det overordnede styringssystemet, og hvilke funksjoner det er ment å utføre. Videre tar vi for oss budsjett, og ser på formål og kritikk ved dette styringsverktøyet. Til slutt gis det en beskrivelse av rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking som alternative styringsverktøy.

2.1 Styringssystemet

For å kunne styre en bedrift er det nødvendig med et styringssystem. I følge Bergstrand (2009) er organisasjoner avhengig av et styringssystem som sørger for at de ansatte gjør de riktige oppgavene og streber etter å nå bedriftens overordnede mål. Styringssystemet kan bestå av flere forskjellige verktøy og ha ulike formål, og skal blant annet hjelpe til med planlegging, oppfølging og kontroll i virksomheten. Hensikten er imidlertid et ønske om å oppnå en effektiv styring og kontroll av organisasjonen (Nyland og Østergren, 2008).

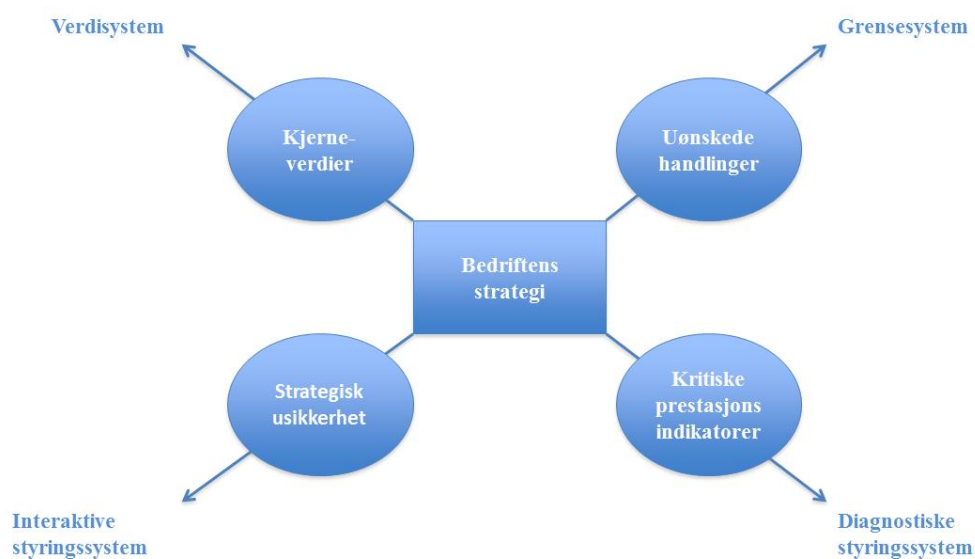
Det finnes mange ulike definisjoner på hva økonomisk styring er. Vi har valgt å bruke begrepet synonymt med det engelske begrepet «*management control*». Den klassiske definisjonen er gitt av Anthony; «*the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficient in the accomplishment of the organization's objectives*» (Otley, 1987, s. 15). I følge Anthony består økonomistyring av fire aktiviteter; strategisk planlegging, budsjettering, handling og evaluering av prestasjoner. Dette er aktiviteter som vil oppstå kontinuerlig og gå i en loop (Anthony og Young, 2003). Formålet er å hjelpe ledere til å gjennomføre den overordnede strategien. Malmi og Brown (2008, s. 290) gir følgende definisjon på økonomisk styring: «*Management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems. Any system, such as budgeting or a strategy scorecard can be categorised as a management control system.*» Styringssystemet trenger altså ikke å bestå av en bestemt type verktøy, men kan bestå av flere ulike typer styringsverktøy.

2.2 En helhetlig styringsmodell

Simons (1995) beskriver en helhetlig modell for styring av organisasjoner. Han definerer økonomisk styring på følgende måte: «*management control systems are the formal,*

information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities» (Simons, 1995, s. 5). I henhold til definisjonen er formålet med økonomisystemet å formidle informasjon som sørger for måloppnåelse og innovasjon. Det er viktig at styringssystemet gir god informasjon, slik at en tar beslutninger på riktig grunnlag og bedriftens strategi implementeres. Simons mener det er fire ulike nøkkelforhold som må analyseres før en suksessfullt kan implementere bedriftens strategi. Dette er kjerneverdier, uønskede risikoer, kritiske prestasjonsindikatorer og strategisk usikkerhet. Hvert av disse forholdene må igjen kontrolleres ved hjelp av ulike systemer (Simons, 1995). Se figur 2.1.

Simons rammeverk blir kalt «Levers of control» og består av fire ulike styringssystemer for å oppnå strategisk kontroll; diagnostisk styringssystem (diagnostic control system), interaktivt styringssystem (interactive control system), verdisystem (beliefs systems) og grensesystem (boundary system). De ulike systemene er nært knyttet opp til hverandre. Verdisystem og interaktivt styringssystem oppmuntrer og inspirerer, mens grensesystem og diagnostisk styringssystem setter grenser og sikre at de ansatte handler i tråd med planene. De ulike styringssystemene blir brukt samtidig, men til ulike formål. Samspillet er med på å skape dynamikk og evne til å møte nye endringer i omgivelsene (Simons, 1995). Ved å innføre «Levers of control» vil man i følge Simons (1995) balansere behovet for innovasjon og styring.



Figur 2.1. Simons rammeverk (Simons, 1995)

2.2.1 Verdisystem

Verdisystemet skal formidle kjerneverdier relatert til strategien, og hvilken hensikt disse verdiene har. Etter hvert som organisasjonen vokser og blir mer kompliserte, er dette et stadig viktigere og vanskeligere aspekt. I usikre og utfordrende omgivelser vil sterke kjerneverdier skape stabilitet. Verdiene skal inspirere, motivere og lede de ansatte til å søke etter nye muligheter for verdiskapning. Dette er enklere for de ansatte når de er inneforstått med bedriftens overordnede strategi, og forstår hvordan de selv kan bidra til å nå målene som er satt. Verdisystemet er også blitt viktigere med dagens høyt utdannede ansatte som har høyere forventninger og behov for selvrealisering (Simons, 1995).

2.2.2 Grensesystem

Grensesystemet informerer om handlinger og fallgruver som de ansatte bør unngå. Systemet etablerer grenser basert på uønsket risiko i omgivelsene. Det for å redusere risiko knyttet til den handlingsfriheten som verdisystemet gir. Fremfor å fortelle de ansatte hva de skal gjøre, setter systemet grenser for hva de *ikke* skal gjøre. Dette fremmer i høyere grad kreativitet og innovasjon, da de ansatte selv må søke etter nye løsninger. Det er umulig for ledelsen å ha oversikt over alle muligheter og løsninger som finnes. Verdisystemet skal derfor motivere de ansatte til å se etter nye løsninger, mens grensesystemet setter en nedre grenser for hva som er lov (Simons, 1995).

2.2.3 Diagnostisk styringssystem

Tradisjonelt er styringssystemet blitt brukt diagnostisk, og det er også dette de fleste forbinder økonomistyringen med. Diagnostiske styringssystem er utformet for å sikre en forutsigbar måloppnåelse basert på strategien. Det vil si at det brukes til identifisering og oppfølging av avvik. Ledere får på denne måten informasjon om organisasjonen trekker i riktig retning i forhold til strategien. Ethvert informasjonssystem kan brukes diagnostisk dersom en kan sette mål i forkant, måle utfall og avvik, og bruke informasjon til oppfølging. Typiske eksempler er budsjett, balansert målstyring og oppfølging av ulike nøkkeltall (Simons, 1995; Simons, 2000).

Det diagnostiske styringssystemet motiverer, overvåker og gir grunnlag for iverksetting av tiltak ved avvik. Ledelsen bruker styringsverktøyet til å overvåke prestasjoner ved å sammenligne med fastsatte mål. Dette reduserer ledelsens behov for direkte kontroll og overvåking av de ansatte (Simons, 1995). Økonomistyringen er dermed med på å sikre en

effektiv styring av virksomheten gjennom ansvarliggjøring av de ansatte. Prestasjonene sammenlignes med kritiske prestasjonsindikatorer som er basert på viktige målbare dimensjoner av bedriftens strategi. Diagnostiske kontrollsystem brukes altså både til å kommunisere kritiske prestasjonsindikatorer til de ansatte og å måle utfallet av den implementerte strategien. Systemet er dermed helt essensielt for implementering av bedriftens strategi (Simons, 1995; Simons, 2000).

I følge Simons (2000) er det fem områder som må vies oppmerksomhet dersom man skal lykkes med det diagnostiske styringsverktøyet. Hovedvekten i det diagnostiske systemet ligger på de kritiske prestasjonsindikatorene. Det er derfor svært viktig at de er både målbare og representerer strategien. Det tredje handler om design av insentiver. De målbare prestasjonsindikatorene må gi motivasjon til de ansatte. Belønning må kobles mot resultat slik at de ansatte faktisk fokuserer på implementering av strategien. Når disse tre områdene er på plass, vil grunnlaget for systemet være dannet. De to siste punktene handler om jevnlig avviksrapportering og oppfølging av signifikante avvik som er viktig for at systemet skal fungere optimalt (Simons, 2000). Det kan imidlertid oppstå problemer ved feil bruk av det diagnostiske styringssystem. Et eksempel på dette er bruk av feil målevariabler. Det henger sammen med uttrykket «man får hva man måler», og har å gjøre med at ledelsens tid er begrenset. Videre kan systemet føre til feil insentiver. Eksempelvis kan det oppstå slakk i aktiviteter ved at det settes for lave måltall (Simons, 2000).

2.2.4 Interaktivt styringssystem

Strategisk usikkerhet er kjente og ukjente faktorer som potensielt kan ødelegge for virksomhetens strategi. Disse faktorene kan både ha en positiv og negativ effekt på organisasjonen. De vil variere og er derfor vanskelige å fange opp i det diagnostiske styringssystemet. Et eksempel på dette er sjokk som kan påvirke synet på fremtiden. Dagens marked preges av høy konkurranseintensitet og raske endringer. En kritisk suksessfaktor i slike dynamiske omgivelser er kreativitet og initiativ blant de ansatte. Det interaktive styringssystemet hjelper dermed ledelsen til å sette fokus på det som er viktig for bedriften (Simons, 1995).

Ledere bruker data fra styringssystemet til å involvere seg i den operative driften. Informasjonen blir på denne måten brukt i dialog mellom ledere og ansatte. Dette gjør at de ansatte blir mer involvert og at beslutninger kan fattes på et bedre grunnlag. Det sikrer videre

at de ansatte blir inkludert i prosessen for hvordan man skal fastsette og oppnå målene til virksomheten (Simons, 1995). I følge Simons (1995) vil strategien dermed bli bedre tilpasset omgivelsene ved at fokus er rettet mot de områdene der det er strategisk usikkerhet.

Organisasjonen kan da opparbeide seg en bedre forståelse for dens muligheter og trusler.

Dette medfører igjen en raskere reaksjonsevne i markedet. En sentral del av systemet er følgelig hvordan det fremmer en organisatorisk læring (Simons, 2000). Flere og ulike styringsverktøy kan brukes interaktivt, og det interaktive styringssystemet består dermed ikke av en bestemt type styringsverktøy. Forskjellen mellom det diagnostiske styringssystemet og det interaktive styringssystemet er hvordan ledere bruker systemet for å styre bedriften (Simons, 1995).

2.3 Dynamikk i styringssystemet

Søkelyset er blitt rettet mot behovet for mer dynamikk i styringssystemet, og dets mangel på dynamiske egenskaper er blitt satt i fokus (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). I følge Oxford English Dictionary (2012) kommer ordet dynamikk fra det greske ordet *dunamikos* som betyr kraft, og begrepet handler om bevegelse og variasjon. Det er også definert som en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Dynamisk styring er et vidt og forholdsviss nytt begrep innen økonomisk styring. Dette gjør det vanskelig å forstå hva det faktisk innebærer. I følge Bogsnes (2009) er omgivelsene blitt mer dynamiske, uforutsigbare og turbulente. Det er oppstått behov for et system som bedre kan følge dynamikken i markedet og gjøre det enklere for bedrifter å tilpasse seg raske endringer i omgivelsene. De usikre omgivelsene følger av stadig ny forbedring av teknologi og økt grad av globalisering (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Informasjonsteknologi og tilgang til kunnskap har også gjort at konkurranseintensiteten er blitt sterkere. I dagens samfunn er det derfor viktig å finne ut hvordan en kan skape organisasjoner som både er tilpasningsdyktige og effektive (Hamel, 2009). Dette stiller nye krav til styringssystemet og bedriften. Når omgivelsene er dynamiske, trenger man også styringssystemer som er det.

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) beskriver ulike former for dynamikk. En type dynamikk dreier seg om utforming og design av selve styringsverktøyet. Dette handler om hvilke verktøy som brukes i ulike virksomheter og til ulike situasjoner. Verktøyene blir stadig mer spesialiserte og rettet mot spesifikke formål som gjør at de bedre tilpasses bedriftens behov (ibid). Simons

(1995) forklarer at det er nødvendig med ulike systemer som brukes samtidig, men til ulike formål. En studie gjort av Bjørnenak og Kaarbøe (2011) viser at det fremdeles er budsjett som er det mest kjente og brukte styringsverktøyet i norske bedrifter. Antall verktøy som finnes, er derimot betydelig. De forskjellige verktøyene kan gis ulikt innhold alt etter det formålet som de er ment å oppfylle (ibid). Når det gjelder dynamikk i kostnadsbildet er det viktig å bruke ulike kostnader til ulike formål (Bergstrand, 2009). På den måten kan en fokusere på kostnader som er relevante for de enkelte beslutningene som skal treffes. Videre nevnes også dynamikk i tid. Eksempelvis kan organisasjonen bedre tilpasse seg omgivelsene ved å løsrive seg fra den tradisjonelle årsrytmen. Det gir organisasjonen mulighet til å fokusere på dens naturlige rytme avhengig av den bransjen man opererer i (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

En annen form for dynamikk handler om bruken av informasjon i styringssystemet, og tar utgangspunkt i etterspørselen av bedre intern styringsinformasjon. Rapporteringen skal bedre tilpasses informasjon til beslutningstakerne. Fokus flyttes fra bokføring og finansregnskap til tallsammensetninger for styrings- og beslutningsformål. Mer kompliserte verktøy trenger derimot ikke å være mer dynamiske, da disse kan gjøre det vanskelig å se sammenhenger. Det blir videre viktig å ta hensyn til ulike aspekter til ulike tidspunkt. Dette da fokuset endrer seg over tid. Ledelsens tid er ofte en knapp faktor og de kan ikke fokusere på alt samtidig (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Dette gjenspeiler også det som Simons (1995) beskriver som et interaktivt styringssystem. Systemene er gjerne både kontinuerlige og temporære, samtidig som de benyttes for hele virksomheten eller kun en enkel enhet. I tillegg ser man på helheten av styringsverktøyet. Det må tas hensyn til andre deler av styringssystemet, og ikke bare det enkelte verktøyet. På denne måten oppnår en dynamikk i hele styringspakken (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Simons (1995) argumenterer for at det er hvordan en bruker styringssystemet, og ikke selve styringsverktøyet som er avgjørende for om bedriften opptrer i tråd med omgivelsene og lykkes. En masterutredning gjort av Fossum og Gardum (2009) får også støtte for dette argumentet. Det er ikke alltid nødvendig å innføre nye styringsverktøy. I stedet kan man endre bruksmåte og holdninger rundt de verktøyene som allerede eksisterer. Dette kan gi et bedre innblikk i de problemene som faktisk skal løses, fremfor å fokusere på de tekniske sidene ved et nytt verktøy (ibid).

Dagens dynamiske omgivelser og komplekse organisasjoner gjør at det stilles nye krav til kontrollere. En mer proaktiv rolle er viktig for at de skal kunne legge til rette for endringer i

omgivelsene (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). En controller skal i følge Lind (2006) drive aktiv lønnsomhetsovervåkning, være proaktiv og dermed delta i forretningsutvikling og verdiskapning i virksomheten. En kan altså si at controllere har fått en mer interaktiv funksjon enn tidligere. For å kunne skape en dynamisk styring er det viktig at en lar utviklingen av systemene og rapporteringen skje på basis av endringer i omgivelsene, og med hensyn på den kunnskapen eller hypotesene som økonomifunksjonen besitter. På denne måten kan en skape et mer helhetlig og proaktivt styringsverktøy som er drevet av ekstern påvirkning og intern kunnskap (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

2.4 Budsjett som styringsverktøy

Budsjett er blant det mest kjente og brukte styringsverktøyet, og har i lang tid vært den mest grunnleggende metoden for styring av bedrifter (Boye et al., 1999). En studie gjort av Eriksrud og McKeown (2010) bekrefter dette og konkluderer med at budsjett er det mest brukte styringsverktøyet i det norske næringslivet. Budsjett ble opprinnelig utviklet til bruk i offentlig sektor som et verktøy for å fordele penger og kontrollere offentlige utgifter. I tiårene etter andre verdenskrig ble det i stadig større utstrekning også tatt i bruk i privat sektor. Her ble det brukt som et verktøy for å systematisere planleggingsprosessen (Bergstrand, 2009). I dag finnes det flere ulike versjoner av budsjett i den private sektor.

Det finnes mange definisjoner på hva et budsjett er. Vi har valgt å ta utgangspunkt i en definisjon utformet av Sveriges Mekanförbund på 1960-tallet: «*Et budsjett er et 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*» (Boye et al., 1999 s. 27). Budsjettet viser altså hvordan en skal anskaffe og anvende ressurser, og brukes i forbindelse med planleggingsarbeidet til bedriften. Samtidig er det et verktøy som brukes for kontroll og oppfølging i økonomistyring, i tillegg til motivering av ansatte for å oppnå organisatoriske målsetninger (Hoff, 2010). Hovedhensikten til budsjett er i henhold til Boye og Fjell (1989) å knytte de strategiske langsiktige målene til mer kortsiktige aktiviteter. I en studie gjort av Libby og Lindsay (2010) rapporterer de fleste bedriftene at de vil fortsette å bruke budsjett til kontrollformål. De opplever samtidig verdiskapning både fra selve budsjettet og budsjettprosessen. Hele 90 % mente at budsjett som styringsverktøy ga en positiv verdiskapning, og kan vanskelig tenke seg et styringssystem uten budsjett.

2.5 Budsjettets formål

Budsjett er et styringssystem som brukes til en rekke ulike formål. Dette vil variere ut i fra de ulike definisjonene, samt fra virksomhet til virksomhet. Noen av formålene er viktige i små bedrifter, mens andre er viktige i større bedrifter. I det følgende vil vi presentere en oversikt over budsjettets mange formål. Flere av målene er nært knyttet sammen og utfyller hverandre. Vi har valgt å ta utgangspunkt i en oversikt laget av Bergstrand (2009). Under vises en figur over disse formålene.



Figur 2.2. Budsjettets formål

2.5.1 Planlegging

Budsjett er et av de mest brukte verktøyene for planlegging og kontroll i organisasjoner. Det er en overordnet plan over bedriftens totale aktiviteter for en gitt periode, vanligvis det kommende året (Bergstrand, 2009). Planlegging er viktig for å kunne styre enhver bedrift. Budsjett gjør det mulig for ledere å få en god oversikt og sørger for at man beveger seg i riktig retning (Bergstrand, 1993). Budsjettets planleggingsformål er også viktig for beslutningstakerne i bedriften, slik at en kan lettere ta riktige beslutninger som støtter opp om bedriftens strategi. I følge Bergstrand (2009) ville det vært vanskelig å ta beslutninger knyttet til ansettelse av personell, investeringer i anleggsmidler og innkjøp av råvarer uten det overordnede blikket som budsjettet gir.

I planleggingsprosessen ser man på dagens situasjon i bedriften, samt forventninger og muligheter for fremtiden. Bedriften ønsker å forutse hva som kommer til å skje i neste periode. Eksempelvis utformes det prognoser for hvordan verdensøkonomien, kundebehov og inflasjon vil utvikle seg. Budsjettet utformes deretter til å imøtekomme og kontrollere disse faktorene på best mulig måte i henhold til den overordnede strategien (Otley, 1987). Dette kan sammenlignes med det interaktive systemet til Simons (1995) som skal sikre at en handler proaktivt og justerer strategien i forhold til endringene som skjer i omgivelsene. På denne måten får en utviklet en plan for hva som må gjennomføres i dag, slik at en kan oppnå bedriftens fremtidige mål. Flere ledere ønsker også å lage en prognose for det resterende året når første kvartal er over. Da budsjettet fungerer som et godt utgangspunkt for hva som opprinnelig var antatt, mens de foreløpige resultatene kan indikere hvilke endringer som er forventet i markedet (Bergstrand, 2009).

2.5.2 Målsetting

Det å sette mål er en viktig del av planleggingsprosessen. Ved hjelp av budsjett kan man utvikle mål for divisjoner og resultatenheter i organisasjonen (Bergstrand, 2009). Mål er definert som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, og kan ha ulik grad av konkretisering, tidsperspektiv og realisme. De deles gjerne inn i hovedmål som igjen konkretiseres i ulike delmål (Jacobsen og Thorsvik, 2008). De ulike delmålene baseres på den overordnede strategien og fastsetter operasjonelle mål som skal sikre at målsetningen til bedriften nås (Hoff, 2010). På denne måten skapes det en kopling mellom de strategiske og operasjonelle målene. Målene har også en viktig motiverende effekt for de ansatte i bedriften. De gir klare retningslinjer, og viser hvordan en bør handle og tenke i ulike situasjoner. Denne funksjonen til budsjettet kan koples opp mot Simons verdisystem (Simons, 1995). For eksempel kan målene ha en styrende funksjon for hvordan en bør utføre enkelte arbeidsoppgaver, legge begrensninger på atferd og vise hva som bør vektlegges i forskjellige beslutningssituasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Målene gjør altså bedriften i stand til å arbeide på en mer desentralisert måte. Dette ved at man ikke trenger å konsultere ledelsen i alle detaljerte aktiviteter. I følge Bergstrand (2009) mener CEOs i flere større selskap at det er dette budsjettformålet som er det mest essensielle.

2.5.3 Ressursallokering

Budsjett gir et godt bilde på hvordan en best kan prioritere ressurser på ulike utgifter og investeringer. Alle aktiviteter kan ikke utføres samtidig, og man blir tvunget til å foreta valg

mellom ulike områder. Dette kan ses i sammenheng med grensesystemet i Simons rammeverk, da det setter grenser for ressursforbruket og får de ansatte til å handle i tråd med planene (Simons, 1995). Ved knapphet på ressurser vil budsjett dermed være godt egnet til å foreta prioriteringer mellom ulike aktiviteter (Bergstrand, 2009). På denne måten viser budsjettet viktigheten av å tenke gjennom og planlegge nøye hva, hvordan og når de ulike ressursene skal benyttes. Dette vil også fremme kommunikasjon mellom ulike enheter og ledere, og hjelpe organisasjonen til å trekke i samme retning. Et formål med budsjett er nettopp å bringe mennesker sammen, og diskutere overordnede spørsmål med kollegaer (Naug og Sti, 1991). Budsjett som styringsverktøy vil samtidig ha en autoriserende rolle ved at ledere på ulike nivåer får en gitt mengde ressurser tilgjengelig til bestemte aktiviteter. Det sistnevnte punktet er nært knyttet til definering og delegering av ansvar som er et annet formål med budsjett som styringsverktøy (Otley, 1987).

2.5.4 Definerings og delegering av ansvar

Et diagnostisk styringssystem bidrar til ansvarliggjøring av de ansatte gjennom identifisering og oppfølging av avvik (Simons, 1995). Et av formålene med budsjett som styringsverktøy er at det brukes til å delegerer ansvar gjennom å identifisere hvem som er ansvarlig for hva. Dette er mulig da budsjettet gir en oversikt over inntekter og kostnader til de ulike avdelingene, og setter klare rammer i forhold til ressursallokering og målsetting. Budsjettet gjør det altså mulig å delegerer beslutningsmyndighet og skape desentralisering ved å identifisere ansvarlige ledere for ulike enheter, produkter og aktiviteter (Bergstrand, 2009). Dette er nødvendig for å oppnå en effektiv organisasjon. Det er naturlig å diskutere ansvarsområder i forbindelse med budsjetteringsprosessen, da det må reflekteres i budsjettene for at beslutninger skal være effektive (Naug og Sti, 1991). Denne ansvarsfølelsen kan også være med på å motivere ledere til å oppnå gode resultater.

2.5.5 Koordinasjon og kommunikasjon

Budsjett spiller sentral rolle i å klargjøre ulike sammenhenger i bedriften, og danner grunnlaget for koordinasjon av planer som skal gjennomføres. Budsjett er med på å sikre at bedriften drar i samme retning og at en ser sammenheng mellom de ulike beslutningene som treffes (Hoff, 2010). Ved hjelp av budsjettet kan man se kravene de ulike enhetene må forholde seg til, hvem de har interaksjon med og hvilke rammer de må holde seg innenfor (Otley, 1987). Budsjettet er derfor med på å sette grenser knyttet til de ansattes handlefrihet, noe som gjenspeiler grensesystemet i rammeverket til Simons (1995). Man kjenner da både

egne og andres prosesser i organisasjonen. På denne måten kan en ta riktige beslutninger og fremme de langsiktige strategiske målene. For eksempel er det viktig å samordne forskning og utvikling, produksjon, markedsføring og salg av produkter slik at et nytt produkt raskt kan komme ut på markedet (Boye et al., 1999).

Kommunikasjon betyr at målene som er satt er forstått av alle ansatte i organisasjonen (Horngren et al., 2012). En klar og tydelig kommunikasjon er en forutsetning for å oppnå en effektiv koordinasjon. Gjennom en åpen budsjetteringsprosess kan man enklere spre informasjon mellom enhetene og få økt forståelse for bedriftens behov (Bergstrand, 2009). En intern dialog er et viktig element i det interaktive styringssystemet (Simons 1995). Deltakelse i budsjetteringsprosessen gjør at de ansatte får økt forståelse for den retningen ledelsen ønsker at bedriften skal trekke i. Budsjettet fungerer følgelig som et godt verktøy for å øke bevisstheten omkring de overordnede målene, verdiene til bedriften og de utfordringene man står ovenfor (Hoff, 2010). Ved å involvere de ansatte mer, blir informasjonen bedre, og en kan enklere tilpasse seg de områdene hvor det er strategisk usikkerhet (Simons 1995). Selve budsjettdokumentet er også et viktig verktøy for kommunikasjon i virksomheten (Boye et al., 1999).

2.5.6 Motivasjon

Verdisystemet i Simons rammeverk skal hjelpe virksomheten til å motivere og inspirere de ansatte (Simons 1995). Budsjett kan brukes til å motivere medarbeiderne i bedriften gjennom å identifisere mål for ulike aktiviteter. Budsjettet viser hvor man er, hvor man skal og når man skal være der (Otley, 1987). På denne måten er det retningsgivende for de ansatte, og er med på å sørge for at medarbeiderne yter sitt beste. For at budsjettet skal virke motiverende stilles det krav til både utarbeidelse og innhold (Naug og Sti, 1991). Det er viktig at de ansatte er delaktig i utformingen av budsjettet, og at de får være med på å sette egne mål. En eierskapsfølelse over mål og planer fører til en forpliktelse for å yte høy innsats (Hoff, 2010). Når målene er realistiske er man også villige til å yte litt ekstra for å bidra til å oppnå bedriftens mål. Dette vil øke relevansen av budsjettet sett fra de ansattes perspektiv (Otley, 1987). På denne måten er det gjerne ikke nødvendig med formelle insentiv- og bonussystemer (Bergstrand, 2009). Et budsjett vil samtidig gi de ansatte en bedre forståelse for egne oppgaver og hvordan disse henger sammen med kollegaer sine oppgaver (Boye, et al., 1999). De ansatte får dermed en bedre forståelse for hvordan egne arbeidsoppgaver passer inn i

virksomheten som helhet. I tillegg brukes budsjettet som nevnt til delegering og ansvarsfordeling som igjen er med på å skape motivasjon blant de ansatte.

Flere bedrifter bruker budsjett som et utgangspunkt for insentiver og bonus. Tanken bak er at budsjettet skal fungerer som et utgangspunkt for prestasjonslønn til de ansatte. Bonus oppnås dersom en enten overstiger eller oppnår de budsjetterte målene. Dette er ment for å skape ekstra motivasjon og øke innsatsen til medarbeiderne (Boye et al, 1999).

2.5.7 Oppfølging og avviksrapportering

Avviksanalyse og oppfølging er viktig for å finne ut om bedriften beveger seg i riktig retning. Budsjettet kan brukes som et nyttig sammenligningsgrunnlag for å oppnå en slik kontroll (Boye og Fjell, 1989). Dette er identisk med det Simons (1995) kaller et diagnostisk styringssystem. Regelmessig oppfølging av budsjett er i følge Hoff (2010) helt avgjørende for at budsjett skal fungere som et meningsfylt styringsverktøy. Det viser at en tar budsjetteringen på alvor, og aktivt analyserer avvik for å danne grunnlag for forbedringer og nye mål. I avviksrapporteringen sammenligner man de faktiske tallene med forventningene, og kontrollerer at bedriften og de ansatte når de målene som er satt (Boye og Fjell, 1989). Man får altså en oversikt over hva som er forventet i forhold til virkeligheten, og trender blir synlige. På bakgrunn av denne informasjonen kan årsaker til avvik diskuteres og en kan planlegge det videre arbeidet (Boye et. al 1999). Dette gir bedriften mulighet til å lære av sine feil, og gjøre eventuelle forbedringer og justeringer for å nå fremtidige mål.

For å få en mest mulig meningsfull avviksanalyse, er det lurt å dele budsjettet opp i kortere perioder som måneder eller kvartal. Underveis i budsjettperioden kan man da kontrollere at bedriften beveger seg i riktig retning (Bergstrand, 2009). Avviksanalysen fokuserer både på positive og negative avvik som igjen kan brukes til henholdsvis å maksimere og minimere de ulike virkningene. Eksempelvis kan et større negativt avvik oppdages og det kan iverksettes tiltak for å sørge for at bedriften er på riktig vei (Boye og Fjell, 1989).

2.6 Kritikk av budsjett

Budsjett er lenge blitt utsatt for sterk kritikk, og i litteraturen er det trukket frem flere ulemper ved bruk av dette styringsverktøyet. Allerede på 1970-tallet startet kritikken da de amerikanske professorene Johnson og Kaplan (1987) gav ut boken «Relevance Lost – the

Rise and Fall of Management Accounting». Hovedbudskapet i denne boken var at ledere ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon fra styringssystemet til å kunne styre bedriften. Verden hadde endret seg, mens styringssystemene forble de samme (Bjørnenak, 2010). Blant de som har gått sterkest ut mot budsjett finner vi Jan Wallander (1995) som har uttalt at budsjett er et «unødvendig onde». I følge Hope og Fraser (2003) er budsjettarbeidet for tidkrevende, koster for mye og gir for lite verdi til bedriften. De refererer til den årlige budsjettprosessen som «*The annual performance trap*».

Videre vil vi se at det ikke kan trekkes en klar konklusjon rundt kritikken av budsjett. Dette da det er gjennomført flere studier på området som har gitt ulike resultater. Navekvien og Johnsen (2011) sin studie om budsjettkritikk finner en klart mer negativ holdning blant de som er blitt eksponert for budsjettkritikken. Libby og Lindsay (2010) finner ingen generell sterk kritikk, men finner støtte i flere av kritikkmomentene. Mange er enig at budsjettet må forbedres, men i stedet for å fjerne det helt, kan det suppleres med andre styringsverktøy (Libby og Lindsay, 2010; Eriksrud og McKeown, 2010). Det er et viktig verktøy for styring av bedrifter, men en må håndtere de reelle problemene og utfordringene som er knyttet til budsjettet. De mest radikale mener derimot at budsjett må fjernes helt (Wallander, 1999; Hope og Fraser, 2003; Bogsnes, 2009). Hope og Fraser (2003) argumenterer for at budsjett er fundamentalt feil og et universelt problem for alle bedrifter. Man står dermed ovenfor en kritisk beslutning om å beholde budsjett, forbedre det eller fjerne det helt (Hansen et al., 2003).

Budsjett blir brukt til flere formål. Dette er blitt sterkt kritisert da det kan føre til interessekonflikter å dekke flere formål i et og samme styringsverktøy (Bogsnes, 2009). I studien gjort av Tjørve og Bekkelund (2012) var det sterkest enighet for denne påstanden av kritikken. Hele 72 % sier seg enig i at budsjett kan ha en iboende interessekonflikt. I det følgende gis det en oppsummering av den mest sentrale budsjettkritikken som finnes.

