



Beyond Budgeting i Posten

*En kvalitativ studie av hvorfor og hvordan selskapet implementerer
og bruker en styringsmodell inspirert av Beyond Budgeting*

av

Anniken Teres Pedersen

Veileder: Jarle Bastesen

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

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 eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg innføringen av en ny styringsmodell, inspirert av Beyond Budgeting, i Posten. I en kvalitativ studie søker jeg svar på følgende hovedproblemstilling:

Hvorfor og hvordan implementerer og bruker Posten en ny styringsmodell?

I studien har jeg sett på hvorfor selskapet har valgt å endre styringsmodell, hvordan implementeringen er gjennomført og den praktiske bruken av modellen. I tillegg er sterke og svake sider ved modellen kartlagt. For å svare på spørsmålene har jeg valgt ut to divisjoner med ulik virksomhet: Post og Logistikk Norge. Informantene har i hovedsak økonomiroller, hvilket innebærer at de har god kjennskap til styringen i selskapet. For å sikre nyanserte data er tre ulike nivåer representert, henholdsvis konsernledelsen, divisjonsnivå og enhetsnivå.

På bakgrunn av intervjuene konkluderer jeg med at omgivelsene rundt selskapet og ulike sider ved budsjetter som styringsverktøy har vært avgjørende for endringen. Den nye modellen svarer i stor grad på opplevde problemer, men har også noen svakheter. Jeg fant at den kan være vanskeligere pedagogisk, at det er en konflikt mellom mål og prognose, problemer knyttet til atferd og politikk kan forekomme, samt at Posten opplever problemer knyttet til å finne optimale KPIer.

Det ser ut til at implementeringen kan karakteriseres som vellykket. Følgende suksesskriterier er funnet gjennom empiri og teori:

- 1) gi ansatte tid til å la modellen synke inn
- 2) involver markedssiden i selskapet
- 3) forstå modellen, kommuniser, samt sett den inn i kontekst
- 4) lag eller implementer gode støtteverktøy
- 5) oppmuntre til å handle i tråd med modellen og dens begreper

Mening, makt og moralske koder i selskapet, gjennom menings-, dominerings- og legitimeringsstrukturen, er i varierende grad endret som følge av hvordan modellen brukes. Overnevnte svakheter og gammel tankegang kan by på utfordringer i forhold til hva som gir ansatte mening, samt de moralske kodene for atferd.

Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på masterstudiet ved Norges Handelshøyskole.

Beyond Budgeting er et fagfelt som har fått økt oppmerksomhet de siste tiårene. Denne utredningen undersøker en styringsmodell som bygger på Beyond Budgeting, og er en casestudie av Posten. Empirien og analysen bygger på intervjuer med ansatte på ulike nivå i selskapet. I den forbindelse vil jeg rette en takk til de som har latt seg intervjuer, og for all kunnskap og erfaring de har delt med meg.

Arbeidet har vært en lang, spennende, utfordrende og lærerik prosess. Jeg håper leser finner utredningen både interessant og nyttig.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder, Jarle Bastesen, for uvurderlige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Jeg har satt stor pris på både konstruktiv kritikk og oppmuntrende ord.

Bergen, 18. juni 2014

Anniken Teres Pedersen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figur- og tabelliste	7
DEL 1: INTRODUKSJON	8
1.0 Innledning	9
1.1 Bakgrunn for utredningen	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.3 Formål.....	11
1.4 Empiri.....	11
1.5 Avgrensning	12
1.6 Utredningens struktur og oppbygging.....	13
DEL 2: TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK	14
2.0 Endringer i organisasjoner	15
2.1 Årsaker til endring	15
2.2 Endringsledelse.....	19
2.3 Inkrementell versus radikal endring	21
2.4 Struktureringsteori	22
3.0 Nye prinsipper for virksomhetsstyring	26
3.1 Det tradisjonelle budsjettet.....	26
3.2 Kritikk av budsjettet.....	27
3.3 Beyond Budgeting.....	29
3.4 Alternative verktøy	32
3.4.1 Rullerende prognoser.....	32
3.4.2 Balansert målstyring.....	34
3.4.3 Benchmarking.....	34
DEL 3: VALG AV METODE	36
4.0 Metode	37

4.1 Valg av undersøkelsesdesign	37
4.2 Datainnsamling	39
4.2.1 Kvalitative data	39
4.2.2 Forberedelse til intervju	39
4.2.3 Utvalg av intervjuobjekter	41
4.2.4 Intervju	41
4.3 Analyse av data	43
4.3.1 Kvalitative data	44
4.4 Evaluering av metode: reliabilitet og validitet	44
DEL 4: CASEBESKRIVELSE	48
5.0 Casebeskrivelse: Posten Norge AS	49
5.1 Om Posten Norge AS	49
5.1.1 Posten Norge AS	49
5.1.2 Divisjon Post og enheten Salg og PMI	49
5.1.3 Divisjon Logistikk Norge og region Øst	50
5.2 Presentasjon av den nye styringsmodellen i Posten	50
5.2.1 Målsettingsprosessen	51
5.2.2 Planleggingsprosessen	53
DEL 5: EMPIRISK ANALYSE	54
6.0 Hvorfor endre styringsmodell, og hvilke styrker og svakheter knytter seg til den nye modellen?	55
6.1 Omgivelsene krever endring	55
6.1.1 Usikkerhet i omgivelsene	56
6.1.2 Fokus på dynamisk styring som peker fremover	60
6.2 Negative sider ved den gamle budsjettmodellen, samt styrker ved den nye modellen	61
6.2.1 Tidsbruk og gjennomslagskraft	61
6.2.2 Ønsker prestasjons- og konsekvenskultur	63
6.2.3 Fokus på forbedring, fremtid og proaktivitet	64
6.2.4 Bevilgningstankegang	64
6.2.5 Mindre rigiditet, og mer fleksibilitet gjennom året	65
6.2.6 Involvering og dialog med enheter nedover i organisasjonen	66
6.2.7 Den nye styringsmodellen oppleves som en klart bedre modell	66
6.3 Svakheter ved den nye modellen	67

6.3.1 Mer pedagogisk krevende å forklare	67
6.3.2 Konflikten mellom prognose og mål – ikke tatt det fullstendig ut	68
6.3.3 Kulturelt og atferdsmessig betinget	70
6.3.4 Finne de optimale KPIene.....	70
7.0 Hvordan er implementeringen gjennomført?	72
7.1 Oppfordring og tid til å ta den nye modellen innover seg	72
7.2 Involvere bredere enn kun økonomi	75
7.3 Forstå modellen og kommunisere, samt sette modellen i en kontekst	75
7.4 Implementering gjennom verktøy og støtte i prosessen.....	77
7.5 Holde fokus på ny tankegang og nye begreper	78
7.6 Ulik oppfatning av hvorvidt endringen er radikal eller inkrementell.....	80
7.7 Er implementeringen ferdig?	82
7.8 Oppsummering implementering	84
8.0 Hvordan brukes den nye modellen i praksis?	85
8.1 Mål skiller fra prognose, men ser fortsatt på kalenderåret.....	85
8.1.1 Oppdatering av KPIer – større bredde og bedre målinger	86
8.2 Prognosene utgjør den største endringen	86
8.2.1 Endrede ledelsesprinsipper, tenkemåte og verdier?.....	87
8.2.2 Optimale beslutninger ut ifra hver situasjon.....	89
8.2.3 Kommunikasjon	90
8.2.4 Ansvar, innflytelse og arbeidsoppgaver	91
8.3 Oppsummering	92
DEL 6: AVSLUTNING	96
9.0 Konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning	97
10.0 Kilder.....	101
Vedlegg.....	105

Figur- og tabelliste

Figurliste

Figur 1: Empiriens utgangspunkt - oversikt over de tre nivåene og intervjuobjektene	12
Figur 2: Elementer av organisatorisk læring som respons på omgivelsenes signaler	18
Figur 3: Strukturens dualitet i sosiale system.....	23
Figur 4: Elementer i Postens totale virksomhetsstyring.....	51
Figur 5: Endringer i strukturen i selskapet	93

Tabelliste

Tabell 1: Tilstander i omgivelsene og opplevd usikkerhet.....	16
Tabell 2: Usikkerhet i omgivelsene og organisatorisk respons.....	16
Tabell 3: Postens omgivelser og tilhørende usikkerhet.....	58

DEL 1: INTRODUKSJON

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for utredningen

Budsjettet har i mange år vært det tradisjonelle styringsverktøyet for bedrifter og kan sies å være det fortsatt. Det er vanlig å bruke flere måneder hver høst for å få på plass budsjettet, noe som ofte innebærer mange møter og lange diskusjoner rundt tallene som blir fastsatt. Når budsjettet er på plass danner det utgangspunktet for styring, kontroll og drift av selskapet det kommende kalenderåret.

De siste tiårene har det kommet kritikk mot budsjettet som styringsverktøy, der blant annet Johnson og Kaplan på 1980-tallet reiste en 'Relevance Lost'-debatt (Bjørnenak, 2010). Kritikken var i første omgang rettet mot at private bedrifter ikke produserte relevante data for beslutningstakere. I dag pågår det en ny debatt, den såkalte Beyond Budgeting-debatten, der kritikken rettes mot budsjettet og styringssystemenes relevans (Ibid.).

Mange regner Svenska Handelsbanken, med Wallander som toppsjef, som pioneren innen den relativt nye virksomhetsstyringen Beyond Budgeting (Bogsnes, 2012). Han mener budsjettet er et unødvendig onde, og besluttet å forlate budsjettene, og heller lede etter andre prinsipper og verktøy, allerede tidlig på 70-tallet. Det viste seg å gi svært gode resultater for banken (Wallander, 1995).

Hope og Fraser (2003) var også tidlig på banen innen Beyond Budgeting-filosofien. De har kritisert budsjettet for å i hovedsak være tungvint og for dyrt, at det ikke henger med i forhold til konkurransemiljøet og ikke oppfyller ledere eller driftslederes ledelses- og styringsbehov, samt at det har blitt alt for mye "spill med tall". Bogsnes (2012) understreker at målet i Beyond Budgeting ikke er å bli kvitt budsjettet, men å oppnå bedre prestasjoner gjennom mer smidige organisasjoner som tar virkeligheten på alvor. Dette fører til endringer i forhold til ledelse og styring, som igjen har konsekvenser for kjernen i den tradisjonelle virksomhetsstyringen, hvilket er budsjettet.

Posten Norge AS (heretter referert til som Posten) er ett av selskapene som har valgt å endre styringsmodellen i tråd med denne filosofien, og er valgt som studieobjekt i denne utredningen. Valget er gjort på bakgrunn av at det er et stort konsern, bestående av flere divisjoner med mange forretningsområder, som har lange tradisjoner med budsjettstyring.

Controller i konsernet forteller om en ”ekstrem budsjettstyring” i perioden 2000 til 2006. Dette gjør det interessant å se på hvordan de angriper en endring i styringsmodell, samt hvordan den fungerer i konsernet.

Selskapet ble opprettet allerede i 1647, og ble i 2002 omgjort til et rent aksjeselskap eid av staten (Posten, 2014d). Denne endringen ble gjennomført for å gi signaler om at Posten skulle operere som et forretningsmessig selskap i markedet, hvilket innebærer konkurranse. I 2005 ble det bestemt at selskapet skal være fullt ut eid av staten og at børsnotering ikke var aktuelt (Posten, 2014e). I dag er det likevel snakk om en mulig børsnotering. Controller i konsernet påpeker at forventningen om å komme på børs er et forhold som gjør det nødvendig å få opp kvaliteten på virksomhetsstyringen.

Posten har konsesjon på det gjenværende enerettsområde, brev under 50 gram (Posten, 2014f). I 2013 kom kun 14,3 % av konsernets inntekter fra enerettsområdet. Resten av konsernet er konkurranseutsatt og må følgelig konkurrere i et sterkt konkurransemarked. Logistikkvirksomheten er i dag hovedtyngden av konsernets forretning, og er svært sårbar for endringer i konjunktorene. Både Post og Logistikk står ovenfor endringer på bakgrunn av den teknologiske utviklingen, spesielt innen elektronisk kommunikasjon.

Posten har sin virksomhet i post, e-handel og logistikk, hvilket betyr at de opererer i svingende og endrende markeder. En modell som gir mer fleksibilitet og hyppigere oppdatering kan tenkes å være mer passende, da skiftende omgivelser og usikkerhet er et av hovedargumentene til hvorfor bedrifter bør gå bort fra budsjettstyring (Hope og Fraser, 2003). En modell som skal svare på problemene ved den tradisjonelle måten å styre på vil imidlertid også ha sine sterke og svake sider, både i forhold til styringsverktøyet samt hvordan den brukes. Posten startet omleggingen av styringsmodell sent i 2010, og jobber enda med bruk og forbedring av modellen. Det er med andre ord en langsom prosess som kan by på flere utfordringer. Tidligere utredninger har ikke sett på temaet akkurat i denne bedriften.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I tråd med bakgrunn for utredningen er det interessant å undersøke en bedrift som velger å gå over til styringsprinsipper basert på Beyond Budgeting. Utgangspunktet for studien var en hovedproblemstilling jeg ønsket å studere: *”Hvorfor og hvordan implementerer og bruker*

Posten en ny styringsmodell?”. For å svare på denne problemstillingen har jeg funnet det hensiktsmessig å operasjonalisere til tre forskningsspørsmål, som vil gi en helhetlig analyse av den nye styringsmodellen:

1. Hvorfor endre styringsmodell, og hvilke styrker og svakheter knytter seg til den nye modellen?
2. Hvordan er implementeringen gjennomført?
3. Hvordan brukes den nye modellen i praksis?