2.6.1 Budsjett mangler kopling til strategi

Et av formålene med budsjett er å bidra til implementering av bedriftens strategi. Simons (1995) påpeker også viktigheten av at de ansatte er innforstått med den overordnede strategien gjennom verdisystemet. Da vet de hvordan de kan bidra til å oppnå virksomhetens mål. Budsjett blir derimot kritisert for å være lite strategisk fokusert (Hansen et al., 2003). Dersom det ikke er overensstemmelse mellom budsjett og den overordnede strategien, blir det

vanskelig å fatte beslutninger på grunnlag av budsjettet. Studier tyder på at bedrifter har et for stort fokus på kortsiktige operasjonelle mål som enklere kan måles (Bergstrand, 2009). Dette kan føre til en reduksjon i tiden brukt på verdiskapende aktiviteter (Hansen et al., 2003). Hope og Fraser (2003) støtter denne kritikken og mener budsjett blir laget uavhengig av bedriftens strategi. Oppfyllelse av budsjettet blir et mål i seg selv, og det lever derfor uavhengig av bedriftens strategiske mål. Studier gjort av Kaplan og Norton (2001) observerer også denne manglende koplingen. Et interessant funn fra studien til Libby og Lindsay (2010) er derimot at budsjett er et viktig verktøy for å implementere bedriftens strategi.

2.6.2 Budsjettprosessen er for tid- ressurskrevende

En utbredt kritikk av budsjett er at det er for ressurskrevende i forhold til den verdien det gir for bedriften (Hansen et al., 2003; Bergstrand, 2009). For flere bedrifter er budsjetteringsprosessen et årlig ritual som absorberer mye tid og ressurser. I følge Hope og Fraser (2003) bruker toppledelsen så mye som 20-30 % av tiden sin på budsjettarbeid. Dette kan gå på bekostning av andre viktige aktiviteter. Libby og Lindsay (2010) finner derimot at tiden brukt på budsjett er i et mye mindre omfang enn hva Hope og Fraser rapporterer. Bogsnes (2009) kritiserer selve budsjetteringsprosessen og mener at det er altfor mye frem og tilbake før de endelige budsjettene blir godkjent. Budsjettene blir for detaljrike og tar opp for mye tid i forhold til den verdien de gir til brukerne (Bergstrand, 2009). I studien til Moløkken og Ytre-Hauge (2009) av Telenor finner de i høy grad enighet i påstanden om at budsjettprosessen er for tidkrevende.

2.6.3 Budsjett er en barriere mot endring

Det er blitt rettet et søkelys mot styringssystemets mangel på dynamiske egenskaper (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Budsjett blir blant annet kritisert for å inneholde detaljer som raskt utdatertes, og at det blir utarbeidet og oppdatert for sjeldent. I tillegg kritiseres det for å bygge på antagelser og forutsetninger for fremtiden som ikke er tilstrekkelig underbygget (Hansen et al., 2003). Budsjettprosessen starter typisk fire til fem måneder før det aktuelle budsjettåret, og det er vanskelig å forutse hva som kommer til å skje så langt frem i tid (Hope og Fraser, 2003; PriceWaterhouseCoopers, 2007). Det er sterk enighet i Eriksrud og McKeown (2010) sin studie om dette. Hele 66,1 % mener at budsjettet blir for raskt utdatert. Budsjett mangler i tillegg kopling til den naturlige rytmen til bedriften og bransjen den opererer i. Det blir dermed mindre tilpasningsdyktig og fleksibelt. Budsjettet blir først oppdatert for endringer ved neste budsjetteringsprosess (Hope og Fraser, 2003). Selv om det

antyder at budsjett er lite fleksibelt, fremkommer det i studien til Lorain (2010) at budsjettet blir revidert periodevis av 96 % av bedriftene. Det legges altså mye arbeid i å produsere pålitelig informasjon til styringsformål.

I henhold til Simons helhetlige styringsmodell (1995) er det viktig å ha et styringssystem som brukes interaktivt, slik at det fanger opp de volatile omgivelsene. I følge Wallander (1999) kan budsjettet aldri bli gyldige da det ikke fanger opp usikkerheten i de raskt skiftende omgivelsene. Budsjett som styringsverktøy klarer ikke å ta hensyn til dynamikken i omgivelsene, og kan følgelig føre til bruk av feil styringsinformasjon og lite effektiv styring (ibid). Simons (1995) fremhever viktigheten av at de ansatte søker etter nye muligheter for verdiskapning. Budsjett hevdes også å hindre dette. Ansatte tørr ikke å ta risiko, noe som kan innebære at de ikke leter etter nye løsninger (Hansen et al., 2003). Det er klar enighet i Telenor om at styring uten budsjett gjør at en kan respondere raskere på endringer i omgivelsene (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Dette tyder på at budsjett utgjør en barriere mot endring, og at reaksjonsevnen til bedriften blir svekket (Hansen et al., 2003). Libby og Lindsay (2010) mener at denne påstanden er over generalisert. Alle bedrifter opererer ikke i like volatile og raskt endrede omgivelser. Det fremkommer også fra studien at bedrifter tar hensyn til denne svakheten ved budsjettet ved å adoptere nye prosesser om nødvendig (ibid). I studien til Lorain (2010) var 68,9 % enig i påstanden: «*The unpredictability of the environment doesn't allow us to establish accurate budgets*». Respondentene forklarte at i økonomiske nedgangstider er det vanskelig å fastslå hva som vil skje i perioden fremover. En kan da ikke legge til grunn historisk data ved utarbeidelsen av styringsinformasjonen. Det interessante her er at hele 40,9 % av bedriftene likevel rapporterer at det er enkelt å predikere omgivelsene. Resultatene samsvarer følgelig med de funnene som ble gjort av Libby og Lindsay (2010).

2.6.4 Budsjett henter ikke ut potensialet i virksomheten

En stor utfordring knyttet til budsjett er at det kan føre til overforbruk av ressurser. I følge Bogsnes (2009) kan budsjettet føles som om man får tildelt en pengesekk man kan bruke med god samvittighet. I slutten av perioden kan de ansatte få insentiver til å bruke opp ressursene slik at de får tildelt like mye i neste periode. En har i følge Hope og Fraser (2003) en «*use it or lose it*» holdning. Det blir også bedt om mer ressurser enn hva behovet egentlig tilsier, da ledere alltid ønsker å redusere forbruket. Slik har man større sjanse til å ende opp med de ressursene man faktisk har behov for (ibid). Budsjettet vil på denne måten få de ansatte til å

handle irrasjonelt, og oppfordre til «*gaming*» (Bergstrand 2009; Hansen et al., 2003). Libby og Lindsay (2010) får stor støtte for denne kritikken i sin studie. De finner blant annet at man bruker opp tildelte midler for å unngå reduksjoner i fremtiden, utsetter nødvendige utgifter og inntekter for å oppnå målsetningene, og forhandler frem mindre ambisiøse mål enn hva man burde. Ressursallokering på bakgrunn av budsjett oppfordrer dermed til overforbruk og gir en mindre effektiv utnyttelse av ressursene.

2.7 Beyond Budgeting

Konseptet Beyond Budgeting er i hovedsak en samlebetegnelse på mer fleksible styringssystemer enn de tradisjonelle som budsjett (Lem, 2011). Jan Wallander betegnes som en av pionerne innen Beyond Budgeting. I 1970 tok han over som administrerende direktør i Svenska Handelsbanken, og skapte stor suksess ved å fjerne budsjettet (Wallander, 1999). I begynnelsen på 1990-tallet gav han ut boken «Budgeten - ett onödigt ont», og det hevdes at denne boken var avgjørende for den retningen som Beyond Budgeting har tatt. Konseptet har da sin opprinnelse og fundament fra praksis, og ikke fra akademia (Lem, 2009). Hope og Fraser (2001) beskriver fenomenet på følgende måte: «*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*». Beyond Budgeting er altså en modell for kontinuerlig verdiskapning og tillitt. Styringen skal være knyttet opp mot den overordnede strategien, og det legges til grunn et mer integrert system hvor en oppnår informasjonsutveksling og samarbeid (Hope og Fraser, 2003). Desentralisering står samtidig sentralt, og de ansatte får større frihet og fleksibilitet som skal sikre dynamikk i styringen (Bogsnes, 2009).

Målet med Beyond Budgeting er å tilrettelegge for en økonomistyring som i større grad tar hensyn til de volatile omgivelsene (Lem, 2009). I tillegg ønsker man å beholde den økonomiske kontrollen som budsjettet gir (ibid). I følge Hope og Fraser (2003) må man fjerne budsjett og erstatte det med mer dynamiske verktøy for å tilpasse seg de ustabile omgivelsene. I praksis er det flere ulike modeller som bedrifter bruker for å oppnå dette (Lem, 2009). Noen bedrifter har gått bort fra det tradisjonelle budsjettet i et forsøk på å få en mer dynamisk styring. Et eksempel på dette er Telenors «Going dynamic» (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Det er flere ulike styringsverktøy som omfattes av begrepet Beyond Budgeting. I det følgende vil vi presentere noen av disse; balansert målstyring, benchmarking og rullerende prognoser.

En innsikt i disse styringsverktøyene er viktig for å forstå hvilke alternativer som finnes, og hvordan de svarer på kritikken mot budsjett.

2.7.1 Rullerende prognoser

Rullerende prognoser er et alternativ til budsjett, og et svar på noe av kritikken som har oppstått. En prognose er et estimat for å vise den forventede utviklingen i et utfall (Hoff, 2010). Rullerende prognoser kan redusere arbeidsmengden ved at de er mindre detaljerte enn budsjettet og inkluderer kun de viktigste variablene (Bergstrand, 2009). Det gjør at planleggingen kan gjøres flere ganger i året. Mindre tid i utarbeidelsen av prognoser gjør at det oppnås større verdi både av informasjonen og innsatsen som legges til grunn. I en studie av Telenor er respondentene i høy grad enig i at prognoser er mer fleksible i innhold (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). I tillegg tilfredsstillende prognoser behovet om et dokument uten en sluttperiode. Et av målene med rullerende prognoser er å sørge for at alle har tilgang til den informasjonen de trenger, når de trenger den (Bergstrand, 2009).

Rullerende prognoser er et mer fremtidsrettet styringsverktøy. Fokus ligger på hva som kommer til å skje i fremtiden, fremfor å forklare fortiden. Prognoser kan derfor kobles opp mot det interaktive styringssystemet (Simons, 1995). Et raskere tempo i planleggingsprosessen og et kortere tidsperspektiv gjør at man raskere kan respondere på endringer i omgivelsene (Bergstrand, 2009). Styringsverktøyet fungerer derfor bedre enn budsjett til å forutse fremtidige hendelser og avdekke trendbrudd (Hope og Fraser, 2003). Planleggingen er mer realistisk og man aksepterer det faktum at fremtiden er usikker. Ved ny informasjon justeres prognosen og nye mål settes. Det gjør prognosene mer troverdige og gir økt verdi av informasjonen (Bergstrand, 2009). Over halvparten av respondentene i Telenor sier seg enig i at prognoser gir en bedre avviksrapportering. Grunnlaget for dynamikk i økonomistyringen blir større, og avviksrapporteringen er hyppigere (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Rullerende prognoser er derfor et mer dynamisk verktøy som gir større mulighet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og tar hensyn til den utviklingen som skjer rundt oss. Lorain (2010) får også støtte for dette i sin studie. Rullerende prognoser er blitt implementert i flere bedrifter for å bedre takle endringer i omgivelsene og forutse fremtiden. Prognoser bidrar følgelig med å løse problemet om at budsjettet utgjør en barriere mot endring.

Den vanligste måten å organisere rullerende prognoser på er å lage en ny prognose hvert kvartal. Prognosene oppdateres da for tre kvartaler, og man lager en ny for fjerde kvartal.

Prognosene overlapper dermed hverandre, og det finnes alltid prognoser for 12 måneder frem i tid (Bergstrand, 2009). Utarbeidelsen av prognoser må derfor organiseres på en svært effektiv måte. Det utarbeides gjerne bare en resultatprognose som deles inn i kostnader og inntekter med få detaljer. Prognoseprosessen starter nede i organisasjonen før det sendes oppover, og arbeidet kan gjennomføres på kun en uke. Det er ikke tid til forhandlinger og mellomledere må ta fullt ut ansvar for prognosen. Hver enhet kommenterer i tillegg forventninger i kostnads- og markedsutviklingen. Det finnes derimot ingen fasit for hvordan og hvor ofte en prognose skal utarbeides. Dette vil avhenge av usikkerheten i omgivelsene og den bransjen bedriften opererer i (Bergstrand, 2009).

En ulempe ved rullerende prognoser er at den totale arbeidsbyrden kan øke totalt sett. Dette da prognosene gjerne kommer i tillegg til den årlige budsjettprosessen. Prognoser kan da virke svært tidkrevende. Samtidig kan de miste sin status dersom de kontinuerlig justeres. Koordinasjonen mellom resultatene kan også bli redusert, samtidig som lederne får større frihet som kan medføre mindre kontroll. Oppfølgingen av resultater blir vanskeligere da lederen ikke lenge har budsjetterte mål som de kan følge opp (Bergstrand, 2009). I studien gjort av Lorain (2010) finner en at rullerende prognoser brukes som et dynamisk og strategisk styringsverktøy, men at det ikke kan erstatte budsjett for dets evaluerings- og motivasjonsformål.

2.7.2 Balansert målstyring

Kaplan og Norton lanserte på 1990-tallet balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992). Det ble hevdet at budsjett hadde et for stort fokus på finansielle data og tidligere årsrapporter, og overså områder som kundebehov, læring og utvikling (Bergstrand, 2009). Balansert målstyring består opprinnelig av fire forskjellige perspektiver som fungerer i et samspill med hverandre; finansielt perspektiv, kundeperspektiv, prosessperspektiv og lærings- og vekstperspektiv (Kaplan og Norton, 1992; Bergstrand, 2009). Perspektivene måler de ulike elementene som driver verdiskapning i organisasjonen. De fleste kontrollere i Telenor er enig i påstanden om at balansert målstyring benyttes til å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Balansert målstyring kan dermed bidra til å oppnå dynamikk i styringen, og skape et mer interaktivt styringssystem.

Balansert målstyring setter fokus på bedriftens overordnede strategi og visjon, og forsøker å omgjøre den langsiktige strategien til kortsiktige handlinger. Verktøyet tar utgangspunkt i

påstanden om at «*man får hva man måler*» (Kaplan og Norton, 1992). Det er derfor viktig at målene er klare og presise, og nært knyttet opp mot bedriftens strategi. Balansert målstyring gjør det mulig å se organisasjonen på en systematisk måte og kartlegge sammenhenger for å implementere bedriftens strategi (Bergstrand, 2009). Ved å fokusere på ikke-finansielle nøkkeltall kan kommunikasjon omkring bedriftens strategi bli bedre, og gi et mer helhetlig bilde av organisasjonen (Nørreklit, 2000). Budsjett er kritisert for å ha et for stort fokus på finansiell informasjon. Balansert målstyring svarer på denne kritikken ved å gi en balansert prestasjon mellom både finansielle og operasjonelle mål. Det finansielle perspektivet er knyttet til bedriftens overordnede visjon og strategi, mens de andre perspektivene skal støtte opp under dette. Ved bruk av balansert målstyring bør det utformes et strategisk kart slik at man ser hvordan de ulike perspektivene henger sammen. Innen hvert perspektiv settes det først et sett med mål før disse spesifiseres i et sett av målbare key performance indicators (Bergstrand, 2009). Bruken av KPIer er et eksempel på hvordan balansert målstyring også brukes diagnostisk. Det settes først mål som senere ligger til grunn for avviksrapportering og oppfølging. Når flere perspektiver og mål inkluderes skaper dette en større bredde og et bedre bilde på den langsiktige strategien til bedriften. I følge Kaplan og Norton (1992) skal de ulike målkortene til bedriften fortelle en historie om bedriftens overordnede strategi.

Noen utfordringer ved balansert målstyring er blant annet å definere og begrense antall KPIer. Det er viktig at målene og KPIene revideres når omgivelsene endrer seg (Bergstrand, 2009). Ved for mange mål kan man miste fokus, og målkortet virker noe overveldende (Ward, 2007). Man kan da føle at det blir en generell samling som kun måler litt av alt. I tillegg kan det være vanskelig å identifisere reelle årsak-virkning-sammenhenger, samt å kommunisere verktøyet ut til ulike ledd i organisasjonen (ibid). I følge Nørreklit (2000) må balansert målstyring forbedres og utvikles videre. I studien gjort av Telenor rapporteres det at bruken av balansert målstyring ikke oppleves som et fullverdig alternativ til budsjett. Dette fordi styringsverktøyet ikke klarer å løse alle de utfordringene som budsjettet står ovenfor (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009).

2.7.3 Benchmarking

Benchmarking er en prosess bedrifter benytter for å sammenligne opp mot beste praksis (Blocher et al., 2010). Det kan være en prestasjons-, prosess- eller strategisk benchmarking. Hensikten er å finne ut hva som kan forbedres i bedriften ved å lære av andres suksess. Det legges vekt på relative prestasjoner som kan gjøres både eksternt mot konkurrenter eller

internt i bedriften. Benchmarking er dermed et alternativ til faste budsjettmål og gir et referansepunkt til sammenligning med andre som er «*best-in-class*» (Hope, 2001). På denne måten blir det enklere å si noe om kostnadene eller inntektene er lave eller høye. I studien gjort av Tjørve og Bekkelund (2012) vises det til at benchmarking blir sett på som et essensielt verktøy for å måle ytelse. Når en sammenlignbar bedrift allerede har oppnådd suksess, kan målene oppleves som mer realistiske og troverdige. Dette kan gi lederne ambisjoner til å strekke seg enda lengre og sette enda høyere mål. Benchmarking skal også oppfordre til innovasjon og kreativitet. Det får en til å tenke over hvordan de ulike prosessene er utformet og hvordan en kan skape en mer effektiv drift (Hope, 2001). Benchmarking kan dermed bidra til å skape en mer effektiv og verdiskapende økonomistyring i organisasjonen.

Det er viktig at bedriften er klar over sine egne kritiske suksessfaktorer (Blocher et al., 2010). Det kreves nemlig stor kunnskap om egne prosesser for å kunne implementere beste praksis (Aune, 2000). For å kunne oppnå dette er det viktig å legge vekt på hele systemet og ikke kun se på en spesiell teknikk. Det må også legges til grunn en realistisk tidshorisont for implementeringen. En kopiering av beste praksis fungerer sjeldent. Dette da systemene og prosessene i virkeligheten ikke er identiske i de ulike bedriftene. Det er nødvendig å forsøke å forstå tanken bak og lære fra referansepunktet. Deretter kan det tilpasses til egen bedrift og kultur. På den måten er det større sannsynlighet for at en selv oppnår suksess (Hope, 2001).

Det finnes også noen utfordringer knyttet til bruk av benchmarking. Et av problemene som kan oppstå er å finne sammenlignbare konkurrenter, og sammenligne epler med epler. En vanlig måte å utføre benchmarking på er eksternt mellom konkurrenter som opererer i samme bransje. Det kan derimot være vanskelig å finne informasjon som er pålitelig og av god nok kvalitet. Ved sammenligning internt i bedriften kan det oppstå konkurranse mellom de ulike enhetene. Det er viktig å være observant på hvordan man bruker styringssystemet, og hvilke insentiver det gir til forretningsenhetene. I tillegg kan bruk av benchmarking føre til at man legger skylden på lederne for ikke å oppnå urealistiske mål, og glemmer at det er et styringsverktøy ment for læring og forbedring i organisasjonen (Hope, 2001).

2.8 Kombinasjon av ulike styringsverktøy

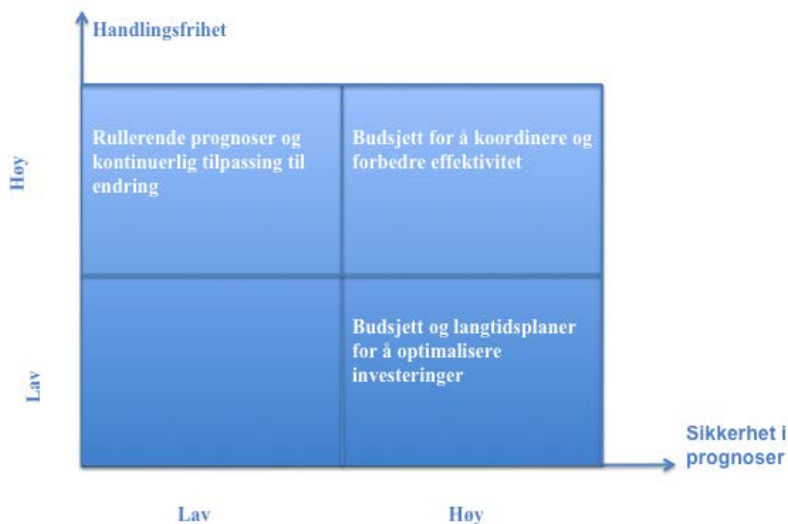
Vi startet kapittelet med å definere hva økonomistyring er. I følge Malmi og Brown (2008) sin definisjon består økonomistyringen av flere ulike typer styringsverktøy. De ulike verktøyene

kan ikke ses i isolasjon, men må ses i sammenheng med en *pakke* av flere ulike styringsverktøy (ibid). Simons (1995) viser til hvordan styringssystemet både må kunne brukes diagnostisk og interaktivt, og bidra til å opprettholde verdi- og grensesystemet til organisasjonen. I det foregående har vi presentert de ulike styringsverktøyene hver for seg. Dersom man kun skal legge til grunn *et* verktøy i økonomistyringen, kan dette implisere et svært komplisert styringsverktøy. For å oppnå et verdiskapende styringssystem som både er effektivt og dynamisk, kan løsning derfor være å kombinere ulike verktøy. I praksis ser man også at flere av verktøyene brukes i en kombinasjon sammen. Budsjett kan suppleres med de alternative styringsverktøyene fremfor å eliminere det helt. Et alternativ er også å fjerne budsjettet, og legget til grunn en kombinasjon av de andre styringsverktøyene som finnes. I utredningen av Bystrøm og Holm (2010) konkluderes det med at relasjonen mellom budsjett og de alternative styringsverktøyene kan ha en positiv virkning for virksomhetsstyringen. Kvaliteten til styringen i økonomifunksjonen forbedres ved å kombinere budsjett med ikke-finansiell informasjon.

Styringspakken til en organisasjon sier noe om hvilke verktøy som brukes, og hvilken vekt de ulike verktøyene tillegges. Det er svært mange forhold som spiller inn for valg av styringsverktøy, og utfordringer kan håndteres på forskjellige måter. Ulike verktøy kan brukes til ulike formål for å skape større dynamikk i organisasjonen. Det er viktig at styringspakken tar hensyn til alle aspekter i bedriften. Dette gjelder både belønningssystem, verdier og organisering. Noen styringsverktøy kan fungere globalt, og innføres for hele organisasjonen. Andre systemer kan være lokale, og utviklet for spesifikke forretningsenheter (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). I en studie gjort av Bourmistrov og Kaarbøe (2011) fremkommer det at det kan være vanskelig å fokusere på både årlige budsjetter og balansert målstyring samtidig. Budsjett har et kortsiktig finansielt fokus som vektlegger en ansvarliggjøring av lederen. Balansert målstyring fokuserer i tillegg på ikke-finansielle nøkkeltall, og en langsiktig måloppnåelse. Dette kan skape konflikt ved at ulike beslutningsgrunnlag legges til grunn, og kan igjen skape uklare retningslinjer. Det er da viktig at det ene styringsverktøyet brukes overordnet og dominerer det andre (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Hva som er en optimal kombinasjon av styringsverktøy og om en skal styre med eller uten budsjett kan være en vanskelig beslutning å ta. Ved en budsjettløs styring må formålene ved budsjett erstattes av andre styringsverktøy (Boye et al., 1999). Et av hovedformålene til

budsjett er å bidra i planleggingsarbeidet til organisasjoner. Prognoser kan fungere som en erstatning på dette området. I følge Boye et al., (1999) kan også prognoser gjøre planleggingsarbeidet bedre dersom en har behov for et mer kortsiktig perspektiv, og ønsker mer fleksible systemer som opererer med flere tidsperioder samtidig. Måltall kan settes gjennom nøkkeltall fremfor å bruke budsjett som grunnlag for dette. I følge Bergstrand (2009) vil valg av styringsverktøy også avhenge av bedriften og bransjen som den opererer i. Bedrifter befinner seg i ulike situasjoner noe som krever ulike løsninger. Problemstillingen kan belyses ut fra virksomhetens grad av handlingsfrihet samt graden av usikkerhet i omgivelsene. Figur 2.3. viser sammenhengen mellom disse to forholdene og hvilke styringsverktøy Bergstrand foreslår.



Figur 2.3 Valg av styringsverktøy (Bergstrand, 2009)

2.9 Oppsummering teoretisk rammeverk

Vi har nå sett på det økonomiske styringssystemet, og ulike styringsverktøy som brukes i organisasjoner. Simons (1995) beskriver en helhetlig styringsmodell bestående av fire ulike styringssystemer for å oppnå strategisk kontroll. Verdisystemet skal inspirere og motivere, mens grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet skal sette klare grenser og sørge for at de ansatte handler i tråd med planene. Det interaktive styringssystemet brukes for å fokusere på områder med strategisk usikkerhet, og skal sikre en raskere reaksjonsevne i markedet (Simons, 1995). Søkelyset er også blitt rettet mot en mer dynamisk styring. Dynamikk i styringssystemet er et relativt nytt begrep som er lite beskrevet i litteraturen. Det handler om bedriftens behov for raskere å kunne tilpasse seg de stadig mer uforutsigbare og

endrede omgivelsene. Dette har igjen skapt nye krav til controllerne i organisasjonen. Det kreves en mer proaktiv rolle hvor de kan være med på å legge til rette for økt dynamikk i styringssystemet (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Budsjett har lenge vært det mest brukt styringsverktøyet, og spiller en sentral rolle i mange organisasjoner (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Styringsverktøyet blir blant annet brukt til målsetting og motivering av ansatte, definering og delegering av ansvar, koordinasjon og kommunikasjon, ressursallokering og oppfølging og avviksrapportering (Bergstrand, 2009). Selv om styringsverktøyet brukes til flerfoldige formål, er det også blitt møtt av mye kritikk. Noen mener at den eneste løsningen er å fjerne budsjett helt, og gå Beyond Budgeting (Bogsnes 2009; Hope og Fraser 2003; Wallander, 1999). Dette har ført til bruk av flere ulike styringsverktøy, blant annet balansert målstyring, prognoser og benchmarking. Det er derimot ikke alle som ønsker å fjerne budsjettet. Flere ser nytten i budsjett som styringsverktøy, og ønsker å gjøre endringer og forbedre det i forhold til dets utfordringer (Libby og Lindsay, 2010). De ulike styringsverktøyene kan også kombineres med hverandre. På denne måten bruker man ulike verktøy til ulike formål, noe som kan bidra til økt dynamikk i styringssystemet.

3 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot målet. Det beskrives en framgangsmåte om hvordan en skal samle inn, analysere og tolke data. Systematikk, grundighet og åpenhet er viktige forhold (Johannessen et al., 2011). Målet er å bygge opp kunnskap og å utvikle teoretisk forståelse for denne kunnskapen. Det vil si å gjøre det mulig å trekke konklusjoner ut fra resultatene ved hjelp av forskningen (Grønmo, 2004). Man er altså helt avhengig av en metode for å kunne besvare en problemstilling på en tilfredsstillende måte.

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne det metodiske grunnlaget for vår utredning. Først presenteres studieobjektet og valg av forskningsdesign. Deretter beskrives datainnsamlingen før vi avslutter med en evaluering av datamaterialet og statistiske tester. De ulike fasene vil ha til hensikt å besvare vår problemstilling:

«Hvordan oppleves rollen til controlleren, og hvordan bruker og nyttiggjør en bedrift seg av budsjett som styringsverktøy?»

For enklere å kunne svare på denne problemstillingen, har vi valgt å bryte ned i fire forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever controllerne sitt bidrag til verdiskapning?*
2. *I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?*
3. *Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?*
4. *Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?*

3.1 Studieobjekt: Gjensidige

Vi har valgt Gjensidige som vårt studieobjekt da dette er en bedrift som i dag bruker og nyttiggjør seg av budsjett som styringsverktøy. Gjensidige er et av de ledende skadeforsikringsselskapene i Norden, og har virksomhet i Norge, Sverige, Danmark og Baltikum. En nærmere presentasjon av Gjensidig blir gitt i neste kapittel. Det er utført flere studier basert på toppledelsen og controllerne i bedrifter som har valgt å gå bort fra budsjett. Vi ønsket derfor å se på styringsverktøyet fra en annen vinkel, og da velge en bedrift som

faktisk bruker det tradisjonelle budsjettet. Vi har valgt å se på problemstillingen ut fra et produsent- og brukersperspektiv i Gjensidige. I de to neste avsnittene gis en nærmere beskrivelse av disse to rollene.

Controllere jobber med økonomistyring i organisasjonen. Det finnes mange forskjellige typer kontrollere som både har ulikt fokus, oppgaver og jobber i forskjellige avdelinger (Roehl-Anderson og Bragg, 2005). Tradisjonelt var de regnskapsførere og utarbeidet de finansielle rapportene (Hope, 2005). Dynamiske omgivelser og dagens komplekse organisasjoner gjør at det i dag stilles nye krav til controllerne. De skal i følge Lind (2006) drive aktiv lønnsomhetsovervåkning, være proaktiv og delta i forretningsutvikling og verdiskapning i bedriften. En viktig del av arbeidet er å sikre en effektiv økonomistyring. Controlleren innehar en viktig rolle når det kommer til å tilrettelegge budsjettarbeidet slik at den overordnede strategien kan nås (Naug og Sti, 1991). De skal sørge for at bedriften som helhet foredler sine ressurser på en effektiv og suksessfull måte (Bergstrand, 2009). Blant de fremste oppgavene til kontrollere er å skape og opprettholde det finansielle styringssystemet til virksomheten (Roehl-Anderson og Bragg, 2005). De spiller derfor en stor rolle når det kommer til budsjettarbeid, og til bruken av alternative styringsverktøy. Controllere styrer på denne måten i stor grad hva som synliggjøres og hvilken informasjon som produseres og vektlegges.

Mellomledere kan defineres ut fra deres hierarkiske posisjon i bedriften. I følge Ole Hope (2011) er en mellomleder enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere og førstelinjemedarbeider. De er bindeleddet mellom bedriftens strategiske og operasjonelle nivå, og har ansvar for minst en del av bedriftens forretningsprosesser. Mellomledere har ansvaret for å iverksette endringer og nye strategier utformet av toppledelsen, og tar dag til dag beslutninger (Ladegård, 2008). Mellomledere har stor kjennskap til medarbeiderens utfordringer og muligheter, og innehar viktig kunnskap i de beslutningene som skal treffes i organisasjonene. Det vil følgelig være tett relasjon og sammenheng mellom rollen til kontrollere og mellomledere. Ledere skal ta beslutninger basert på den informasjonen som kontrollere synliggjør, og har videre ansvar for bedriftens resultater, finansielle prosesser og strategi.

Denne utredningen tar utgangspunkt i kun en bedrift. Det gjør at vi kan gå i dybden og få et bedre bilde av hvordan budsjett fungerer som styringssystem. Samtidig gir det oss mulighet til å sammenligne oppfatningene i Gjensidige mot andre bedrifter som har valgt å gå bort fra budsjett. Videre har vi valgt å se hovedsakelig på Gjensidiges norske avdeling. Den kvantitative undersøkelsen ble imidlertid også sendt ut til noen få kontrollere og mellomledere i Sverige og Danmark. Vi har ikke tatt med Baltikum. På denne måten unngås mulige skjevheter i resultatene grunnet kulturforskjeller og ulike oppfatninger og praksis over landegrensene. Dette da vi oppfatter de nordiske landene å være relativt like.

3.2 Beskrivelse av utvalget

Utvalget i denne studien består av totalt 113 mellomledere og kontrollere i Gjensidige. Av disse er 94 respondenter tilknyttet den norske avdelingen, og de resterende fordeler seg på Danmark og Sverige med henholdsvis 15 og 4. Det totale utvalget består av på 43 kontrollere og 70 mellomledere. Hvis vi fjerner de som ikke fullførte undersøkelsen får vi en total responsrate på 51 %. Responsraten for kontrollere og mellomledere er på henholdsvis 56 % og 49 %. Av kontrollere er hovedvekten av respondentene business kontrollere (20), og de resterende finansielle kontrollere (1) og annet (3). Dette er derimot ikke et formelt skille, men basert på hva controllerne selv mener. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle kontrollere og mellomledere i Gjensidige. Det er derfor mulig at den ikke var relevant for alle samt at noen var på ferie, permisjon og lignende. Responsraten kan dermed ha blitt påvirket negativt. Majoriteten (64 %) av respondentene har arbeidet i Gjensidige i over seks år, hvor 43 % samtidig har vært der i mer enn ti år. De fleste har altså lang fartstid i selskapet, og har dermed et godt grunnlag til å kunne svare på spørsmål om økonomistyringen.

I tillegg til spørreundersøkelsen gjennomførte vi åtte dybdeintervjuer. Disse fordelte seg på fire kontrollere og fire mellomledere. Mellomlederne er på organisasjonsnivå 3 og 4 i Gjensidige, og hver er leder for ulike avdelinger og områder. Controllerne fordeler seg på konsernkontrollere, divisjonskontrollere og kontrollere på organisasjonsnivå 4. Hver av disse er igjen tilknyttet ulike avdelinger med ulike ansvarsområder. Ved utvalget av kandidater var vi opptatt av å få en bredde, slik at resultatene skulle bli mest mulig representative. På grunn av anonymitetshensyn vil vi ikke gå nærmere inn på hvilken rolle disse har i Gjensidige.