1.3 Formål

Formålet med denne utredningen er å beskrive og analysere endringen og implementeringen av styringsmodellen, samt den praktiske bruken på ulike nivå og divisjoner i Posten. Jeg vil se på hvorfor den nye styringsmodellen er implementert for å få en forståelse av årsakene bak valget. I tillegg vil jeg avdekke hvilke styrker og svakheter de ansatte opplever knyttet til modellen. Jeg vil også se på hvordan selskapet har gått frem i endringen og implementeringen. Videre er formålet å se på bruken i henhold til hvilke endringer som er blitt gjennomført i nivåene og divisjonene jeg vil se på, hvor det er fokus på målsettings- og planleggingsprosessen. Gjennom å kartlegge disse momentene ønsker jeg å bidra innenfor forskningen på temaet. Ved å analysere hvordan endring av styringsmodell gjennomføres i et stort konsern som Posten er det muligheter for at andre bedrifter også kan ta lærdom av dette.

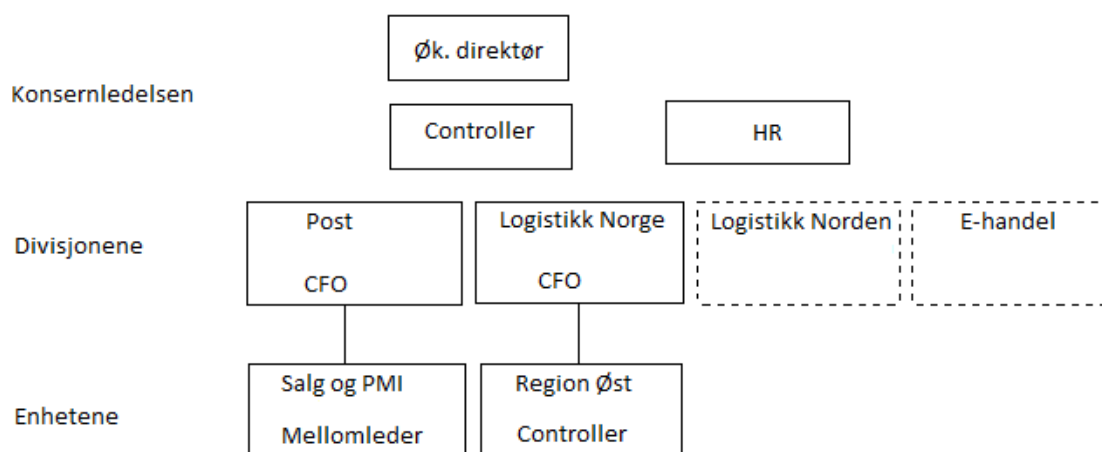
1.4 Empiri

Jeg tar utgangspunkt i to divisjoner, divisjon Post og divisjon Logistikk Norge, med henholdsvis enhetene Salg og PMI (produkt-, markeds- og industriell utvikling) og region Øst. Dette representeres gjennom CFO i henholdsvis Post og Logistikk Norge, en mellomleder i Salg og PMI og en business controller i region Øst. Videre er det to intervjuobjekter som representerer konsernnivå, controller og HR-ansatt, i tillegg til et møte med økonomidirektør i konsernet. Jeg tar utgangspunkt i at konsernnivåets meninger kan gi et realistisk bilde av konsernledelsens meninger og erfaringer, og velger å betegne dem som konsernledelsen der det er snakk om deres meninger og erfaringer.

Divisjon Post som helhet bruker jeg når jeg snakker om både divisjonsnivå og enhetsnivå i den spesifikke divisjonen, og tilsvarende ved divisjon Logistikk. Dette kan imidlertid gi feilaktig generalisering, da de valgte informantenes erfaringer ikke nødvendigvis representerer de øvrige. Likevel gir det et spennende innblikk med erfaringer fra tre nivåer i konsernet, herunder to divisjoner og konsernledelsen, hvilket er bakgrunnen for denne avgrensningen.

De valgte divisjonene skiller seg fra hverandre med tanke på virksomhet og marked, og er derfor spennende å sammenligne. Videre er konsernnivå kontra divisjons- og enhetsnivå interessant i forhold til opplevde årsaker, styrker og svakheter, implementering og bruk i henhold til modellen. Det bidrar til et helhetlig og nyansert syn på problemstillingen.

Figur 1 gir en oversikt over utvalget, og dermed hva utredningens empiri bygger på.



Figur 1: Empiriens utgangspunkt - oversikt over de tre nivåene og intervjuobjektene. Jeg har ikke gjennomført intervjuer i Logistikk Norden og E-handel.

1.5 Avgrensning

Jeg ser kun på én bedrift i denne studien, Posten. Utredningen begrenser seg til å studere to divisjoner i selskapet, hvilket innebærer at jeg ikke ser på de to resterende divisjonene E-handel og Logistikk Norden. Videre avgrensning er enhet og region innenfor de valgte divisjonene. Dette er nødvendig grunnet begrensningene i tid og omfang innenfor en masterutredning, men er en spennende begrensning i forhold til å gi innsikt i ulike erfaringer innenfor to ulike divisjoner samt konsernnivå. Gitt rammene for denne utredningen innebærer avgrensningen også et begrenset antall informanter, da jeg ønsker å gå i dybden.

1.6 Utredningens struktur og oppbygging

Utredningen består av seks deler, inkludert denne første introduksjonsdelen. Del to tar for seg teoretiske begreper og rammeverk for utredningens analyse. Del tre beskriver valg av metode. Del fire gir en casebeskrivelse, hvor jeg først gir informasjon om selskapet Posten, før den nye styringsmodellen presenteres. Del fem er analysedelen, der jeg tar for meg hver av de tre forskningsspørsmålene. Den siste delen, del seks, er avslutning bestående av konklusjon og forslag til videre forskning.

DEL 2: TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK

I denne delen gir jeg en teoretisk referanseramme for utredningen. Her vil relevant teori og rammeverk for analyse av datamaterialet presenteres. I første kapittel vil jeg ta for meg endringer i organisasjoner, herunder årsaker til endring, endringsledelse, inkrementell versus radikal endring samt struktureringsteori. Deretter presenteres nye prinsipper for virksomhetsstyring i kapittel nummer to. Der gir jeg teori rundt det tradisjonelle budsjettet, etterfulgt av teori rundt kritikken av budsjettet, før jeg til slutt tar for meg Beyond Budgeting.

2.0 Endringer i organisasjoner

Små og store endringer i organisasjoner kan være krevende. Det kan være ulike årsaker til at endringer er nødvendig og ulike måter å gjennomføre en endringsprosess på. I dette kapitlet vil jeg først presentere endringsteori gjennom henholdsvis årsaker til endring, endringsledelse og teori angående inkrementelle og radikale endringer. Teorien brukes til å diskutere og analysere endringen i Posten.

Deretter presenterer jeg en teori for å analysere og beskrive bruken av den nye styringsmodellen. Her tar jeg utgangspunkt i struktureringsteori, og presenterer først sentrale trekk ved teorien, for deretter å gi en innføring i selve rammeverket. Denne teorien er presentert i bøkene til Giddens (1976, 1979, 1984), og ser på forholdet mellom agents handlinger og sosiale system. Ut ifra dette har blant annet Macintosh og Scapens (1990) utviklet et rammeverk for å studere styringssystemer, som jeg vil benytte meg av i analysen.

2.1 Årsaker til endring

Det kan være flere mulige årsaker til hvorfor bedrifter velger eller blir tvunget til endring. Usikkerhet i omgivelsene er en faktor, og påvirker organisasjoner på ulike måter. Duncan (1972) påpeker at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene hvis de skal ha mulighet til å overleve. I artikkelen definerer han komponenter og dimensjoner av omgivelser, og hvordan disse bidrar til ulik grad av usikkerhet hos beslutningstakere i en organisasjon. Organisasjoners omgivelser defineres av Duncan (1972, s. 314) som summen av fysiske og sosiale faktorer som direkte tas i betraktning av individer i organisasjonen ved beslutningstaking.

I tabell 1 oppsummerer Duncan (1972) de ulike dimensjonene av tilstander i omgivelsene: enkel, kompleks, statisk og dynamisk, samt opplevd usikkerhet for individer i beslutningssammenheng. Inndelingen i "simple" eller "complex" går på om det er heterogenitet, mange eller få faktorer i omgivelsene som er relevant i beslutninger rundt organisasjonens operasjoner. I komplekse omgivelser vil bedrifter samhandle med, og bli påvirket av, mange elementer, og omvendt ved mindre komplekse omgivelser. "Static" kontra "dynamic" referer til om organisasjonens eller enhetens faktorer i beslutninger, både i eksterne og interne omgivelser, forholder seg relativt like over tid eller om de er i en

kontinuerlig endringsprosess. I hver av de fire cellene er det en hypotese angående i hvilken grad beslutningstakere eller ansatte i selskap vil oppleve usikkerhet. Eksempelvis gir komplekse og statiske omgivelser moderat lav opplevd usikkerhet (se celle 2). Ved slike omgivelser er det et høy antall påvirkende faktorer i omgivelsene, hvilket innebærer at selskap er relatert til, og blir påvirket av, mange eksterne aktører. Faktorene skiller seg fra hverandre, men forblir stort sett like.

	Simple	Complex
	Cell 1: low perceived uncertainty	Cell 2: moderately low perceived uncertainty
Static	(1) Small number of factors and components in the environment (2) Factors and components are somewhat similar to one another (3) Factors and components remain basically the same and are not changing	(1) Large number of factors and components in the environment (2) Factors and components are not similar to one another (3) Factors and components remain basically the same
	Cell 3: moderately high perceived uncertainty	Cell 4: high perceived uncertainty
Dynamic	(1) Small number of factors and components in the environment (2) Factors and components are somewhat similar to one another (3) Factors and components of the environment are in continual process of change	(1) Large number of factors and components in the environment (2) Factors and components are not similar to one another (3) Factors and components of environment are in a continual process of change

Tabell 1: Tilstander i omgivelsene og opplevd usikkerhet. Kilde: Duncan (1972)

Videre bør en organisasjon respondere på usikkerheten gjennom å tilpasse og organisere virksomheten. Figuren under gir et beredskapsrammeverk for håndtering av usikkerhet og respons (Daft, Murphy og Willmott, 2010).

	Enkle	Komplekse
	Lav usikkerhet	Lav/moderat usikkerhet
Stabile	Mekanistisk struktur: formell, sentralisert Få avdelinger Ingen koordinerende roller Operasjonelt orientert; lav hastighet på respons	Mekanistisk struktur: formell, sentralisert Mange avdelinger Få koordinerende roller Noe planlegging; moderat hastighet på respons
	Moderat/høy usikkerhet	Høy usikkerhet
Dynamiske	Organisk struktur, team: deltakende, desentralisert Få avdelinger Få koordinerende roller Planlegging; rask respons	Organisk struktur, team: deltakende, desentralisert Mange avdelinger Mange koordinerende roller Omfattende planlegging, prognoser; svært rask respons

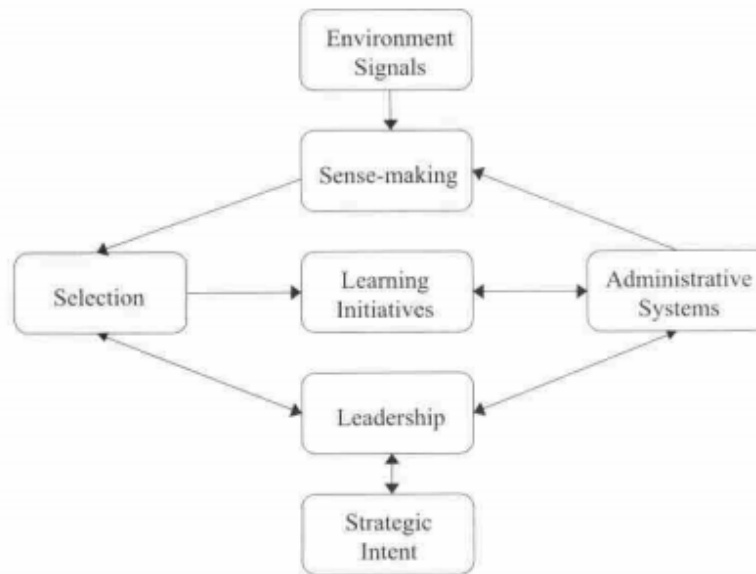
Tabell 2: Usikkerhet i omgivelsene og organisatorisk respons. Kilde: Daft et al. (2010). (Fritt oversatt)

Beredskapsrammeverket anbefaler ulike måter en organisasjon bør tilpasse bedriften til grad av usikkerhet i omgivelsene, inndelt etter lav, lav/moderat, moderat/høy og høy. Ruten med

lav/moderat usikkerhet anbefaler for eksempel en mekanistisk struktur, som er formell og sentralisert. Videre bør en bedrift i slike omgivelser ha mange avdelinger og få koordinerende roller. Planleggingen bør være slik at det er moderat hastighet på responsen, altså i hovedsak langsiktig planlegging.

Et mekanistisk kontra organisk styringssystem vil være to ytterpunkter når det gjelder styringssystemer. Et mekanistisk system er passende under stabile omstendigheter, og er blant annet karakterisert ved spesialisert differensiering av oppgaver. Den andre formen, organisk styringssystem, er passende under omgivelser som er under endring fordi det stadig reiser nye og uforutsette problemer og spørsmål i forbindelse med organisasjonens beslutninger og handlinger. Denne formen for styringssystem er blant annet karakterisert av at det er behov for spesialisert kunnskap og erfaring rundt oppgavene (Burns og Stalker, 1961).

Det er ulike måter organisasjonen kan lære på, og John M. Stopford beskriver elementer i organisatorisk læring som en respons på markedets signaler (Epstein, 2003). I artikkelen til Epstein (2003) trekker han frem de modusene som generelt sett er viktig for å lære om omgivelsene fra omgivelsene rundt organisasjoner, basert på Stopfords figur (se figur 3). Han mener Stopfords modell er nyttig hvis den øverste boksen ”market signals” ekspanderes til å også inkludere andre typer av signaler fra omgivelsene, altså ”environment signals”. Individuer i en organisasjon vil oppfatte ulike signaler i omgivelsene. Dette gjelder signaler om endringer, foreliggende muligheter eller trusler. Informasjonen blir evaluert og tolket av individene eller ansatte i organisasjonen. Ansatte har ulik erfaring og vil dermed ta til seg og tolke ulike signaler, og på den måten vil det føre til læring og muligheter til å respondere effektivt på informasjonen fra signalene. Informasjonen blir gjort om til kunnskap gjennom å evaluere, reflektere og selektivt vurdere den. Videre legger organisasjonens systemer til rette for å lære av informasjonen fra omgivelsene gjennom dens rutiner og insentiver for å ta til seg kunnskap.



(Adapted from Stopford, p. 265).

Figur 2: Elementer av organisatorisk læring som respons på omgivelsenes signaler. Kilde: Epstein (2003)

Kunnskap om omgivelsene kan i tillegg være med på å gi selskapet kunnskap om de ansatte, organisasjonens praksis, prosesser og prinsipper. På den måten kan det føre til nye gode ideer som gjør at selskapet forbedres. Videre kan toppledelsen aktivt påvirke organisasjonens læring over tid gjennom å skape et aktivt og positivt læringsmiljø samt redusere motstand. Ledelsen må også kommunisere hvordan de foretrekker at organisasjonen skal utvikle seg strategisk, og dette kan gjøres gjennom strategi og overordnede verdier. Det hjelper til med å bygge forpliktelse og engasjement blant aktørene i organisasjonen. Det konkluderes i artikkelen med at organisatorisk læring er en forutsetning for organisasjonens overlevelse på lang sikt, samt for at ansatte skal trives i den (Epstein, 2003).

Til tross for at forskning og tradisjonelle teorier foreslår at organisasjoner bør endre strukturen i bedriften for å møte situasjoner som følger av usikre omgivelser, og at disse utkonkurrerer de som ikke gjør det, har Koberg og Ungson (1987) sin studie konkludert litt annerledes. Resultatene av deres studie foreslår sterkt beredskap, men ikke nødvendigvis slik den tradisjonelle teorien sier. De fant ut at istedenfor å trappe ned på kontroll og bli mer fleksibel til å møte usikre omgivelser, utviklet flere organisasjoner mer byråkratiske strukturer og ble mer sentraliserte med standardiserte arbeidsprosesser. På den måten fikk de ansatte kjennskap til en organisasjon som bestod av mye rutiner, hvilket gjorde at de klarte å tolke det ellers så usikre miljøet som mer forutsigbart og noe de kunne klare å styre.

2.2 Endringsledelse

For å oppnå strategiske fordeler er det fire typer endringer ledere kan fokusere på. Dette er teknologiske endringer, endringer i produkt og service, strategi- og strukturendringer og kulturendringer (Daft et al., 2010). Jeg vil si alle disse endringstypene er relevante for Posten, og da særlig strategi- og strukturendringer samt kulturendringer. Strategi- og strukturendringer handler om det organisatoriske forhold som ledelse, strategiske valg, politikk, kontrollsystemer og budsjettssystemer. Endringer i verdier, holdninger, forventninger og ansattes atferd går på kulturen og gjelder hvordan ansatte tenker. Det er altså tankesett, og ikke teknologi, struktur eller produkt som er i fokus (Ibid.).

Kotter (2000) lister opp hva han mener er de åtte vanligste feilene organisasjoner gjør i forbindelse med endring og implementering. Han har observert flere store selskap i omstillinger og utformet åtte steg han mener er viktig for å endre en organisasjon. Det første steget går ut på å etablere en sterk nok følelse av at det haster. Her må markedet og konkurrenter undersøkes, samt diskusjon av kriser, potensielle kriser eller hvilke muligheter som finnes. Nummer to handler om å forme en sterk og mektig gruppe i organisasjonen som skal lede endringen. Videre må man skape en visjon, hvilket vil hjelpe til med å gi endringen retning, både gjennom visjonen og gjennom å utvikle strategier for hvordan man skal nå denne. Det fjerde steget handler om å kommunisere denne visjonen. Her anbefaler Kotter å ta i bruk flere verktøy, i tillegg til å lære bort gjennom atferd og handling ved hjelp av gruppen som er etablert. Neste steg handler om å 'empower' (styrke/bemyndige) andre til å handle i tråd med visjonen, noe som innebærer å fjerne hindre, endre system eller strukturer, oppmuntre til å ta sjanser og støtte opp om kreative ideer og handlinger. Steg seks innebærer å planlegge for, og skape, kortsiktige gevinster. Han hevder det vil være lurt å planlegge for synlige forbedringer, slik at aktørene i organisasjonen ser at det går fremover. Videre bør man gi belønning eller anerkjenne ansatte som er involvert i disse forbedringene. Det nest siste steget handler om å befeste forbedringer som er gjort, og fremdeles produsere videre endring, noe som vil si å bruke den økende troverdigheten til å fortsette å endre organisasjonen. Her kan man for eksempel ansette personer som kan være med på å implementere visjonen og styrke endringsprosessen med nye inspirerende prosjekter. Det siste han mener er viktig for en vellykket endringsprosess er å institusjonalisere de nye metodene og endringene. Her er det viktig å få frem linken mellom ny atferd og

organisasjonens suksess, samt å utvikle måltall som skal sikre at både lederskap utvikles og at organisasjonen lykkes.

Enhver organisasjon har en kultur, og kulturen er et sentralt poeng i forbindelse med endring. Det er viktig å anerkjenne kulturen slik at den ikke styrer selskapet i uønsket retning. Kultur og lederskap henger sammen, da kulturen og dens normer er bakgrunn for hvordan bedriften vil definere lederskap. Det er derfor viktig at ledere evner å skape og lede kulturen. Kulturen er et resultat av organisasjonsmedlemmer og en kompleks læringsprosess, og lederen er bare delvis influerende. Men dersom kulturen endres i uønsket retning, er det lederen som kan gjøre noe med dette, og slik er lederskap og kultur sammenflettet. Her er det ledelsens jobb å se hvilke deler som ikke lenger fungerer og lede endringer i kulturen slik at organisasjonen kan overleve (Schein, 2011).

Andre har også sett på faktorer som karakteriserer de mest suksessfulle endringsforsøkene. Nadler og Tushman (1989) hevder at når en organisasjon skal endre seg i større grad, og i et langsiktig perspektiv, er det særlig to faktorer som henger tett sammen under implementeringen: maktpolitikk og patologi. Dette til tross for at endringssituasjoner er ulikt i alle organisasjoner, da blant annet kulturen har mye å si for hvordan man bør gå frem. Maktpolitikk handler om at organisasjoner innehar et politisk system, der både individer og grupper har forventninger til egen karriere, bedriften og endringen. Her bør lederen forsøke å forstå situasjonen i sin bedrift og tilpasse endringen deretter. Videre må lederen forstå patologien i organisasjonen, noe som innebærer å ha kunnskap om organisasjonens ”sykdommer” i form av hvilken smerte endringer påfører organisasjonen og ansatte. Smerten kan føre til destruktive reaksjoner som igjen fører til lite produktivitet og motstand gjennom ansattes reaksjoner og handlinger. Utfordringen er å bruke smerten til å skape energi og vilje til å endre raskere. Dersom det er fortvilelse og misnøye ved endringer, er det lederen sitt ansvar å konfrontere dette slik at det ikke går utover organisasjonen.

Videre er det viktig at organisasjonens strukturer muliggjør og forsterker endringen (Nadler og Tushman, 1989). For Posten sin del involverer selve endringen også infrastruktur. Nadler og Tushman (1989) understreker prestasjonsmål, belønninger og insentiver, planlegging, budsjett og ressursallokering og informasjonssystemer må endres i takt med den øvrige endringen. Dette er flere sentrale endringer for caset i denne utredningen, og det er dermed viktig at disse støtter den overordnede modellen og tankegangen.

Organisasjoner går gjennom nokså forutsigbare stadier når de står ovenfor endringer. Disse er bevisstgjøring, eksperimentering, forståelse, forpliktelse, opplæring, anvendelse på problemer og integrasjon gjennom at det blir den vanlige måten å gjøre det på. Ulike ansatte og deler av organisasjonen går gjennom disse fasene, sannsynligvis ikke i bestemt rekkefølge. Likevel må alle få bukt med disse problemene, og det vil derfor ofte ta tid, gjerne flere år, å få store endringer på plass (Nadler og Tushman, 1989).

Begrenset endringserfaring i organisasjoner vil si at de på generelt grunnlag har lite erfaring med endringer, eller lite erfaringer med større endringer. Dersom en organisasjon kontinuerlig gjennomfører mindre endringer, vil denne karakteriseres av lite erfaring med større endringer. Disse bedriftene har behov for mobilisering, samt en trygg ramme rundt selve endringsprosessen, da vanlige reaksjoner vil være sterke og følelsesladde. Dermed kan endringen bli en utfordring. Ofte har ikke ansatte særlig forståelse for hvorfor dette er nødvendig, i tillegg til at de er usikre på både endringsprosessen, sin egen og organisasjonens fremtid (Meyer og Stensaker, 2005).

Kotter og Schlesinger (2008) gir en praktisk og nyttig måte ledere bør tenke på ved en endring i organisasjonen. Det er stor sjanse for at planlagte endringer ikke fungerer dersom ledere bruker en tilnærming der man tror at det som passer for andre også passer for seg selv ("one-size-fits-all"). Det kan være lurt at de som har informasjon og kunnskap om situasjonen og endringen er de som diskuterer og bestemmer hvordan den skal bli designet. Dersom det dras inn aktører i organisasjonen som ikke har denne type informasjon kan det føre til uheldige utfall. Videre vil det være lurt å skreddersy endringen til den type motstand som er forventet å møte fra organisasjonsmedlemmene, og tilby kurs og lignende for å få bukt med motstanden. Teorien påpeker at det er viktig å tilpasse situasjonen i den enkelte bedrift. Står man for eksempel ovenfor en potensiell krise er det viktig å gjøre raske endringer selv om det vil forsterke motstanden.

2.3 Inkrementell versus radikal endring

I henhold til omfang kan endringer skilles i hvilken grad de er inkrementelle eller radikale. Er det en inkrementell endring for organisasjonen er det en serie av kontinuerlig progresjon som opprettholder den generelle likevekten. En slik type endring involverer ofte kun en del eller gruppe av organisasjonen. De foregår gjerne via de etablerte strukturene og styringsprosessene. Radikale endringer derimot, bryter med referanserammene og endrer

ofte hele organisasjonen. Disse endringene innebærer etablering av nye strukturer og styringsprosesser. En slik betydelig endring kan få stor oppmerksomhet, men forskning viser imidlertid at det er endring av typen inkrementell som oftest resulterer i bærekraftige konkurransefordeler. Det er likevel økende fokus på mer radikale former for endring, mye på grunn av dagens uforutsigbare omgivelser. Da kan en inkrementell endring være for liten i forhold til bransjens endringer (Daft et al., 2010).

2.4 Struktureringsteori

Struktureringsteori er et nyttig verktøy for å forstå et styringssystem, da det tar for seg agents eller aktørers handlinger i sosiale systemer. Dette er nyttig i forhold til min utredning da jeg blant annet ser på hvordan aktørene praktiserer og oppfatter den nye styringsmodellen. I teorien skiller Giddens (1984) mellom agency, struktur og system.

Agency står sentralt i struktureringsteori og referer til menneskene i organisasjonen og deres handlinger i sosiale settinger. Det beskrives ulike typer handlinger, om de er utført med hensikt og motiv. Videre presiseres det at agency handler om hendelser individet står bak i form av at individet på et hvilket som helst tidspunkt kunne handlet annerledes dersom det ville. Handlingen som skjer ville ikke skjedd dersom individet ikke hadde intervenert. Makt står også sentralt i forbindelse med agency, da agenter eller individer kan "gjøre en forskjell" i ulike system gjennom deres handlinger. Dermed kan agents sosiale interaksjon og handlinger føre til endrede sosiale koder og systemer, og kan derfor påvirke styringssystemer (Giddens, 1984).

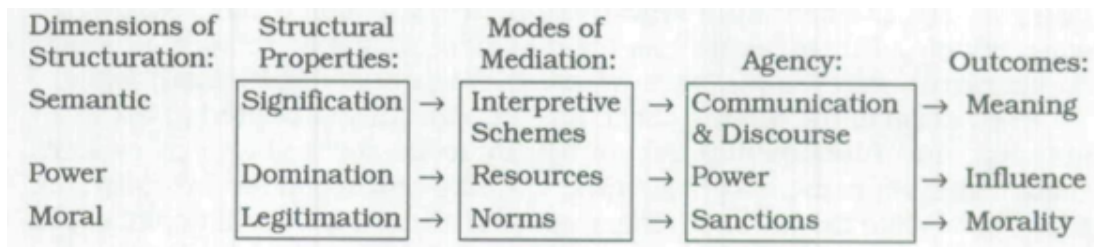
Strukturen handler om de underliggende kodene i et selskap. Struktur, system og strukturens dualitet er selve kjernen i struktureringsteori. Struktur er ofte blitt forstått som et slags mønster i tilstedeværelsen av sosiale relasjoner eller et sosialt fenomen, men i denne teorien blir struktur sett på som skjæringspunktet mellom nærvær og fravær av individers handlinger, som en kilde til begrensning av frie initiativ. Det er disse kodene individene må følge som utgjør strukturen. Struktur refererer altså til de regler og ressurser som produserer og reproducerer et sosial system, og går på tvers av tid og rom (Ibid.).