3.3 Forskningsdesign

Før en undersøkelse skal gjennomføres er det mange valg som må tas. Forskningsdesignet gir en oversikt over dette. Den forteller hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan en skal gjennomføre undersøkelsen. Valg av forskningsdesign avhenger av problemstilling og formål med studien, samt studieobjektet (Johannessen et al., 2011).

Ved valg av forskningsdesign er det vanlig å skille mellom deduktiv og induktiv metode. I en deduktiv tilnærming går man fra teori til empiri, og fokus ligger på problemformulering og teoritestning. Ved en induktiv tilnærming fokuserer man på fortolkning og teorigenerering, og går dermed fra empiri til teori. En deduktiv metode er spesielt godt egnet på områder som er forsket mye på, mens en induktiv metode er mest hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener som ikke tidligere er forsket på (Grønmo, 2004). I denne utredningen ønsker vi å få en bedre forståelse av hvordan budsjett brukes og nyttiggjøres med fokus på holdninger til kontrollere og mellomledere. Det førstnevnte som omhandler budsjett er det forsket på i tidligere studier. Vi står dermed ikke på bar bakke, og en deduktiv metode benyttes. Ulike holdninger blant kontrollere og mellomledere er det imidlertid ikke forsket på tidligere. Vi bruker følgelig en blanding av en induktiv og deduktiv tilnærming til problemstillingen vår.

Et sentralt moment som må vurderes er tidsdimensjonen for undersøkelsen. En undersøkelse kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt eller over lengre perioder (Johannessen et al., 2011). I vår utredning er data hentet inn fra en avgrenset og kort periode. Dette kalles en tverrsnittsundersøkelse, og gir oss mulighet til å si noe om variasjoner og sammenhenger mellom fenomener på et bestemt tidspunkt (ibid). Videre brukes et case-design basert på Gjensidige. Denne metoden tar sikte på å hente inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011). Data som innhentes er gjerne detaljert og omfattende, og det legges til grunn flere ulike kilder. I tillegg har vi valgt å benytte metodetriangulering. Det betyr at et fenomen blir undersøkt ved hjelp av flere ulike teknikker (ibid). Undersøkelsen gjennomføres ved en kombinasjon av både kvantitative og kvalitative metode, og vi er i nær kontakt med både mellomledere og kontrollere i Gjensidige. Dette gir oss mye og detaljert informasjon som danner grunnlag for å besvare vår problemstilling.

3.4 Datainnsamling

Når studieobjekt og forskningsdesign er avklart gjenstår det å bestemme hvordan datainnsamlingen skal foregå. Det finnes flere metoder for å innhente data som skal

analyseres. Det skilles mellom primær- og sekundærdata, og kvalitativ og kvantitativ metode. I det følgende vil vi beskrive hvert av disse områdene da alle er relevante for vår utredning.

3.4.1 Primærdata og sekundærdata

I utredningen legger vi hovedvekt på primærdata for å besvare vår problemstilling.

Primærdata er ny informasjon som en selv samler inn, spesifikt rettet mot formålet med studien (Saunders et al., 2009). Dette innebærer for oss en omfattende innsamling av data, hentet gjennom spørreundersøkelse og intervju med kontrollere og mellomledere i Gjensidige. Fordelen med dette er at informasjon blir spesielt rettet mot vår problemstilling, og danner grunnlag for det som skal analyseres. Det finnes ingen tidligere innsamling om oppfatninger av styringsverktøyet i Gjensidige blant kontrollere og mellomledere.

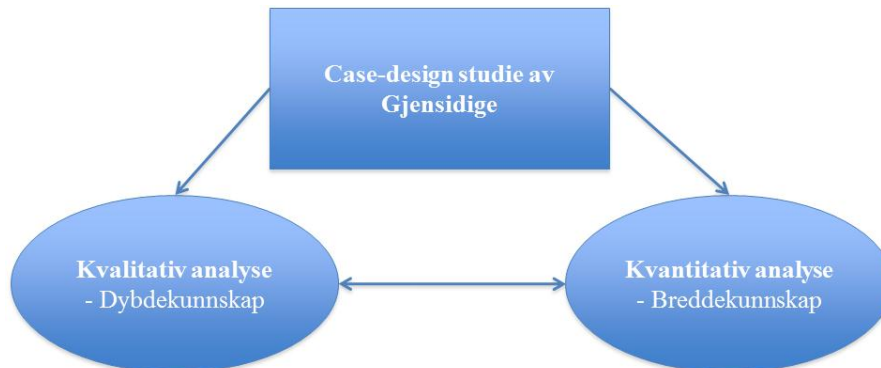
Sekundærdata er data som allerede eksisterer, og som dermed er samlet inn til et annet formål (Saunders et al., 2009). Denne type data er nyttig for å bedre forstå og forklare problemstillingen som skal undersøkes, og kan gi relevant og viktig informasjon (Ghauri og Grønhaug, 2010). I tillegg er det en mindre ressurskrevende metode. Det er viktig å ta hensyn til at sekundærdata er hentet inn med grunnlag i en annen studie, og er derfor ment å besvare en annen problemstilling. Det bør foretas en kritisk vurdering av både relevans og kvalitet før en benytter denne type data (Grønmo, 2004). I vår studie har vi tatt i bruk sekundærdata fra SNF-rapportene nr. 14/09 og 05/12, i tillegg til en annen utredning om et stort multinasjonalt selskap som holdes anonymt. I de tre utredningene er undersøkelsen basert på strukturerte spørreundersøkelser og dybdeintervju. Metodene er nesten identisk med vår, og danner følgelig et godt sammenligningsgrunnlag.

3.4.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

I litteraturen er det mye diskusjon rundt hvilken metode og teknikk som er den beste å bruke. Dette vil avhenge av forskningsspørsmålet og formålet med undersøkelsen (Ghauri og Grønhaug, 2010). Det må også tas hensyn til hva som er mulig å gjennomføre innen en gitt tidsramme. Hovedsakelig skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2011). Forskjellen mellom disse to metodene er ikke kvaliteten, men måten de gjennomføres på (Ghauri og Grønhaug, 2010). Kort beskrevet er kvantitativ data uttrykt i tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2004). En beskriver og forklarer et fenomen gjennom testing og verifikasjon som danner grunnlag for statistisk analyse (Ghauri og Grønhaug, 2010). Fordelen med en slik datainnsamling er at mange enheter kan inkluderes. Det gir

mulighet til å generalisere resultatene (Johannessen et al., 2011). Denne metoden passer bra når en ønsker en representativ oversikt og har behov for struktur i datainnsamlingen (Grønmo, 2004). Ved en kvalitativ metode er fokuset på forståelse og fortolkninger av data, og man ønsker å forstå noe fra informantens synsvinkel. Det er en mye mer åpen og fleksible måte å samle inn data (Johannessen et al., 2011).

I en case-studie er det mulig å kombinere disse to metodene (Johannessen et al., 2011). I vår studie har vi valgt å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative dybdeintervju. Målet med denne utredningen er å si noe om holdninger i en større gruppe. Den kvantitative metoden gir grunnlag for å si noe generelt om kontrollere og mellomledere sine holdninger og oppfatninger av styringssystemet. Resultatene kan videre sammenlignes opp mot tidligere studier for å skape et mer helhetlig og oversiktlig bilde. De kvalitative intervjuene er med på å skape dybde og forståelse av de resultatene som fremkommer av spørreskjemaet. På denne måten utfyller de to metodene hverandre, og til sammen gir de et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen. Nedenfor vises en figur over metoden vi har valgt å benytte. I det følgende gis det en nærmere beskrivelse av de to teknikkene vi har brukt for samle inn data til studien.



Figur 3.1. Oversikt over metode

3.4.3 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en vanlig måte å samle inn kvantitativ data på (Johannessen et al., 2011). Spørreundersøkelse er strukturert gjennom ferdig formulerte spørsmål med fastlagte svaralternativer, alt i en bestemt rekkefølge (Grønmo, 2004). Data kan samles inn fra mange respondenter på relativt kort tid, uten at forskeren selv må være til stede (Ghauri og Grønhaug, 2010). Denne strukturen er viktig for vår utredning. Dette da vi har behov for å nå ut til kontrollere og mellomledere på flere nivåer i Gjensidige, samtidig som vi må innhente

datamaterialet relativt raskt. Et stort utvalg danner også grunnlag for generalisering av resultatene (Johannessen et al., 2011).

Spørreundersøkelse er en god metode for å forstå respondentens meninger, holdninger og beskrivelser av et fenomen. Det kan brukes til å undersøke om det finnes noen underliggende årsaks- og virkningssammenheng (Ghauri og Grønhaug, 2010). Ved hjelp av statistiske analyser kan en sammenligne likheter og varianser mellom respondentene. Videre kan dette sammenlignes opp mot andre studier (Johannessen et al., 2011). Dette er noe som vil legges vekt på denne utredning. Det har tidligere blitt gjort spørreundersøkelser som er relativt like for andre bedrifter. Vi vil derfor sammenligne våre resultater med Telenor og to andre multinasjonale selskaper som holdes anonyme. Det er da viktig at formuleringer er utformet på lik måte, slik at en kan foreta direkte sammenligninger (ibid).

I vår utredning har vi valgt å ta i bruk og distribuere spørreskjemaet gjennom den nettbaserte survey-tjenesten Qualtrics. Dette gjør arbeidet mindre ressurskrevende, samtidig som det gir en oversiktlig layout. Ulempen er derimot at respondentene kan ta pauser underveis, noe som kan avlede fokuset fra undersøkelsen. Utformingen av spørreskjemaet er en svært viktig del av prosessen (Johannessen et al., 2011). En må på forhånd vite nøyaktig hva en skal spørre om og hvilke svaralternativer som er aktuelle. Utgangspunktet er problemstillingen, og spørsmålene må belyse det en faktisk ønsker å beskrive (Johannessen et al., 2011). Språket må være enkelt og konsistent, og hvert spørsmål bør kun ta for seg en dimensjon (Ghauri og Grønhaug, 2010). Lengden på spørreskjemaet er også avgjørende for responsraten (Ghauri og Grønhaug, 2010). I vår utredning har vi utformet 40 spørsmål til kontrollere og 31 spørsmål til mellomledere, slik at svartiden ikke skulle bli for lang. Utformingen har i følge Saunders et al. (2009) helt avgjørende betydning for intern validitet, pålitelighet og responsrate for spørreskjemaet.

Det må videre avgjøres om en skal benytte åpne eller lukkede spørsmål (Ghauri og Grønhaug, 2010). Åpent felt gir respondenten mulighet til å formulere sine egne svar, samtidig som forskeren får tilleggsinformasjon. Ulempen er at informasjonen ikke kan generaliseres på samme måte. Dersom alle svaralternativene er oppgitt på forhånd er spørsmålene lukket. Dette kalles et prekodet spørreskjema (Johannessen et al., 2011). Et slikt spørreskjema gjør det enklere å registrere svarene, men fanger ikke opp annen relevant informasjon. For enklere

å kunne generalisere svarene i spørreskjemaet, valgte vi den sistnevnte metoden. Når det gjelder svaralternativene, er det et omstridt spørsmål om en bør ha med alternativet «vet ikke». Det anbefales å ha det med dersom det er sannsynlig at respondenten ikke er i stand til å svare på det spørsmålet som stilles (Johannessen et al., 2011). Da spørreskjemaet ble sendt ut til alle kontrollere og mellomledere i Gjensidige, anså vi det hensiktsmessig å inkludere dette alternativet. Videre kan det være en fordel å bruke skalaer. Dette gjør at en kan fange opp variasjon, og sørger for at spørsmålene blir nyanserte nok (ibid). I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på en skala fra 1 til 7 etter hvor enig eller uenig de var i de ulike påstandene. Tallverdiene som presenteres videre i analysen er knyttet til denne skalaen, hvor svaralternativ 1, 2 og 3 representerer «antall uenige» og 5, 6 og 7 representerer «antall enige». Svaralternativ 4 er verken enig eller uenig.

Spørreskjema er en hensiktsmessig metode for innsamling av datamaterialet, men den gir ikke nødvendigvis mer riktig informasjon enn andre metoder (Johannessen et al., 2011). Selv om data ved denne metoden kan måles og tallfestes, betyr det ikke at informasjonen er mer objektiv og pålitelig. Dette fordi respondentene for eksempel kan tolke spørsmålene ulikt. Ved bruk av spørreskjema er det heller ikke mulig å korrigere spørsmål eller svaralternativer i etterkant. Det er derfor essensielt at spørreskjemaet pretestes før det sendes ut. Dette kan gjøres ved at en forhøre seg med fagfolk og aktuelle respondenter om hvilke formuleringer og begreper som er mest hensiktsmessige å bruke (ibid). Vi har utformet spørreskjemaet i samarbeid med vår veileder Trond Bjørnenak. Utgangspunktet var allerede eksisterende spørreskjemaer fra lignende studier. Dette gjør kravet for pretesting noe mindre. Vi valget likevel å preteste spørreskjemaet hos et par kontrollere og mellomledere i Gjensidige. På den måten avklarte vi om det var noe som var vanskelig å forstå og formuleringer som kunne utformes bedre. I følge Johannessen et al. (2011) er det en kunst å lage et godt spørreskjema. Når det først er tatt i bruk, er det ingen vei tilbake. Vi brukte derfor god tid på å utforme spørreskjemaet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til totalt 113 mellomledere og kontrollere i Gjensidige. I mailen la vi ved et introduksjonsbrev skrevet av vår veileder, samt en oppfordring fra vår kontaktperson i Gjensidige. Vi fikk en total svarprosent på 51 %. Dette etter en purring som økte responsraten med 3,5 %.

3.4.4 Intervju

Den vanligste metoden for å samle inn kvalitativ data er gjennom intervju. Intervju er strukturert slik at intervjueren stiller spørsmål, og følger opp de svarene som informanten gir.

Hensikten er å forstå eller beskrive det fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Det finnes mange gode grunner for å benytte intervju til datainnsamling. Ved en kvalitativ metode begrenses ikke informantene til noen få svaralternativer, og kan besvare spørsmålene fritt (Ghauri og Grønhaug, 2010). Denne friheten gjør det enklere for informanten å beskrive og uttrykke hva de egentlig mener, og dermed svare på mer kompliserte problemstillinger (ibid). Forskeren har også mulighet til å forklare spørsmålene og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Intervju er på denne måten en mye mer fleksibel metode som gir mer fyldig og detaljert informasjon. Informanten kan selv påvirke hva som skal tas opp i intervjuet, og komme med nye innspill. Det kan også brukes som en supplerende metode for enklere å forstå noe i et nytt perspektiv (Johannessen et al., 2011).

Vi benyttet intervju blant annet for å utdype resultatene fra spørreskjemaet. Spørsmålene ble laget på grunnlag av analysen fra den kvantitative metoden, og vi ønsket spesielt å klargjøre de temaene som det ikke kunne trekkes noen direkte konklusjoner fra. I tillegg kunne vi få frem ny og relevant informasjon for å forstå kontrollere og mellomlederes holdninger til styringssystemet. Intervjuene ble derfor også brukt til å utdype temaer som var vanskelig å stille i spørreskjemaet. Det ble gjennomført totalt åtte intervjuer fordelt på fire kontrollere og fire mellomledere. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på hovedkontoret til Gjensidige i Oslo. På denne måten fikk vi observert ansiktsuttrykk, kroppsspråk og toneleie som kan være viktig for tolkningen av et intervju (Johannessen et al., 2011).

Intervjuet kan organiseres på ulike måter. En metode er å gjennomføre et ustrukturert intervju. Dette er en uformell form med åpne spørsmål som bærer preg av en samtale, der forskeren kun har bestemt tema på forhånd. En motsetning til dette er et strukturert intervju. Her er spørsmålene og rekkefølgen fastlagt på forhånd, og det gis ikke anledning til å gjøre endringer (Johannessen et al., 2011). I vår utredning vil vi benytte en kombinasjon av disse to formene. Dette kalles et semistrukturert intervju, og er den vanligste og mest brukte metoden (ibid). Utgangspunktet for intervjuene er en overordnet intervjuguide med en liste over tema og generelle spørsmål. Det gis anledning til å bevege seg frem og tilbake i forhold til intervjuguiden. Tema, spørsmål og rekkefølge kan dermed tilpasses de enkelte kontrollene og mellomlederne i Gjensidige. Dette skaper fleksibilitet samtidig som at intervjuene er sammenlignbare. Det semistrukturerte intervjuet fremmer følgelig en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering I vedlegg 2 finnes intervjuguiden som vi har benyttet. Her er

temaene og spørsmålene listet opp, i tillegg til formålet med de ulike spørsmålene. En temaoversikt ble også sendt til informantene noen dager i forkant av møte. Dette gav dem anledning til å forberede seg til temaer vi kom inn på under intervjuet.

Det er alltid noen utfordringer knyttet til den teknikken en velger å benytte. Når det gjelder intervju er det viktig å huske på at intervjueren spiller en stor rolle for den retningen intervjuet tar. Dette gjennom intervjuerens erfaringer og kunnskap, og spørsmålene som stilles (Ghuri og Grønhaug, 2010). Intervju krever gjerne spesielle ferdigheter hos intervjueren for at datainnsamlingen skal bli vellykket (ibid). I tillegg består utvalget ofte av relativt få informanter, noe som gjør at resultatene kan bli påvirket av enkeltpersoner. En nærmere vurdering av dette er gjort under kapitlet om evaluering av datamaterialet.

3.5 Evaluering av datamaterialet

Vurdering av kvaliteten til undersøkelsen er svært viktig, hvor reliabilitet og ulike former for validitet står sentralt. Vi vil i det følgende undersøke om vi kan stole på de dataene som er samlet inn (reliabiliteten), om dataene gir den informasjonen vi ønsker (intern validitet), og om vi kan overføre resultatene til andre sammenhenger (generaliserbarhet) (Johannessen et al., 2011).

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til data i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). Dette relaterer seg til hvilke data som brukes, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides. I følge Johannessen et al. (2011) er dette et lite hensiktsmessig kriterium for en kvalitativ undersøkelse. Årsaken er blant annet at man ikke kan bruke strukturerte datainnsamlingsmetoder. I tillegg er observasjonene svært kontekstavhengige, og det kan være vanskelig for andre forskere å oppnå det samme resultatet (ibid). For å sikre en kritisk vurdering av vårt datamateriale har vi imidlertid også tatt med en vurdering av den kvalitative undersøkelsen.

Reliabilitet kan undersøkes ved hjelp av ulike metoder. Eksempelvis kan undersøkelsen gjennomføres flere ganger på samme utvalg, men på ulike tidspunkt. Alternativt kan andre forskere undersøke det samme fenomenet. Dersom en får samme resultat, indikerer dette høy grad av reliabilitet (Johannessen et al., 2011). Det handler altså om grad av stabilitet og konsistens i målingene (Saunders et al., 2009). Vår undersøkelse ser på holdninger i et

bestemt selskap. Bedrifter er i stadig utvikling, hvor personell blir skiftet ut og nye holdninger kan oppstå. Vi kan derfor ikke forvente å få de samme resultatene på et senere tidspunkt. Det vil si at våre resultat gir et øyeblikksbilde av situasjonen i Gjensidige slik den er i dag.

Bruk av elektronisk spørreskjema gav oss lite kontroll på om det faktisk var respondenter fra den tiltenkte populasjonen som besvarte spørreskjemaet. Da vi sendte ut spørreskjemaet via elektronisk post, anser vi derimot denne faren for lav. Dette da vi antar at det er personene selv som leser og besvarer egen elektronisk post. Diskusjoner mellom respondentene kan også ha påvirket svarene og dermed reliabiliteten til undersøkelsen. Det kan i tillegg være et problem at respondentene ikke svarer det de egentlig mener. Siden spørreundersøkelsen var 100 % anonym, anser vi dette problemet som lavt. Det var imidlertid vanskeligere å sikre full anonymitet ved dybdeintervjuene. Intervjuene ble i all hovedsak brukt for å utdype svarene fra spørreundersøkelsen, samtidig ble det intervjuet langt færre respondenter enn de som deltok i spørreundersøkelsen. Vi tror derfor ikke at dybdeintervjuene har påvirket reliabiliteten til undersøkelsen i særlig stor grad. Det kan videre ha oppstått tekniske feil og lignende. Da ingen av oss var kjent med undersøkelsesverktøyet Quatrics, kan det være en fare for at det har oppstått feil her. Spørreskjemaet ble imidlertid pretestet flere ganger, både på oss selv, veileder og kontaktpersoner i Gjensidige. Dette slik at mulige feil ble avdekket på forhånd.

Når det gjelder den kvalitative undersøkelsen ble data samlet inn mens vi var fysisk til stede. På den måten fikk vi mulighet til å se ansiktsuttrykk og andre ikke-verbale reaksjoner hos respondentene. I tillegg ble intervjuene gjennomført på Gjensidiges kontorlokaler, noe som kan gjøre at informantene ble mer komfortable i intervjusituasjonen (Johannessen, et al. 2011). Intervjuene startet med enkle fakta spørsmål, før vi kom nærmere inn på nøkkelspørsmålene. Dette for å bygge relasjoner og oppnå tillit hos intervjuobjektene. I forkant av intervjuene ble det sendt ut en detaljert oversikt over tema som skulle gjennomgås. Dette slik at informantene kunne forberede seg, samt minske påvirkning av vår tilstedeværelse. Det at spørreskjemaet ble sendt ut noen uker tidligere gjorde også at informantene hadde en viss innsikt i hva som skulle tas opp. Vi anså det som viktig at de hadde informasjon om hva som skulle gjennomgås på forhånd, slik at de ønsket å dele mest mulig av sine erfaringer og oppfatninger med oss. Intervjuene ble i tillegg tatt opp på bånd. Dette for å sikre at alt som ble sagt, ble fanget opp og tatt med videre i analysen. Våre

tolkninger av de kvalitative intervjuene kan derimot påvirke analysen og reliabiliteten til studien.

3.5.2 Intern validitet

Det er ikke tilstrekkelig at målingene er pålitelige, men de må også være valide. Intern validitet kan også benevnes som troverdighet. I følge Johannessen et al. (2011) handler begrepet om hvorvidt det er en sammenheng mellom forskernes funn og det fenomenet som en ønsker å undersøke. Det vil si at de dataene som er samlet inn, må være relevant for den problemstillingen som skal undersøkes. Spørsmålet er derfor om resultatene våre faktisk avspeiler hvordan styringssystemet i Gjensidige fungerer i praksis.

Når det gjelder kvantitative undersøkelser er man spesielt opptatt av at man «*måler det man tror man måler*» (Johannessen et al., 2011). Den interne validiteten vil være en større risiko ved utforming av spørreundersøkelsen enn ved gjennomføring av dybdeintervjuene. I følge Grønmo (2004) vil spørsmål om holdninger være mindre konkrete enn spørsmål om handlinger. Dette kan redusere validiteten. Siden vår undersøkelse inneholder spørsmål om holdninger, kan det dermed oppstå problemer knyttet til dette. Vi har derfor forsøkt å utforme spørreskjemaet så presist som mulig. Spørreskjemaet er i hovedsak utformet som påstander om de ulike styringsverktøyene, og det er inkludert flere påstander innen de ulike områdene. Dette gir mer valide målinger. I tillegg ble spørreundersøkelsens validitet forsterket gjennom dybdeintervjuene i etterkant.

Det er viktig at respondentene forstår spørsmålene slik de er ment å forstå, samt at forskerne forstår svarene slik de er ment å forstå (Saunders et al., 2009). Eventuelle misforståelser er vanskelige å oppdage i spørreundersøkelsen. Vi brukte derfor god tid på å utforme spørsmålene, både slik at de var lett forståelige og at de svarte på problemstillingen vår. Det ble også utformet så nøytrale spørsmål som mulig. Dette da negativt eller positivt ladde spørsmål potensielt kan styre svarene og skape støy i resultatene. Flere av spørsmålene er tidligere brukt i studiene til Moløkken og Ytre-Hauge (2009) og Tjørve og Bekkelund (2012). Spørsmålene ble likevel diskutert med veileder og kontaktpersoner i Gjensidige. Pretesting gjorde det mulig å forbedre spørreskjemaet før det ble tatt i bruk. Dette var med på å øke validiteten til undersøkelsen vår.

Validiteten kan bli påvirket dersom respondentene ikke ønsker å svare på undersøkelsen, og i stedet svarer useriøst eller unngår å svare (Grønmo, 2004). Respondentene fikk tilsendt en

link med spørreskjemaet og kunne gjennomføre undersøkelsen når det passet for dem. Samtidig gjorde vi det mulig å ta pause i spørreskjemaet og fortsette senere. Da spørreundersøkelsen ble gjennomført i samarbeid med Gjensidige, antok vi at respondentene ble mer motiverte og tok undersøkelsen seriøst. Validiteten kan også svekkes dersom respondentene ikke har kunnskap eller evne til å svare på spørsmålene (Grønmo, 2004). Dette tror vi imidlertid ikke er noe problem da spørreskjemaet kun ble sendt ut til de som har ansvaret for økonomistyringen i Gjensidige. Vi inkluderte også svaralternativet ”vet ikke”.

Den interne validiteten til spørreundersøkelsen ble forsterket ved at vi gjennomførte dybdeintervju i etterkant. Selve undersøkelsen, utformingen og gjennomføringen kan være med på å påvirke resultatene her. Det er viktig ikke å stille ledende spørsmål som potensielt kan påvirke resultatene. Vi sendte derfor i forkant ut en intervjuguide til informantene. De fikk da mulighet til å tenke gjennom spørsmålene på forhånd, slik at vår tilstedeværelse i mindre grad skulle påvirke resultatene. Det er viktig at den informasjonen som fremkommer under intervjuet representerer den faktiske situasjonen i Gjensidige.

Videre må sekundærdata som er brukt i utredningen vår vurderes. Vi mener at den informasjonen og dataene som er hentet fra tidligere studier er relevant for vårt formål. Flere av spørsmålene som er inkludert i spørreskjemaet er identiske med det som er gjort i andre utredninger, og kan derfor brukes og sammenlignes opp mot våre resultater.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er et uttrykk for studiens eksterne validitet. Det kan også benevnes overførbarhet, og handler om resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener. Innsamlede data fra forskningen må systematiseres og analyseres, og det utvikles teorier og fortolkninger av det fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2005). I vår studie er den eksterne validiteten knyttet til om resultatene kan overføres til andre avdelinger i Gjensidige, samt til andre selskaper som benytter budsjett som styringsverktøy.

Kvantitativ data er godt egnet for generalisering dersom data er samlet inn fra et stort og representativt utvalg (Jacobsen, 2005). En utfordring knyttet til denne metoden var å få størst mulig svarprosent fra utvalget. Fra spørreskjemaet hadde vi en svarprosent på 51 %. Dette anser vi tilfredsstillende. Studiene som vi sammenligner med oppnådde en svarprosent på 48 % og 44 % (Moløkken og Yre-Hauge, 2009; Tjørve og Bekkelund, 2012). Årsaken til den

høye svarprosenten kan skyldes god informasjon i forkant og oppfordring til å ta undersøkelsen fra både veileder og kontaktperson i Gjensidige. Det ble samtidig sendt ut en purring som økte responsraten med 3,5 %. Spørreundersøkelsen var rettet mot kontrollere og mellomledere. Det er ingen klar definisjon på disse to rollene. Det kan derfor hende at noen unnlot å svare på undersøkelsen da de ikke følte den var relevant for dem. En skal imidlertid være forsiktig med å generalisere funn. Problemet er om det oppstår skjevheter, hvor de som ikke svarer skiller seg fra de som har besvart undersøkelsen (Grønmo, 2004). Da klarer man ikke å fange opp den variasjonen som er viktig for å besvare problemstillingen. Dette kalles et systematisk bortfall (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ metode egner seg mindre for generalisering av resultatene. Hvorvidt funnene kan overføres til lignende situasjoner avhenger av om man lykkes i å etablere beskrivelser, tolkninger og forklaringer av den dataen som er hentet inn (Johannessen et al., 2011). I følge Jacobsen (2005) skal man være forsiktig med sterk generalisering av kvalitativ metode dersom undersøkelsen kun baseres på et fåtall observasjoner. Våre funn i den kvalitative analysen bygger på dybdeintervju fra åtte respondenter i Gjensidige. Vi la vekt på å få informanter fra ulike avdelinger og på ulike nivåer i organisasjonen for å styrke den eksterne validiteten. På denne måten fikk vi avdekket flere ulike meninger og oppfattelser fra mellomlederne og controllerne i Gjensidige.

Utredningen er begrenset til kun å ta for seg et selskap, og hovedsakelig den norske avdelingen. Dette gjør at resultatene blir mindre generaliserbare til Gjensidiges utenlandske avdelinger, og til andre lignende bedrifter med samme styringsverktøy. Funnene kan derimot være nyttige. Selv om resultatene ikke direkte kan brukes til generalisering, kan de være med på å kaste et søkelys og rette oppmerksomheten. Vi har også sammenlignet våre resultater med tidligere studier. Dette kan bidra til å gi større sikkerhet for å kunne generalisere funnene. I tillegg har vi lagt til grunn ulike metoder for datainnsamling som forsterker den eksterne validiteten.

3.6 Statistiske tester

Vi har valgt å benytte oss av online-verktøyet Qualtrics ved gjennomføring av spørreundersøkelsen. Videre bruker vi Qualtrics, Excel og SPSS for å analysere og beskrive dataene.

De fleste av dataene fra spørreundersøkelsen er på ordinalnivå. Dette er data som kjennetegnes ved at verdiene er forskjellige og gjensidig utelukkende, samtidig som de er ordnet i en bestemt rekkefølge (Grønmo, 2004). Det fortelles enten noe om kvalitet, posisjon eller graden av noe (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle er de representert etter hvor enige respondentene er i ulike påstander på en skala fra 1 til 7. Et høyt tall indikerer sterkere enighet enn et lavt tall. Det er imidlertid ikke slik at 4 vil være ”dobbelte så enig” som 2. For å kunne si noe om dette kreves det data på intervallnivå (ibid). I følge Saunders et al. (2009) kan man imidlertid analysere slike data som om de var på intervallnivå dersom det antas å være like stort gap mellom verdiene i skalaen.

Vi er interesserte i å finne ut hva som er den typiske responsen. De mest vanlige måtene for å finne ut dette på er å bruke gjennomsnitt, median og modus. Gjennomsnittet finnes ved å summere alle observasjonene og dele på antall observasjoner. Det er også denne metoden som er den statistisk mest brukte for å finne ut hva som er det typiske. En ulempe ved bruk av denne formelen, er at gjennomsnittet blir påvirket av ekstreme verdier. Siden gjennomsnittet påvirkes av alle verdier, vil følgelig store verdier være med på å trekke opp gjennomsnittet (Johannessen et al., 2011).

Medianen er den verdien som ligger i midten av en ordnet fordeling. En forutsetning for bruk av denne formelen er at verdiene kan rangeres. Fordelen med å bruke median i stedet for gjennomsnitt, er at den er mindre følsom for ekstreme observasjoner. Dette da den kun tar hensyn til rekkefølgen av observasjonene (Johannessen et al., 2011). Vi har valgt å benytte både gjennomsnitt og median, da de begge har sine fordeler. Vi har videre valgt å justere verdiene for svaralternativet ”vet ikke”. Beregningene baseres derfor på observasjoner i intervallet 1 til 7. Da vi har data på ordinalnivå, vil det være teoretisk mest riktige å benytte medianen. Vi vil også oppgi modus, som viser verdien med flest observasjoner (ibid).

Det er videre interessant å se på spredningen i resultatene. Dette for å få mest mulig kunnskap om fordelingen. Standardavviket forteller hvor mye variasjon det er i forhold til gjennomsnittet. Det er definert som kvadratroten av summen av alle observasjoners kvadrerte avvik fra gjennomsnittet delt på antall observasjoner (Johannessen et al., 2011). En høy verdi på standardavviket indikerer at det er større spredning av svaralternativer, mens en lav verdi

viser at de fleste svarene er samlet rundt gjennomsnittet. Formelen vi har benyttet er gjengitt nedenfor:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=0}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Korrelasjon betyr samsvar eller samvariasjon, og avdekker eventuelle sammenhenger mellom ulike spørsmål (Johannessen et al., 2011). Vi har valgt å benytte oss av Pearsons produktmomentkorrelasjon, også kalt «Pearsons r». Korrelasjoner kan brukes til å vurdere om det er en sammenheng mellom hvilken rolle en person har i organisasjonen og hvilke oppfatninger personen har, samt korrelasjon mellom ulike påstander. Dette er en standardisert koeffisient som vil variere mellom -1 og +1. En korrelasjon på -1 uttrykker perfekt negativ samvariasjon, mens en verdi på +1 angir perfekt positiv samvariasjon. Følgelig vil en verdi på 0 uttrykke at det ikke eksisterer noe sammenheng (ibid). I følge Johannessen et al. (2011) regnes verdier på over 0,70 som sterk korrelasjon. Det er videre viktig å teste at korrelasjonen ikke er tilfeldig. Vi benyttet SPSS for å undersøke dette på et 5 % signifikansnivå.