System omfatter agents eller ansattes aktiviteter, og blir reproduisert i tid og rom. Å analysere strukturen til et sosialt system innebærer å studere ulike modus der systemet produseres og reproduseres gjennom aktørers eller ansattes samhandling. Samhandlingen,

som refererer til aktørenes aktiviteter og handlinger, foregår på bakgrunn av ulike regler og ressurser i et mangfold av handlingskontekster. Dette er det Giddens beskriver som strukturers dualitet, at strukturen både er arena for, og resultat av, agents atferd og interaksjon. Dualiteten går ut på at vi både styres og påvirkes av strukturen på samme tid (Ibid).

Macintosh og Scapens (1990) har utviklet et rammeverk inspirert av Giddens (1984), og har foreslått at teorien kan brukes til å forstå den sosiale konteksten av økonomistyring i organisasjoner. Rammeverket er altså nyttig i min utredning når det gjelder å forstå Postens nye styringsmodell. I denne teorien ser man på forholdet mellom aktivitetene til aktører og strukturen til sosiale system. Som nevnt står dualiteten til strukturen sentralt, altså at det er kun gjennom handling og interaksjon at strukturen reproduseres.

Giddens foreslår at man deler sosial struktur inn i tre dimensjoner: signifikering (mening), legitimering (moral) og dominerende (makt). Jeg velger videre å bruke begrepene mening og meningsstruktur istedenfor signifikering og signifikeringsstruktur. Inndelingen i de tre dimensjonene er kun for analyseformål; i realiteten er de tett sammenkoblet. I figuren under vises rammeverket jeg benytter i analysen av den nye styringsmodellen, slik det er presentert av Macintosh og Scapens (1991).



Figur 3: Strukturens dualitet i sosiale system. Kilde: Macintosh og Scapens (1991)

Rammeverket viser strukturens dualitet i sosiale systemer og er inndelt etter semantikk (ordenes betydning), makt og moral, som utgjør de tre dimensjonene av strukturering. De tre strukturene har henholdsvis egenskapene mening (signifikering), dominerende og legitimering. Videre formidles strukturene gjennom fortolkningsskjema, ressurser og normer, og agency i form av kommunikasjon, makt og sanksjoner. Rammeverkets tre dimensjoner av strukturering gir på denne måten tre utfall eller resultat, henholdsvis mening, innflytelse og moral.

Struktureringsteori er som nevnt opptatt av forholdet mellom strukturer og aktivitetene til menneskene eller ansatte i en organisasjon. Den er opptatt av måten sosiale system eller praksis bidrar til både å reprodusere strukturer, og hvordan de selv formes av disse strukturene (Macintosh og Scapens, 1990).

Mening innebærer alle måter mennesker eller aktører i et system samhandler og kommuniserer på for å gi aktiviteter og handlinger i organisasjonen mening. I denne prosessen benyttes fortolkningskjema, som består av delt kunnskap, og brukes til å tolke andres kommunikasjon, handlinger og aktiviteter. Fortolkningskjemaet er med på å gi mening og forståelse blant agentene. Språk er et eksempel på en meningsstruktur, som dermed bygger på slike fortolkningskjema for å skape forståelse og gi mening. Disse skjemaene avhenger av, og bygger på, meningsstrukturen i det sosiale systemet. Samtidig reproduserer de strukturen over tid, slik at systemet og kodene aktørene benytter seg av og gir mening av, også reproduseres gjennom fortolkningskjemaene (Ibid.).

Økonomiske styringssystem kan bli sett på som et fortolkningskjema ledere bruker for å forstå og tolke organisasjonens aktiviteter, samt kommunisere meningsfylt rundt disse. Det kan da forventes at et nytt styringssystem vil føre til en ny meningsstruktur (Ibid.).

Legitimering refererer til det moralske aspektet ved samhandling. Denne strukturen gis gjennom normer og moralske koder for atferd, som deles av aktørene i organisasjonen. Gjennom strukturen defineres hva som er viktig, og hva som vil skje dersom dette ikke følges. På den måten institusjonaliserer legitimeringsstrukturen gjensidige rettigheter og plikter blant agentene i det sosiale systemet (Ibid.).

Styringssystem består av normer for atferd og handlinger. Legitimeringen er med på ansvarliggjøring av aktørene og deres handlinger, og gir moralsk veiledning (Ibid.)

Dominering omfatter makt og hvilke rettigheter aktørene har i et sosialt system. Gjennom domineringsstrukturen kan det innebære hvilke ressurser man har adgang til og hvordan man står i forhold til hverandre når det gjelder makt og kontroll. Giddens (1984) skiller mellom allokerbare og autoritative ressurser. Allokerbare ressurser vil si å ha myndighet og bestemme over materielle objekter, mens autoritative referer til muligheten til å koordinere og organisere andre aktørers handlinger og aktiviteter. Dermed vil disse typene både være former for kontroll og makt over mennesker og objekter i en organisasjon (Macintosh og Scapens, 1990).

Styringsystemer vil inneholde de tre ulike dimensjonene av strukturering: mening, legitimering og dominering. I den førstnevnte består styringssystem av tolkningskjema som ledere bruker til å tolke resultater, gjøre handlinger og lage planer. Dermed vil en ny styringsmodell kunne forandre meningsstrukturen i Posten. I legitimeringsstrukturen kommuniserer styringssystem et sett med verdier og idealer for hva som er godkjent og hva som ikke er, og i tilknytning til det kan det følge belønninger og sanksjoner. Disse reglene, teoriene og verdiene som ligger i den nye modellen kan dermed være annerledes enn de i den foregående tradisjonelle budsjettmodellen. I den siste dimensjonen, dominering, er styringssystem noe ledere på alle nivå kan bruke til å koordinere og kontrollere andre aktører. Det kan tenkes at noen har fått nytt ansvar og nye måter å jobbe på, og at den nye modellen dermed har endret domineringsstrukturen i bedriften (Ibid.).

Gjennom disse formene for strukturering vil økonomistyring føre til sosiale interaksjoner i organisasjoner på tvers av tid og rom. De sosiale interaksjonene representerer den daglige bruken av økonomistyringssystemer og er dermed godt egnet for å analysere bruken av den nye modellen i Posten. Det er imidlertid viktig å se at de tre dimensjonene er sammenflettet når man studerer dette. Økonomistyring gir domineringsstrukturen gjennom at noen ansatte holdes ansvarlig for andre, og understreker dermed hva som gjelder, men gir på samme tid legitimitet for de sosiale prosessene som er involvert. Dermed inneholder meningsstrukturen både legitimering og dominering og er en viktig ressurs i strukturering av maktrelasjoner. De strukturelle egenskapene er verken fullt ut eksplisitte eller uforanderlige, men endres etter hvert som de produseres og reproduseres gjennom bruk av styringssystemet i det sosiale samspillet mellom aktørene eller de ansatte (Ibid.).

3.0 Nye prinsipper for virksomhetsstyring

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på virksomhetsstyring i organisasjoner, hvor jeg starter med å se på det tradisjonelle budsjettet. Videre vil jeg se på kritikken mot dette styringsverktøyet, for så å se på Beyond Budgeting, som er relativt nye prinsipper for virksomhetsstyring. Beyond Budgeting startet ute i praksis, i bedrifter både i Europa og USA. Det er altså ikke et konsept fra konsulentmiljø og academia, men som disse miljøene nå har begynt å ta innover seg (Lem, 2009). Til slutt vil jeg se på noen verktøy som kan brukes som en del av en styring basert på Beyond Budgeting: rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking.

3.1 Det tradisjonelle budsjettet

Det tradisjonelle budsjettet er et av de mest brukte styringsverktøyene og har vært det i lang tid. Hope og Fraser (2003, s. 4) definerer budsjettering som ”not so much as a financial plan but as the performance management process that leads to and executes that plan”. De definerer altså budsjettering som hele prosessen som fører til, og selve utførelsen av, budsjettet. Med dette menes å sette og koordinere mål, belønninger, handlingsplaner og ressurser for det neste året, for så å måle og kontrollere resultatene opp mot den fastsatte planen. Dette blir da en del av et årlig ritual, der bedriftene går i gjennom en rutinemessig prosess. Denne prosessen kan ses på som inndelt i fire deler: sette mål, planlegge, allokere ressurser og gi belønninger ut ifra dette. Prosessen fører altså til et budsjett, som kan sees på som faste, forhandlede prestasjonskontrakter. Dette er hva både ledere og ansatte har som styringsverktøy i bedriften, og det påvirker dem på ulike måter. Disse faste kontraktene styrer arbeidshverdagen, og alle vet hva de skal forholde seg til, og ledere hva de styrer etter.

I henhold til Beyond Budgeting Round Table (heretter BBRT) (2013a) sin definisjon av budsjettering er det snakk om en generell term for den tradisjonelle kommando og kontroll-ledelsesmodellen. Her er det ikke snakk om at budsjettering kun handler om planlegging og kontroll, men at budsjettet er kjernen i denne kommando og kontroll-modellen. Dermed beskriver budsjettering både en ledelseskultur og et prestasjonsstyringssystem, eller performance management system.

Jan Wallander (1995, s. 11) skriver i sin bok at ”en budget är alltså den siffermässiga sammanfattningen av en mängd prognoser, som gjorts inom företaget eller hämtats utifrån”. For å sette sammen et budsjett er man avhengig av å gjøre en rekke antagelser og forutsetninger. Man må utarbeide prognoser på hvordan ting vil utvikle seg, og realismen i budsjetter er derfor helt avhengig av at disse underliggende prognosene er realistiske.

3.2 Kritikk av budsjettet

Tiden etter 1985 har vært en spennende periode innenfor fagfeltene økonomistyring og driftsregnskap. I løpet av denne perioden er det blitt lansert flere nye regnskapsmodeller (Hansen, 2006). Det har vært en utvikling fra at lærebøkene midt på åttitallet i stor grad bestod av emner som allerede var utviklet rundt 1925 (Johnson og Kaplan, 1987), til at det fra 1985 utvikles og lanseres relativt mange nye modeller (Hansen, 2006).

Jan Wallander i Svenska Handelsbanken var tidlig på banen med sin kritikk mot det tradisjonelle budsjettet. Basert på de økonomiske og samfunnsmessige endringene han observerte på 80-tallet, konkluderte han med at budsjettet hadde mistet sin relevans. Han var en av de første som kuttet ut det tradisjonelle budsjettet tidlig på 80-tallet, og refererer til budsjettet som et unødvendig onde. Wallander (1995) understreker at dersom prognosene som ligger til grunn for budsjettet er feil, blir ikke budsjettet mer enn en lek med tall. Den store risikoen med budsjetter mener han ligger i at det gir oss forestillingen om at vi faktisk vet hvor utviklingen er på vei. Videre at det gir oss en følelse av sikkerhet, og at man dermed kan ta feil valg basert på den feilaktige informasjonen. Hans konklusjon er at budsjettarbeidet i beste fall er sløsing av ressurser, og i verste fall vil det kunne være farlig eller skadelig for selskapet (Wallander, 1995).

BBRT (2013b) har listet opp 10 grunner til at budsjetter skaper vesentlige problemer i dag og bør bli erstattet: budsjettet hindrer rask respons, er for detaljert og dyrt, det er utdatert innen noen få måneder, henger ikke med i dagens konkurransesituasjon, er skilt fra strategi, undertrykker initiativ og innovasjon, beskytter ikke-verdiskapende kostnader, forsterker ”command and control”, det demotiverer mennesker og oppfordrer til uetisk atferd og øker omdømmerisiko.

Hope og Fraser (2003, s. 4) har stått sentralt i utviklingen av Beyond Budgeting-modellen samt i kritikken av budsjetter. De har delt inn sin kritikk i tre hoveddeler: 1) budsjett er

tungvint og for dyrt, 2) budsjett henger ikke lenger med i forhold til konkurransemiljøet og oppfyller ikke behovene til verken ledere eller de operasjonelle, 3) omfanget av ”spill med tallene” har steget til uakseptable nivåer. Disse tre hovedpoengene har vokst frem over lang tid, og de raske endringene i konkurransemiljøet på 1990-tallet og skandalene i eierstyring i 2001-2002 var utslaget for å se budsjettets problemer tydelig. Jeg vil kort gå inn på hver av de tre forholdene, med innspill fra annen teori.

Det første går ut på at budsjettet er et årlig ritual man bruker utrolig mye tid på. Prosessen begynner som oftest minst fire måneder før det nye budsjettåret, noe som kan være en overveldende jobb som gir et konstant press. Her settes mål og planer gjennom utallige møter hvor man gjerne diskuterer og forhandler mål og ressurser. Oppfattelsen av hvor mye verdi hele budsjettprosessen gir varierer, men det som kjennetegner de firmaene som ønsker å endre prosessen er at de mener ansatte bruker for lite av tiden på verdiskaping (Hope og Fraser, 2003). I tillegg begrenser ofte budsjetter bedriftens fleksibilitet, da de satte målene ofte er vanskelig å endre (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003).

For det andre har konkurransemiljøet endret seg fra å være i en nokså stabil, kontinuerlig endring til en uforutsigbar og usammenhengende endring. Faktorer som har endret seg er blant annet høyere krav fra eiere, at intellektuell kapital dominerer, rask innovasjon, globalisering bidrar til at prisene går nedover, kundene skifter stadig og investorer krever også høyere etiske standarder. Dermed vil ikke budsjettet lenger være like verdifullt verken for ledere eller de operasjonelle, da det ikke henger like raskt med på endringer i form av hyppige oppdateringer (Hope og Fraser, 2003). Budsjettmodellen vil også være med på å styrke en command-and-control kultur (Hansen et al., 2003).

Det tredje forholdet går ut på at tallene ofte kun blir et ”spill”. Budsjettet har faste mål, der meningen er at man skal forplikte ansatte til å oppnå disse utfallene og igjen bruke dette som kontroll over resultatene. Budsjettet består gjerne av faste mål, insentiver eller belønning, en bestemt plan, gitte ressurser, rapportering og forpliktelser i forhold til andre avdelinger. Dette kan være med på å gi en klar forståelse for de ansatte, samt kontroll for ledelsen, men kan føre til flere uønskede utfall. Ofte er planleggingsprosessen påvirket av politikk istedenfor å tenke på strategien (Hope og Fraser, 2003). Det er sjeldent fokus på strategien, og budsjettet er ofte motstridende. En annen svakhet ved budsjettet er at det kan få mennesker til å føle seg undervurderte (Hansen et al., 2003).

Hope og Fraser (2003, s. 13) gir en oversikt over hvordan budsjettet kan lede til uønsket atferd, her gir jeg noen eksempler:

- Alltid forhandle det laveste målet og den høyeste belønningen. Man vil ha et mål som er komfortabelt, men som virker vanskelig utad.
- Sett aldri kundebehov over salgsmål. Det er ikke etter kundebehov du blir målt og belønnet.
- Del aldri kunnskap eller ressurser med andre team – de er fienden.
- Spør alltid etter mer ressurser enn du trenger, da du forventer å få mindre enn det du faktisk trenger.
- Bruk alltid opp budsjettet ditt. Hvis ikke kan resultatet være at sjefen kutter ned på ditt budsjett, og kan sende det videre til neste periode
- Nå målene, men aldri overgå dem. Ha alltid litt slakk, slik at du kan bruke det når du trenger det.

Et siste problem jeg mener er viktig å understreke er at budsjettet forsøker å kombinere tre ulike formål i én prosess: å sette mål, lage prognose og fungere som ressursallokering. Disse tre formålene er alle viktige, men problemet ligger i at de helst skulle vært separert og vurdert hver for seg (Bogsnes, 2012).

”Today’s management accounting information, driven by the procedures and cycle of the organization’s financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers’ planning and control decisions” (Johnson og Kaplan, 1987, s. 1). Dette er grunner til at flere selskaper ser, og har sett, etter nye systemer og modeller, slik Posten har gjort. Selskaper velger å prøve ut mer moderne styringsverktøy, som kan gi bedre styring og kontroll.

3.3 Beyond Budgeting

”Beyond Budgeting means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive” (BBRT, 2013a). Dette er beskrivelsen på Beyond Budgeting fra BBRTs egen hjemmeside. Denne formen for styring fokuserer på å frigjøre individer i organisasjoner fra sterke byråkrati- og kontrollsystemer, vise tillit, samt gi tid til tenking, læring, deling og forbedring gjennom en mer dynamisk styring (BBRT, 2013a).

BBRT ble startet opp sent i 1997 (BBRT, 2013c), av Jeremy Hope, Peter Fraser og Peter Bunce (BBRT, 2013d). BBRT er et selvstendig internasjonalt forsknings- og læringsnettverk, som består av medlemsorganisasjoner (BBRT, 2013e). Nettverket ble startet på grunn av økende misnøye og frustrasjon ved den tradisjonelle budsjetteringen. Det er etter hvert mange firmaer som har blitt medlemmer for å få kunnskap og informasjon omkring denne modellen. Firmaene er med på å finansiere forskningen (BBRT, 2013c).

Hope og Fraser (2003) gjorde en studie av flere bedrifter som hadde innført Beyond Budgeting i sine bedrifter og fant to sett med sentrale prinsipper for en slik styring. Det å løsrive seg fra de faste målene er kjernen i en slik modell eller tankegang. For å lede en dynamisk styringsprosess er seks prosessprinsipper svært sentrale, og jeg presenterer i det følgende de mest relevante for denne studien:

- Sett ambisiøse mål som tar sikte på relativ forbedring. Målene skal ikke være basert på forhandling, men på bakgrunn av potensielt maksimert resultat. Det er avgjørende at de ambisiøse målene ikke blir sett på som faste mål resultater skal evalueres mot. Det kan bli gitt en viss periode for å nå målet og ikke nødvendigvis et budsjettår.
- Baser evaluering og belønning på relativ forbedring samt den gitte situasjonen. Resultatene bør evalueres i etterpåklokskapens lys, altså med den informasjonen man sitter på om endringer underveis. Belønningen bør være basert på flere nivåer, for eksempel kan en leder bli belønnet ut ifra egne resultater, forretningsenhets resultater og firmaet som helhet. Videre kan belønningen baseres på den relative suksessen til hele gruppen; en profittdeling for alle ansatte.
- Gjør handlings- og tiltaksplanlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess. Planlegging bør skje gjennom hele året, slik at det er rom for strategiske initiativer. Strategi og ansvar for resultater bør delegeres nedover til forretningsenheter nærmere kundene. Ledere lenger oppe vil likevel ha et viktig ansvar i utviklingen av strategi, da han eller hun for eksempel setter verdier, grenser og retningslinjer for strategiutvikling og beslutningstaking. Videre kan forretningsenhetenes ledere utfordres på planene og målene som er satt. Det er viktig å fokusere på kontinuerlig verdiskaping, noe som vil være lettere uten et budsjett i bakhånd. Da kan det responderes på uforutsette hendelser, slik at verdiskapingen til kunder og eiere øker.

- Gjør ressurser tilgjengelig i forhold til det som er nødvendig. Tildelingen av ulike ressurser, som ansatte eller teknologi, kan gjøres på flere forskjellige måter. Eksempler er gjennom KPI-parametere, et internt marked for operasjonelle ressurser, hurtig godkjenning for store prosjekter eller delegering av godkjenningsautoritet for mindre prosjekter.
- Baser kontroll på effektiv styring og på en rekke relative prestasjonsindikatorer. Her kan man endre fra sentral kontroll, innebærer kun faste prestasjonskontrakter (fixed performance contracts), til kontroll på flere nivåer, hvilket innebærer at ledere er klar over hva som skjer og trenger kun påvirke dersom nødvendig. Kontrollen styrkes gjennom at alle involverte får samme informasjon på samme tid. Videre kan det være lurt å produsere raske finansielle resultater, bruke trendanalyser og rullerende prognoser. Til slutt vil også KPIer gi kontroll gjennom å overvåke prestasjon i forhold til mål på mellomlang sikt, samtidig som de har kontroll på prestasjonen innen avtalte grenser.

Det er viktig å innse at det er prosessen som skaper atferd, og for å endre atferd må man da endre prosessen.

Der er også noen ledelsesprinsipper som utmerker seg som spesielt viktige. Dette er seks prinsipper som er med på å fremme desentralisering og 'empowerment' av de ansatte, og jeg presenterer de relevante nedenfor:

- Tilby et rammeverk for styring basert på klare prinsipper og grenser. For å hindre barrierene i forhold til 'empowerment' bør ledelsen gi klare prinsipper og grenser, binde ansatte til felles mål og verdier og ta i bruk en lederskapsstil som går ut på å veilede og støtte.
- Skap et klima for høye prestasjoner basert på relativ suksess. Det å fokusere på å gjennomgående måtte oppnå faste prestasjonsmål hvert kvartal og hvert år, kan lede til uheldig atferd. Det er bedre å styre uten disse faste målene da det kan føre til sterkere og mer konsistente prestasjoner, istedenfor dysfunksjonell atferd. Denne type styring og ledelse trenger ledere som fokuserer på relative prestasjoner, utfordrer ambisjoner og balanserer konkurranse og samarbeid.

- Gi ansatte frihet til å ta lokale avgjørelser som er konsistente med styringsprinsippene og organisasjonens mål. Alle team trenger en strategisk retning, men ikke detaljerte planer fra ledelsen. Det er viktigere med en kultur bestående av ansvar, istedenfor avhengighet. Ledelsen kan oppnå dette ved å utfordre forutsetninger og risikoer, involvere alle i strategien samt 'empower' team til å ta beslutninger.
- Gi team i frontlinjen ansvaret for verdiskapende avgjørelser. Størrelsen på team kan variere, men det viktige er at alle i teamet bør ha personlig ansvar for sin del. Dersom alle tar verdiskapende beslutninger, vil det skape en mer tilpasningsdyktig organisasjon.
- Støtt åpne og etiske informasjonssystemer som gir 'én sannhet' gjennom hele organisasjonen. Flere ledere mener informasjon bare bør nå de som er autorisert til å se den, og at det er risiko knyttet til å ha et for åpent system. Det er imidlertid viktig at ledere stoler på at ansatte kan sitte med informasjon, da virkelig kontroll ligger i å forutse og handle raskere enn konkurrenter. Dermed bør ledere gjøre informasjonen rask og åpen, samt sette høye etiske standarder for behandlingen av tallene slik at man har 'én sannhet' gjennom hele organisasjonen.

3.4 Alternative verktøy

Beyond Budgeting kan bestå av flere ulike verktøy. Her vil jeg presentere tre: rullerende prognoser, balansert målstyring og benchmarking, som jeg anser som de viktigste i en slik styringsmodell.

3.4.1 Rullerende prognoser

Kvartalsvise prognoser har vært brukt av flere bedrifter i lang tid, da budsjettet ikke kan oppdateres like ofte. På den måten kan noen av problemene med budsjettet løses, gjennom at prognosene er mer presise og har høyere pålitelighet. Likevel gjenstod problematikken på slutten av året, da prognosene fulgte budsjettåret. Dermed har neste steg vært å lage kontinuerlige rullerende prognoser, som gir oppdatering på variabler og styringsfarten (Bergstrand, 2009).

Det er ingen klare regler på hvordan man skal organisere rullerende prognoser. Den vanlige måten i henhold til Bergstrand (2009) er imidlertid å lage en prognose hvert kvartal. Der beskrives kommende aktiviteter og handlinger, gjerne månedlig, men også kvartalsvis, og inneholder ofte fire slike kvartal. Dermed blir de tre gjenstående kvartalene revidert, mens en ny prognose for det siste kvartalet opprettes. Dersom bedrifter starter med prognoserulleringen i oktober, inneholder den gjerne fem kvartaler.

Det er viktig å poengtere at rullerende prognoser ikke er et budsjett. Her tas kun de viktigste tall og variabler med. På denne måten er det både mulig og ønskelig å utvikle prognoser relativt raskt, og det finnes eksempler på at prognosen i noen selskaper har blitt til på kun en uke. I tillegg til viktige variabler er det vanlig å ta med noen korte kommentarer angående markedet og kostnadsutvikling for å forklare tallene.

Planleggingsprosessen i en rullerende prognosetilnærming er betydelig mindre enn ved budsjettet. Prognosen bli gjort klar på forhånd, og leder på neste nivå vet gjerne hva han eller hun kan forvente. De gjennomgår prognosen, vurderer den og sender den videre opp til neste nivå, og her er det ikke tid for lange diskusjoner. Lederen har fullt ansvar for prognosen som videresendes, og det blir en effektiv prosess. Det er gjerne ikke behov for lange diskusjoner og det oppstår sjelden uenigheter da prognosene har blitt produsert flere ganger. Det er tid til eventuell diskusjon på organiserte møter eller kjapt i gangen når det trengs, og behovet for de tradisjonelle møtene med mye forhandlinger faller bort.

Andre styrker ved rullerende prognoser er at organisasjoner kan tilpasse seg raskere til omgivelsene, man har bedre forutseenhet mot slutten av året, bedre forståelse for at styret ikke kan avgjøre noe om fremtidens omgivelser og får en mer realistisk planlegging.

Videre er det også noen svakheter ved prognosene. Det er mulig den totale arbeidsmengden når det gjelder planlegging vil øke, fordi planleggingen gjøres flere ganger, og ikke kun under budsjettperioden. Videre kan samordningen av resultater bli vanskeligere da man konsentrerer seg om sin egen enhet, og ikke lenger har en overordnet tidstabell alle må følge. Men dersom man ikke får med seg at andre enheters planer endrer seg, er det nå fire prosesser istedenfor en, noe som bør gjøre dette overkommelig. Oppfølging av beslutninger kan bli vanskeligere fordi det endres mye raskere, slik at det kan være vanskelig å se hvor planene ble dårligere. Likeledes kan ledere lettere lure sin overordnede ved å endre

prognosen litt etter litt uten at det legges merke til. Til slutt er det mulig at krav til ledere øker, da de må kunne stole på hverandre for at det rullerende systemet skal fungere.

3.4.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring ble utviklet for å kommunisere flere koblede mål selskaper må oppnå for å konkurrere ut fra evner og innovasjon, og ikke kun fysiske eiendeler. Målkartet er inndelt i fire perspektiver: finansielt, kunde, interne forretningsprosesser, og læring og vekst. Med mål i hver av disse perspektivene skal oppgaver og strategi gjøres om til mål og tiltak. Det finansielle perspektivet i målkartet er den tradisjonelle finansielle målingen. Der får man verdifulle målinger på de økonomiske konsekvensene av valg som er tatt i selskapet, og hvordan for eksempel tiltak eller implementering bidrar til forbedringer på bunntlinjen. Disse målene er typisk knyttet til lønnsomhet, økonomisk verdiskaping (EVA), rask salgsvekst eller generering av kontantstrøm. I kundeperspektivet må man identifisere kunde- og markedssegmentene selskapsenheten skal konkurrere i, for deretter å finne mål på enhetens prestasjon i disse segmentene. I det tredje perspektivet, interne forretningsprosesser, må ledere identifisere de kritiske interne prosessene selskapet må merke seg. Her bør det fokuseres på de prosessene som vil ha størst innvirkning på kundetilfredshet og oppnåelse av organisasjonens finansielle mål i de ulike forretningsenhetene. Læring og vekst tar for seg infrastrukturen selskapet må bygge for å skape langsiktig vekst. Her er det fokus på forbedring, og det er tre prinsipielle ressurser som er viktige for å oppnå det: mennesker, systemer og organisatoriske prosedyrer. Det er viktig å investere i læring og vekst, slik at alle de fire perspektivene underbygger hverandre (Kaplan og Atkinson, 2014).