For å undersøke om svarene er forskjellige hos kontrollere og mellomledere, har vi benyttet oss av en uavhengig t-test. Nullhypotesen er at gjennomsnittene er like hos de to rollene, mens alternativhypotesen er at de er ulike. Dersom t-testen gir en p-verdi under 0,05 forkastes nullhypotesen og vi konkluderer med at de to rollene svarer forskjellig. Vi benyttet denne testen for både å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomlederne og kontrollerne i Gjensidige, og mellom kontrollerne i Gjensidige og de andre selskapene. I analysen er signifikante forskjeller angitt som (**) og (') på 1 % nivå, og (*) og (') på 5 % nivå. Signifikante forskjeller mellom kontrollere og mellomledere i Gjensidige angis med tegnet (**/**) og mellom selskapene betegnes med ('/').

Vi har også et spørsmål hvor vi har bedt kontrollere rangere hvilket tidsperspektiv de bruker mest tid på å forklare, og hvilket tidsperspektiv som er ansett viktigst. Her kan det vanskeligere antas at avstanden mellom rangeringen er lik. Vi har derfor valgt å benytte oss av Wilcoxon signed rank sum test for disse dataene. Mellomlederne ble i tillegg bedt om å angi hvilket tidsperspektiv de mente kontrollere brukte mest tid på. Her ble det lagt til grunn en Wilcoxon rank sum test. Nullhypotesen er at det ikke er forskjell mellom svarene, mens alternativ hypotesen er at det er forskjell. Her forkastes nullhypotesen ved p-verdi under 0,05.

4 Kort om Gjensidige

I denne delen gis det en nærmere presentasjon av Gjensidige og deres historie og utvikling. Vi beskriver også de styringsverktøyene som Gjensidige bruker i dag. Gjensidige er et skadeforsikringsselskap som tilbyr skadeforsikring i Norge, Sverige, Danmark og Baltikum. Skadeforsikring er kjernevirksomheten i de ulike landene, men i Norge tilbys også bank og pensjon for privatpersoner og landbruk. Visjonen til konsernet er «*vi skal kjenne kunden best og bry oss mest*». Det er dette som er det underliggende for all virksomhet i de ulike landene (Gjensidige, 2012).

Gjensidige har historie helt tilbake til de første brannkassene ble etablert i 1816. Vekteren og slagordet «*Tiden går, Gjensidige består*» ble tatt i bruk allerede i 1932, og er i dag en solid merkevare for selskapet. Opp gjennom årene har Gjensidige foretatt en rekke fusjoner med ulike selskaper. På 1980- og 1990-tallet utviklet selskapet seg til et finanskonsern med full bredde av produkter innen skade-, livs- og pensjonsforsikringer, i tillegg til bank og finansprodukter. Gjensidige NOR ble etablert i 1999 etter en samordning med Gjensidige og Sparebanken NOR. I 2002 delte virksomheten seg i to samarbeidende grupper, Gjensidige NOR Forsikring og den børsnoterte bank- og sparegruppen Gjensidige NOR ASA. Gjensidige NOR ASA fusjonerte videre med DnB under navnet DnB NOR. Dette samarbeidet ble imidlertid avviklet i 2005, og merkenavnet Gjensidige ble igjen tatt i bruk. Forsikringsvirksomheten ble videre utvidet til Danmark, Sverige og Baltikum gjennom oppkjøp. I 2010 ble Gjensidige Forsikring omdannet til et Allmennaksjeselskap, og i desember samme år ble selskapet børsnotert (Gjensidige, 2012).

I dag fremstår Gjensidige som det største skadekonsernet i Norge med en markedsandel på 28 % (FNO, 2012). Konsernet er delt inn i seks forretningsområder; Skadeforsikring Privat Norge, Skadeforsikring Næringsliv Norge, Skadeforsikring Øvrig Norden, Skadeforsikring Baltikum, Pensjon og Sparing, og Bank. Gjensidige har totalt 3100 ansatte, hvor dette fordeler seg på 2900 innen forsikringsvirksomheten, 50 innen pensjon og sparing, og 150 innen bank. Skadevirksomhet er altså kjernevirksomheten for konsernet. Tabellen på neste side viser noen nøkkeltall for Gjensidige i perioden 2007 til 2011. Her ser en at Gjensidige er et lønnsomt og kostnadseffektivt selskap, samtidig som de har hatt en positiv utvikling.

Forholdstall (prosent)	2011	2010	2009	2008	2007
Egenkapitalavkastning (ROE)	15,9	14,4	15,2	1,5	15,4
Finansavkastning (ROI)	4,4	5,2	5,5	(0,6)	6,3
Combined ratio	91,9	95,3	94,8	94,9	96,3
Skadeprosent	75,5	78,9	77,1	77,4	78,8
Kostnadsandel	16,4	16,5	17,7	17,0	17,5

Tabell 4.1. Nøkkeltall Gjensidige (Gjensidige, 2011)

Nedenfor vises en graf for aksjeutviklingen til Gjensidige etter at de kom på børs i desember 2010. For å få et bedre sammenligningsgrunnlag har vi også tatt med utviklingen til Storebrand. Dette er en sammenlignbar konkurrent til Gjensidige i forsikringsbransjen. Gjensidiges og Storebrands utvikling er gjengitt med henholdsvis oransje og grønn farge. Fra grafen ser man at Gjensidige har hatt en positiv utvikling i aksjekursen fra januar 2011 til nå. Aksjeverdien utviklet seg også mer positivt enn Storebrand og hovedindeksen på Oslo Børs. Dette i et år preget av svingninger og usikkerhet i finansmarkedet (Gjensidige, 2011).



Figur 4.1. Aksjeutvikling Gjensidige (Hentet fra e24 Børs, 2012)

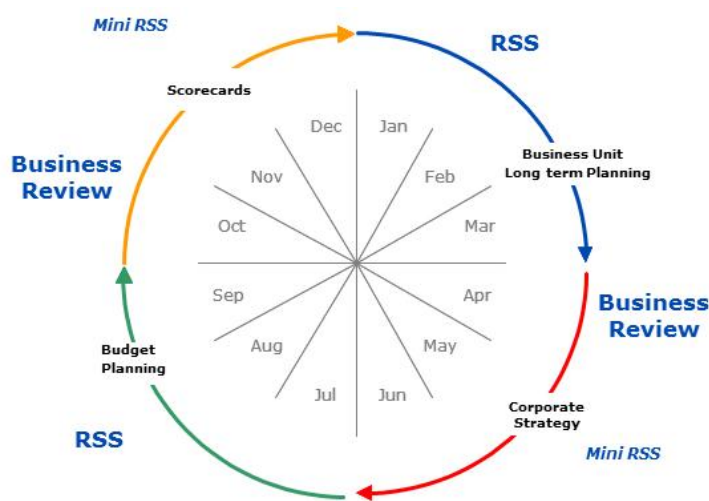
Gjensidige har en rekke overordnede finansielle mål for virksomheten. Konsernets mål er en egenkapitalavkastning før skatt som er over 15 prosent. Videre har Gjensidige som mål å oppnå en combined ratio på 90-93 prosent, og en kostnadsandel på 15 prosent inn 2015 (Gjensidige, 2012). Sammenligner vi målet for egenkapitalavkastningskravet og combined ratio med utvikling i nøkkeltallene og aksjeutviklingen, ser vi at Gjensidige har gjort det bedre

enn selskapets mål etter notering på Oslo Børs. Gjensidige er også godt på vei for å nå målet om 15 prosent kostnadsandel innen 2015. I følge Byberg (2012) i Hegnar har aksjen gitt investorene en totalavkastning på hele 54 prosent. Vår kontaktperson i Gjensidige, Tor Erik Silset, presiserer videre at dette avhenger av hvordan man regner på det. Her er det ikke tatt hensyn til tegningsrabatt og bonusaksjer hvis man beholdt aksjen i 2 år uten å selge før 10.12.2012. Hvis man som privatkunde tegnet med rabatt, og fikk med seg to bonusaksjer for hver tiende kjøpte aksje, har det nesten gitt investorene en avkastning på 100 % på 2 år (Personlig kommunikasjon, 12.12.12).

4.1 Styringssystem

Kjernen i Gjensidiges styringssystem er budsjett. I tillegg benyttes det andre styringsverktøy som prognoser, balansert målstyring og benchmarking. Vi vil starte med å se nærmere på planprosessen og hvordan den utspiller seg.

Gjensidige har i dag et budsjett som følger kalenderåret. Figuren nedenfor viser hvordan den årlige planprosessen foregår.



Figur 4.2. Budsjettprosessen

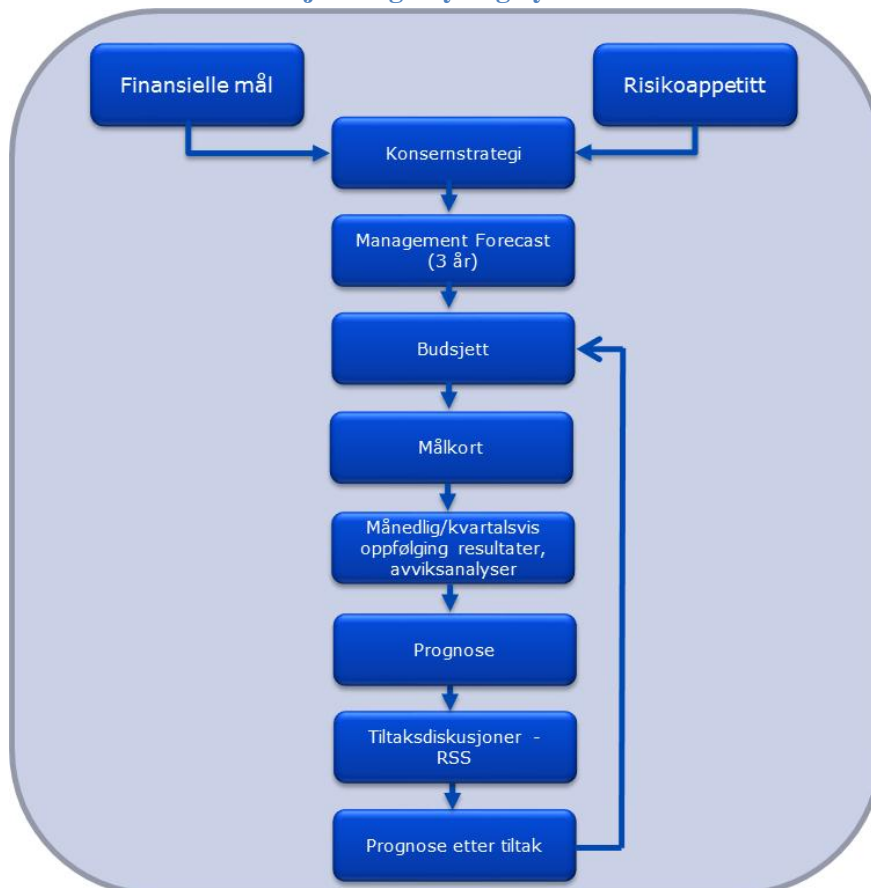
Planleggingsprosessen til Gjensidige er hovedsakelig delt inn i to prosesser, eller to såkalte "Business Review". Det første Business Review møtet er på våren, hvor CEO, CFO og konserncontroller møter ledelsesgruppen ved de ulike forretningsområdene, og de langsiktige planene diskuteres. Her ser en på strategier og målsettinger

i et fem års perspektiv, og langsiktige suksessfaktorer og risiko blir identifisert. Dette resulterer i en langsiktig prognose kalt Management Forecast. Strategiprosessen på våren omhandler også revisjon av de langsiktige finansielle måltallene, markedsposisjonering og generelle ambisjoner. Management Forecast danner så grunnlaget for budsjettprosessen ved neste Business Review møte på høsten. I tillegg blir det gjennomført månedlig oppfølging av resultater og resultatsikringssamtaler (RSS) kvartalsvis for oppfølging av budsjett. Ved

resultatsikringssamtalene møtes CEO, CFO, konserncontroller og lederen for forretningsområdet. Dette er i hovedsak tiltaksdiskusjoner hvor fokuset ligger på avvik og tiltak for å nå det budsjetterte målet (Tor Erik Silset, personlig kommunikasjon, 19.11.12).

Det er to typer prognosene i Gjensidige; den langsiktige prognosen «Management Forecast» og en kortsiktig prognose hvor det er kontinuerlig oppdatering for det inneværende året. Den kortsiktige prognosen utarbeides hver måned for inntekter og kvartalsvis for kostnadene. Det settes også opp prognoser ved tiltak og behov. I tillegg benytter Gjensidige seg av målkort og benchmarking som styringsverktøy. Grunnlaget for målkortene er den langsiktige strategien som igjen er integrert i det inneværende budsjettet. De overordnede målene brytes ned på ulike nivåer, slik at alle ansatte i Gjensidige har et målkort. Intern benchmarking blir brukt til å måle de ansattes prestasjoner i distribusjonskanalene opp mot hverandre. Nedenfor vises en oversikt over styringssystemet i Gjensidige (Tor Erik Silset, personlig kommunikasjon, 21.08.12).

4.1.1 Oversikt over Gjensidigs styringssystem



Figur 4.3. Styringssystem i Gjensidige

5 Analyse

5.1 Hvordan opplever controllerne sitt bidrag til verdiskapning?

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hvordan controllere i Gjensidige bidrar til verdiskapning. I spørreskjemaet ble controllerne bedt om å angi hvor stor prosentandel av tiden som blir brukt på verdiskapende, potensielt verdiskapende og ikke verdiskapende aktiviteter. Summen skulle totalt bli 100 %. Tabellen under gir en oversikt over gjennomsnittlige svar fra controllerne i Gjensidige, samt resultater fra de tre andre bedriftene som det sammenlignes med. Fra prosentandelene ser man at det er en klart større andel av controllerne i Gjensidige som bruker tiden sin på verdiskapende aktiviteter i forhold til de andre bedriftene.

	Gjensidige	Telenor	Bedrift 1	Bedrift 2
Verdiskapende	41,46 %	35,42 %	26,39 %	33,50 %
Potensielt verdiskapende	34,38 %	34,90 %	35,94 %	26,70 %
Ikke verdiskapende *	24,17 %	29,69 %	37,68 %	39,80 %

Tabell 5.1. Controllere og verdiskapning

* Signifikant forskjell Gjensidige og Bedrift 2 (t-test)

Ved hjelp av en t-test testet vi for signifikante forskjeller mellom de ulike bedriftene. På grunn av manglende datamateriale var dette kun mulig for Gjensidige og Bedrift 2. Her var det forskjell for andel tid brukt på ikke verdiskapende aktiviteter på et 5 % signifikansnivå. Dette er to selskap som begge benytter budsjett som styringsverktøy. Controllerne i Gjensidige mener likevel at de bruker klart mindre tid på ikke verdiskapende aktiviteter enn hva controllerne i Bedrift 2 gjør. I dybdeintervjuene ønsket vi derfor å utdype dette noe nærmere, og en av controllerne forklarte følgende:

«I utgangspunktet mener jeg at alt jeg gjør er verdiskapende. Hvis ikke så er det noe som er feil. Jeg håper og tror at alle ledd er satt sammen, og at funksjonen er satt opp fordi det er et behov for å underbygge virksomheten totalt sett.» Controller 2

Den høye prosentandelen for verdiskapende aktiviteter i Gjensidige kan ha blitt påvirket av at respondentene stort sett var business controllere. Dette skiller seg fra de andre utredningene, hvor man har hatt en større andel financial controllere. For Bedrift 2 var det flest financial controllere som rapporterer at de bruker tiden sin på ikke-verdiskapende aktiviteter. I studien

til Tjørve og Bekkelund (2012) om Bedrift 1 finner de derimot ingen sammenheng mellom dette. Der trekker det i retning av at financial controllere bruker mest tid på verdiskapende aktiviteter. Vi kan dermed ikke trekke noen konklusjoner her. Videre ble det da viktig å utdype hva som ble lagt i ordet verdiskapende aktiviteter. Controllerne ble bedt om å reflektere litt rundt dette under dybdeintervjuene.

«Vi som controllere skal sørge for at man gjennomfører forretningsstrategien. Det handler om å understøtte om det er gode prestasjoner basert på en kultur med gode verdier. Det er det som er de fine ordene rundt verdiskapende aktiviteter. Jeg tror suksesskriteriet for en controller er å løfte blikket opp fra regnearket og knytte det mer til forretningen.» Controller 1

Da spørreskjemaet ble sendt ut til mellomledere ønsket vi også å undersøke hvordan de opplevde controllernes bidrag til verdiskapning. I spørreskjemaet ba vi derfor mellomlederne om å vurdere controllernes grad av nytteverdi i Gjensidige. Tabellen under viser at hele 76 % av mellomlederne er enig i at controllerne har en høy nytteverdi. Med en modus på 7 og en median på 6, indikerer dette at mellomledere ser på controllerne som svært nyttige.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Controllere i Gjensidige har høy nytteverdi	34	76 %	12 %	7	6	5,47	1,42
[Gjensidige controllere] Controllere i Gjensidige kunne bidratt mer til verdiskapning	22	82 %	9 %	5	6	5,57	1,30

Tabell 5.2. Controllere og nytteverdi, og mulighet til å bidra mer til verdiskapning

Dette kom også tydelig frem i dybdeintervjuene, der mellomlederne beskriver controllerne som svært nyttige i deres arbeid og for Gjensidige generelt. I tillegg bør de få mer tid til å jobbe med aktiviteter som blir ansett som verdiskapende.

«Controllere er definitivt en viktig del av vår verdiskapningen. Jeg mener faktisk de er for få. Jeg mener at en god controller skal jobbe mye med resultatutvikling, forbedring og kjøre analyser. Rett og slett å utfordre oss mer. Det burde de ha fått mulighet til å jobbe mye mer med. Når de er så få, blir det mer snakk om hva de makter.»

Mellomleder 2

Cotrollerne fikk videre spørsmål om å vurdere om de kunne bidratt mer til verdiskapning. Nesten alle controllerne var enig i denne påstanden. Det vil si at selv om controllerne i Gjensidige mener at de bruker en stor andel av tiden sin på verdiskapende aktiviteter, er det et stort potensial for at de kan bidra til enda mer verdiskapning. Dette resultatet er klart sammenfallende med de funnene som ble gjort i Telenor, Bedrift 1 og Bedrift 2. Det kan dermed tyde på et mer generelt potensial for å øke verdiskapningen fra controllernes side. På grunn av en unisont høy enighet blant alle de 4 selskapene, ønsket vi finne ut mer om hva som eventuelt hindrer controllere i å bidra til mer verdiskapning. Noe av det som fremkom under dybdeintervjuene er at det blir brukt altfor mye tid på rapportering, og for lite tid på framoverskuende aktiviteter. Sitatene under viser to av controllerne sine synspunkter.

«Vi bruker mye tid på all verdens rapportering oppover i systemet. For å være ærlig så har vi altfor mange stabsenheter på konsernnivå som ikke er koordinert. Alle disse skal rettferdiggjøre sin eksistens, og det gjør de med hjelp av informasjon fra oss. Det betyr at vi bruker mye tid på å rapportere oppover, og får dermed liten tid til andre og mer verdiskapende aktiviteter.» Controller 4

«Det som er vår utfordring er at vi løper for mye etter, og er altfor lite foran. Det er frister på det ene og andre og rapportering i øst og vest. Dersom vi skal bidra til økt verdiskapning, må vi bidra til at prosessene våre blir mer effektive.» Controller 3

For å få en enda dypere forståelse for hva som blir ansett som verdiskapende ble controllerne bedt om å rangere tid brukt på en rekke ulike oppgaver, og deretter vurdere hvor verdiskapende oppgavene er. Her listet vi opp 8 ulike aktiviteter og ba respondentene rangere de ulike aktivitetene etter andel tid brukt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 representerte ”bruker ikke tid” og 5 ”bruker vesentlig tid”. I det neste spørsmålet ba vi respondentene vurdere hvor verdiskapende aktivitetene er på en skala fra 1 ”ikke verdiskapende” til 5 ”svært verdiskapende”. Resultatene er gjengitt i tabell 5.3. nedenfor.

Vi har valgt å se beskrivende på disse resultatene fremfor å bruke statistiske tester. Dette da det er forskjell i gjennomsnittsverdiene for tidsbruk og verdiskapning, som gjør det lite meningsfylt å kjøre en analyse. Fra tabellen ser vi at controllerene bruker mest tid på budsjettarbeid og prognoser. Dette er aktiviteter som også er ansett å gi en høy verdiskapning,

hvor spesielt prognoser skiller seg ut med et gjennomsnitt på over 4. Den aktiviteten som er ansett som mest verdiskapende er «igangsetting og gjennomføring av forbedringstiltak». Denne aktiviteten blir det derimot brukt lite tid på i forhold til hvor verdiskapende den er ansett å være. Når vi sammenligner tid brukt på de ulike aktivitetene og verdiskapning, er det aktivitet 3 og 6 som skiller seg ut. Dette er aktiviteter som blir ansett som mer verdiskapende enn tiden brukt på dem. Minst tid blir brukt på å utarbeide eksterne rapporter. Dette henger trolig sammen med den lave andelen av financial controllere som besvarte undersøkelsen.

Ulike arbeidsoppgaver for controllere	Median		Gjennomsnitt	
	Tidsbruk	Verdiskapning	Tidsbruk	Verdiskapning
1. Budsjettarbeid	4,50	4,00	3,71	3,79
2. Utarbeide interne rapporter til bruk i forretningsområdet	3,00	3,50	2,96	3,42
3. Utarbeide interne rapporter til konserncontroller /CFO/ CEO	3,00	4,00	2,92	3,58
4. Identifisere og analysere avvik	3,00	3,00	3,04	3,92
5. Forbedre styringssystemets funksjonalitet	3,00	3,00	2,58	3,25
6. Igangsette og gjennomføre forbedringstiltak	3,00	5,00	3,13	4,50
7. Utarbeide eksterne rapporter i henhold til regnskapsstandarder	1,00	2,50	1,29	2,50
8. Prognoser	4,00	4,00	3,54	4,08

Tabell 5.3. Verdiskapning og tidsbruk

I dybdeintervjuene ønsket vi å utdype forskjellen mellom tidsbruk og verdiskapning for aktiviteten «igangsetting og gjennomføring av forbedringstiltak». En av controllerene forklarte at nye og spennende områder gjerne oppleves som mer verdiskapende samtidig som knapphet på tid gjør at man ikke kan prioritere denne aktiviteten.

«Jeg tror man anser det som verdiskapende fordi det er noe nytt og spennende. Derfor er man sterk i troen på at man gjør dette fordi det er verdiskapende. Men det tar lett mye tid å skulle analysere, vurdere og kartlegge. Så i en hektisk hverdag er det nok noe som dessverre havner litt ned på listen fordi man er så opptatt med å få de vanlige hjulene til å gå rundt.» Controller 2

For å få en dypere innsikt i hvordan controllerne arbeider og hvordan de ser på sin egen rolle i Gjensidige, skulle controllerne vurdere noen påstander knyttet til dette. Noen av disse er gjengitt i tabellen under med tilhørende resultater.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige controllere] Rapporter og analyser som gjøres av controllere gis stor oppmerksomhet	23	61 %	8 %	6 og7	5	4,96	1,26
[Gjensidige controllere] Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres ”	22	59 %	23 %	5	5	4,64	1,68
[Gjensidige controllere] Controller har en viktig rolle i å formidle Gjensidiges kjerneverdier	23	76 %	4 %	5	5	5,1	1,17

Tabell 5.4. Controllernes rolle og arbeid

”Signifikant forskjell Gjensidige og Bedrift 2 (t-test)

Den første påstanden handler om controllere får stor oppmerksomhet for det arbeidet som de gjennomfører. Det er 61 % av controllerene som er enig i denne påstanden. Tilsvarende resultatene ble også funnet for Bedrift 1. Dette tyder på at det arbeidet som controllere gjør blir lagt vekt på i økonomistyringen.

Den neste påstanden handler om hvilken frihet controllere har til selv å velge hva de ønsker å arbeide med. En klar hovedvekt av controllerne sier seg også enig i dette, hvor både gjennomsnitt, modus og median er over 4. Fra dybdeintervjuene fremkom det at controllerne i forretningsområdene er pålagt å utarbeide visse rapporter, og blir ofte avkrevet informasjon fra ulike stabsenheter. Friheten til å velge hva som skal analyseres og rapporteres kan dermed bli noe begrenset grunnet knapphet på tid. Dette kan være en mulig årsak til at 23 % av controllerne er uenig. Når vi sammenligner med de tidligere studiene ser vi likevel at det er en mye høyere grad av enighet knyttet til denne påstanden i Gjensidige. I Telenor, Bedrift 1 og Bedrift 2 er det hos samtlige under 50 % som er enig. Spesielt skiller Gjensidige seg fra Bedrift 2 som også bruker budsjett som styringsverktøy. En mulig forklaring på dette kan være kultur og hva man legger i begrepet frihet. Bedrift 2 er en norsk avdeling av et stort multinasjonalt selskap, mens de andre selskapene er norske.

Den siste påstanden handler om hvilken rolle controllere har i å formidle Gjensidiges kjerneverdier. Hele 76 % av respondentene sier seg enig i at controllerne spiller en viktig rolle her. Median, modus og gjennomsnitt ligger på 5, noe som tyder på at det likevel ikke er en så sterk grad av enighet. Disse funnene gjenspeiler seg også i resultatene fra Telenor, Bedrift 1 og Bedrift 2.

I de kvalitative dybdeintervjuene stilte vi spørsmål om hvilken rolle controllerne i Gjensidige har. Dette for å få en bedre forståelse for resultatene ovenfor. Her kom det frem litt delte

meninger. Felles var en mening om at controllerne bør ha en utfordrer rolle. Det ble påpekt viktigheten av at controllerne klarer å løfte blikket fra regnearket og utfordre, slik at man kan få til endring i riktig retning. Det er derfor svært viktig for controlleren å forstå forretningen.

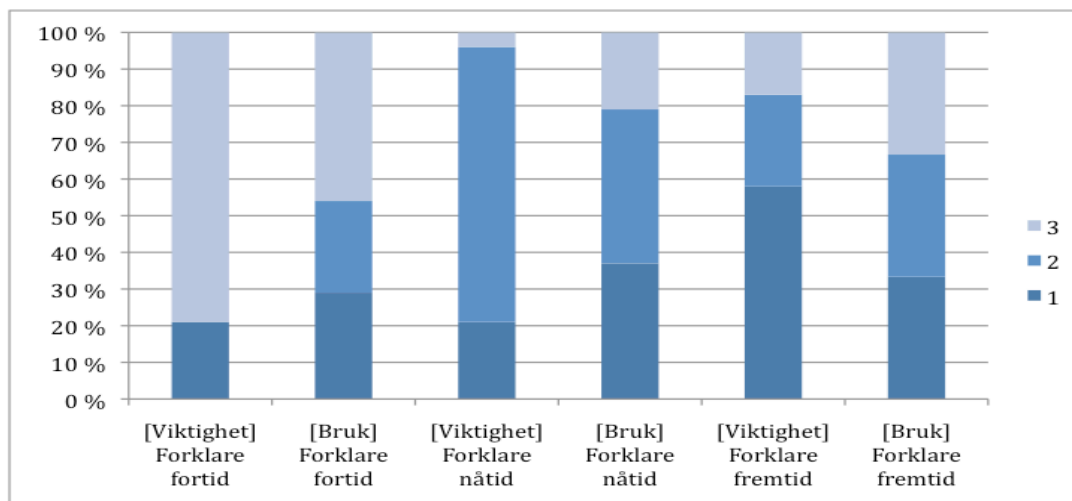
«Controllerne har gjerne forskjellige typer roller, alt fra den passive tilbakeskuende fortidsrapporteringen, til å jobbe med prognoser. Når det gjelder budsjett er vi ganske aktive til å være med på å ta beslutninger på målet, og delvis hvordan vi skal komme dit. Men jeg tror generelt at det er en stor andel rapportering.» Controller 2

«Som controller må en forstå butikken, man må evne og se hvordan man kan gjøre ting bedre, og hvordan man kan utfordre de lederne som sitte med ansvaret. Så den utfordrer rollen er for å tvinge frem eller bidra til verdiskapning.» Controller 3

Vi syns også det var interessant å spørre mellomlederne om hvilken oppfatning de har av controllernes rolle. Mellomlederne så blant annet ut til å være mer kritiske til controllerens evne til å forstå forretningen.

«Det er viktig at hvis en controller skal være med så må han forstå forretningen og businessmodellen, og forstå hva som trigger den. Du fjerner deg veldig fra forretningen. Som controller vil man ha en litt sånn vaktbikkje rolle, man har ikke den helt store forståelsen for forretningen.» Mellomleder 1

Et sentralt kritikkmoment mot budsjett som styringsverktøy er at budsjett fokuserer for mye på fortiden i forhold til fremtiden (Hope og Fraser, 2003). For å finne ut om dette er en utfordring hos Gjensidige ba vi controllerne om å rangere hvilket tidsperspektiv de anser som viktigst og hvilket tidsperspektiv de bruker mest tid på å forklare. Resultatene er vist i tabell 5.5. nedenfor. Her ser en viktighet og tidsbruk på hvert av perspektivene. Den mørkeste fargen (1) angir det som blir ansett som viktigst og det en bruker mest tid på, mens den lyse fargen (3) angir det som blir ansett som minst viktig og det en bruker minst tid på.



Tabell 5.5. Tidsperspektiv bruk og viktighet

Fra tabellen ser man at det å forklare fremtid blir ansett som viktigst. Dette er i følge controllerne det tidsperspektivet det brukes nest mest tid på å forklare. Deretter anser man det å forklare nåtid som nest mest viktig, og det er dette det brukes mest tid på. Til slutt mener controllerne at det er minst viktig å forklare fortiden. Det er også sammenfallende med hva controllerne bruker minst tid på. Det ser derfor ut som controllerne i Gjensidige stort sett bruker tiden sin på det de mener er viktigst, samtidig som de gjerne kan bruke mer tid på å forutse fremtiden. Vi benyttet også en Wilcoxon test for å finne ut om det er signifikante forskjeller noe som ikke er tilfellet. En tilsvarende rangering har blitt gjort for controllerne i Bedrift 1. Dette er en bedrift som har erfaring med styring uten budsjett. I denne studien finner de et ulikt resultat fra Gjensidige. Her bruker man mest tid på å forklare fortiden, selv om man anser dette som minst viktig. Minst tid blir brukt på å forklare fremtiden, mens man anser det som mest verdiskapende. Funnene angir hva controllerne ønsker å bruke mindre eller mer tid på. På grunn av disse forskjellene søkte vi en dypere forståelse for funnene i dybdeintervjuene. En controller forklarte denne oppfatningen i Gjensidige slik:

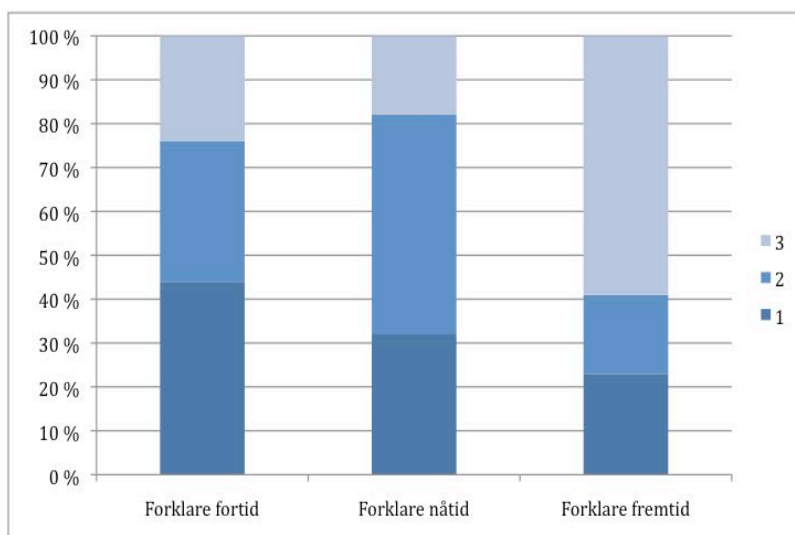
«I controllerens perspektiv er det gjerne det at en søker forklaring på hva vi må gjøre videre. Controlleren bruker også mye tid i budsjettprosessen, og da skal man jo se fremover.» Controller 2

En av mellomlederne gir også uttrykk for at controllerne i Gjensidige har et framoverskuende blikk:

«Controllere er liksom fokusert på at ting skal gå bra fremover, og tenker fremover. Det er jeg overbevist om.» Mellomleder 3

Vi ba i tillegg mellomlederne om å rangere hvilket tidsperspektiv de anså controllerne til å bruke mest tid på. De fleste mellomlederne mener at controllerne bruker mesteparten av tiden sin på å forklare fortid, deretter nåtid, mens minst tid brukes på å forklare fremtid. Dette er ulike resultater i forhold til hva controllerne selv mener de bruker tiden sin på.