Mange selskaper tok i bruk balansert målstyring for å prøve å skifte fokus fra budsjett til mer strategi-tankegang. Det kan være et robust rammeverk for å få bukt med endinger i blant annet konkurransesituasjonen. Målkartet er likevel litt for kortsiktig fokusert; det er fortsatt på budsjettåret og deres kortsiktige mål. På mange måter har balansert målstyring mye likheter med budsjettet, da rapporteringen i mange tilfeller er lik gjennom at målene blir sammenlignet med de faktiske tallene (Hope og Fraser, 2003).

3.4.3 Benchmarking

Tanken bak benchmarking er hovedsakelig kontinuerlig forbedring, der man kan måle organisasjonen og dens enheter mot høye standarder (Hope og Fraser, 2003). Gode benchmarks sørger for at man måles mot den beste i klassen istedenfor interne forhandlinger

om nivåer. Videre gir benchmarks troverdighet i forhold til at det har blitt oppnådd av andre. Benchmarks kan imidlertid være både eksterne og interne, i form av beste enhet i bedriften eller beste bedrift i markedet. De må være realistiske, noe som vil si at dersom benchmarkene bygger på ulike forutsetninger vil de kunne være misvisende.

Benchmarking kan brukes for å oppfordre til kontinuerlig og raske forbedringer. Det kan få ansatte ut av tankegangen man ofte er i ved budsjett, at det må tas små steg av gangen. På denne måten kan benchmarking, i hvert fall i rette hender, føre til et miljø bestående av ambisjon og høye prestasjoner. Videre kan det være lettere for ledere å vurdere prestasjoner rettferdig, da man har en intern eller ekstern benchmark å gå etter.

Benchmarking er også med på å støtte desentralisering da det gjør det mulig for ledere å gå etter relativ suksess og utfordre ambisjoner på hvert nivå.

DEL 3: VALG AV METODE

4.0 Metode

I dette kapittelet beskriver jeg hvordan jeg har gått frem i prosessen med å svare på utredningens problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg starter med å beskrive valg av undersøkelsesdesign, før jeg presenterer metoder for gjennomføring av datainnsamlingen. Videre beskriver jeg analysebiten av utredningen, før jeg avslutningsvis diskuterer studiens reliabilitet og validitet.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Ved valg av undersøkelsesdesign for studien tar man utgangspunkt i problemstillingen og finner det designet som er best egnet til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene (Jacobsen, 2005). Undersøkelsesdesignet gir retning for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jacobsen (2005) klassifiserer undersøkelsesopplegg i to dimensjoner: om studien går i bredden eller dybden og om den er beskrivende eller forklarende.

På bakgrunn av studiens problemstilling er det valgt et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter, som vil si en casestudie av Posten og ulike divisjoner/enheter (Johannessen et al., 2011). Casestudier egner seg godt til studier som fokuserer på et fenomen i en spesiell kontekst. I denne studien er det styringsmodellen i selskapet Posten som er undersøkelsesfokus. Videre kan casestudie bidra til at man finner ting man ikke var klar over på forhånd, som kan danne hypoteser og bli testet gjennom andre casestudier eller undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005).

Jeg har fokusert på et utvalg med relativt få enheter og mange variabler. Det vil si at jeg har intervjuet enheter i form av enkeltindivider, med fokus på mange spørsmål. Undersøkelsesopplegget går dermed i dybden, der jeg søker å få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten, ansatte i Posten, og konteksten den inngår i, selskapet Posten. Det sentrale i undersøkelsen er å forstå fenomenet, den nye styringsmodellen, men innenfor en kontekst. Det ”ideelle” undersøkelsesopplegget består av både mange variabler og mange enheter, og en avveining på bakgrunn av begrenset tid og ressurser gitt rammene for en masterutredning måtte gjøres. Mange variabler er best egnet i forhold til mine forskningsspørsmål, da jeg søker dypere innsikt fremfor å forstå hele

organisasjonen som sådan. Gjennom dette undersøkelsesopplegget er det vanskelig å statistisk generalisere fra utvalget til en større populasjon, men det er gode muligheter for generalisering fra empiri til teori (Jacobsen, 2005).

Videre er hensikten å forstå og beskrive fenomenet på et bestemt tidspunktet (Ibid.). En tverrsnittsundersøkelse er både passende og mulig, med tanke på at dette er et relativt begrenset studie i form av tid og ressurser. Likevel kan man si noe om endring over tid ved denne undersøkelsesformen ved hjelp av et retrospektivt design. Dette ligner på tverrsnittdesignet og er en metode der man spør individer om hva som har skjedd. Argumentet er at mennesker husker tilbake i tid og kan dermed beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Dette bruker jeg i studien, da det også er av interesse å få erfaringer og oppfatninger rundt den tidligere budsjettmodellen. Studien benytter seg altså av en tverrsnittundersøkelse, med innsalg av retrospektivt design (Johannessen et al., 2011). Det kunne vært interessant og også få en sammenligning på et senere tidspunkt, noe jeg vil foreslå i videre forskning.

Jacobsen (2005) skiller mellom beskrivende eller forklarende (kausale) studier, der kausalitet er et omstridt begrep innenfor samfunnsvitenskapen. Kausalitet innebærer å si noe om årsak og virkning og setter særskilte krav til undersøkelsens design. Denne studien søker ikke kausalitet, og er i så måte beskrivende. Ryan, Scapens og Theobald (2002) viser til fem ulike typer casestudier: deskriptive, illustrative, eksperimentelle, undersøkende og forklarende. Beskrivende casestudier passer for studier som vil beskrive hvordan styringssystem og prosedyrer brukes i praksis. En beskrivelse av praksisen kan være nyttig for å forklare bruken av ulike styringsverktøy eller styringsmodeller. Forklarende studier forsøker å forklare årsaker til en observert praksis, der fokuset er på et spesifikt case. Her er teori nyttig for å kunne gi en forklaring på det som observeres.

Det første forskningsspørsmålet er: ”hvorfør implementere en ny styringsmodell, og hvilke styrker og svakheter knytter seg til denne?” Jeg har ut fra teorien noe innsikt i mulige årsaker, men ikke hvilke som er avgjørende for Posten. Videre vil den nye modellens styrker og svakheter kartlegges, noe jeg har lite kunnskap om for spesifikt Postens modell. I så måte kan forskningsspørsmålet sies å være av forklarende karakter, da jeg forklarer årsaker, styrker og svakheter.

Det andre forskningsspørsmålet, ”hvordan er implementeringen gjennomført?”, ser på hvordan implementeringen er gjort, og kan i så måte karakteriseres som beskrivende.

Det tredje forskningsspørsmålet spør om hvordan den nye modellen brukes i praksis og kan også sies å være beskrivende. Hensikten er å beskrive hvordan selskapet bruker modellen, og hvordan strukturene er endret.

Casestudier har blitt mer og mer vanlig i regnskapsstudier, og særlig i økonomistyring. Her har casestudier fått status som en passende forskningsmetode, og man ser stadig flere slike studier i forskningslitteraturen (Ryan et al., 2002). Jeg mener derfor at denne forskningsmetoden er passende for min utredning.

I tillegg til å skulle være egnet til å belyse problemstillingen, vil undersøkelsesdesignet ha betydning for utredningens pålitelighet eller reliabilitet (Jacobsen, 2005), noe jeg kommer nærmere inn på i delkapittel 4.4.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Kvalitative data

Jeg ønsker å se nærmere på informantenes egne erfaringer og opplevelser og velger en kvalitativ undersøkelse der jeg samler inn data i form av ord som formidler mening (Jacobsen, 2005). I kvalitativ forskning er ofte målet selve forståelsen av et fenomen eller et case (Nyeng, 2012). På bakgrunn av dette mener jeg en kvalitativ undersøkelse vil belyse problemstillingen på en god måte og gi en grundig forståelse av hva endringen innebærer fra flere perspektiv samt ulike erfaringer.

I casebeskrivelsen er det en blanding av primærdata, informasjon samlet inn for første gang direkte fra individer eller grupper av individer, og sekundærdata, der forskeren ikke samler inn informasjonen direkte (Jacobsen, 2005). Her fikk jeg informasjon om styringsmodellen fra et dokument jeg fikk av en representant i selskapet, og bruker dette sammen med informasjon og data jeg har samlet inn, til å gi en casebeskrivelse.

4.2.2 Forberedelse til intervju

I forhold til min problemstilling søker jeg intervjuobjektene erfaringer og oppfatninger, noe som kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp under

intervjuet. Det får de muligheten til gjennom et delvis strukturert intervju, da det ikke legger sterke restriksjoner på friheten til å uttrykke seg. Dette gjelder særlig når intervjuobjektene skal snakke om hendelser, da er det viktig å få frem både kompleksitet, nyanser samt deres erfaringer. Jeg ønsker å få frem disse momentene, og dermed er delvis strukturert intervju den metoden som egner seg best i min utredning.

I intervjuguiden har jeg temaer og spørsmål jeg ønsker svar på, men åpner for at informanten kan være med på å styre informasjonen, slik at jeg får mest mulig informasjon rundt det jeg studerer. Ved delvis strukturerte intervjuer åpner man opp for muligheten til å få ulike synsvinkler tilpasset situasjonen (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2005) poengterer at man bør betrakte strukturen på intervjuet og intervjuguiden som en glidende skala mellom to ytterpunkter: samtale uten spesiell plan og rekkefølge til faste spørsmål i en bestemt rekkefølge, istedenfor å se på det som enten/eller.

Den overordnede intervjuguiden danner selve rammen for intervjuet, mens både temaer, spørsmål og rekkefølge kan varieres. Det er altså muligheter for å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, og det er vanlig å ha en liste over temaer og generelle spørsmål intervjueren skal innom i løpet av intervjuet. Temaene i intervjuguiden kommer fra de ulike problemstillingene undersøkelsen skal gi svar på. I mitt tilfelle valgte jeg å ha overordnede tema, men med spørsmål og underspørsmål slik at jeg ville få mer utdypende svar på de ulike temaene (Johannessen et al., 2011). Dette fungerte bra, og i ettertid ble det lettere å sammenligne og sammenstille dataene. Jeg fulgte intervjuguiden relativt systematisk i samtlige intervjuer, og synes det fungerte bra fordi jeg fikk oversikt over dataene. Jeg følte jeg fikk oversikt gjennom at informantene snakket rundt de samme spørsmålene, og delspørsmålene, slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål og sammenligne informasjonen jeg fikk. Jeg opplevde også at intervjuobjektene synes det var nyttig at vi fulgte guiden nokså strukturert, og at de i større grad kunne holde seg innenfor temaet og spørsmålet. Jeg sendte noen av informantene intervjuguide på forhånd, og samtlige fikk en oversikt over temaer jeg ville innom i løpet av intervjuet. Dette fungerte bra da intervjuobjektene var forberedt og hadde på forhånd tenkt gjennom temaene. Jeg mener dette var bra for min datainnhenting fordi jeg fikk gjennomtenkte og gode svar på akkurat det jeg lurte på. Det kan imidlertid tenkes at gjennom å få intervjuguiden eller temaguiden på forhånd vil intervjuobjektene kunne ha tenkt seg såpass nøye gjennom at de har holdt noe tilbake i intervjusituasjonen, eller svarer mer utfyllende på de spørsmålene de ser på som mest

interessante. Jeg som forsker var imidlertid oppmerksom på dette, og spurte ekstra der jeg mente det var behov.

Før jeg gjennomførte intervjuene hadde jeg fått et dokument angående selskapets styringsmodell og fikk dermed kunnskap om modellen på forhånd. Videre hadde jeg også et møte med økonomidirektør i konsernet for å få bedre innsikt i den nye styringsmodellen og fikk dannet et bilde av situasjonen i forhold til problemstilling og intervjuer. Ved hjelp av dette, i tillegg til teori, ferdigstilte jeg intervjuguiden som tar utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene. Dette var også med på å gjøre intervjusituasjonen enklere fordi jeg hadde satt meg relativt grundig inn i temaet, og jeg kunne dermed lettere forstå og komme med innspill under selve intervjuet.

4.2.3 Utvalg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene for denne utredningen er valgt gjennom at personen jeg snakket med innledningsvis formidlet kontakt etter mine ønsker, i den grad det kunne la seg gjøre. Utvalget endte opp bestående av tre ansatte på konsernnivå, altså ledelsesnivå, i tillegg til fire ansatte i divisjonene. Dette er henholdsvis økonomidirektør, controller og en representant fra HR i konsernet. Videre er det CFO og leder for controlling og salgsstøtte (i enheten Salg og PMI) i divisjon Post, samt CFO og controller (i region Øst) i divisjon Logistikk Norge. Gjennom representantene fra henholdsvis konsernet, divisjonene og enhetene i divisjonene er det tre nivåer: konsernledelse, divisjon og enhet. Jeg diskuterer utvalget i 4.4, evaluering av metode.