Mellomlederne oppfatter i høyere grad kontrollernes arbeid som bakoverskuende. Dette gjenspeiles videre i dybdeintervjuene. Nedenfor ser man resultatene fra spørreundersøkelsen, og noen sitater som viser mellomledernes syn på arbeidet til controllerne.



Tabell 5.6. Mellomledere om tidsperspektiv til controllerne

«En god del av controllerne bruker en del tid på fortiden, å forklare hvorfor. Avvik og utvikling i forhold til i fjor, og virkelige tall mot budsjett. Man jobber altså med fortiden, og delvis i nåtiden.» Mellomleder 4

«Det er noe av controllerens natur å ta hensyn til ting som har vært. I forsikring så er det ikke helt sånn at fremtiden er helt uavhengig av fortiden. Controllere er også gjerne litt konservative. Det må de kanskje være for å holde igjen noen av de voldsomme ambisjonsnivåene til de andre.» Mellomleder 3

Flere av mellomlederne forklarte videre under intervjuet at controllerne bør få anledning til å jobbe mer med resultatutvikling, forbedringer og kjøre analyser. Det er derimot snakk om

tidsbegrensinger fordi man blir avkrevet av informasjon fra veldig mange forskjellige enheter i konsernet. Det blir følgelig mye fokus på historikk og å forklare fortiden istedenfor å flytte blikket fremover.

5.1.1 Oppsummering

Resultatene fra undersøkelsen viser at Gjensidiges controllere bruker mye av tiden sin på verdiskapende eller potensielt verdiskapende aktiviteter. Dette er en høyere andel sammenlignet med tilsvarende studier. Samtidig er det en stor enighet knyttet til at controllere kan bidra til enda mer verdiskapning. Det blir forklart med at man bruker for mye tid på å utarbeide rapporter, og for liten tid til å se fremover og jobbe med analyser og forbedringstiltak. Dette er sammenfallende med de aktivitetene som ser ut til å bidra til høyest verdiskapning, som prognoser og iverksetting og gjennomføring av forbedringstiltak.

Felles for controllerne er at de beskriver seg selv til å ha en «utfordrer rolle». De skal sørge for at man strekker seg etter et ambisiøst mål, samtidig som de legger til rette for økonomistyringen. Videre har controllerne ulike funksjoner og arbeidsoppgaver. Noen er mer passive og fortidsorientert, mens andre deltar aktivt i beslutninger og jobber fremover med prognoser. Mellomlederne påpeker viktigheten av at controllerne klarer å løfte blikket og forstå forretningen, da dette kan være en utfordring for noen av controllerne. Et funn som utpekte seg i undersøkelsen var forskjellen mellom controllers og mellomleders oppfatning av hvilket tidsperspektiv controllerne bruker tid på å forklare. I controllerens perspektiv anser de selv å bruke mest tid på å forklare nåtid og forutse fremtid. Dette blir også ansett som det viktigste. Fra mellomledernes perspektiv oppfatter de imidlertid at controllerne arbeider mest med fortiden. Det er et stort fokus på oppfølging og det å forklare avvik fra budsjett.

5.2 I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?

Budsjett er et styringsverktøy som er tiltenkt flere formål. I spørreskjemaet ble det stilt en del påstander knyttet til de ulike formålene som er beskrevet i teoridelen. Det er foretatt flere undersøkelser når det gjelder kritikken av budsjett, men ikke av bruken og nytten som dette styringsverktøyet kan gi. Vi har derfor valgt å fokusere på dette i vår utredning. I det følgende tar vi utgangspunkt i de ulike formålene som er presentert i teorien.

5.2.1 Planlegging og kontroll

Et av hovedformålene med budsjett er å hjelpe til i planleggingsprosessen i organisasjoner (Bergstrand, 2009). I dybdeintervjuene spurte vi samtlige om hvordan budsjetteringsprosessen foregår. Dette for å få et bedre bilde av både hva tallene i budsjettet er basert på, og hvordan interaksjonen og diskusjonen mellom de ulike enhetene og nivåene er. Det kom frem at man starter planleggingsprosessen på vårparten hvor man har en strategisk diskusjon og ser fremover i et lengre perspektiv. I august er det nye møtearenaer hvor fokuset er på budsjett, og man ser et år frem i tid. Her blir ambisjonen for konsernet delt ut til de ulike avdelingene. Da tar man utgangspunkt i diskusjonen som var om våren, og setter en så rettferdig og realistisk ramme som mulig. Deretter er det budsjettdiskusjoner frem til det endelige budsjettet blir vedtatt i desember. På høsten foregår det dermed lokale budsjettdiskusjoner mellom ledere og kontrollere i de ulike forretningsområdene, hvor en tar utgangspunkt i det ambisjonsnivået som er satt. På denne måten er det mange som involveres i budsjettdiskusjonen. Nedenfor er det sitater fra to av controllerne hvor de beskriver budsjettprosessens forløp.

«På våren diskuteres langsiktig strategi. På høsten plukker vi dette opp igjen. Konsernledelsen tar da en ny runde hvor de går gjennom det overordnede bildet av konsernet og ser på ambisjonsnivået. Deretter gir de en konkret ambisjon til oss.»

Controller 3

«Den lokale budsjetteringen foregår i hvert enkelt område mellom den enkelte leder og controlleren ved hjelp av resultatsikringssamtaler. Når vi blir enige vil disse akkumuleres opp og vi vil levere et budsjett. Dette leveres så til konserncontroller og eventuelle avvik fra budsjettrammen vil diskuteres.» Controller 1

I spørreskjemaet ønsket vi å kartlegge hvorvidt ledelsen deltar og involverer seg i budsjettdiskusjoner. Dette da Simons (1995) fremhever viktigheten av at ledelsen bruker informasjonen som styringsverktøyet gir, og aktivt involverer seg i den operative driften.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	34	97 %	0 %	6	6	6,24	0,65
[Gjensidige controller] Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	23	95 %	0 %	6	6	6,26	0,81
[Telenor] Ledelsen involverte seg i budsjettdiskusjoner *	46	86 %	2 %	5	6	5,61	1,06
[Bedrift 2] Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	57	77 %	2 %	6	6	5,82	1,27

Tabell 5.7. Ledelsens involvering

* Signifikant forskjell Gjensidige og Telenor (t-test)

Fra tabellen ser vi at det er svært høy grad av enighet i påstanden om at ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner. Hele 97 % av mellomlederne og 95 % av controllerne sier seg enige. Modus og median er samtidig 6, og standardavviket er svært lavt på henholdsvis 0,65 og 0,81. Det er heller ingen som sier seg direkte uenig i påstanden. Det kan derfor sies å være et noe ekstremt resultat. Controllerne i Telenor og Bedrift 2 er også klart enig i denne påstanden, selv om tallverdiene ikke er like ekstreme som for Gjensidige. Fra intervjuene kom det frem at disse diskusjonene er svært essensielle. Det er viktig at man ikke bare rapporterer, men også snakker sammen. Flere synes at man har lyktes med dette i Business Reveiw møtet på våren, der man diskuterer strategi og de langsiktige planene. På møtene om høsten der budsjett er i fokus, er det derimot flere som ikke synes at diskusjonene er like konstruktive og gode. I dybdeintervjuet kom det frem noen delte meninger om hvordan budsjettprosessen fungerte i praksis. En mellomleder sa følgende:

«Vi får noen vekstambisjoner og kostnadsambisjoner som man må finne en løsning på. Tar gjerne en diskusjon om gangen, slik at de på ingen som helst måte henger sammen. Det oppleves frustrerende at man ikke ser disse tingene sammen.»

Mellomleder 2

Videre var en controller noe kritisk til hvordan høstens diskusjoner utspilte seg:

«Det er klart at vi får diskusjoner for hva som er mulig og ikke mulig, og hva som er konsekvensen av å gjøre kostnadsreduserende tiltak osv. Vi blir invitert til å fremme våre budsjettforslag, og kunne argumentere for dem. Så det er en arena for å diskutere en del fornuftig. Jeg opplever imidlertid at det i de siste årene er mindre og mindre diskusjon. Etter at vi gikk på børs, noe som kan være sunt og godt, har det blitt en enda mer stram og tight styring.» Controller 3

En controller forklarte under dybdeintervjuet at man gjerne ikke riktig forstår konsekvensene av den ambisjonen som blir satt på våren. Det kan dermed oppstå konflikter knyttet til dette når man på høsten får utdelt rammer og ambisjoner for neste års budsjett. Dette selv om man på våren er blitt enig om og diskutert det fremtidige ambisjonsnivået.

Et annet hovedformål med budsjett er å oppnå kontroll i organisasjonen. Videre ønsket vi å kartlegge om budsjett førte til bedre kontroll i enhetene. Resultatene vises i tabellen under.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Bruk av budsjett gir bedre kontroll i din enhet	34	77 %	6 %	7	6	5,47	1,50
[Gjensidige controller] Bruk av budsjett gir bedre kontroll i din enhet	23	90 %	4 %	7	6	6,04	1,11

Tabell 5.8. Budsjett og kontroll

Det er i stor grad enighet fra både mellomlederens og controllerens side om at budsjett gir bedre kontroll i enhetene, hvor henholdsvis 77 % og 90 % er enige. En modusverdi på 7 for begge rollene viser at de fleste respondentene er helt enig i denne påstanden. Resultatene indikerer derfor at kontroll er et viktig formål ved bruk av budsjett som styringsverktøy. Dette samsvarer med studien til Lorain (2010) hvor kontrollformålet blir påpekt som et av de viktigste formålene med budsjett. I Telenor og Bedrift 1 er det undersøkt om fjerning av budsjett gir mindre kontroll. Controllere i Bedrift 1 svarer i tråd med resultatene som er funnet i Gjensidige. I studien til Moløkken og Ytre-Hauge (2009) av Telenor er det derimot en uenighet på 61 %. Det kan ha sammenheng med at Telenor var under fasen med å fjerne budsjett da studien ble gjennomført. Dette kan følgelig ha påvirket deres syn på budsjett som styringsverktøy. En av controllerne i Gjensidige poengterer viktigheten ved bruk av budsjett til kontrollformål:

«Det er helt klart vi er avhengig av å ha en form for budsjettprosess som vi har i dag for å få den dynamikken og kontrollen vi trenger.» Controller 1

5.2.2 Målsetting

Mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, og er en viktig del av planleggingsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2008). I forbindelse med dybdeintervjuene kom vi derfor nærmer inn på om budsjett er en realistisk målsetting eller noe man skal strekke seg etter. Samtlige mener at budsjett er en realistisk målsetning, samtidig som at det er noe

ambisiøst. Spesielt salgsbudsjettet skal være noe å strekke seg etter og blir satt noe høyere. Flere uttrykker også et ønske om å sette målsetningen enda høyere, selv om det ikke er realistisk. Dette slik at budsjett kan bidra til å motivere selgerne til å oppnå enda bedre resultater og strekke organisasjonen lenger. Slike overambisiøse mål blir imidlertid avvist grunnet behovet for et styringsverktøy som styrer etter realistiske forutsetninger.

«Vi ønsker å ha et budsjett som er realistisk, samtidig som det skal utfordre litt. Spesielt på inntektssiden.» Controller 2

Det kom videre til uttrykk fra en mellomleder at man gjerne ikke er flinke nok til å definere klare og tydelige målsetninger i Gjensidige. Det gjelder spesielt i et lengre perspektiv, og skaper igjen problemer når det kommer til den strategiske diskusjonen.

«Jeg synes ikke Gjensidige er flink nok til å sette en klar og definert målsetting. Når man kommer til strategidiskusjonen, spør man; strategi for å oppnå hva? Gjensidig har fått et veldig kvartalsperspektiv. Det er blitt veldig kortsiktig. Og det er vanskelig å bygge ting på det.» Mellomleder 1

Strategi er viktig for å kunne nå det målet som er satt (Hoff, 2010). I dybdeintervjuene stilte vi spørsmål om strategien til Gjensidige kommer klart frem i budsjettet. Flere av intervjuobjektene snakket da om strategiprosessen som foregår om våren hvor en har fokus på et lengre perspektiv. Samtlige gir uttrykk for at dette er gode og nyttige strategiske diskusjoner. Videre lager man en strategi i avdelingen for å oppnå den overordnede målsetningen. Her kommer målkortene inn som et nyttig verktøy. Det ser derfor ut til å være stor enig i at budsjettet er forankret i Gjensidiges strategi. Dette vises også i sitatet under. Vi vil komme nærmere innpå dette området under forskningsspørsmålet om kritikken mot budsjett.

«Ja, det gjør den. Vi lager vår egen strategi i avdelingen som henger sammen med konsernets overordnede. Det er nært bundet sammen.» Controller 3

5.2.3 Ressursallokering

Et annet formål med budsjett er at det skal gi et godt bilde på hvordan ressurser best mulig kan fordeles (Bergstrand, 2009). For å kartlegge budsjettets funksjon når det gjelder

ressursallokering, ba vi respondentene vurdere om budsjett er et godt verktøy til å fordele ressursene til de ulike enhetene.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene*	34	53 %	24 %	5	5	4,5	1,71
[Gjensidige controller] Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene*	23	87 %	9 %	6	6	5,35	1,3
[Bedrift 1] Å bruke budsjetter til ressursallokering gir en bedre distribusjon av ressurser til forretningsenhetene ”	27	33 %	26 %	4	4	4,04	1,32

Tabell 5.9. Budsjett og ressursfordeling

*Signifikant forskjell controllere og mellomledere ”Signifikant forskjell Gjensidige og Bedrift 1 (t-test)

Resultatene i spørreskjemaet viser at hele 87 % av controllerne i Gjensidige mener at budsjett er et godt verktøy til dette formålet. Mellomlederne er totalt sett enig i påstanden, men ikke i like høy grad som controllerne. I Bedrift 1 er det relativt få som er enig, og klart flest som verken er enig eller uenig i påstanden. Vi ender derfor opp med en del ulike meninger knyttet til dette formåls punktet. Fra dybdeintervjuene forklarte flere av respondentene hvordan man får tildelt rammer og ambisjoner i de ulike avdelingene under høstens budsjettdiskusjoner. En av mellomlederne forklarte nærmere om kostnadsbudsjettet:

«Kostnadsbudsjettet er bare en ramme. Du har å forholde deg til det, og skal levere på det.» Mellomleder 2

Ressursfordeling i budsjettet er et verktøy for å sette en ramme, og kan fungere som en nedre grense som de ansatte må forholde seg til. I dybdeintervjuet ønsket vi å få tydeligere frem hvordan budsjett var med på å sette grenser. Det ble forklart at budsjettet danner grunnlag for god kontroll, spesielt på kostnadene. Det legges begrensninger for hvor mye man kan bruke, og man må forholde seg innen de rammene som er gitt.

«For en avdelingsleder tror jeg at budsjett er grensesettende, særlig på kostnadssiden, for hvor mye en får lov til å bruke. Når det gjelder nye virksomhetsområder er dette en strategisk diskusjon. Her vil jeg si at det er rom for diskusjon. Gir det en gevinst tror jeg at budsjettet gir rom for det» Controller 2

En mellomleder uttrykket også hvordan budsjett har en grensesettende funksjon:

«Det er begrensninger, særlig på kostnadssiden, der er vi veldig strenge. Det er en ekstrem kostnadsdisiplin» Mellomleder 4

5.2.4 Definerings og delegering av ansvar

I spørreskjemaet stilte vi respondentene spørsmål om budsjett gir en klar ansvarsfordeling. Budsjett gir en oversikt over inntekter og kostnader til de ulike avdelingene, og kan brukes til å identifisere hvem som er ansvarlige for hva (Bergstrand, 2009). Fra tabellen under ser vi at hele 96 % av controllerne er enig i denne påstanden, og ingen sier seg uenig. Det indikerer derfor at budsjett som styringsverktøy er med på å tydeliggjøre hvem som har ansvar for de ulike rammene og ambisjonene som blir satt.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjett gir en klar ansvarsfordeling **	34	63 %	15 %	4 og 6	5	5,03	1,55
[Gjensidige controller] Budsjett gir en klar ansvarsfordeling **	23	96 %	0 %	6	6	5,78	0,67

Tabell 5.10. Budsjett og ansvarsfordeling

** Signifikant forskjell controllere og mellomledere (t-test)

En større andel av mellomlederne sier seg derimot verken enig eller uenig. Det kan vi se fra en modus på 4 og 6. Det er likevel 63 % som har uttrykt enighet i budsjettets formål for ansvarsfordeling. En mellomleder forklarer at man bruker de ansvarsstrukturene som finnes i organisasjonen når man budsjetterer driftskostnadene. En leder har gjerne ansvar for en kostnadsmasse som han må ta stilling til og svare for. På denne måten er budsjett med på å delegerer ansvar ut til de ulike lederne i de forskjellige forretningsområdene.

5.2.5 Koordinasjon og kommunikasjon

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene **	33	42 %	21 %	4	4	4,18	1,47
[Gjensidige controller] Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene **	23	69 %	4 %	6	5	5,22	1,13

Tabell 5.11. Budsjett og koordinering

** Signifikant forskjell controllere og mellomledere (t-test)

Videre stilte vi spørsmål om bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene. Resultatene er gjengitt i tabellen ovenfor. Controllerne i Gjensidige er i høy grad enig i at budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene. Blant mellomlederne er det hele

36 % som har svart alternativ 4, hvor de verken sier seg enig eller uenig i påstanden. Flere har altså ikke tatt stilling til om budsjett har en koordinerende effekt. Dette funnet kan ha sammenheng med de ulike rollene som en mellomleder og controller har. En controller er gjerne med på å legge til rette for økonomistyringen. Det kan derfor tenkes at de ser sammenhengen mellom de ulike enhetene i et annet perspektiv enn hva mellomlederne gjør. For både mellomledere og kontrollere er denne påstanden signifikant positivt korrelert med påstanden om at budsjett gir bedre kontroll i enheten, med koeffisienter på henholdsvis 0,574 og 0,539. Dette kan tyde på at koordinasjon og kontroll er nært knyttet sammen. Under dybdeintervjuene kom denne koordinerende funksjonen til uttrykk fra en controller:

«Runden på våren hvor vi diskuterer strategi har en koordinerende effekt. I selve budsjettprosessen lager de ulike controllerne kostands- og inntektsrammer for hver kanal. Da burde man fått til koordinering og samhandling på en mer konstruktiv måte.» Controller 3

Controlleren forklarer altså at vårens strategidiskusjoner er med på å bidra til bedre koordinasjon mellom enhetene. Det kom likevel frem noe misnøye med måten budsjettprosessen foregår, og at diskusjonene gjerne ikke er like gode under høstens møter når budsjett er i fokus. Utfordringen er knyttet til at man gjerne ikke ser det helhetlige bilde og sammenhengen mellom de ulike enhetene. I budsjettdiskusjonene er man opptatt av å få mest mulig til sitt eget budsjett, og man tenker gjerne ikke over hva andre eventuelt taper på det. Sitatene under antyder hvordan mellomlederne oppfatter at man har for mye fokus på sitt eget område.

«Det er ekstremt suboptimaliserende, man klarer ikke helt å se sammenhengen. Du har fått ditt målkort, om du taper 2 og bedriften vinner 3, noe som man burde ha gjort, så gjør man ikke det fordi du taper 2. Budsjett har ikke den koordinerende effekten som det skulle ha hatt.» Mellomleder 1

«Det som kan være en utfordring er at en må ha konsernbrillene på. Samtidig har en gjerne ansvar for et bestemt området. Så man blir gjerne litt mer fokusert på sitt eget område, enn å tenke for hele konsernet.» Mellomleder 4

For å oppnå en god koordinasjon mellom de ulike enhetene er det en forutsetning med en klar og tydelig kommunikasjon (Bergstrand, 2009). Da det er en del ulike meninger omkring budsjettets koordinerende effekt, ønsket vi økt forståelse for hvordan kommunikasjonen og diskusjonene foregår under budsjettprosessen.

«Jeg synes ikke at diskusjonene har vært helt konstruktive og gode. Kommunikasjonen og samspillet mellom forretningsområdene og konsernfunksjonen kunne nok vært bedre.» Controller 3

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Samarbeidet og kommunikasjonen mellom mellomledere og kontrollere er god	33	81 %	6 %	6	6	5,48	1,26

Tabell 5.12. Forholdet mellom kontrollere og mellomledere

Når det gjelder hvordan mellomlederne oppfatter samarbeidet og kommunikasjonen med controllerne, er det hele 81 % som er enig i at det fungerer godt. En modus og median på 6 må også sies å være høyt. Dette indikerer derfor et godt samspill mellom de to rollene.

5.2.6 Motivasjon

Budsjett har en motiverende funksjon gjennom å være retningsgivende og identifisere mål for ulike aktiviteter (Otley, 1987). Budsjett skal vise hvor man skal, og sørge for at medarbeiderne yter sitt beste for å nå målsetningen. Påstanden om budsjett har en motiverende effekt ble derfor gitt for å finne ut om budsjett oppfyller dette formålet.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte **	34	18 %	59 %	3	3	3,12	1,49
[Gjensidige controller] Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte **	23	52 %	21 %	5	5	4,43	1,27

Tabell 5.13. Budsjett og motivasjon

** Signifikant forskjell kontrollere og mellomledere (t-test)

Fra tabellen ser vi at det er delte meninger om budsjett har en motiverende effekt blant mellomlederne og controllerne. Hele 59 % av mellomlederne er uenig i denne påstanden. Til tross for dette mener 52 % av controllerne at budsjett har en motiverende effekt på de ansatte. Modus og median er likevel 3 og 5 for henholdsvis mellomlederne og controllerne. Dette

viser at graden av enighet eller uenighet likevel ikke er veldig sterk. Mellomledernes uenighet til denne påstanden finner vi også igjen i dybdeintervjuene:

«Det har null motiverende funksjon. I Gjensidige har vi gjennom årene vendt oss til å ha en ekstrem budsjett disiplin. Du gjør mye rart, men du bommer ikke på budsjettet ditt. Vi har en ekstrem motivasjon for ikke å overforbruke.» Mellomleder 2

Det blir forklart videre at budsjettoppnåelsen er nært knyttet opp til bonus og insentivsystemet. Man ønsker å slå budsjettet for å oppnå bonus. På denne måten kan budsjettet være grensesettende for eventuelle nye ideer, siden man må vente til neste års budsjett for at det skal bli tatt hensyn til. Hvis ikke kan man ende opp med å overforbruke, og dermed miste bonusen. Dette oppleves som lite motiverende. Noen av mellomlederne er også mer positive til budsjettets motiverende funksjon. Det er derimot viktig at bonusen er knyttet opp til egen innsats, og ikke skyldes makroøkonomiske faktorer.

«Jeg synes budsjettet er veldig motiverende, og jeg synes det er gøy å slå budsjettet. Men det må være basert på egen innsats, og ikke makrohensyn.» Mellomleder 1

5.2.7 Oppfølging og avviksrapportering

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	34	76 %	6 %	6	6	5,59	1,42
[Gjensidige controller] Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	23	91 %	4 %	5 og 6	6	5,52	0,95

Tabell 5.14. Budsjett og ledelsen

Dersom budsjettet skal fungere som et nyttig styringsverktøy er det viktig med regelmessig oppfølging (Bergstrand, 2009). Det er dette som er Simons diagnostiske styringssystem. Vi ønsket derfor å stille spørsmål om avvik fra budsjettet er med på å styre ledelsens oppmerksomhet (Simons, 1995). I tabellen ovenfor kommer det klart frem at både controllere og mellomledere i Gjensidige mener at avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet. Tilsvarende funn er gjort i Telenor og Bedrift 2. Det er spesielt controllerne i Gjensidige som er svært enig i denne påstanden, hvor hele 91 % sier seg enige. Både mellomlederne og controllerne mener at budsjett blir nøye fulgt opp gjennom året. Det blir forklart at det er egne møtearenaer, kalt resultatsikringssamtaler, som har til hensikt å følge opp avvik fra budsjett.

På disse møtene blir det videre diskutert tiltak for å lukke gap for å nå den budsjetterte målsetningen.

«Det er fastsatt noen arenaer som kalles resultatsikringsamtaler. Disse gjennomføres hvert kvartal. Her identifiseres avvik og hva som ligger i de ulike avvikene. Det er viktig å forstå hva som skjer og aggregere deretter.» Controller 3

5.2.8 Oppsummering

For å besvare forskningsspørsmålet om budsjett er et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt, ble det stilt en rekke ulike påstander i spørreskjemaet. Oppsummert ser vi at det generelt sett er en mer positiv holdning til budsjett i Gjensidige i forhold til bedriftene vi sammenligner med. Controllerne stiller seg samtidig mer positive til bruken av budsjett i forhold til mellomlederne. For de formålspunktene hvor begge rollene totalt sett er enig, er controllere mer enig enn mellomlederne. Dette gjelder spesielt den hensikten budsjettet har for ressursallokering, ansvarsfordeling og koordinasjon mellom enhetene. I dybdeintervjuene ble det påpekt viktigheten av å ha «konsernbrillene» på for å kunne se sammenhenger og oppnå den overordnede målsetningen. Mellomlederne mener likevel ikke at dette fungerer under høstens budsjettdiskusjoner. Her har man et for stort fokus på eget ansvarsområde. Når det gjelder budsjettets motiverende funksjon, skiller mellomledere seg også direkte fra controllernes syn. Mellomledere ser ikke ut til å ha den oppfatningen av at budsjettet motiverer, og ser i stedet på budsjett som en ramme og instruks man må forholde seg til.

Selv om mellomlederne uttrykker noe misnøye knyttet til bruk av budsjett som styringssystem, er controllere og mellomledere i hovedvekt fornøyde med den nytten budsjett gir. Det er spesielt planleggingsprosessen og møtearenaen på våren, hvor de lange og strategiske ambisjonene settes, som blir ansett som viktige. Videre er det en god økonomisk kontroll i Gjensidige, som blir forklart med den oppfølgingen og avviksrapporteringen som budsjettet danner grunnlag for. Dette gjelder spesielt på kostnadssiden. Det er stor enighet i at avvik fra budsjett er med på å styre og rette oppmerksomheten til ledelsen. Budsjett blir sett på som et essensielt verktøy for den kostnadsdisiplinen som er i Gjensidige i dag. Dette gjenspeiler seg også i den lave kostnadsandelen i Gjensidige. Det ses samtidig potensial i å få mer konstruktive og gode diskusjoner knyttet til høstens budsjettdiskusjoner.

5.3 Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?

Vi har nå sett på hvordan budsjettet forholder seg til de formålene som det er tiltenkt. Dette avsnittet tar for seg hvordan controllere og mellomledere i Gjensidige stiller seg til kritikken av budsjett. Sentralt i kritikken står budsjettets manglende kopling til bedriftens strategi (Hansen et al., 2003). Resultatene fra spørreundersøkelsene i tabellen under indikerer likevel at det ikke er tilfellet i Gjensidige.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjett er forankret i enhetens strategi	34	91 %	9 %	6	5	5,53	1,24
[Gjensidige controller] Budsjett er forankret i enhetens strategi	24	92 %	4 %	6	6	5,79	1,1
[Telenor] Budsjett var forankret i avdelingens (enhetens) strategi ”	46	44 %	28 %	4	5	4,2	1,54
[Bedrift 2]Budsjett er forankret i enhetens strategi	57	77 %	2 %	6	6	5,6	1,16

Tabell 5.15. Budsjett og strategi

” Signifikant forskjell Gjensidige og Telenor (t-test)

Fra tabellen ser vi at hele 91 % av mellomlederne og 92 % av controllerne er enig i at budsjettet er forankret i enhetens strategi. På bakgrunn av dette kan det ikke konkluderes med at Gjensidige har et reelt problem knyttet til dette kritikkmomentet. Tilsvarende resultater finner man også for Bedrift 2. I Telenor er de fleste respondentene verken enig eller uenig i denne påstanden. Telenor var i prosessen med å fjerne budsjett da studien ble gjennomført noe som kan ha påvirket respondentene. Resultatene fra disse studiene tyder på at kopling mellom budsjett og strategi ikke er en reell utfordring blant bedrifter. Dette samsvarer med funnene i Libby og Lindsay (2010) sin studie. Den positive koplingen mellom budsjett og strategi kom videre klart frem under dybdeintervjuene.

«Budsjett og strategi er veldig bundet sammen. På våren forklarer vi ambisjoner og målsettinger fremover. Selv om det på høsten blir mer kamp om å få godkjent neste års budsjett, er det de samme tiltakene som vi har beskrevet på våren som en skal finne igjen i budsjettet.» Controller 3

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjettprosessen er for tidkrevende	34	56 %	30 %	7	5	4,88	1,90
[Gjensidige controller] Budsjettprosessen er for tidkrevende	23	69 %	17 %	5 og 6	5	5,09	1,44

Tabell 5.16. Budsjett og tid

Et av de kritikkmomentene som er mest utberedt, er at budsjett er for tid- og ressurskrevende. Innsatsen i budsjettprosessen kan ikke forsvares av den verdien styringsverktøyet gir (Hansen et al., 2003). I spørreskjemaet kom det frem at 56 % av mellomlederne og 69 % av controllerne er enig i at budsjettprosessen er for tidkrevende. En modusverdi på 7 hos mellomlederne indikerer at kritikkmomentet er i høy grad aktuelt. Dette forsterkes ytterligere av tilsvarende resultater i Telenor hvor 70 % var enig i påstanden. Til tross for dette er det noen mellomledere og controllere som ikke er enig i at budsjettprosessen er for tidkrevende. Det kan tenkes å ha sammenheng med arbeidsoppgavene til de enkelte respondentene, og i hvilken grad deres arbeid er knyttet til budsjettutarbeidelsen. Det at budsjettprosessen er for tidkrevende, bekreftes videre gjennom dybdeintervjuene.

«Først ser man på kostnader, deretter inntekter. Her er det mange møteplasser for å avstemme. Til slutt ender vi opp med et budsjett. Så er det runder for å se om det blir slik som man tror, og enda flere runder før alle er fornøyde. Det tar innmari mye tid på høsten.» Mellomleder 3

En annen mellomleder forklarer at det ikke er selve budsjetteringen som tar tid, men diskusjonene og prosessene rundt. Mye tid og ressurser går med på interne møter og forhandlinger. Dette perspektivet gjenspeiler særlig mellomledernes holdning i dybdeintervjuene som vi kan se i sitatet under.

«Det går raskt å få selve dataen inn og ut av systemet. Det som tar tid er egentlig prosessen og diskusjonene som vi legger opp til.» Mellomleder 4

En controller i Gjensidige kritiserer budsjettet for å inneholde for mange detaljer kombinert med dårlig systemstøtte for forretningsområdene. Det medfører en lang prosess som kunne ha blitt lagt bedre til rette for.

«Jeg sitter og regner fryktelig mye på ting som burde ligge til rette i et system. Når vi blir utfordret på høsten for økning i premieinntekter, så må en sitte og regne gjennom alt. Det er altfor mye detaljer som budsjettssystemet burde ha hjulpet oss med.»

Controller 3

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Uten budsjett kan Gjensidige respondere raskere på endringer i omgivelsene **	33	63 %	18 %	6	6	4,97	1,90
[Gjensidige controller] Uten budsjett kan Gjensidige respondere raskere på endringer i omgivelsene ** / ”	22	37 %	50 %	2	3,5	3,55	1,87
[Gjensidige mellomledere] Budsjettene er for usikre	34	30 %	41 %	3	4	3,91	1,19
[Gjensidige controller] Budsjettene er for usikre ”	22	15 %	69 %	3	3	3,27	1,39

Tabell 5.17. Budsjett og endringer i omgivelsene

** Signifikant forskjell kontrollere og mellomledere ” Signifikant forskjell Telenor og Gjensidige (t-test)

Styringssystemets manglende dynamiske egenskaper er noe som har blitt satt i fokus (Bjørnenak og Kaarbøe, 2001). Budsjett er kritisert for å bli raskt utdatert, og at det ikke klarer å fange opp usikkerheten i omgivelsene (Wallander, 1999). Mellomledere og kontrollere i Gjensidige har ulike holdninger til om man kan respondere raskere på endringer i omgivelsene uten budsjett. Det er 63 % av mellomlederne som er enig i denne påstanden. Mellomlederne sitt synspunkt blir videre støttet i Telenor. Bedrift 1 trekker også i denne retningen med en hovedvekt på antall enige. I dybdeintervjuene ble det forklart at budsjett gjør at man låser seg i de rammene som er tildelt. En annen mellomleder gir uttrykk for at man gjerne legger inn noe slakk i budsjettet, slik at man har litt å gå på om det skjer endringer. Sitatet under viser mellomledernes oppfatning som kom frem under dybdeintervjuene.