4.2.4 Intervju

Dataene i utredningen er kommet på bakgrunn av intervjuer og danner grunnlaget for empirien i tilknytning til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Individuelle intervjuer kan gjennomføres enten ved fysisk nærhet (ansikt-til-ansikt-intervju) eller ved fysisk atskillelse (telefon- eller e-post-intervju). Førstnevnte er både mer kostnads- og tidskrevende enn sistnevnte, men det ser ut til at individer har lettere for å snakke om følsomme eller vanskelige tema når det er ansikt-til-ansikt-intervjuer. Det kan lettere oppstå fortrolighet og personlig kontakt (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av dette prioriterte jeg å ha ansikt-til-ansikt-intervjuer, og heller færre intervju.

Det var en utfordring å skulle få intervjuene til å passe med at jeg kunne dra til deres arbeidssted, slik at å skulle ha flere intervjuer hadde tatt alt for mye tid og ressurser i forhold til nytte. Hovedprioriteten var å kunne intervju i et bestemt tidsrom, slik at jeg fikk gjennomført ansikt-til-ansikt-intervjuer. Jeg tror også ansikt-til-ansikt-intervjuene var godt egnet i forhold til ønsket om at informanten kan være med å styre temaet og det som blir tatt opp. Videre gir nærheten det lettere å kunne dele, slik at jeg som søker at de deler deres erfaringer, utfordringer og flere aspekter er avhengig av at de gir meg denne informasjonen. Det kan ofte være lettere å uttrykke i en samtale, uten å måtte skrive en lang e-post eller måtte gi mer konkrete svar i telefonintervju. I tillegg forsøkte jeg å skape tillitt, noe som er viktig i intervju med fysisk nærhet. For å bidra til dette ga jeg blant annet intervjuobjektene en innføring i studien, og hvorfor jeg ønsket å gjøre dette (Ibid.).

Jeg fant det hensiktsmessig å utarbeide et kort spørreskjema til noen av intervjuobjektene i tillegg, hvor de fylte ut skjemaet i forkant av intervjuene. Dette for å effektivisere intervjuene, slik at jeg fikk mest mulig informasjon gitt rammene rundt denne utredningen. Dermed valgte jeg å ta noen av spørsmålene fra intervjuguiden over på spørreskjema, spørsmål som i større grad kunne kvantifiseres, og fikk mulighet til flere spørsmål under selve intervjuet uten at de blir for lange. Spørreskjemaene bestod både av utkrysning og beskrivelser med ord. Dette var et nyttig supplement til intervjuene, da intervjuobjektene fikk satt seg grundigere inn i temaet på forhånd. Jeg opplevde at det var betydelig lettere å utføre de intervjuene der intervjuobjektet hadde forberedt seg på forhånd. Det var både lettere å få et givende intervju i forhold til forskningsspørsmålene, samt mer effektivt i form av å slippe å gjenta forklaringer og unngå misforståelser. I tillegg kan skjemaet brukes til en mer nøyaktig og presis forståelse av de ulike svarene.

Jeg gjennomførte totalt seks intervju, der det var ønskelig å holde det innenfor maks 1 time på hver. Intervjuene varierte fra 40 minutter til rett over en time, og jeg fikk ca. fem og en halv time med datamateriale. I tillegg hadde jeg et møte på rundt en og en halv time. Intervjuene ble dokumentert med både notater og lydopptak. Jeg fokuserte på å forstå og lytte under intervjuene, samtidig som jeg tok noen notater og forsøkte å grave dypere enkelte steder. Til tross for lydopptak kan det faktisk at man tar notater underveis signalisere at man oppfatter det som blir sagt, og jeg følte at det enkelte ganger var på sin plass og at det understreket at det som ble sagt var interessant (Ibid.).

4.3 Analyse av data

Det første jeg gjorde etter at dataene var samlet inn var å starte prosessen med å transkribere. Deretter ble dataene strukturert og analysert i en trinnvis prosess. Det kan være lurt å redusere datamengden før analyse og fortolkning. Utgangspunktet er at analysen har to formål: å organisere data etter tema og å analysere og fortolke (Johannessen et al., 2011). Først systematiserte jeg funnene etter kategorier og case, der de tre casene består av divisjon Post, divisjon Logistikk og konsernledelsen. Dette var en god metode å bruke og gjorde det lettere å få orden og oversikt over den store datamengden.

Man kan organisere og ordne datamaterialet på i hovedsak tre måter, men de er ikke gjensidig utelukkende: tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. Hvilken av disse organiseringene man velger å benytte seg av henger sammen med på hvilken måte teksten eller dataene leses på. Jeg har valgt å lese på en fortolkende måte, noe som innebærer at jeg har forsøkt å vise hva jeg tror dataene betyr og hva jeg kan slutte ut fra dem. Det er vanlig å forstå både informantenes tolkning og forskerens egen tolkning av fenomenet som studeres, som her er styringsmodellen. Jeg benyttet meg av tverrsnitts- og kategoribasert inndeling, der jeg systematiserte dataene etter tema. Det vil si at jeg delte inn etter de tre forskningsspørsmålene. I tillegg organiserte jeg dataene etter kontekst, noe som vil si at jeg delte inn i tre datasett, henholdsvis konsernledelse, divisjon og enhet (Johannessen et al., 2011).

Etter at dataene var systematisert ble datamaterialet analysert i henhold til de tre forskningsspørsmålene. Her tok jeg utgangspunkt i både deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv vil si "fra teori til empiri", og vil si å utlede eller å slutte fra det generelle til det konkrete. Her tester man teorien ved hjelp av empiriske data. En induktiv tilnærming innebærer at man går "fra empiri til teori", og går ut på at man konkluderer på bakgrunn av det spesielle til det mer allmenne eller generelle. Her samler man først inn data med hensikt om å finne frem til generelle mønstre som igjen kan gjøres om til teorier eller mer allmenne begreper (Johannessen et al., 2011). Analysen ble gjennomført gjennom en veksling mellom de to metodene, hvor jeg startet med å bruke induktiv metode på de tre forskningsspørsmålene. Deretter var det hensiktsmessig å se på datamaterialet med utgangspunkt i teori, og dermed bruke deduktiv metode. Da tok jeg utgangspunkt i endringsteori, struktureringsteori og generell budsjett- og Beyond Budgeting-teori. Slik

kunne jeg trekke frem funnene fra datamaterialet i de ulike casene, for så å sammenligne. Denne vekslingen mellom de to metodene ble valgt for å prøve å smelte sammen teori og empiri, og dermed oppnå en tolkning og analyse av dataene (Johannessen et al., 2011).

4.3.1 Kvalitative data

Det finnes ingen snarvei eller fasit på hvordan en analyse av kvalitative data skal gjøres, slik som det finnes med kvantitative data. En hovedregel er at den som har samlet inn dataene også bør analysere og fortolke dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for analysen av dataene (Silverman, 2006). Analyse og fortolkning glir vanligvis over i hverandre i kvalitative arbeid, men det er noen forskjeller. Analysere vil si å dele noe opp i elementer eller biter, og målet er å finne et budskap, en mening eller et mønster i dataene. Det som undersøkes er sammensatt av flere deler som må deles i mindre biter. Dette gjorde jeg når jeg delte opp dataene i forhold til forskningsspørsmålene i mindre biter, slik at jeg kunne se på ulike momenter. Å tolke handler om å sette noe inn i sammenheng. Da ser man på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det man undersøker og forsøker å sette det inn i en større ramme. Her er det vanlig å ta utgangspunkt i teori, for så å tolke funnene ut ifra denne. Målet er å forstå og forklare funnene fra analysen, og når dette er gjort, bør formålet med forskningen eller undersøkelsen være nådd. Dette gjorde jeg underveis da biter fra analysen falt på plass, og forsøkte å se det i sammenheng med teori. Imidlertid er det viktig å understreke at analyse og fortolkning glir sammen og skjer samtidig i analysedelen. Sammenhengen mellom fortolkning og formål er at man i tolkningen ser på konsekvenser av konklusjonen, og på den måten kommer med anbefalinger til oppdragsgiver eller til videre forskning på fenomenet (Johannessen et al., 2011).

4.4 Evaluering av metode: reliabilitet og validitet

I dette delkapittelet evalueres metoden brukt ved innsamling, bearbeiding og bruk av data i denne studien, samt metodens gyldighet. Jeg vil med andre ord se på metodens reliabilitet og ulike validitetsformer. Det hevdes at kvalitative undersøkelsesopplegg må vurderes på en annen måte enn kvantitative. De vanlige formene for evaluering, som er reliabilitet og ulike validitetsformer, må derfor erstattes med pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Guba og Lincoln, 1985, 1989: Johannesen et al., 2011). På den andre siden opererer Yin (2008: Johannesen et al., 2011) med de førstnevnte begrepene også for

vurdering av kvalitative data. I tråd med Johannessen et al. (2011) velger jeg å se på de relevante kriteriene for denne studien, uavhengig om de i utgangspunktet er ment for kvantitative eller kvalitative studier.

Pålitelighet eller reliabilitet innebærer hvordan data samles inn, benyttes og bearbeides. I denne kvalitative studien er det noen momenter jeg som forsker bør tenke på for å styrke påliteligheten (Johannessen et al., 2011). Utredningens pålitelighet refererer til i hvilken grad årsaker, selve implementeringen, bruken i praksis samt styrker og svakheter ved modellen reflekterer selskapets virkelighet.

Påliteligheten styrkes gjennom at intervjuobjektene i hovedsak består av ansatte som har god kjennskap til fenomenet jeg studerer: tre økonomidirektører, en regionscontroller, en mellomleder og en representant fra HR. Dette bidrar til god innsikt og viktige erfaringer knyttet til studiens forskningsspørsmål. To av intervjuobjektene var imidlertid ikke med på selve endringen, men jeg mener deres synspunkt er like verdifulle da de har hørt opplevelser fra andre ansatte, samt har god erfaring med hvordan den eksisterende modellen fungerer. På noen av temaene eller spørsmålene er de altså såkalte andrehåndskilder, der informasjonen er fra en person som ikke selv har vært tilstede ved hendelsen, men har hørt eller blitt fortalt av andre som har vært med (Jacobsen, 2005). Gjennom utvalget får jeg ulike perspektiv med tanke på konsernledelse og divisjons-/enhetsnivå, noe som er spennende i forhold til problemstillingen. Det gir en helhetlig analyse og interessant drøfting av styringsmodellen. Studien er begrenset i forhold til at det er en masterutredning over en relativt kort periode, og et høyere antall intervjuobjekter ble vurdert som for ressurs- og tidkrevende. Intervjuobjektene består av individer med relativt god kjennskap til styringssystemet, og de fleste forholder seg til modellen i sitt daglige arbeid, noe jeg mener gir datagrunnlaget høy pålitelighet. På den andre siden kan det være en ulempe at de fleste informantene har økonomiroller, da det kan gi mindre nyanser i studiens datagrunnlag. Det er bra at de på den ene siden har god kjennskap til temaet, men det kan gi lite nyanserte syn på forskningsspørsmålene. Det å benytte flere type roller ville kunne gitt flere nyanser i forhold til meninger og erfaringer. Flere av intervjuobjektene i denne studien består kanskje av de rollene som har lettest for å anerkjenne en ny styringsmodell, da de er godt inne i miljøet og det er deres hovedområde. Det ville vært interessant og intervju andre roller, som for eksempel individer på markedssiden, flere lederroller eller ansatte på lavere nivå. Likevel mener jeg mitt utvalg er viktig da det representerer modellen sett fra økonomers perspektiv, og samtidig innspill fra et par andre roller, som ikke er rene økonomiroller.

Videre mener jeg dataene er pålitelige ut ifra at jeg benyttet meg av lydopptak under intervju og deretter transkriberte dataene for en presis gjengivelse av det som ble sagt. På den andre siden kan det være noen som er skeptiske til dette og kanskje holder tilbake litt nettopp på grunn av at det som blir sagt blir tatt opp. Intervjuobjektene er imidlertid informert om muligheten til å trekke seg eller si ifra om det er noe de ikke vil skal publiseres. Dette mener jeg er med på å styrke dataenes pålitelighet, da de i større grad kan snakke fritt og heller trekke tilbake noe senere. Jeg fikk inntrykk av at ingen av informantene reagerte negativt på at jeg tok lydopptak i intervjuene. Sitatene er sendt til informantene for gjennomlesing. Ingen av informantene har bedt om at enkelte uttalelser ikke skal med. Dette kan henge sammen med at temaet ikke er utpreget sensitivt, i form av at det omhandler styringssystem. Samtidig er de delvis anonymisert i studien. Selskapet var generelt positive til at de var studieobjekt, da de selv har brukt mye ressurser på endringen. Jeg har også fokusert på å ikke trekke data eller uttalelser ut av sammenheng, slik at jeg gir det ny eller annerledes mening. Imidlertid er det viktig å være klar på at tolkning alltid vil kunne føres i en annen retning enn det som var ment, da man har ulike erfaringer og tanker som vil komme frem i en tolkning (Johannessen et al., 2011).

Datagrunnlaget og resultatet i utredningen styrkes gjennom bruken av hensiktsmessige kriterier for evaluering eller validitet. En form for validitet er troverdighet (begrepsvaliditet). Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad mine fremgangsmåter og funn gjenspeiler studiens formål, og virkeligheten. Her må man vurdere hvor klare begreper er samt vurdere metoden (Johannessen et al., 2011). Jeg gir i dette metodekapittelet en beskrivelse av metoder som er brukt, samt hvordan jeg har gått frem for å analysere og tolke dataene. Dette mener jeg viser at fremgangsmåte og funn skjer på bakgrunn av utredningens formål, samt at måten jeg har behandlet og analysert dataene på gir en mest mulig korrekt fremstilling av virkeligheten. Videre forklares begreper knyttet til empiri og avgrensning innledningsvis, samt at jeg gir en casebeskrivelse i del fire.