«Dess lengre jeg har jobbet, dess sikrere er jeg på at langsiktige planer har lite for seg. Du trenger hele tiden å replanlegge. Budsjettåret er litt i det lengste laget. Det skjer så store endringer.» Mellomleder 2

Videre ser vi fra tabellen at respondentene er uenig i at budsjettene er for usikre. Gjennomsnitt, median og modus viser at den typiske besvarelsen er mellom 3 og 4 hos både mellomledere og kontrollere. Dette tyder på en svak grad av uenighet, der flere verken er enig eller uenig i påstanden. Det er 30 % mellomledere og 15 % kontrollere som er enig, mens det er henholdsvis 41 % og 69 % som sier seg uenig. Det er altså controllerne som er sterkest uenig i at budsjettene er for usikre. Sammenlignet med Telenor finner en heller ikke her noen spesiell sterk kritikk mot at budsjettene er for usikre. Det kan indikere at heller ikke dette kritikkmomentet er like relevant. Til tross for disse resultatene kom det frem i dybdeintervjuene at flere mener at budsjettet blir utarbeidet og oppdatert for sjeldent. En

mellomleder beskriver følgende om budsjett og hvordan det kan være bygget på feil forutsetninger:

«Budsjett er jo fort veldig gammeldags. Med en gang vi begynner i 2013, så har gjerne forutsetningene forandrer seg for da er det så lenge siden utgangspunktet i juli. Så ting stemmer jo ikke lengre, og da bruker en masse tid på å forklare det. Hvis vi skal ha en prosess burde den vært kortere, og begynt senere, slik at det hadde blitt riktigere tall.» Mellomleder 3

Dette er nært knyttet opp mot kritikken om at budsjettprosessen er for tid- og ressurskrevende. En controller viser også til det samme synspunktet:

«Vi budsjetterer litt i blinde. Det er veldig vanskelig å forutse hva som kommer til å skje.» Controller 4

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger **	34	21 %	42 %	4	4,00	3,53	1,44
[Gjensidige controller] Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger ** / '	22	68 %	14 %	6	5,50	5,09	1,19

Tabell 5.18. Budsjett og nye konstruktive løsninger

** Signifikant forskjell controllere og mellomledere ' Signifikant forskjell Gjensidige og Telenor (t-test)

Videre i spørreskjemaet ønsket vi å kartlegge hvorvidt budsjettarbeidet leder til at man søker nye og konstruktive løsninger. Controllerne i Gjensidige er enig i denne påstanden, hvor 68 % mener at budsjettet innehar denne funksjonen. Mellomlederne har derimot et signifikant forskjellig syn fra controllernes. Det ser vi fra tabellen ovenfor der kun 21 % er enig, mens 42 % er uenig. Det er likevel flere som har svart alternativ 4 og ikke tatt stilling til påstanden. Budsjettet kritiseres for å hindre ansatte i å ta risiko og søke etter nye løsninger, og medfører dermed en barriere mot endring (Hansen et al., 2003). Mellomlederne er altså i svak grad enig i dette kritikkmomentet. Under dybdeintervjuet var det en mellomleder som reflekterte litt rundt hvordan budsjett kan hindre at en griper nye muligheter.

«Det er demotiverende å måtte vente et år på å gjøre ting. Dersom man ikke forutså det i november at noe skulle skje i juni, så må en vente til neste november igjen for å få det med i budsjettet. Så du får ikke den dynamikken.» Mellomleder 1

Dette er igjen knyttet opp til måle- og insentivsystemet i Gjensidige. Mellomlederen forklarer videre:

«Går det en stor fisk forbi bør man jo gripe den, men da ødelegger du budsjettet ditt. Hvis du dropper den, så får du gjerne bonusen.» Mellomleder 1

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] De endelig besluttende budsjettene representerer enhetens reelle potensial *	34	24 %	50 %	3	3,50	3,65	1,41
[Gjensidige controller] De endelig besluttende budsjettene representerer enhetens reelle potensial *	23	47 %	17 %	4	4,00	4,48	0,99

Tabell 5.19. Budsjett og enhetens potensial

* Signifikant forskjell controllere og mellomledere (t-test)

Ut i fra kritikken av budsjett kan man forvente at Gjensidige overvurderer kostnadene, og undervurderer inntektene i budsjettet. I spørreskjemaet ba vi respondentene ta stilling til om de endelige besluttede budsjettene representerer enhetens potensial. I tabellen over ser vi at mellomlederne og controllerne har ulike holdninger også til dette kritikkmomentet. Det er 50 % av mellomlederne som er uenig i påstanden. Modusen er imidlertid 3 noe som kan tyde på en svak grad av uenighet. Når det gjelder controllerne er 47 % enig, og funnene er relativt like som resultatene fra Bedrift 2. Det er likevel en stor andel som verken sier seg enig eller uenig. En utfordring med budsjett er i følge Bogsnes (2009) at man føler man får tildelt en pengesekk som kan brukes i løpet av perioden. Dette understøttes både fra mellomledere og controllere i dybdeintervjuene. Det kom likevel frem i intervjuene at man tror lederne i Gjensidige har et stort eierskap til selskapet, og derfor ønsker å fremme Gjensidiges beste. Dette betyr altså at man ville gått for den såkalte «store fisken».

«Budsjett er en veldig statisk tilnærming til ting. Det er klart at det i praksis vil være en del svingninger gjennom året og at man da har en tendens til å sette av en del buffere. Du har kanskje noen omstillingsmidler du ikke har brukt. Dette har en tendens til på slutten av året å få en litt uheldig konsekvens.» Controller 1

«Det burde være mulig til en viss grad å overforbruke hvis jeg har gode grunner til det. Og det burde vært positivt om jeg hadde klart å underforbruke. Hos oss er det slik at hvis jeg underforbruker er straffen neste år at da trenger du også mindre. Så det smarteste man gjør er egentlig å bruke opp budsjettet.» Mellomleder 2

Noen annet som fremkom under dybdeintervjuene er kritikken knyttet til at man alltid ønsker å be om mer ressurser enn hva behovet egentlig skulle tilsi. Slik kan man ende opp med de ressursene som det faktisk er behov for (Hope og Fraser, 2003).

«Man prøver gjerne å være litt smart i budsjettprosessen. En avdeling har tendens til å si at de har mye mindre enn hva våre prognoser tilsier, slik at de har litt å gå på. En får noen budsjettspill som sikkert alle vil unngå. Men det er en naturlig konsekvens av at man blir målt så hardt på det faktiske tallet som står i systemet.» Mellomleder 3

5.3.1 Oppsummering

Vår undersøkelse viser at både kontrollere og mellomledere mener at budsjettet er forankret i Gjensidiges strategi. Dette samsvarer godt med tidligere studier som er gjennomført. Kritikkmomentet får dermed lite støtte. Det tyder på at bedrifter ivaretar strategien selv ved bruk av budsjett som styringsverktøy. Videre er begge rollene enig i at budsjettprosessen er for tid- og ressurskrevende. Det forklares ytterligere i dybdeintervjuene gjennom for omfattende diskusjoner og forhandlinger i tillegg til dårlig systemstøtte. For de andre momentene viser undersøkelsen at mellomlederne i Gjensidige i stor grad er enig i kritikken rettet mot budsjett. Controllerne ser likevel ikke ut til å dele disse oppfatningene. De skiller seg fra mellomlederne spesielt når det gjelder kritikken om at Gjensidige kan respondere raskere på endringer i omgivelsene uten budsjett, og at budsjettet representerer enhetens potensial. Dersom vi sammenligner funnene med Telenor ser vi at Telenors kontrollere er mye mer kritisk enn controllerne i Gjensidige. De mener at budsjettene er for usikre, og at man kan respondere raskere på endringer i omgivelsene uten budsjett. Oppsummert viser derfor resultatene at controllerne i Gjensidige igjen har generelt sett en mer positiv holdning til budsjett enn mellomlederne. Sammenlignet med controllerne i Telenor ser også controllerene i Gjensidige ut til å være mindre kritiske. Controllerne i et selskap som bruker budsjett som styringsverktøy synes altså å være mindre kritiske til budsjett enn et selskap som er i prosessen med å fjerne det.

5.4 Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?

I forrige forskningsspørsmål fikk vi kartlagt noen av de utfordringene som er gjeldene for et selskap som bruker budsjett som styringsverktøy. Vi ønsker videre å se nærmere på hvordan man kan håndtere disse utfordringene, da med fokus på ulike styringsverktøy og dynamikk. I Gjensidige suppleres budsjettet med ulike styringsverktøy som er beskrevet tidligere i denne utredningen. Det er noe variasjon i hvor mye og hvordan de ulike enhetene benytter disse. I det følgende vil vi starte med å presentere hva mellomledere og kontrollere mener om de forskjellige alternativene. Avslutningsvis presenteres funn fra den kvalitative undersøkelsen om dynamikk.

5.4.1 Prognoser

Prognoser er et styringsverktøy som skal møte mange av de utfordringene som er knyttet til budsjett. Prognosene skal blant annet redusere arbeidsmengden og være et mer fremtidsrettet verktøy (Bergstrand, 2009). I spørreundersøkelsen ba vi respondentene angi i hvilken grad de er enig i at innsatsen knyttet til prognoser kan forsvares av den verdien prognosene gir.

Resultatene er gjengitt i tabellen under.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	33	69 %	18 %	6	5,00	4,91	1,53
[Gjensidige kontrollere] Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	24	79 %	8 %	5	5,00	5,46	1,28
[Bedrift 2] Innsatsen i månedlige forecasting kan forsvares av verdien disse gir for forretningsenheten ”	56	31 %	50 %	3	3,00	3,88	1,95

Tabell 5.20. Prognoser og verdi

” Signifikant forskjell Gjensidige og Bedrift 2 (t-test)

Det er høy grad av enighet i denne påstanden i Gjensidige. Hele 79 % av controllerne og 69 % av mellomlederne gir uttrykk for å være godt fornøyd med den verdien prognosene gir.

Sammenlignet med bedrift 2, er det her kun 31 % som er enig i påstanden. Både måten de ulike bedriftene bruker prognosene på og i hvilken grad de blir vektlagt, kan påvirke de forskjellige funnene her. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en positiv holdning for bruk av prognoser i Gjensidige. Dette understøttes ytterligere i dybdeintervjuene. En mellomleder mener at prognoser bør bli brukt i større grad enn hva som er tilfellet i dag.

«Prognosene har et stort potensial. De skaper ganske mye verdi for den daglige økonomistyringen. Vi må få opp tiltaksdiskusjonene tidlig nok.» Mellomleder 4

Fra dybdeintervjuene kom det videre frem at flere spesielt på inntektssiden kunne tenke seg prognoser fremfor budsjett.

«Jeg mener at vi i budsjettprosessen diskuterer prognoser uansett. Og det eneste konsernledelsen er interessert i, er vekstprosent i forhold til en prognose. Slik at da kan en like gjerne ha prognose.» Controller 4

En controller forklarer at prognosene er noe som flere skal ta del i, og ikke bare den øverste ledelsen. Hver enhet har ansvar for sin del av prognosen, og på denne måten blir den forankret i hvert område. Prognosen er også det styringsverktøyet som blir vektlagt mest i styringen dess lenger ut i året man kommer. Dette da forutsetningene som ligger til grunn i budsjettet kan ha endre seg.

*«Dess lenger ut i et nytt år man har kommet, så kan forutsetningene i budsjettet ha endret seg. Og da er det prognosen som er mer relevant som styringsverktøy.»
Controller 2*

Prognosene er også mindre ressurs- og tidkrevende enn budsjett:

«Vi kan godt få opp en prognose i 8 virkedager. Det er en ganske rask og kort prosess.» Mellomleder 4

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Prognoser gir bedre avviksrapportering	33	78 %	12 %	5	5,00	5,27	1,42
[Gjensidige controller] Prognoser gir bedre avviksrapportering	23	87 %	0 %	6	6,00	5,78	1,00
[Telenor] Rullerende prognoser gir bedre avviksrapportering ”	48	52 %	23 %	4	5,00	4,58	1,54

Tabell 5.21. Prognoser og avviksrapportering
” Signifikant forskjell Gjensidige og Telenor (t-test)

I tillegg til at prognoser ser ut til å gi god verdi, bidrar prognosene til en bedre avviksrapportering. Controllerne i Telenor ser derimot ikke ut til å dele denne oppfatningen. I

et av dybdeintervjuene med Gjensidige kom det frem at prognosene ble brukt som et virkemiddel til å styre seg inn på budsjettmålet. Ved et stort sprik mellom prognosen og det budsjetterte målet, er hensikten med prognosen å finne ut hvordan man kan komme seg opp eller ned igjen til det budsjetterte målet. På denne måten brukes prognosene til avviksrapportering i samarbeid med budsjett. Dette er derimot ikke tilfellet i Telenor hvor de har fjernet budsjett som styringsverktøy. Sitatet under viser hvordan prognosene er med på å bidra til en bedre avviksrapportering.

«Prognosen er et estimat, og vi bruker det til å se hvordan det ser ut i forhold til målet for året. Det er budsjett som er målet.» Controller 2

Påstanden om at prognoser bidrar til bedre avviksrapportering er signifikant sterkt korrelert med at innsatsen i prognosene kan forsvares av verdien de gir. Korrelasjonskoeffisientene er henholdsvis 0,704 og 0,797 for mellomledere og kontrollere. Dette indikerer en nær sammenheng mellom disse to påstandene. Det vil altså si at de som mener at prognosene gir høy verdi, mener også at prognosene bidrar til bedre avviksrapportering.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	34	80 %	9 %	6	6,00	5,35	1,52
[Gjensidige controller] Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	24	79 %	17 %	6 / 7	6,00	5,63	1,44

Tabell 5.22. Prognoser og styring av fokus

I spørreskjemaet ba vi respondentene ta stilling til om prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med. Det er høy grad av enighet i at prognoser brukes til dette formålet, hvor 80 % av mellomlederne og 79 % controllerne er enig. Modusverdier på 6 og 7 viser også til en veldig sterk grad av enighet. En av mellomlederne forklarte at i tillegg til analytikernes jobb med å utarbeide prognoser, blir det holdt korte avstemningsmøter med divisjonene. Da kan divisjonene komme med innspill eller gi oppdatert informasjon som man bør ta hensyn til før prognosene sendes videre til konserncontrollerne. At prognosene blir brukt til å styre fokus ble også bekreftet gjennom dybdeintervjuene.

«Prognoser blir på en måte et budsjett, det viser egentlig bare korridoren og resultatutviklingen, og hvis du ikke liker den vinkelen må du korrigere for det på en

eller annen måte. Jeg er mer tilhenger av å bruke prognoser, og være oppdatert på hva som kommer til å skje fremover.» Mellomleder 1

En controller viser videre til hvordan prognosene er et fremtidsrettet og viktig styringsverktøy.

«Det er prognosene som danner utgangspunktet for vår utvikling fremover. Det er derfor et ekstremt viktig verktøy for budsjettplanleggingen og styringen fra vår side.»

Controller 1

5.4.2 Balansert målstyring

Gjensidige benytter balansert målstyring i form av målkort som de ulike enhetene og ansatte må forholde seg til. Dette er måltall som er nært knyttet opp mot budsjettet, der alle i Gjensidige skal ha et slikt målkort.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	32	40 %	35 %	4 / 5	4,00	3,84	1,80
[Gjensidige controller] Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	21	57 %	20 %	5	5,00	4,52	1,60
[Gjensidige mellomleder] Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet *	30	50 %	17 %	4 / 5	4,50	4,37	1,47
[Gjensidige controller] Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet *	21	77 %	0 %	5	5,00	5,14	0,85

Tabell 5.23. Balansert målstyring og bruk og nytte

*Signifikant forskjell controllere og mellomledere (t-test)

Fra tabellen ovenfor ser vi at en lavere prosentandel angir at balansert målstyring ofte brukes i enheten i forhold til hvor nyttig styringsverktøyet er. Det kan indikere et potensial for å bruke balansert målstyring mer i økonomistyringen. Spesielt controllerne ser nytten i dette styringsverktøyet, hvor hele 77 % er enig og ingen er direkte uenig i påstanden. I Gjensidige blir målkortene brukt aktivt for selgerne i distribusjonskanalene. Her beskrives verktøyet til å ha en god og nyttig funksjon, og er med på å motivere selgerne. Mange mener likevel at det ikke er like hensiktsmessig for de med mer administrative oppgaver i støtte- og stabsavdelingene.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	30	57 %	10 %	4	5	4,8	1,47
[Gjensidige controller] Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	20	65 %	10 %	6	5	4,95	1,43
[Gjensidige mellomleder] Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	29	59 %	9 %	4	5,00	4,86	1,43
[Gjensidige controller] Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	20	80 %	0 %	5	5,00	5,30	0,92

Tabell 5.24. Balansert målstyring og fokus

Både mellomledere og controllere sier seg totalt sett enig i at balansert målstyring brukes til å styre fokuset mot områder det må gjøres noe med. En modus på 4 for mellomlederne viser derimot at det er flere som verken er enig eller uenig i påstanden. Disse resultatene samsvarer godt med det som ble funnet i Telenor. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi vite at det er ekstremt fokus på oppfølging av målkortene i distribusjonskanalene. Dersom man ikke klarer å oppfylle målsetningen kan det få store konsekvenser for den ansatte. Sitatet under viser hvordan målkortene blir brukt på denne måten.

«Vi har måttet gå litt i oss selv fordi det var blitt så ekstremt fokus på avviksrapportering, grønne og røde trafikklys. Vi har brukt for mye tid på å coache folk ut av jobbene sine istedenfor inn.» Mellomleder 2

I spørreskjemaet tok vi videre for oss påstanden om at balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene. Funnene viser at 80 % av controllerne og 59 % av mellomlederne er enig i dette. Denne påstanden er signifikant positivt korrelert med at balansert målstyring brukes til å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med. Korrelasjonskoeffisientene er 0,689 for controllere og 0,797 for mellomledere. Korrelasjonen antyder at de som er enig i at målkortene innehar de viktigste KPIene, også mener at man fokuserer på de områdene som det må gjøres noe med. I dybdeintervjuene kom det derimot til uttrykk at det er noen utfordringer knyttet til KPIene. Det kan være vanskelig å finne gode KPIer som er av god kvalitet, og som man selv har mulighet til å påvirke.

«Det kan gjøres en bedre jobb med å finne gode styringsparametere som både er kvantifiserbare og reflekterer kvalitet. Det er en vei å gå for å få gode nok parametere som gjennomsyrrer hele det balanserte målstyringssystemet vårt.» Controller 1

5.4.3 Benchmarking

Det siste styringsverktøyet vi har sett nærmere på er benchmarking. Benchmarking er en prosess bedrifter kan benytte for sammenligning opp mot beste praksis (Blocher et al., 2010). En lavere responsrate for disse spørsmålene skyldes trolig at verktøyet ikke blir benyttet i alle enhetene i Gjensidige.

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
[Gjensidige mellomleder] Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet	29	41 %	52 %	2	3,00	3,72	2,02
[Gjensidige controller] Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet	23	38 %	30 %	4	4,00	4,09	1,59
[Gjensidige mellomleder] Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	28	43 %	32 %	4 / 5	4,00	4,11	1,91
[Gjensidige controller] Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	23	53 %	13 %	4	5,00	4,70	1,36
[Gjensidige mellomleder] Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	29	38 %	35 %	4	4,00	4,28	1,77
[Gjensidige controller] Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	23	53 %	12 %	4 / 5	5,00	4,52	1,38

Tabell 5.25. Benchmarking

Fra tabellen over ser vi at benchmarking ikke blir brukt i like stor grad som de andre styringsverktøyene. Det forklares i dybdeintervjuene at verktøyet ikke blir brukt systematisk, men at man følger med på beste praksis i den grad det er mulig. Hvorvidt det er et nyttig verktøy er 43 % av mellomlederne og 53 % av controllerne enig i dette. Det er noe lavere enn for de andre styringsverktøyene. I tillegg til en modusverdi på 4 og median på 5 indikerer det at benchmarking ikke blir ansett som like nyttig som de andre alternativene. Fra dybdeintervjuene kom det frem at det var spesielt ekstern benchmarking som var vanskelig å bruke. Dette da utfordringen ligger i tilgjengeligheten og kvaliteten av informasjon.

«Det er ikke så mange objektive tall en kan bruke til noe. En kan selvfølgelig lese noe ut i fra årsrapportene, men det underliggende finnes jo ikke der.» Controller 4

Til tross for at benchmarking ikke blir brukt i omfattende grad eksternt, er det flere som ser potensial i dette styringsverktøyet og ønsker at det blir brukt mer systematisk og oftere. Intern

benchmarking blir derimot brukt i stor grad, og da spesielt rettet mot selgerne ute i distribusjonskanalen. De fleste snakker direkte med kunden hvor de blir målt opp mot hverandre i forhold til visse mål. Dette er en kontinuerlig prosess som kjøres gjennom hele året.

5.4.4 Kombinasjon

Fra alle intervjuene vi gjennomførte er det enighet om at det er kombinasjonen av styringsverktøyene som er essensiell, og at det er behov for andre styringsverktøy som kan suppleres med budsjett i styringen.

«Jeg tror verdien ligger i kombinasjonen. Stikkordet er dynamikk. Det er Beyond Budgeting som er hele kluet her, altså få mer dynamikk inn i det, kombinere de ulike alternativene eller elementene. Vi bør ha mer prognoser som er litt mer rullerende. Den daglige oppfølgingen i forhold til status, KPIene og den biten må gjøres gjennom balansert målstyring. Balansert målstyring har også et risikoelement i deg, så gjennom her kan vi følge opp risikoen.» Controller 1

Budsjett blir som nevnt tidligere brukt som det overordnede styringsverktøyet, og målet er å nå de budsjetterte tallene. En controller forklarer hvordan de ulike styringsverktøyene blir brukt i en kombinasjon for å sikte seg inn på dette budsjettmålet:

«Budsjett, prognoser og benchmarking bør jo ideelt utfylle hverandre. Budsjett er målet, og prognosen hjelper oss med å nå målet. Det bør jo også benchmarking gjøre, ved å hjelpe oss til å finne ting vi ikke har tenkt på før og gjøre ting bedre.» Controller 2

Gjennom dybdeintervjuene fikk vi også inntrykk av at budsjett er ansett som et viktig styringsverktøy i Gjensidige. Dette spesielt på kostnadssiden. Samtlige er enig i at budsjett er et nyttig verktøy for den strenge kostnadsdisiplinen og lønnsomheten i Gjensidige. Prosessen og diskusjonene rundt har derimot et stort forbedringspotensial. Flere mener videre at prognosene bør spille en større rolle spesielt på inntektssiden. På denne måten vil man få til en mer optimal kombinasjon av de ulike verktøyene.

5.4.5 Dynamisk styring

Hittil har vi sett hvordan controllerne og mellomlederne stiller seg til ulike styringsverktøy. Avslutningsvis ønsket vi å komme nærmere inn på hvilke holdninger de har angående dynamikk i styringssystemet. I dybdeintervjuene stilte vi noen nærmere spørsmål knyttet til dynamikk og usikkerhet for å forstå hvordan man forholder seg til dette i Gjensidige. Stort sett mener informantene at Gjensidige opererer i et relativt stabilt marked. Likevel skjer det store værhendelser som har en direkte påvirkning på lønnsomheten, og dermed er en stor risikofaktor som ikke kan kontrolleres.

«Jeg vil si at Gjensidige opererer i et stabilt marked, i hvert fall på kundesiden. I forsikringssselskap kan det selvfølgelig skje store hendelser som påvirker oss direkte. Men da har jo vi forsikret oss igjen hos andre, slik at vi ikke skal få helt de store økonomiske smellene om det blir en kjempe skade. Slik sett vil jeg si at vi er i et stabilt marked.» Controller 2

Det er en egen enhet som tar for seg de store risikofaktorene, og regner på ulike scenarier. Flere mener derfor at man har en god måte å forholde seg til denne usikkerheten på. En mellomleder påpeker at det er viktig å kontrollere de faktorene som man har mulighet til å påvirke. På den måten kan man oppnå så forutsigbare omgivelser som mulig.

«Usikkerheten i de ytre omstendighetene vil alltid være der. Forsikring er ustabil. Det vi kan styre er de kundene vi har tatt inn, den risikoen vi har tatt inn, og at det er priset riktig.» Mellomleder 3

En controller forklarer at når det skjer store værhendelser, er det viktig med fleksibilitet i organisasjonen slik at man kan håndtere det. I tillegg til kompetanse må man ha dynamikk og fleksibilitet til å flytte kompetanse og mennesker der ressursene har størst nytte. Det styres veldig strengt etter budsjett, og dersom man skal styre etter normtall må man skjære helt ned til beinet på effektiviteten. Da har man ikke bygget inn nok fleksibilitet til å håndtere disse værhendelsene. Derfor er det ønskelig med dynamikk både over tid og ettersom forholdene forandrer seg.

«Det er ekstremt viktig at vårt styringssystem, både gjennom budsjett og andre elementer tar hensyn til å håndtere disse vær hendelsene.» Controller 1

Vi spurte også i dybdeintervjuene om det er behov for mer lokale systemer for de ulike enhetene. De fleste mener at man har en god løsning slik den er i dag. Likevel er det noe potensial for dette hos enkelte enheter. Videre forklarer mange at det er mye manuelt arbeid som bør ligge bedre til rette i systemene. En mellomleder forklarer følgende:

«Jeg skulle gjerne sett at vi slapp å lage hjemmesnekrede løsninger. Men samtidig er jeg veldig på at de løsningene som blir laget, blir laget for oss.» Mellomleder 2

5.4.6 Oppsummering

Resultatene i undersøkelsen viser at både mellomlederne og controllerne er svært positive til bruken av prognoser. De beskrives til å gi høy verdi for økonomistyringen, og bidrar til en bedre avviksrapporing. Videre fremkommer det at prognosene er bedre egnet til å se fremover, og er mindre tidkrevende enn budsjettet. Flere mener at prognosene bør brukes mer, og noen foreslår til og med å fjerne budsjett til fordel for prognoser på inntektssiden. Balansert målstyring er et annet verktøy som brukes i Gjensidige. Målkortenes funksjon blir ansett som spesielt viktig i salgsdistribusjonen, der de skal bidra til motivasjon og oppfølging av resultater. En utfordring er likevel å finne hensiktsmessige KPIer som man selv har mulighet til å påvirke. Det siste styringsverktøyet vi har undersøkt er benchmarking. Dette er et verktøy som blir mindre brukt i forhold til de andre. Spesielt ekstern benchmarking blir lite brukt på grunn av manglende tilgang på informasjon. Flere gir derimot uttrykk for et ønske om å benytte benchmarking oftere og mer systematisk.

Undersøkelsen viser at samtlige av informantene er enig i at det er kombinasjonen av de ulike styringsverktøyene som er essensiell. Budsjett må kombineres med de andre verktøyene for å oppnå en optimal styringspakke. Når det gjelder dynamikk er også informantene stort sett enig om at Gjensidige opererer i forholdsvis stabile omgivelser. Det er likevel viktig å kontrollere de faktorene som man har mulighet til å påvirke. Forsikringsbransjen er utsatt for store værhendelser som man ikke kan forutse. Da er det spesielt viktig med fleksibilitet i styringssystemet. Avslutningsvis ser både controllerne og mellomledere ut til å være fornøyd med måten man har balansert behovet for en fast kjerne og fleksibilitet i lokale systemer. Det er derimot noe forbedringspotensial knyttet til enkelte enheter som ikke driver med skadeforsikring.

6 Avslutning

I denne delen vil sentrale funn fra analysen drøftes i henhold til teorien som ble presentert i kapittel 2. Deretter vil problemstilling vår bli besvart i konklusjonen. Avslutningsvis kommer vi inn på feilkilder og forslag til videre forskning.

6.1 Drøfting

6.1.1 Hvordan opplever controllerne sitt bidrag verdiskapning?

Controllere har en viktig rolle med å skape og opprettholde det økonomiske styringssystemet (Roehl-Anderson og Bragg, 2005). I tillegg skal de drive aktiv lønnsomhetsovervåking, være proaktive og delta i forretningsutvikling i bedriften (Lind, 2006). Gjensidiges controllere har dermed en sentral rolle i å opprettholde et helhetlig styringssystem og bidra til verdiskapning i selskapet. Fra spørreundersøkelsen bruker de så mye som 76 % av tiden sin på aktiviteter som betegnes verdiskapende eller potensielt verdiskapende. Dette er et høyt tall, og positivt med tanke på den viktige funksjonen de innehar. Mellomlederne bekrefter dette ytterligere, og anser controllerne å ha en svært høy nytteverdi for Gjensidige.

Det er flere ulike oppgaver som er nødvendig for en god økonomistyring. Controllerne i Gjensidige beskrives å inneha forskjellige roller. Dette går fra den passive og tilbakeskuende rollen, til den mer aktive som deltar i beslutningsprosessene. Det kan derfor være ulike oppfatninger blant controllerne om hva som bidrar til verdiskapning. Simons beskriver et helhetlig styringssystem for organisasjoner (Simons, 1995). Controllere har en viktig rolle i å følge opp det diagnostiske styringssystem, og dermed en sentral rolle i rapportering og oppfølging av avvik. Dette er oppgaver som kan oppfattes som mindre verdiskapende i forhold til oppgaver av mer strategisk karakter. Videre har controllerne en viktig funksjon når det kommer til Simons verdisystem, hvor de spiller en sentral rolle i å formidle Gjensidiges kjerneverdier. Controllerne beskriver selv at de har en «utfordrer rolle». De skal motivere og inspirere ledere og ansatte til å strekke organisasjonen enda lenger.

Det kommer også frem at controllerne har et potensial for å bidra til mer verdiskapning. Dette til tross for den høye prosentandelen som allerede brukes på verdiskapende aktiviteter i dag. Det er dermed rom for å endre rollen og aktivitetene som controllerne bruker tid på. Dette kan oppnås ved å effektivisere flere av prosessene, samordne rapporteringskrav og redusere tid brukt på interne møter og diskusjoner. Det er også et potensial at controllerne i større grad tar i bruk den «utfordrer» rollen som de har. Dersom controllere skal kunne øke graden av

verdiskapning er det viktig med en sammenheng mellom de aktivitetene det brukes tid på, og de aktivitetene som blir ansett verdiskapende. En klar hovedvekt av controllerne mener imidlertid at de har frihet til selv å velge hva som skal analyseres og rapporteres. På den måten kan controllerne i Gjensidige bidra til en interaktiv styring gjennom å sette fokus på det som er viktig for selskapet.

De aktivitetene som blir ansett som mest verdiskapende er igangsetting og gjennomføring av forbedringstiltak og arbeidet med prognoser. Dette er samtidig oppgaver det blir brukt lite tid på i forhold til hvor verdiskapende de er. Det gjelder spesielt den førstnevnte oppgaven. Det er derfor potensial for at controllerne kan bidra til mer verdiskapning ved å være proaktive og ha større fokus på fremtiden. Et interessant funn fra undersøkelsen er mellomledernes og controllernes ulike oppfatninger knyttet til det tidsperspektivet man bruker tid på å forklare. Controllerne i Gjensidige mener de bruker mest tid på å forklare nåtiden og fremtiden. Dette er sammenfallende med hva som blir ansett viktigst, og kan derfor forklare noe av deres opplevde bidrag til verdiskapning. Mellomlederne oppfatter derimot controllernes arbeid til å fokusere på fortid. Hvis vi trekker dette opp mot Simons styringssystem opplever mellomlederne at arbeidet til controllerne har en mer diagnostisk karakter. De bruker tid på å identifisere og følge opp avvik. Controllernes holdning indikerer derimot et mer balansert forhold mellom det interaktive og diagnostiske styringssystemet.

6.1.2 I hvilken grad oppfattes budsjett som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?

Budsjett er et styringsverktøy som skal bidra til flere formål. Resultatene i undersøkelsen viser at controllerne i Gjensidige mener at budsjett oppfyller de tiltenkte formålene. Mellomlederne er derimot ikke like positive til bruken av budsjett. De ser nytten i flere av budsjettets funksjoner, men er ikke like enig i at budsjett er et egnet verktøy for de ulike formålene. Vi finner altså ulike holdninger til budsjett avhengig om man er bruker eller produsent av styringsinformasjon. Sammenlignet med de andre selskapene finner man i Gjensidige en generelt mer positiv holdning til budsjett. I kapittel 2 ble Simons sitt rammeverk for en helhetlig økonomistyring presentert. Dette representerer et styringsideal hvor fire ulike styringssystem må integreres og fungere sammen for å oppnå en helhetlig styring (Simons 1995, 2000). Det kan videre diskuteres hvorvidt budsjett og de formålene det brukes til, legger til rette for Simons fire styringssystem.

Både mellomlederne og controllerne i Gjensidige mener at budsjett er et godt verktøy for planlegging i selskapet. I planleggingsprosessen legges det til rette for flere diskusjoner, både sentralt og internt i enhetene. På denne måten involveres flere i budsjettdiskusjonene. Simons (1995) påpeker viktigheten av en god dialog mellom ledelsen og de ansatte for å oppnå et interaktivt styringssystem. De strategiske diskusjonene på våren er med på å bidra til å se fremover, og imøtekomme usikkerhet og trusler i omgivelsene. Det er en høy grad av enighet fra både mellomledernes og controllernes side om at ledelsen bidrar aktivt i budsjettdiskusjonene. Det indikerer derfor at budsjett legger til rette for en interaktiv bruk av styringssystemet.

Kommunikasjon og intern dialog er viktig for det interaktive styringssystemet til Simons (Simons, 1995). Det rapporteres om en god kommunikasjon og et godt samarbeid mellom controllere og mellomlederne. Flere synes derimot ikke at høstens budsjettdiskusjoner er like konstruktive og gode. Mellomledere føler gjerne at budsjett ikke er oppe for diskusjon, men er kun en gitt ramme som man må forholde seg til. Det er derfor et forbedringspotensial knyttet til kommunikasjoner og diskusjoner på disse møtearenaene. Det er også spesielt mellomlederne som er kritiske til om budsjett innehar den koordinerende effekten som det er tiltenkt. I budsjettdiskusjonene er man opptatt av å få mest mulig til sitt eget budsjett. En utfordring er at man ikke i stor nok grad klarer å ha på seg «konsernbrillene». På denne måten oppnår man ikke den gode koordinasjon man ønsker mellom enhetene. Dette antyder at budsjett ikke fult ut klare å ivareta det interaktive styringssystemet til Simons.

Simons diagnostiske styringssystem skal sikre måloppnåelse basert på bedriftens strategi (Simons, 1995). Styringssystemet må derfor bli brukt til å identifisere og følge opp avvik. Dette styringssystemet kan knyttes direkte opp mot budsjettets formål for resultatoppfølging og avviksrapportering. Både mellomledere og controllere mener at dette fungerer svært godt i Gjensidige. Det er viktig å huske på at selv om dette er aktiviteter som gjerne tar tid og er av historisk karakter, er det svært viktig for å få til en helhetlig styring. Controllerne har en viktig rolle i å bidra til å opprettholde det diagnostiske styringssystemet. Avvik fra budsjett er i høy grad med på å styre ledelsens oppmerksomhet, og danner grunnlag for iverksetting av tiltak. Videre bidrar det diagnostiske styringssystemet til å danne en klar ansvarsfordeling.

Et av formålene ved budsjett er å definere klare og tydelige mål, og motivere de ansatte til å oppnå disse målene (Bergstrand, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2008). Det er stor enighet om at budsjett definerer klare målsetninger som er realistiske. Mellomlederne er likevel uenig i at budsjett har en motiverende funksjon. Når brukerne av budsjettet har denne holdningen tyder det på at styringsverktøyet mangler noe i forhold til det helhetlige styringssystemet. I følge Simons (1995) er det viktig med sterke kjerneverdier som inspirerer og motiverer. Budsjett blir av mange kun ansett som en arbeidsinstruks, og mangler dermed egenskaper for å kunne motivere.

I Gjensidige er det en svært streng kostnadsdisiplin som særlig har vist seg gjeldene etter at man gikk på børs. Budsjett er med på å fungere grensesettende og disiplinerende når det kommer til kostnader. Dette er igjen nært knyttet opp mot kontrollformålet til budsjettet. I følge Simons rammeverk skal grensesystemet informere om handlinger og fallgruver som de ansatte bør unngå. Ressursfordeling i budsjettet tildeler rammer, og er dermed med på å sette grenser for hva som er tillatt. Disse rammene fungerer godt og flere mener at det utgjør et positivt bidrag til lønnsomheten. Bruk av budsjett på denne måten kan derimot ha negative konsekvenser for muligheten til å implementere nye løsninger og ideer.

6.1.3 Hvordan oppleves dagens kritikk av budsjett?

Budsjett har lenge blitt usatt for sterk kritikk. Flere studier har tatt for seg denne kritikken, og påpeker noen utfordringer og problemer knyttet til budsjett som styringsverktøy (Moløkken og Ytre-Hauge, 2009; Tjørve og Bekkelund, 2012; Libby og Lindsay, 2010). Disse utfordringene kan medføre at Simons kriterier for et godt og helhetlig styringssystem ikke oppfylles (Simons 1995; 2000). Vår undersøkelse viser hvordan mellomlederne er mer kritiske til bruk av budsjett enn controllerne i Gjensidige. Brukerne av budsjettet ser altså flere utfordringer knyttet til dette styringsverktøyet. Det kan følgelig ha konsekvenser for Simons helhetlige styringssystem.

I følge Simons (1995) skal styringssystemet formidle kjerneverdier relatert til strategien. Budsjett er kritisert for å mangle kopling til strategi (Hansen et al., 2003). Dette virker ikke å være tilfelle i Gjensidige. Et klart flertall av både mellomleder og kontrollere mener at budsjettet er forankret i Gjensidiges strategi. Ambisjonene som blir satt på vårens møtearenaer skal reflektere det man finner igjen i budsjettet på høsten. Dette gjør at man lettere kjenner igjen og kan handle i tråd med den overordnede strategien. Resultatet stemmer også overens

med funnene i Telenor, Bedrift 1 og Bedrift 2. Kritikkmomentet anses dermed ikke relevant, og budsjett er følgelig med på å opprettholde Simons verdisystem.

Budsjettet kritiseres videre for å inneholde data som raskt blir utdatert. Det interaktive styringssystemet skal sikre fokus på områder med strategisk usikkerhet, slik at man raskt kan respondere på endringer i omgivelsene (Simons, 1995). Det er delte meninger mellom controllere og mellomledere for hvordan budsjett forholder seg til dynamiske omgivelser. Mellomlederne mener at budsjett ikke legger til rette for dette, noe som indikerer en svakhet i budsjettets interaktive funksjon. Budsjettmålene settes en gang i året, og gjør at forutsetningene i budsjettet fort blir gamle. Det er derfor med på å redusere Gjensidiges fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Et sentralt kritikkmoment nært knyttet opp mot dette er at budsjettprosessen er for tidkrevende. Det legges opp til mange diskusjoner og møtearenaer, og det tar flere måneder før det endelige budsjettet er vedtatt. Det er spesielt controllerne som anser budsjettprosessen til å være for tidkrevende. Dette henger antageligvis sammen med deres arbeidsoppgaver, og tiden de bruker på å utarbeide og følge opp budsjettet. Den lange prosessen kan redusere controllernes bidrag til verdiskapning, og medfører at nye forutsetninger og løsninger ikke blir tatt hensyn til og inkludert.

Et annet kritikkmoment som har vist seg gjeldene for mellomlederne i Gjensidige er at budsjettene ikke representerer enhetens potensial. Fra teorien om kritikk følger det at man ved bruk av budsjett overvurderer kostnader og undervurderer inntekter, og ber om mer ressurser enn hva behovet skulle tilsi (Bogsnes, 2009; Hope og Fraser, 2003). Dette får spesielt uheldige konsekvenser på slutten av året, da man ønsker å bruke opp hele budsjettet for å sikre budsjettmidlene til neste år. I budsjettdiskusjonene ligger også fokuset på å få mest mulig midler til sitt eget budsjett. Dette viser dermed hvordan noen av budsjetts funksjoner ikke fungerer optimalt.

Generelt sett finner man en svakere kritikk av budsjett sammenlignet med tidligere studier (Moløkken og Ytre-Haugen 2009; Tjørve og Bekkelund, 2012). De tidligere studiene er som nevnt gjort i forbindelse med bedrifter hvor man enten har fjernet eller er i prosessen av å fjerne budsjett. Det kan derfor tenkes at man blir mer kritisk til budsjett dess mer man blir eksponert for denne kritikken. Denne antagelsen får også støtte i studien til Navekvien og Johnsen (2011) av norske sparebanker og tidligere MBA studenter. Her finner de en klart mer

negativ holdning til budsjett blant de tidligere MBA studentene som har blitt utsatt for budsjettkritikken. Mellomlederne i Gjensidige er samtidig mer kritiske til budsjett enn hva controllerne er. I følge Hope og Fraser (2003) er budsjettet fundamentalt feil, og den eneste løsningen er å fjerne det helt. Dette synet får ikke støtte i Gjensidige. Både mellomlederne og controllerne ser mye positivt ved bruk av budsjett, men det finnes områder med forbedringspotensial. Det sistnevnte gjelder spesielt på inntektssiden, hvor noen uttrykker et ønske om å fjerne inntektsbudsjettet helt. Samtlige mener at suksessen ligger i kombinasjonen av de ulike verktøyene. Dette stemmer overens med tidligere funn, hvor man i stedet for å fjerne budsjettet kan supplere det med andre styringsverktøy (Libby og Lindsay, 2010; Tjørve og Bekkelund, 2012). Dette vil vi komme nærmere inn på i neste forskningsspørsmål.

6.1.4 Hvordan kan en håndtere utfordringer knyttet til budsjett med fokus på alternative styringsverktøy og dynamikk?

Rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking blir trukket frem som gode supplementer til budsjett. I Gjensidige er alle disse verktøyene implementert i større eller mindre grad. Verktøyene er videre basert på budsjettet, og skal hovedsakelig hjelpe de ulike enhetene med å nå det budsjetterte målet.

Prognoser er det verktøyet som oppfattes å gi høyest nytte av de andre styringsverktøyene i Gjensidige. Det trekkes frem at de er mye mer treffsikre og oppdaterte i forhold til budsjettet. Prognosene skal sikre et fremoverskuende blikk, og i større grad ta hensyn til endringer i omgivelsene. Prognosene gir også økt fleksibilitet da de er mindre tidkrevende og har en lavere detaljeringsgrad. Dette styringsverktøyet legger dermed til rette for det interaktive styringssystemet i Simons rammeverk (Simons, 1995). Ved å bidra til å se fremover, gir prognosene svært nyttig styringsinformasjon til de ulike enhetene. Videre er prognosene med på å synliggjøre avvik i forhold til budsjett. På den måten sikrer man at tiltaksdiskusjonene kommer tidlig nok, og at det kan gjennomføres nødvendige justeringer for å oppnå det budsjetterte målet. Denne bruken av prognoser viser at de også har en noe diagnostisk karakter. Prognosene møter dermed flere av de utfordringene som budsjettet står ovenfor.

Prognosene blir imidlertid ikke helt brukt i henhold til teorien. Ressurser skal da fordeles ettersom behov oppstår. På den måten unngår man at ressursallokering skjer en gang i året, noe som kan føre til en ineffektiv utnyttelse (Hope og Fraser, 2003). I intervjuene kom det frem at det nettopp var noen slike uheldige virkinger med budsjettet. Prognosene ser i større

grad fremover, er mindre tidkrevende og gir en mer oppdatert styringsinformasjon. Det er derimot ikke mulig å hente ut det fulle potensialet når budsjettet er i fokus. Noen ønsker derfor å fjerne budsjett på inntektssiden til fordel for prognoser.

Balansert målstyring blir generelt sett på som et nyttig styringsverktøy i Gjensidige. Alle i Gjensidige skal ha et målkort, men det er i ulik grad vektlagt i de forskjellige enhetene. Det kommer videre frem i intervjuene at det er vanskelig å lage målbare parametere på ikke-finansielle nøkkeltall, og fokus er på de finansielle måltallene. Målkortene har dermed ikke et balansert fokus mellom finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall i henhold til teorien (Bergstrand, 2009). De finansielle målene settes sentralt for selskapet. Disse målene deles så ut, og har dermed en styrende funksjon for de lokale enhetene. Målkortene blir videre ikke ansett å gi god effekt for personer med mer administrative oppgaver. Det brukes derimot aktivt i distribusjonskanalene hvor de skal motivere selgerne. Målkortene innehar derfor noe av den motiverende funksjonen som budsjettet blir kritisert for å mangle. Det blir også forklart at det er stort fokus på oppfølging av disse målkortene. Fokuset på avvik fra de finansielle måleparameterne viser i stor grad at målkortet brukes diagnostisk i Gjensidige. De har likevel også en viktig interaktiv funksjon ved å bidra til å sette fokus på områder som det må gjøres noe med.

Benchmarking er det styringsverktøyet som brukes minst i Gjensidige. Dette gjelder spesielt ekstern benchmarking. Det skyldes vanskelig tilgang på god informasjon om konkurrentene. Intern benchmarking blir derimot mye brukt i distribusjonskanalene i Gjensidige. Her brukes det blant annet til å sammenligne de ansattes prestasjoner. Den interne benchmarkingen kan sies å inneha elementer både fra et diagnostisk og interaktivt styringssystem. Dette gjennom oppfølging av de ansatte og ved å sette fokus på området som det må gjøres noe med. Flere ønsker seg mer ekstern benchmarking og bedre konkurrentinformasjon. Slik situasjonen er i dag, er det derimot liten tid til å gjennomføre slike analyser. Controllerne blir avkrevet for mange rapporter fra forskjellig hold, hvor det er mye manuelt arbeid. Dersom det frigjøres tid i økonomifunksjonen og gjøres IT forbedringer, kan det rettes mer oppmerksomhet mot et eksternt fokus, og brukes mer tid på å gjennomføre strategisk analysearbeid.

I dybdeintervjuene fremkom det at budsjett har en viktig funksjon spesielt på kostnadssiden i Gjensidige. Det er derimot kombinasjonen av styringsverktøy som er essensiell. Prognosene

bidrar til å få et mer framoverskuende blikk, mens balansert målstyring og benchmarking er med på å motivere og sette fokus på området det må gjøres noe med. Budsjett på inntektssiden blir likevel ansett som lite hensiktsmessig. Ved å fjerne budsjett til fordel for prognoser kan man få en mer oppdatert styringsinformasjon.

I følge modellen til Bergstrand (2009) passer budsjett for virksomheter der det er lite usikkerhet i omgivelsene. Spesielt godt passer langtidsbudsjett der handlingsfriheten er lav. Gjensidige har forholdsvis høy grad av sikkerhet i omgivelsene og lav handlingsfrihet. Det er derfor budsjett som vil være det best egnede styringsverktøyet i forhold til denne modellen. I forsikringsbransjen lever man litt etter vær og vind, og store vær hendelser har direkte påvirkning på resultatet. Det er derfor viktig å kontrollere de faktorene som det er mulig å påvirke, og sørge for at styringssystemet kan brukes dynamisk når store hendelser inntreffer.

6.2 Konklusjon

Arbeidet med denne utredningen har som hensikt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan oppleves rollen til controlleren, og hvordan bruker og nyttiggjør en bedrift seg av budsjett som styringsverktøy?» Ved hjelp av analyse og drøfting har vi presentert og gjort rede for relevante funn.

Controllerne i Gjensidige oppfattes å bidra til en høy grad av verdiskapning. De beskrives til å inneha ulike roller; fra den passive og tilbakeskuende til den mer fremtidsrettede. Controllerne har en spesielt viktig rolle når det kommer til Simons diagnostiske styringssystem. Videre bidrar de til å opprettholde verdisystemet gjennom sin «utfordrer rolle». Det er samtidig høy grad av enighet i at rapporter og analyser som gjøres av controllerne får stor oppmerksomhet. Følgelig er de med på å synliggjøre hva som er viktig for Gjensidige, og bidrar til verdiskapning. Det oppleves videre at controllerne kan bidra til enda mer verdiskapning. I tillegg er controllerne og mellomledere i Gjensidige uenig om hvilket tidsperspektiv man bruker mest til på å forklare. Et klart hinder for større verdiskapning er alle rapporteringskravene som er rettet mot controllerne i tillegg til dårlige systemstøtte. Dette er noe som ledelsen i Gjensidige kan løse ved mer samkjøring og større grad av standardisering av rapportene. På den måten kan controllerne drive et mer fremtidsrettet arbeid, og bruke mer tid på strategisk analysearbeid og forbedringstiltak som anses verdiskapende.

I Gjensidige blir budsjett sett på som et viktig og nyttig styringsverktøy. Budsjett gir god nytte i forhold til de formålene som det er tiltenkt, og det spiller en sentral rolle i planleggingsprosessen. Kostnadsbudsjettet trekkes frem som spesielt nyttig, og bidrar til å opprettholde det diagnostiske styringssystemet og grensesystemet. Styringsverktøyet er samtidig forankret i Gjensidiges strategi, og fungerer derfor også i henhold til verdisystem. Resultatene i utredningen viser at controllerne er mye mer positive til budsjett enn mellomlederne. Mellomlederne er kritisk til om budsjettet har den motiverende og koordinerende funksjonen som det er tiltenkt, og om det klarer å ta hensyn til dynamikken i omgivelsene. Sentralt i kritikken for begge roller er at budsjettprosessen er for tidkrevende. Det fremheves også at det er mye usikkerhet på inntektssiden. Budsjett anses dermed noe mangelfullt i forhold til det interaktive styringssystemet. Det kan derfor være aktuelt å kutte detaljnivået og operere på et mer aggregert nivå, og eventuelt fjerne budsjett på inntektssiden til fordel for prognoser.

Det er en felles oppfatning av at man må kombinere budsjett med andre styringsverktøy for å lykkes. I Gjensidige suppleres budsjett med prognoser, balansert målstyring og benchmarking. Dette er verktøy som er nært koplet til budsjett og hjelper selskapet med å nå budsjettmålene. Det er spesielt prognoser som anses å gi høy verdi. Kombinasjonen med prognoser er spesielt viktig i forhold til Simons (1995) interaktive styringssystem. Balansert målstyring og ekstern benchmarking er det potensial for å bruke i større grad. Det er verktøy som bidrar til å ivareta den motiverende funksjonen i Gjensidige som budsjett er ment å gi. Ved bruk av disse styringsverktøyene er det viktig at man håndterer utfordringer knyttet til å finne riktige KPIer, og finner relevant og god konkurrentinformasjon.

Oppsummert viser våre funn en generell positiv holdning til budsjett, og kritikken rettet mot budsjettet får lite støtte. Vi finner også en mer positiv holdning til budsjett i Gjensidige sammenlignet med de andre bedriftene. Hva som er den underliggende årsaken til dette kan være vanskelig å forstå. Gjensidige er et selskap som har hatt en positiv utvikling og vært svært lønnsomme de siste årene. Dette kan være noe av forklaringen på holdningene. Man er gjerne mer positive til det man gjør når man lykkes med forretningen. Budsjett som styringsverktøy brukes da til å forklare hvorfor Gjensidige er et kostnadseffektivt selskap, gjennom å danne grunnlag for en svært streng kostnadsdisiplin. Telenor og Bedrift 1 er samtidig to bedrifter som er svært opptatt av Beyond Budgeting, og begge er medlem av

Beyond Budgeting Round Table (BBRT, 2012). Det kan derfor tenkes at man blir mer kritisk til budsjett av å høre på kritikk. Dette resonnementet understøttes også av at Telenor er spesielt kritiske, og de var i prosessen med å fjerne budsjett når studien ble gjennomført. Gjensidige er ikke medlem i Beyond Budgeting Round Table og har følgelig ikke blitt utsatt for kritikken i like sterk grad. Bedrift 2 er imidlertid også mer kritisk til budsjett. Dette selv om de ikke har fokus på Beyond Budgeting og benytter budsjett som styringsverktøy. Forklaringen kan dermed trekke mot Gjensidiges god utvikling og lønnsomhet, som kan forklares deres positive holdning til budsjett. Budsjett blir ansett som et viktig og nyttig styringsverktøy i Gjensidige, og spiller en sentral rolle for verdiskapningen og utviklingen i selskapet.

6.3 Mulige feilkilder

Utvalget i denne utredningen er kontrollere og mellomledere i Gjensidige. Det er ingen klar definisjon på disse rollene. Det kan derfor være en usikkerhet knyttet til om de som mottok undersøkelsen faktisk var relevante for vår studie. Vi antar imidlertid at de som ikke anså undersøkelsen som relevant unnlot å svare. Samtidig ble denne definisjonen diskutert i forkant med vår kontaktperson i Gjensidige som sendte spørreundersøkelsen ut til respondentene. Videre kan respondentene ha ulike kunnskap om styringsverktøyene. Dette kan igjen påvirke resultatene dersom de med lite kunnskap besvarte undersøkelsen. De med størst kunnskap kan også tenkes lettere å være tilbøyelige for å besvare spørreundersøkelsen. Det er følgelig viktig med et stort og representativt utvalg, i tillegg til en høy svarprosent. Spørreundersøkelsen ble også sendt til noen kontrollere og mellomledere i Sverige og Danmark. Det er derfor fare for kulturelle forskjeller mellom disse enhetene som kan ha påvirket spredningen i resultatene. Dette gjaldt derimot kun noen få respondenter, slik at vi antar at det har hatt lite påvirkning på resultatene.

I spørreundersøkelsen ble det fokusert på noen begreper, som verdiskapning og grad av involvering. Ulik forståelse av disse begrepene kan ha påvirket spredningen i resultatene. Et høyt standardavvik er med på å bekrefte dette. Flere av påstandene er imidlertid testet flere ganger i andre utredninger. Vi anser derfor spørsmålene og påstandene for å være forholdsvis klare og tydelige. Samtidig ble det gjennomførte åtte dybdeintervjuer. Dette er relativt mange i forhold til de andre studiene. Her forsøkte vi å kartlegge hva som ligger i de ulike begrepene. Intervjuene ble videre brukt til å underbygge resultatene i den kvantitative undersøkelsen, og dermed styrke validiteten til analysen.

For å sikre at man trekker riktige konklusjoner fra analysen er man avhengig av et representativt utvalg. Dersom undersøkelsen kun besvares av noen få respondenter kan det føre til at det treffes feil konklusjoner. Ekstreme svar kan også påvirke resultatene. Vi skulle derfor ønske vi hadde hatt en noe høyere responsrate. På denne måten ville det vært enklere å oppnå statistisk signifikante forskjeller. Sett i forhold til tidligere studier er vår responsrate litt høyere totalt sett (Tjørve og Bekkelund, 2012; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Det er derimot en lavere responsrate for controllerne i forhold til de selskapene som det sammenlignes med. Dette kan være en mulig feilkilde, da utvalget for controllerne var relativt lavt.

En av utredningens utfordringer er manglende mulighet til å generalisere resultatene. Utredningen fordyper seg kun på et selskap, og det er følgelig vanskelig å generalisere funnene til andre selskaper og på tvers av bransjer. Det er dermed ikke sagt at controllere og mellomledere i Gjensidige mener det samme som controllere og mellomledere generelt. Resultatene kan imidlertid fortelle noe om hva man kan forvente å finne i tilsvarende bedrifter. Flere av påstandene i spørreskjemaet har vi sammenlignet med andre selskaper. Dette har vært med på å tydeliggjøre likheter og forskjeller mellom selskapene.

6.4 Forslag til videre forskning

I denne utredningen har vi tatt for oss et stort norsk forsikringsselskap som studieobjekt. Det er utført flere lignende studier innen Beyond Budgeting med utgangspunkt i store multinasjonale bedrifter (Tjørve og Bekkelund, 2012; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009). Det har vært svært nyttig for oss å sammenligne våre resultater med de tidligere studiene. Dette har blitt gjort for bedrifter som opererer i forskjellige bransjer, og bruker ulike styringsverktøy. Studien har dermed bidratt til å få frem klare forskjeller knyttet til budsjett og alternative styringsverktøy, samt controllernes oppfatning av deres rolle i ulike bedrifter. Det er derfor aktuelt med flere tilsvarende studier. Det kan være interessant å studere et annet selskap som opererer i forsikringsbransjen for å kartlegge deres holdninger i forhold til vårt studieobjekt. Dette slik at man i større grad kan få frem likheter og forskjeller, og se om resultatene er konsistente over tid. Det kan også være hensiktsmessig med mer bredere studier for å kartlegge nytten av styringssystemet i ulike bransjer.

Vår studie skiller seg fra andre tilsvarende studier ved at vi har tatt for oss både kontrollere og mellomledere. Vi har dermed ingen sammenligningsgrunnlag på dette punktet. Det er videre interessant å forske på både kontrollere og mellomlederes holdninger i andre bedrifter. Dette vil være aktuelt både i bedrifter som bruker budsjett som styringsverktøy og de som har fjernet det. Når det er flere tilsvarende undersøkelser er det mulig å trekke mer generelle konklusjoner. Vår utredning begrenser seg samtidig til kun å se på sammenhenger, og ikke kausale forhold. Følgelig vil det være interessant med undersøkelser som i større grad ser på hva som er årsaken til de ulike oppfatningene blant disse to rollene. Spesielt interessant vil det være å se om det kan ha sammenheng med valg av styringssystem. Videre kan det være aktuelt å se på motivasjon og tilfredshet blant mellomledere og kontrollere i forhold til det valgte styringssystemet. I tillegg kan det forskes på om det er kulturelle forskjeller knyttet til holdninger for styringssystemet mellom ulike land.

7 Kilder

Bøker

Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organization*, 7th Edition, McGraw-Hill

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

Bergstrand, J. (1993) *Økonomisk styrning*, Studentlitteratur

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

Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the performance potential*, John Wiley and Sons

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

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

Ghuri og Grønhaug (2010) *Research methods in business studies*, Financial Times Prentice Hall

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

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

Hope, J. (2005) *Reinventing the CFO – how financial managers can transform their roles and add greater value*, Harvard Business School Press

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., Datar S. M. og Rajan, M. V. (2012) *Cost accounting: a managerial emphasis*, Person Education Limited, Prentice Hall

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand

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

Johannessen, A., Tuft P. A., Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave, 2. opplag, Abstrakt forlag

Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1987) *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. og Norton, D. P (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation

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

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

Roehl-Anderson, J. M. og Bragg, S. M. (2005) *The Controller's Function*, John Wiley & Sons, Inc

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th Edition, Pearson Education

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

Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: text and cases*, Prentice Hall

Wallander, J. (1995) *Budgeten: ett onödigt ont*, Stockholm SNS Förlag

Artikler

Bjørnenak, T. (2010) *Økonomistyringens tapte relevans – del 1 og 2*, Magma – ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelse, nr. 04/2010

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

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.

Hansen, S. C., Otley, D. T. og Van der Stede, W. A. (2003) *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*, Journal of Management Accounting Research

Hamel, G. (2009) *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review

Hope, J. (2001) *Performance Management Tools Research Series – A Critical Review – Benchmarking*, Beyond Budgeting Round Table

Hope, J. og Fraser, R. (2001) *Beyond Budgeting – Questions and answers*, Beyond Budgeting Round Table oktober 2001

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

Ladegård, G. (2008) *Mellomledelse: Å leve i paradokser*, Magma – ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelse, nr 6/2008

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

Lem, C. H. (2011) *Fra praksis til teori*, Magma – ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelsen, nr. 05/11

Libby, T. og Lindsay, M. (2010) *Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*, Management Accounting Research vol 21, s. 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)

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

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

Studier

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

Eriksrud, M. S. og McKeown, M. B. (2010) *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg – Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*, Norges Handelshøyskole

Fossum, G. T. U. og Gardum, K. K. (2009) *Hvordan skape dynamisk styring? – En casestudie av et stort internasjonalt oljeselskap*, SNF-rapport nr. 17/09

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

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

Nyland, K. og Østergren, K. (2008) *Økonomisk styring i helseforetak – avdelingslederens holdning til økonomiansvar*, SNF-rapport nr. 06/08

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

Tidsskrift

Lind, J. (2006) *Intervju i Bedriftsøkonomi – en guide til lønnsomhet, verdiskapning og markedstilpasning*, 3. Utgave, Mediaplanet

PriceWaterhouseCoopers (2007) *Mentor* – PwCs tidsskrift, nr. 04/2007

Presentasjoner

Hope, O. (2011) *Mellomledelse – hvorfor alt ikke blir som planlagt*, Forelesning 04.10.2011, Norges Handelshøyskole

Internettsider

Byberg, Ø. (2012) *–Ikke kjøp Gjensidige*, Hegnar Online, hentet 17. desember, 2012.

Tilgjengelig fra: <<http://www.hegnar.no/analyser/article706867.ece>>

E24 Børs (2012) hentet 17. desember, 2012. Tilgjengelig fra:

<<http://bors.e24.no/e24/portal/e24no/instrument?ticker=GJF.OSE>>

Gjensidige sine hjemmesider (2012) hentet 17. desember, 2012. Tilgjengelig fra:

<<https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss>>

Oxford English Dictionary (2012) hentet 20. september, 2012 fra Dynamic. Tilgjengelig fra:

<<http://oxforddictionaries.com/definition/english/dynamic?q=dynamic>>

Ward, B. (2007) *The Balanced Scorecard: Overcoming the Challenges to Implementation*, hentet 6. desember, 2012. Tilgjengelig fra:

<http://www.excellence2.com/strategy/Balanced_Scorecard_Overcoming_The_Challenges.shtml>

Rapporter

FNO (2012) *Premiestatistikk skadeforsikring*, kvartalsvis premiestatistikk i skadeforsikring 3. kvartal 2012.

Gjensidige (2011) *Årsrapport*

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Spørreskjema

Bakgrunn

1. Hvor mange år har du jobbet i Gjensidige?

	Alle	Mellomleder	Controller
Under 1 år	3	1	2
1-3 år	6	4	2
3-6 år	12	7	5
6-10 år	12	8	4
Mer enn 10 år	25	14	11

2. Hvilke type virksomhet arbeider du i?

	Alle	Mellomleder	Controller
En resultatenhet (div. privat, div- næringsliv, div. internasjonalt, bank, GPS, investment center)	24	13	11
Et kostnadscenter (inkl. støtte og stabsområder)	29	19	10
Annet	5	2	3

3. Er du mellomleder eller controller?

	Antall
Mellomleder	24
Controller	34

Del 1 Controllere – Verdiskapning og controllerens rolle

4. Hvilket organisasjonsnivå arbeider du innen?

	Antall
Divisjonscontroller organisasjonsnivå 3	11
Controller organisasjonsnivå 4 og 5	13

5. Hva er din hovedoppgave i økonomifunksjonen?

	Antall
Analysing og oppfølging av virksomheten (Business- / prosjekt controller)	20
Finansiell rapportering (Finansregnskapet)	1
Annet	3

6. Hvor stor andel (i %) av tiden din brukes på aktiviteter som du vil karakterisere som (merk at summen skal være 100 %).

	Prosent
Verdiskapende, dvs. aktiviteter som direkte øker verdien av Gjensidige	41,46
Potensielt verdiskapende, dvs. aktiviteter som du mener potensielt øker verdien av Gjensidige	34,38
Ikke verdiskapende, dvs. aktiviteter som ikke øker verdien av Gjensidige	24,17

7. Vurder tiden du bruker på følgende oppgaver på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "bruker ikke tid" og 5 er "bruker vesentlig tid" av ditt arbeid.

	1	2	3	4	5
1. Budsjettarbeid	3	3	4	2	12
2. Utarbeide interne rapporter til bruk i forretningsområdet	3	5	9	4	3
3. Utarbeide interne rapporter til konserncontrollere / CFO / CEO	3	5	9	5	2
4. Identifisere og analysere avvik	3	5	8	4	4
5. Forbedre styringssystemets funksjonalitet	6	5	8	3	2
6. Igangsette og gjennomføre forbedringstiltak	2	5	9	4	4
7. Utarbeide eksterne rapporter i henhold til regnskapsstanarder	19	3	2	0	0
8. Prognoser	2	4	3	9	6

8. Vurder hvor verdiskapende følgende oppgaver er på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "ikke verdiskapende" og 5 er "svært verdiskapende".

	1	2	3	4	5
1. Budsjettarbeid	0	3	6	8	7
2. Utarbeide interne rapporter til bruk i forretningsområdet	0	3	9	11	1
3. Utarbeide interne rapporter til konserncontrollere / CFO / CEO	1	4	4	10	5
4. Identifisere og analysere avvik	0	1	9	5	9
5. Forbedre styringssystemets funksjonalitet	0	7	9	3	5
6. Igangsette og gjennomføre forbedringstiltak	1	0	2	4	17
7. Utarbeide eksterne rapporter i henhold til regnskapsstanarder	4	8	8	4	0
8. Prognoser	0	0	7	8	9

9. Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du synes er viktigst i din jobb. Alternativ 1 er viktigst, mens 3 er minst viktig.

	1	2	3
Forklare fortid	5	0	19
Forklare nåtid	5	18	1
Forklare fremtid	14	6	4

10. Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er minst tid.

	1	2	3
Forklare fortid	7	6	11
Forklare nåtid	9	10	5
Forklare fremtid	8	8	8

11. Controllere i Gjensidige kunne bidratt mer til verdiskapning.

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
0	1	0	3	4	7	7	2

12. Rapporter og analyser som gjøres av kontrollere gis stor oppmerksomhet.

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
0	1	1	7	5	7	2	1

13. Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
1	2	2	4	6	4	3	2

14. Formidling og kommunikasjon er viktigere enn analytiske egenskaper for kontrollere

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
0	2	6	8	5	3	0	0

15. Controllere har en viktig rolle i å formidle Gjensidiges kjerneverdier

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
0	1	0	5	9	6	3	0

Del 1 Mellomledere

16. Samarbeid og kommunikasjon mellom mellomledere og kontrollere er god

1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
0	0	2	4	9	12	6	1

17. Controlleres arbeid i Gjensidige har en høy nytteverdi

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
	0	1	3	4	7	9	10	1

18. Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du opplever kontrollere bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er minst.

	1	2	3
Forklare fortid	15	11	8
Forklare nåtid	11	17	6
Forklare fremtid	8	6	20

Del 2 Budsjett

19. Budsjettene er forankret i enhetens strategi

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	1	0	1	4	13	5	0
Mellomleder	0	2	1	0	11	14	6	0

20. Tradisjonelle budsjetter kombinerer ressursallokering målsetting og evaluering i et verktøy, noe som kan lede til interessekonflikter

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	1	0	5	5	6	2	5
Mellomleder	1	1	2	10	4	9	7	0

21. Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	1	1	4	7	10	1
Mellomleder	1	1	0	6	8	7	11	0

22. Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	1	6	6	7	3	1
Mellomleder	3	1	3	12	10	2	2	1

23. Budsjettprosessen er for tidkrevende

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	1	3	3	6	6	4	1
Mellomleder	1	3	6	5	4	4	11	0

24. Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	2	0	1	8	9	3	1
Mellomleder	3	1	4	8	9	4	5	0

25. Budsjettene er for usikre

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	1	5	9	4	1	1	1	2
Mellomleder	0	3	11	10	7	2	1	0

26. Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	1	1	9	9	3	1
Mellomleder	1	0	1	6	4	12	10	0

27. Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	0	1	2	10	10	1
Mellomleder	0	0	0	2	2	21	11	0

28. Budsjett gir en klar ansvarsfordeling

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	0	1	5	15	2	1
Mellomleder	0	3	2	8	6	8	7	0

29. Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	1	0	3	6	7	5	0	1
Mellomleder	7	4	9	8	4	2	0	0

30. Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	3	4	4	10	1	2
Mellomleder	4	4	6	13	5	1	1	0

31. De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	4	8	7	4	0	1
Mellomleder	2	4	11	9	4	3	1	0

32. Uten budsjett kan Gjensidige respondere raskere på endringer i omgivelsene

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	3	6	2	3	4	3	1	2
Mellomleder	3	2	1	6	3	11	7	1

Del 3 Alternative styringsverktøy

33. Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	2	3	8	4	7	0
Mellomleder	2	0	4	4	9	11	3	1

34. Prognoser gir bedre avviksrapportering

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	0	3	5	9	6	1
Mellomleder	1	0	3	3	11	8	7	1

35. Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	4	1	3	8	8	0
Mellomleder	2	0	1	4	8	12	7	1

36. Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	2	0	2	5	7	3	2	3
Mellomleder	5	4	2	8	8	3	2	2

37. Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	0	5	9	6	1	3
Mellomleder	2	2	1	10	10	3	2	4

38. Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	1	0	1	5	5	6	2	4
Mellomleder	1	2	0	10	6	8	3	4

39. Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller								
Mellomleder								

Controller	0	0	0	4	8	6	2	4
Mellomleder	1	1	1	9	6	8	3	5

40. Balansert målstyring gir økt fokus på de områdene som enklere kan måles

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	0	0	6	8	3	3	4
Mellomleder	1	2	1	7	4	8	7	4

41. Benchmarking er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	1	4	2	7	4	4	1	1
Mellomleder	4	7	4	2	5	4	3	5

42. Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	0	2	1	8	5	5	2	1
Mellomleder	4	2	3	7	7	0	5	6

43. Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med

	1	2	3	4	5	6	7	8 (Vet ikke)
Controller	1	1	1	8	8	2	2	1
Mellomleder	0	6	4	8	4	1	6	5

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Tema	Spørsmål	Formål
(Ref. spørsmål)		
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor lenge har du jobbet i Gjensidige? - Hva er ditt hovedarbeidsområde? - Hva slags type enhet arbeider du i? 	Formålet er å få informasjon om bakgrunnen til intervjuobjektene
Verdiskapning (til controllerne)	<ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du er en verdiskapende aktivitet? Hvordan jobber dere med disse aktivitetene? - Hvorfor brukes det ikke mer tid på de oppgavene som blir ansett verdiskapende? 	Vi ønsker å undersøke hva controllerne legger i begrepet verdiskapning. Dette da det er et sentralt begrep i vår studie. I tillegg vil vi finne ut hvorfor de bruker mye tid på aktiviteter som ikke anses verdiskapende, mens de bruker lite tid på oppgaver som blir ansett som verdiskapende.
(6, 7, 8)		
(11)	<ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte kan kontrollere bidra mer til verdiskapning? - Er det noen utfordringer eller hindringer knyttet til å øke graden av verdiskapning for controllers arbeid? 	Vi vil finne ut hva som kan gjøres for å redusere tiden brukt på ikke-verdiskapende aktiviteter, og hva som kan bli gjort for å tilrettelegge et mer verdiskapende arbeid.
Mellomledere og kontrollere	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kommuniseres verdiene til Gjensidige ut til ulike nivåer? - Hvordan forholder man seg til verdiene? - Hva er kontrollernes rolle i å formidle verdiene til Gjensidige? 	Vi ønsker en større forståelse for hvordan ledelsen og controllerene i Gjensidige arbeider for å formidle selskapets verdier, og hvordan en forholder seg til disse verdiene. Finne ut om verdiene er retningsgivende, og i hvilken grad en styrer og handler i forhold til verdiene i praksis.
(til mellomlederne)		
(15)		
(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er kontrollernes viktigste funksjoner og ansvarsområder i Gjensidige? 	Hensikten er å finne ut hvordan rollen til controlleren oppfattes i Gjensidige, og hva som er den viktigste funksjonen til controlleren.
(9, 10, 18)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor tror du at mellomledere og kontrollere har ulik oppfatning av hvilket tidsperspektiv det brukes mest tid på å forklare? 	Ønsker å få en større klarhet i de ulike oppfatningene for hvilket tidsperspektiv en bruker mest tid på.
Budsjett	<ul style="list-style-type: none"> - Hva baseres tallene i budsjettet på, og hvordan kommer man frem til de ulike budsjettallene? - Hvordan diskuteres budsjettet? - Hvem er involvert i denne diskusjonen? 	Hensikten er å bli bedre kjent med budsjett som styringsverktøy i Gjensidige. Finne ut hvordan en setter tallene i budsjettet; er det grunnlag for endring eller en inkrementell oppdatering fra fjoråret. Vi ønsker også å finne ut hvordan informasjonen i budsjettet brukes i dialogen mellom ledelsen og de ansatte. Dette for å se om budsjettet også har en interaktiv funksjon.
(Ekstra)		
(27)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan deltar ledelsen i diskusjoner om budsjettprosessen? Er de instruerende eller deltagende? - I hvilken grad blir vesentlige endringer og/eller prioriteringer diskutert mellom ulike nivåer og enheter? 	Det kan være ulike grader av involvering. Vi ønsker derfor å forstå hva som legges i begrepet. Samtidig ønsker vi å kartlegge mer om hvordan og om styringssystemet brukes interaktivt gjennom involvering fra ledelsens side.

(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan brukes budsjett i forhold til målsetting i Gjensidige? Er budsjettet målet, eller er det et estimat? - Hvordan er arbeidet med å følge opp budsjettet? 	Hensikten her er å finne ut hvilken funksjon budsjettet har; et estimat eller noe man skal strekke seg etter. Vi ønsker også å få en bedre forståelse for oppfølgingen av budsjettet og avviksrapportering, og hvordan dette er relatert til det diagnostiske styringssystemet.
(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte mener du budsjett er med på å sette grenser for å definere og kommunisere hva en ikke ønsker at de ansatte skal gjøre? - Reduseres handlingsfriheten ved bruk av budsjett som styringsverktøy? 	Vi vil finne ut om budsjett brukes i henhold til Simons grensesystem, og hvordan det påvirker handlingsfriheten til de ansatte.
(28, 29, 30, 31)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor tror du det kan være ulike oppfatninger av budsjett som styringsverktøy mellom controllere og mellomledere? - Har de ulike rollene forskjellige behov for informasjon og nytte fra styringsverktøyet? 	Få en dypere innsikt i holdningene til mellomlederne og controllere, og hvilke behov og nytte de har fra budsjett som styringsverktøy. Dette da controllere ut fra spørreskjemaet er mer positive til budsjett enn hva mellomlederne er.
(30)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er prosessen med å søke nye løsninger? - Hvem deltar i diskusjonene? - Sitter en sammen og diskuterer løsninger, eller er det en teknikk for hvor ideer går frem og tilbake? 	Controllere og mellomledere har ulike oppfatninger av om budsjettarbeidet leder til at en søker nye og konstruktive løsninger ut i fra spørreskjemaet. Vi vil derfor finne ut hvilken funksjon budsjett har knyttet til dette og hvordan interaksjonen er mellom ulike nivåer og roller.
(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Har du noe forslag til hvordan arbeidet med budsjett og hvordan det brukes kan forbedres? 	Finne ut om det er noe som kan gjøres bedre slik at en kan håndtere de utfordringene som er knyttet til budsjett.
Alternative styringsverktøy	<ul style="list-style-type: none"> - I hvor stor utstrekning brukes prognoser? - Hvordan er arbeidet for å utarbeide prognosene, og hvem deltar i dette arbeidet? - Hva skiller prognosene fra budsjettet, og hva er den viktigste funksjonen til prognoser? - Hvordan brukes prognoser i Gjensidige? Er prognoser et estimat eller et mål man jobber etter å oppnå? 	Hensikten er å finne ut mer om hvordan prognoser brukes i Gjensidige, samt hvordan det skiller seg fra bruken av budsjett og hvilke funksjon de har.
(33, 34, 35)		
(36, 37, 38, 39, 40)	<ul style="list-style-type: none"> - I hvor stor utstrekning brukes balansert målstyring? - Hva er den viktigste funksjonen knyttet til balansert målstyring? - Hvordan følges de balanserte måltallene opp? - Hvorfor brukes ikke balanserte målstyring i større utstrekning, er det noen hindringer? 	Få en økt forståelse av bruken og nytten til balansert målstyring, samt utfordringene knyttet til det. Finne ut om det har en mer diagnostisk funksjon, ved å få en større forståelse for hvordan de balanserte måltallene følges opp.
(41, 42, 43)	<ul style="list-style-type: none"> - Hva og hvem blir benchmarket? - Hvordan brukes og kommuniseres benchmarkingsinformasjon i Gjensidige? - Hvilket formål brukes benchmarking til? - Hva er det som hindrer en til å bruke benchmarking mer? 	Få en økt forståelse av bruken og nytten av benchmarking, samt utfordringer knyttet til det. I tillegg ønsker vi informasjon om hva og hvem som benchmarkes, og hvorfor det eventuelt ikke brukes i større utstrekning.

(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan fungerer det å kombinere budsjett med andre styringsverktøy? - Skaper kombinasjonen av ulike styringsverktøy konflikter eller interessemotsetninger? - Er det en kombinasjon du anser som mest gunstig, eller er det de enkelte verktøyene som er essensielle? 	Hensikten er å få et større innblikk i hvordan ulike styringsverktøy fungerer sammen, og hvordan budsjett lar seg kombinere med de alternative styringsverktøyene.
----------	--	--

Dynamisk styring (32)	<ul style="list-style-type: none"> - Anser du Gjensidige til å operere i dynamiske eller stabile omgivelser? - Hva blir ansett som usikkerhet? - Hvordan forholder man seg til denne usikkerheten? - Hvilke egenskaper ved styringssystemet ser du på som viktigst for å takle usikkerhet i omgivelsene? 	Hva som bør måles og rapporteres endres gjerne med tiden. Vi ønsker derfor å komme nærmere inn på hva som blir ansett som usikkerhet, og kartlegge hvilke egenskaper ved styringssystemet som er viktig for å sikre dynamikk i styringen.
-------------------------------------	--	---

(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan balanseres behovet i Gjensidige for en fast kjerne og fleksibilitet? 	Finne ut hvordan dynamikk i styringen tilpasses en fast kjerne i Gjensidige.
----------	--	--

(Ekstra)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er behovet for mer spesifikke lokale systemer for de ulike forretningsenhetene? - Fører mer valgfrihet på lokalt nivå til mindre kontroll? 	Få en økt forståelse for oppfatninger av dynamikk fra kontrollere og mellomledere i Gjensidige.
----------	---	---

Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Har du noen ytterligere kommentarer? Noe du mener vi ikke har kommet inn på som kan være relevant? 	
------------	--	--

8.3 Vedlegg 3: Korrelasjoner

I tabellene under vises et utdrag fra korrelasjonstestene for mellomledere og kontrollere.

Vedlegg 3.1. Korrelasjoner budsjett mellomledere

		Correlations							
		Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene	Budsjettprosessen er for tidkrevende	Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Pearson Correlation	1	.237	.386	-.436*	.444*	.301	-.009	.041
	Sig. (2-tailed)		.177	.026	.010	.008	.084	.961	.819
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Pearson Correlation	.237	1	.574**	-.489*	.684**	.322	.100	.166
	Sig. (2-tailed)	.177		.000	.003	.000	.064	.574	.347
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
Bruk av budsjett gir god koordinasjonen mellom de ulike enhetene	Pearson Correlation	.386*	.574**	1	-.631**	.736**	.112	-.175	-.079
	Sig. (2-tailed)	.026	.000		.000	.000	.536	.329	.663
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Budsjettprosessen er for tidkrevende	Pearson Correlation	-.436*	-.489*	-.631**	1	-.605**	-.153	-.245	.142
	Sig. (2-tailed)	.010	.003	.000		.000	.386	.163	.423
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	Pearson Correlation	.444*	.684**	.736**	-.605**	1	.425*	-.027	.176
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000		.012	.879	.320
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	Pearson Correlation	.301	.322	.112	-.153	.425*	1	.239	.440**
	Sig. (2-tailed)	.084	.064	.536	.386	.012		.174	.009
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	Pearson Correlation	-.009	.100	-.175	-.245	-.027	.239	1	.060
	Sig. (2-tailed)	.961	.574	.329	.163	.879	.174		.737
	N	34	34	33	34	34	34	34	34
De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	Pearson Correlation	.041	.166	-.079	.142	.176	.440**	.060	1
	Sig. (2-tailed)	.819	.347	.663	.423	.320	.009	.737	
	N	34	34	33	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 3.2. Korrelasjoner alternative styringsverktøy mellomledere

		Correlations							
		Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	Prognoser gir bedre aviksrapportering	Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet
Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	Pearson Correlation	1	.797**	.680**	.731**	.746**	.440	.180	.312
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.017	.369	.106
	N	33	32	33	30	30	29	27	28
Prognoser gir bedre aviksrapportering	Pearson Correlation	.797**	1	.760**	.687**	.621**	.468	.064	.326
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.012	.750	.091
	N	32	33	33	29	29	28	27	28
Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Pearson Correlation	.680**	.760**	1	.615**	.728**	.524**	.044	.293
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.004	.822	.124
	N	33	33	34	30	30	29	28	29
Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	Pearson Correlation	.731**	.687**	.615**	1	.916**	.828**	.248	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.223	.009
	N	30	29	30	30	29	29	26	26
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Pearson Correlation	.746**	.621**	.728**	.916**	1	.797**	.353	.387
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.083	.051
	N	30	29	30	29	30	29	25	26
Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	Pearson Correlation	.440	.468	.524**	.828**	.797**	1	.078	.499
	Sig. (2-tailed)	.017	.012	.004	.000	.000		.712	.011
	N	29	28	29	29	29	29	25	25
Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Pearson Correlation	.180	.064	.044	.248	.353	.078	1	.445
	Sig. (2-tailed)	.369	.750	.822	.223	.083	.712		.018
	N	27	27	28	26	25	25	28	28
Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet	Pearson Correlation	.312	.326	.293	.502**	.387	.499	.445	1
	Sig. (2-tailed)	.106	.091	.124	.009	.051	.011	.018	
	N	28	28	29	26	26	25	28	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 3.3. Korrelasjoner budsjett controllere

		Correlations							
		Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene	Budsjettprosessen er for tidkrevende	Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 24	.626** .001 23	.406 .054 23	-.320 .137 23	.167 .447 23	.207 .343 23	.413 .050 23	.365 .087 23
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.626** .001 23	1 23	.539** .008 23	-.486 .019 23	.463 .026 23	.107 .626 23	.595** .003 23	.476** .022 23
Bruk av budsjett gir god koordinasjonen mellom de ulike enhetene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.406 .054 23	.539** .008 23	1 23	-.320 .137 23	.380 .073 23	-.026 .907 23	.284 .189 23	.268 .216 23
Budsjettprosessen er for tidkrevende	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.320 .137 23	-.486 .019 23	-.320 .137 23	1 23	-.307 .154 23	.098 .655 23	-.137 .533 23	-.506 .014 23
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.167 .447 23	.463 .026 23	.380 .073 23	-.307 .154 23	1 23	.104 .636 23	.255 .240 23	.323 .133 23
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.207 .343 23	.107 .626 23	-.026 .907 23	.098 .655 23	.104 .636 23	1 23	.229 .293 23	.061 .783 23
Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.413 .050 23	.595** .003 23	.284 .189 23	-.137 .533 23	.255 .240 23	.229 .293 23	1 23	.290 .180 23
De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.365 .087 23	.476** .022 23	.268 .216 23	-.506 .014 23	.323 .133 23	.061 .783 23	.290 .180 23	1 23

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 3.4. Korrelasjoner alternative styringsverktøy controllere

		Correlations							
		Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	Prognoser gir bedre awiksrapporering	Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet
Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 24	.704** .000 24	.332 .113 24	.253 .268 21	.445 .050 20	.116 .625 20	.340 .113 23	.045 .840 23
Prognoser gir bedre awiksrapporering	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.704** .000 24	1 24	.333 .111 24	.181 .432 21	.359 .120 20	.217 .359 20	.094 .671 23	.136 .535 23
Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.332 .113 24	.333 .111 24	1 24	.445 .043 21	.353 .127 20	.201 .396 20	.324 .132 23	.365 .087 23
Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.253 .268 21	.181 .432 21	.445 .043 21	1 21	.390 .089 20	.578** .008 20	.448 .042 21	.207 .368 21
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.445 .050 20	.359 .120 20	.353 .127 20	.390 .089 20	1 20	.689** .001 20	.261 .267 20	.425 .062 20
Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.116 .625 20	.217 .359 20	.201 .396 20	.578** .008 20	.689** .001 20	1 20	.017 .944 20	.150 .529 20
Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.340 .113 23	.094 .671 23	.324 .132 23	.448 .042 21	.261 .267 20	.017 .944 20	1 23	.578** .004 23
Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.045 .840 23	.136 .535 23	.365 .087 23	.207 .368 21	.425 .062 20	.150 .529 20	.578** .004 23	1 23

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.4 Vedlegg 4: Tabeller for sammenligning

I tabellene under er resultatene fra de selskapene som vi har sammenlignet med, og som ikke er gjengitt i kapittel 5. Her vises antall enige, uenige, modus, median, gjennomsnitt og standardavvik for de ulike påstandene. Signifikant forskjeller mellom selskapene er merket med (‘/’).

Vedlegg 4.1. Påstander for kontrollere i Telenor

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
Telenors kontrollere kunne bidratt mer til verdiskapning	47	87 %	9 %	5	6	5,57	1,30
Rapporter og analyser som gjøres av kontrollere gis stor oppmerksomhet	48	67 %	17 %	5	5	5,06	1,44
Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres	48	48 %	38 %	3	4	4,25	1,67
Controllere har en viktig rolle for å formidle Telenors kjerneverdier	48	67 %	17 %	5	5	4,73	1,76
Avvik fra budsjett styrte ledelsens oppmerksomhet	45	82 %	9 %	6	6	5,36	1,17
Budsjettprosessen var altfor tidkrevende	46	70 %	20 %	7	6		1,84
Uten budsjett kan Telenor respondere raskere på endringer i omgivelsene(‘)	46	67 %	20 %	7	5	4,91	1,91
Budsjettene var altfor usikre(‘)	45	28 %	11 %	7	5	4,82	1,81
Budsjettarbeidet leder til at man søkte nye konstruktive løsninger(‘)	46	46 %	28 %	5	4	4,33	1,38
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	40	60 %	2 %	4	5	4,95	1,18

Vedlegg 4.2. Påstander for kontrollere i Bedrift 1

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
Bedrift 1s kontrollere kunne bidratt mer til verdiskapning	31	97 %	0 %	6	6	5,81	0,75
Rapporter og analyser som gjøres av kontrollere får stor oppmerksomhet	31	74 %	13 %	6	5	5,00	1,24
Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres	31	39 %	42 %	3 og 6	4	4,03	1,50
Å kommunisere bedrift 1 sine kjerneverdier er en viktig del av controllerens jobb	31	74 %	13 %	6	5	5,10	1,30
Uten budsjett kan Bedrift 1 respondere raskere på endringer i omgivelsene	28	46 %	39 %	6	5	4,14	1,78

Vedlegg 4.3. Påstander for kontrollere i Bedrift 2

Påstand	Antall svar	Antall enige	Antall uenige	Modus	Median	Gj.snitt	Std.avvik
Økonomifunksjonen i Bedrift 2 kunne bidratt mer til verdiskapning	58	90 %	2 %	6	6	5,86	1,05
Økonomifunksjonen har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres(**)	58	21 %	66 %	2	3	3,10	1,61
Økonomifunksjonen har en viktig rolle for å formidle Bedrift sin visjon og strategi	58	55 %	22 %	5	5	4,76	1,54
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	57	74 %	7 %	6	6	5,56	1,35
De endelige besluttede budsjettene representerer enhetens reelle potensial	55	54 %	18 %	5	5	4,74	2,41

8.5 Vedlegg 5: T-tester

Vedlegg 5.1 T-test Gjensidiges controllere og mellomledere

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Equal variances assumed	.657	.421	.831	56	.409	-.262	.316	-.370	.894	
	Equal variances not assumed			.848	52.909	.400	-.262	.309	-.358	.883	
Tradisjonelle budsjetter kombinerer ressursallokering, målsætning og evaluering i et verktøy, noe so...	Equal variances assumed	2.111	.152	.112	51	.912	.046	.416	-.789	.882	
	Equal variances not assumed			.119	44.660	.906	.046	.390	-.740	.833	
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Equal variances assumed	2.967	.091	1.563	55	.124	.573	.367	-.162	1.308	
	Equal variances not assumed			1.656	54.535	.103	.573	.346	-.120	1.266	
Bruk av budsjett gir god koordinasjonen mellom de ulike enhetene	Equal variances assumed	.251	.618	2.847	54	.006	1.036	.364	.306	1.765	
	Equal variances not assumed			2.984	53.431	.004	1.036	.347	.340	1.731	
Budsjettprosessen er for tidkrevende	Equal variances assumed	4.891	.031	.437	55	.664	.205	.468	-.734	1.143	
	Equal variances not assumed			.461	54.201	.647	.205	.444	-.685	1.095	
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	Equal variances assumed	2.501	.120	2.014	55	.049	.848	.421	.004	1.691	
	Equal variances not assumed			2.122	54.161	.038	.848	.399	.047	1.649	
Budsjettene er for usikre	Equal variances assumed	.133	.717	-1.839	54	.071	-.639	.347	-1.336	.058	
	Equal variances not assumed			-1.779	40.010	.083	-.639	.359	-1.365	.087	
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	Equal variances assumed	3.286	.075	-1.197	55	.845	-.066	.338	-.743	.610	
	Equal variances not assumed			-2.12	54.999	.833	-.066	.313	-.694	.561	
Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	Equal variances assumed	1.539	.220	.131	55	.896	.026	.195	-.364	.415	
	Equal variances not assumed			.126	40.442	.900	.026	.203	-.384	.435	
Budsjett gir en klar ansvarfordeling	Equal variances assumed	15.782	.000	2.195	55	.032	.753	.343	.065	1.441	
	Equal variances not assumed			2.511	48.313	.015	.753	.300	.150	1.356	
Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte	Equal variances assumed	.620	.435	3.463	55	.001	1.317	.380	.555	2.079	
	Equal variances not assumed			3.572	51.979	.001	1.317	.369	.577	2.057	
Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger	Equal variances assumed	.454	.503	4.230	54	.000	1.561	.369	.821	2.302	
	Equal variances not assumed			4.407	50.663	.000	1.561	.354	.850	2.273	
De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	Equal variances assumed	1.939	.169	2.441	55	.018	.831	.341	.149	1.514	
	Equal variances not assumed			2.608	54.879	.012	.831	.319	.192	1.470	
Uten budsjett kan Gjensidige respondere raskere p endringer i omgivelsene	Equal variances assumed	.096	.758	-2.744	53	.008	-1.424	.519	-2.465	-.383	
	Equal variances not assumed			-2.752	45.581	.008	-1.424	.518	-2.466	-.382	
Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	Equal variances assumed	.112	.739	1.430	55	.158	.549	.384	-.220	1.319	
	Equal variances not assumed			1.470	53.768	.147	.549	.374	-.200	1.298	
Prognoser gir bedre avviksrapportering	Equal variances assumed	1.758	.190	1.484	54	.144	.510	.344	-.179	1.199	
	Equal variances not assumed			1.578	53.988	.120	.510	.323	-.138	1.158	
Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Equal variances assumed	.017	.897	.687	56	.495	.272	.396	-.521	1.065	
	Equal variances not assumed			.694	51.223	.491	.272	.392	-.515	1.059	
Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	Equal variances assumed	.729	.397	1.405	51	.166	.680	.484	-.292	1.652	
	Equal variances not assumed			1.440	46.338	.157	.680	.472	-.270	1.630	
Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	Equal variances assumed	3.563	.065	2.169	49	.035	.776	.358	.057	1.495	
	Equal variances not assumed			2.372	47.605	.022	.776	.327	.118	1.434	
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Equal variances assumed	.134	.716	.357	48	.723	.150	.420	-.695	.995	
	Equal variances not assumed			.359	41.650	.721	.150	.418	-.694	.994	
Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	Equal variances assumed	2.972	.091	1.204	47	.235	.438	.364	-.294	1.170	
	Equal variances not assumed			1.301	46.845	.200	.438	.337	-.240	1.115	
Balansert målstyring gir økt fokus på de områdene som enklere kan måles	Equal variances assumed	5.561	.022	.119	48	.906	.050	.419	-.793	.893	
	Equal variances not assumed			.130	47.848	.897	.050	.383	-.721	.821	
Benchmarking er et verktøy som benyttes ofte i vår enhet	Equal variances assumed	4.551	.038	.706	50	.484	.363	.514	-.670	1.396	
	Equal variances not assumed			.725	50.000	.472	.363	.500	-.642	1.368	
Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Equal variances assumed	1.767	.190	1.239	49	.221	.589	.475	-.366	1.543	
	Equal variances not assumed			1.280	48.134	.207	.589	.460	-.336	1.513	
Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Equal variances assumed	2.579	.115	.547	50	.587	.246	.449	-.657	1.149	
	Equal variances not assumed			.563	49.989	.576	.246	.437	-.631	1.123	

Vedlegg 5.2 T-test Gjensidiges controllere og Telenor

T-test: H_0 : Gjennomsnitt for Gjensidige = Gjennomsnitt for Telenor

	N	$X_1 - X_2$	Sp^2	df	T-verdi	Kritisk verdi	P-verdi
Controllere kunne bidratt mer til verdiskapning	22/47	0,11	1,7046	67	0,3259	1,9960	0,74550
Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres	22/48	0,39	2,7992	68	0,9053	1,9955	0,3685
Formidling og kommunikasjon er viktigere enn analytiske egenskaper for kontrollere	24/48	0,44	1,3779	70	0,9053	1,9944	0,3684
Controllere har en viktig rolle i å formidle Gjensidiges kjerneverdier	23/48	0,44	2,5464	69	1,0872	1,9950	0,2807
Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	23/46	0,65	0,9700	67	2,5841	1,9960	0,012
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	23/45	0,16	1,2134	66	0,5666	1,9966	0,5729
Budsjett er forankret i enhetens strategi	24/46	1,59	1,9787	68	4,4889	1,9955	0,0000
Budsjettprosessen er for tidkrevende	23/46	-0,21	2,9854	67	-0,4783	1,9960	0,6334
Uten budsjett kan man respondere raskere på omgivelsene	22/46	-1,36	3,5999	66	-2,7651	1,9966	0,0073
Budsjettene er for usikre	22/46	-1,55	2,8418	65	-3,5343	1,9971	0,0007
Budsjett ledere til at man søker nye og konstruktive løsninger	22/46	0,76	1,7490	66	2,2169	1,9966	0,0301
Prognoser gir bedre avvikrapportering	23/48	1,2	1,9342	69	3,4023	1,9950	0,0011
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	20/40	0	1,1606	58	0	2,0017	1,000

Vedlegg 5.3. T-test Gjensidiges controllere og Bedrift 1

T-test: H_0 : Gjennomsnitt for Gjensidige = Gjennomsnitt for Bedrift 1							
	N	$X_1 - X_2$	Sp^2	df	T-verdi	Kritisk verdi	P-verdi
Controllere kunne bidratt mer til verdiskapning	22/31	-0,13	1,0483	51	-0,4554	2,0076	0,6508
Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres	22/31	0,61	2,6680	51	1,3396	2,0076	0,1863
Rapporter og analyser som gjøres av kontrollere gis stor oppmerksomhet	23/31	-0,04	1,5587	52	-0,1164	2,0066	0,9078
Formidling og kommunikasjon er viktigere enn analytiske egenskaper for kontrollere	24/31	0,17	1,6619	53	0,4850	2,0057	0,6287
Controllere har en viktig rolle i å formidle bedriftens kjerneverdier	23/31	0,07	1,5541	52	0,2040	2,0066	0,8392
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	23/27	1,31	1,7183	48	3,5218	2,0106	0,0009
Tradisjonelle budsjetter kombinerer ressursallokering, målsetting og evaluering i et verktøy, noe som kan lede til interessekonflikter	19/29	0,39	1,5527	46	1,0603	2,0129	0,2945
Uten budsjett kan man respondere raskere på endringer i omgivelsene	22/28	-0,59	3,3121	48	-1,1379	2,0106	0,2608

Vedlegg 5.4. T-test Gjensidiges controllere og Bedrift 2

T-test: H_0 : Gjennomsnitt for Gjensidige = Gjennomsnitt for Bedrift 2							
	N	$X_1 - X_2$	Sp^2	df	T-verdi	Kritisk verdi	P-verdi
Controllere kunne bidratt mer til verdiskapning	22/58	-0,29	1,2606	78	-1,0315	1,9909	0,3055
Controllere har stor frihet til å velge hva som skal analyseres og rapporteres	22/58	1,54	2,6306	78	3,7920	1,9909	0,0003
Controllere har en viktig rolle i å formidle bedriftens kjerneverdier	23/58	0,41	2,0923	79	1,1502	1,9904	0,2535
Ledelsen involverer seg i Budsjettdiskusjoner	23/57	0,44	1,3430	78	1,5369	1,9909	0,1284
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	23/57	-0,04	1,5630	78	-0,1295	1,9909	0,8973
Budsjett er forankret i enhetens strategi	24/57	0,19	1,3061	79	0,6832	1,9904	0,4965
De endelig besluttede budsjettene representerer enhetens reelle potensial	23/57	-0,26	2,0013	78	-0,7439	1,9909	0,4592
Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	24/56	1,58	3,1643	78	3,6405	1,9909	0,0005

Vedlegg 5.5. T-test verdiskapning Gjensidiges controllere og Bedrift 2

Nedenfor ser man t-testene som ble gjennomført for å sammenligne andel tid brukt på verdiskapende, potensielt verdiskapende og ikke verdiskapende aktiviteter for Gjensidige og Bedrift 2. Det har ikke blitt foretatt tilsvarende test for sammenligning av de andre selskapene grunnet manglende datamaterialet.

T-test: H_0 : Gjennomsnitt for Gjensidige = Gjennomsnitt for Bedrift 2							
	N	$X_1 - X_2$	Sp^2	df	T-verdi	Kritisk verdi	P-verdi
Verdiskapende	24/61	7,98	713,96	83	1,2394	1,9889	0,2187
Potensielt verdiskapende	24/61	7,69	421,08	83	1,5552	1,9889	0,1237
Ikke verdiskapende	24/61	-15,66	685,76	83	-2,4817	1,9889	0,0151

8.6 Vedlegg 6: Wilcoxon tester

Vedlegg 6.1. Wilcoxon signed rank sum test for tidsperspektiv

For å finne ut om det var signifikant forskjell mellom tidsperspektiv som controllerne anser som viktigst og hva de bruker mest tid på, benyttet vi en Wilcoxon test. Her fikk vi ikke noen signifikante forskjeller.

Test Statistics^a

	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er...- Forklare fortid	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er...- Forklare nåtid	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du synes er viktigst i din jobb. Alternativ 1 er viktigst,...- Forklare fremtid
Z	-1.815 ^b	.000 ^c	-1.564 ^d
Asymp. Sig. (2-tailed)	.070	1.000	.118

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

d. Based on negative ranks.

Vedlegg 6.2. Wilcoxon rang sum test for tidsperspektiv

Spørsmålet om tiden man bruker på å forklare ulike tidsperspektiv ble også stilt til mellomlederne. Vi ønsket derfor å teste om det var noen signifikante forskjeller mellom kontrollere og mellomledere på dette punktet. Selv om resultatene indikerer ulike oppfatninger, ble det ikke funnet noen signifikante forskjeller.

Test Statistics^a

	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er...- Forklare fortid	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er...- Forklare nåtid	Ranger fra 1 til 3 hvilket tidsperspektiv du bruker mest tid på. Alternativ 1 er mest tid, mens 3 er...- Forklare fremtid
Mann-Whitney U	310.500	399.500	312.000
Wilcoxon W	905.500	699.500	612.000
Z	-1.636	-.145	-1.641
Asymp. Sig. (2-tailed)	.102	.884	.101

a. Grouping Variable: Er du mellomleder eller controller?