Det kan være ulike bias i en intervjusituasjon på grunn av at forskeren eller intervjueren bevisst eller ubevisst påvirker intervjuobjektet (Johannessen et al., 2011). Et bias som kan bidra til skjevheter i dataene er at jeg som intervjuer, og utestående, kommer inn og søker svar angående Postens virksomhet. Intervjuobjektene er klar over at dette skal brukes i en analyse av deres styringsmodell, og senere publiseres, noe som kan føre til tilbakeholdenhet i forhold til å gi informasjon. Dette kan være i form av at de ikke er villige til å gi sensitiv

informasjon eller at de forsøker å fremstille situasjonen, erfaringer eller opplevelser på en passende eller ønskelig måte ut fra selskapets interesser.

Videre fant intervjusituasjonen sted i informantenes arbeidsomgivelser, noe som kan styrke deres vilje til å holde tilbake informasjon eller fremstille situasjoner på en ønskelig måte. På den andre siden kan det også føre til større åpenhet, gjennom at intervjuobjektene var i kjente og trygge omgivelser, samt at jeg forsøkte å balansere dette gjennom forsikringen om delvis anonymisering i utredningen. Anonymiseringen opprettholdes i form av at kun stillingstittel og avdeling oppgis, og ikke navn. Imidlertid vil personer med kjennskap til organisasjonen og organisasjonskartet kunne gjenkjenne informantene. Jeg mener likevel at disse opplysningene er viktigere enn total anonymitet i utredningen, da det gjenspeiler holdninger, tolkninger og erfaringer fra de ulike nivåene. Dette gjør utredningen mer spennende og gir en mer interessant analyse av dataene.

Intervjuguiden ble utformet med fokus på nøytrale spørsmål, slik at jeg som intervjuer ikke leder svarene på noen måte. Likevel kan det tenkes at det på noen spørsmål kan ha blitt noe ledende ut ifra inntrykk som dannes underveis i en intervjusituasjon. Likevel mener jeg mine holdninger i stor grad var åpne og nøytrale, og at jeg søkte deres erfaringer og opplevelser rundt de tre forskningsspørsmålene.

Overførbarhet eller ekstern validitet går ut på om resultatene fra studien kan overføres til andre fenomener. Analyse og tolkning av innsamlede data vil føre til et forenklet bilde av det man studerer, da det blir tilpasset den enkelte forskeren, noe som er viktig å være klar over (Johannessen et al., 2011). I denne studien handler overførbarhet om hvorvidt studiens diskusjon og resultater kan overføres til de andre divisjonene i konsernet, samt de andre enhetene i divisjonene som ikke er representert gjennom de utvalgte intervjuobjektene. Flere av enhetene og divisjonene innad i Posten står ovenfor lignende utfordringer med tanke på at de er en del av samme konsern, og det vil derfor være muligheter for en viss grad av overføring. Videre er det muligheter for at resultatene kan overføres til andre store konsern som har vært, eller er, i en lignende endring av styringsmodell. Andre bedrifter vil mest sannsynlig oppleve flere av de samme momentene som kommer frem i denne utredningen, til tross for eventuelle ulike forutsetninger. Likevel er det viktig å understreke at resultatene gjelder Posten spesifikt, med de avgrensninger som er gjort, og at deres erfaringer med en Beyond Budgeting-inspirert styringsmodell vil kunne avvike i ulik grad fra andre selskapers innfallsvinkel og endring.

DEL 4: CASEBESKRIVELSE

5.0 Casebeskrivelse: Posten Norge AS

Dette kapitlet har som formål å presentere Postens nye styringsmodell, da den er grunnlaget for utredningen samt den empiriske analysen. Innledningsvis presenterer jeg kort Posten som selskap, hvilket innebærer fakta om Posten og dens virksomhet, samt beskriver kort de to divisjonene og enhetene denne utredningen i hovedsak dreier seg om. Deretter gir jeg en innføring i den nye styringsmodellen i påfølgende delkapittel.

5.1 Om Posten Norge AS

5.1.1 Posten Norge AS

Posten Norge AS (ellers referert til som Posten) er et nordisk post- og logistikkonsern som både utvikler og leverer tjenester innenfor post, kommunikasjon og logistikk. Norden er hjemmemarkedet, og konsernet består av over 20 000 medarbeidere. Posten ønsker at selskapets kjennetegn skal være kontinuerlig forbedring, og deres sentrale verdier er redelighet, respekt, samhandling, mot og åpenhet (Posten Norge, 2014a).

Konsernet har videre to merkevarer, Posten og Bring. Posten betjener privatkunder i det norske markedet, og er ansvarlig for postdistribusjonen og et landsdekkende postkontornett. Sistnevnte, Bring, betjener bedriftskunder innen post og logistikk i Norden gjennom ulike forretningsområder (Ibid.).

5.1.2 Divisjon Post og enheten Salg og PMI

Divisjon Post består av Posten i Norge, og Bring i Norge og Norden, og er en betydelig aktør i både det norske og nordiske kommunikasjonsmarkedet. De har ansvar for posttjenestene i Norge, inkludert de konsesjonsbelagte. Videre driver divisjon Post konsernets satsing på digitale tjenester, samt utvikler nye fysiske og digitale tjenester og infrastruktur. Post har seks forretningsområder, henholdsvis Posten og Bring Kundeservice, Salg, seks regioner, Digipost, Bring Citymail Sverige og Bring Dialog (Posten Norge, 2014b).

Enheten Controlling og Salgsstøtte ligger i/under enheten Salg og PMI, som igjen ligger under Divisjon Post.

5.1.3 Divisjon Logistikk Norge og region Øst

Logistikk Norge operer gjennom Bring og er ledende i Norge på logistikk. De leverer integrerte, industrialiserte og effektive logistikkløsninger. Divisjonen driver alle nasjonale pakke- og godsterminaler, samt frakter post, pakker og gods. Videre har de ansvar for fly- og hovedpostgangsnettet. Forretningsområdene består av Regionene, Offshore & Energy, Bring International, Bring Frigo Norge og Bring Warehousing (Posten Norge, 2014c)

Region Øst er en av regionene i henhold til forretningsområder og driver pakke- og godsterminaler samt frakt. Regionen er videre med på å ha ansvar for hovedpostgang og linjetrafikk i Norge med bil, tog og fly (Ibid.).

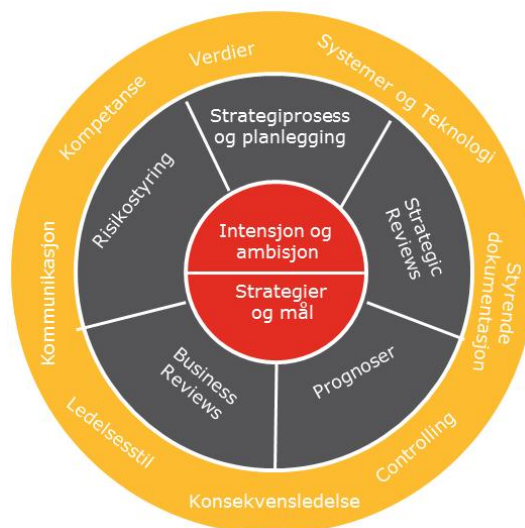
5.2 Presentasjon av den nye styringsmodellen i Posten

Postens nye styringsmodell innebærer å gå bort fra den tradisjonelle budsjetteringen og det den medfører og over til en styring som bygger på Beyond Budgeting. Modellen ble initiert sent i 2010 og gir en strukturert tilnærming til styring for konsernet som helhet, og divisjoner og enheter. Konsernledelsen har gitt en oppfordring på at samtlige i selskapet bør benytte seg av denne styringsmodellen i arbeidet med å nå de respektive målene. Det ble først gitt en anbefaling og oppfordring i 2011 og en repetisjon i desember 2013. Jeg har inntrykk av at strategien har vært å forsøke å selge tankegangen istedenfor å presse på prosessen nedover i organisasjonen.

Den overordnede hensikten med Postens styring er to sentrale punkter: raskt og effektivt få en forståelse for hva som skjer og årsaker til hvorfor det skjer, samt ta riktige beslutninger første gang, både proaktive og reaktive. Den nye modellen fokuserer mer på å se fremover og henge med i markedet og omgivelsene.

Termen Posten bruker i forbindelse med modellen, og som jeg benytter i denne utredningen, er konsernets styringsmodell.

Under viser jeg en illustrasjon av helheten i Postens virksomhetsstyringsmodell, der det er presentert hva virksomhetsstyringen inneholder.



Figur 4: Elementer i Postens totale virksomhetsstyring. Kilde: Controller, konsern

I den empiriske analysen er hovedfokus på målsettingsprosessen og planleggingsprosessen, da det i hovedsak er disse prosessene jeg finner det interessant å se på. Mitt inntrykk er at det i hovedsak er her endringene ligger, og jeg vil derfor kort presentere styringsmodellen, delt inn etter mål og planlegging, i det følgende.

5.2.1 Målsettingsprosessen

Posten har fokus på at det som utføres, endres eller utvikles i konsernet skal være i henhold til styrets vedtatte strategi. Strategien skal oppsummere og beskrive strategiske intensjoner og ambisjoner, samt beskrive overordnet hvordan strategien skal iverksettes og realiseres. I tillegg skal den beskrive resultater og verdiskaping gjennomføringen av strategien har til hensikt å oppnå.

Målene blir fastsatt av konsernsjefen og bekrefte av styret i desember hvert år. De blir fastsatt for en periode på 12 måneder og følger året. Selskapets mål skal ikke endres i løpet av året dersom dette ikke aksepteres av konsernsjefen og styret.

Hensikten med mål er å bestemme ambisjonen for konsernets EBIT-resultatet for det kommende kalenderåret. Hoveddriveren bak nivået for mål er eierens fastlagte krav til egenkapitalavkastning, forkortet RoE. Dette innebærer imidlertid ikke at RoE hvert år må nå dette kravet, men at denne avkastningen skapes over tid. Dermed er det et visst handlingsrom, men samtidig skal det inneholde en grad av ambisjon.

Målene er ikke et budsjett og skal være knyttet til og forankret i en handlingsplan. Alle tiltak som er nødvendige for å nå målet er ikke nødvendigvis avklart på tidspunktet for målfastsettelse. En av utfordringene ved fastsettelse av mål i selskapet knytter seg til at nødvendig ambisjonsnivå skal balanseres med en realistisk vurdering av hva som er gjennomførbart og oppnåelig. Risiko for å ikke oppnå årets mål skal vurderes og beskrives i en risikoanalyse, i tillegg til å vurdere om de har nok tiltak for å håndtere risikoene.

Målene for året følges opp i månedsrapporter ved å sammenligne med siste 'Best Estimate' for året, slik at Posten hele tiden fokuserer fortløpende på utfallet for perioden og ikke kun den spesifikke månedens resultat. For å unngå at oppmerksomheten dras bort fra fokus på fremtid skal ikke mål periodiseres per måned. Slik vil selskapet også fokusere på hvordan gap kan lukkes.

'Business Reviews' er en møteplass der alle elementene kommer sammen for en tydelig og felles forståelse av den nåværende situasjonen for divisjonene, samt for å diskutere de viktigste momentene som eksisterer eller kan dukke opp i virksomheten.

Det etableres strategiske KPIer for strategiperioden, men de revideres hvert år i desember for å sikre at de fortsatt er relevante. Divisjonenes KPI-kart fastsettes for en 12-måneders periode, men flere av KPIene vil gå igjen hvert år. Videre må divisjonene ha en tidsplan for utarbeidelse av KPI-kart for sine forretningsområder og enheter, som må være klare innen januar for sammenheng med fastsettelsen av individuelle resultatmål og KPIer for de ansatte.

KPIene fra ledelsen er kun overordnede for divisjonene, slik at de må sette egne mål for hva deres medarbeidere konkret skal oppnå. KPIene består både av finansielle og ikke-finansielle måltall og relativt mye ikke-finansielle. Dette på grunn av at de får det finansielle gjennom rapporteringen, slik at KPIene stort sett fokuserer på det ikke-finansielle. Det er ikke mye endringer her med tanke på endring av styringsmodell, da Posten tidligere også hadde denne strukturen. KPI-strukturen har imidlertid kommet mye tyngre gjennom implementering av et mye bredere sett. Dette er gjort for å sikre måltall på flere områder i divisjonen enn kun de divisjonsdirektør og forretningsområdeledere er knyttet til. Med den nye modellen måles det altså mer på konkrete KPIer, og de har fått en sterkere produktivitetstankegang i selskapet. KPIene ligner mye på balansert målstyring, men det opereres ikke med en rendyrket modell.

5.2.2 Planleggingsprosessen

Selskapet opererer med to ulike typer prognoser: prognosen som har et rullerende 12 måneders perspektiv og langtidsplanlegging som har et rullerende treårsperspektiv. Den første hensikten med å utarbeide prognosen er at den skal presentere en best mulig fremstilling og anslag for det mest sannsynlige økonomiske utfallet for de kommende 12 månedene, tatt i betraktning noen momenter. Disse er normale eller forventede forretningsforutsetninger, innarbeidelse av kjente planer, samt justering for andre kjente eller sannsynlige momenter som kan påvirke. Hensikt nummer to er at de gjennom den innsikten skal bli i stand til å justere og endre det sannsynlige utfallet i forhold til mål, gjennom en tydelig forhåndsvarsel om mulige avvik. På den måten kan korrigerende tiltak diskuteres og iverksettes så raskt som mulig. Det er meningen at prognosen skal gi et så ærlig bilde som mulig av forventet utvikling den kommende perioden slik at det kan legges til rette for en effektiv styring. Langtidsplanens hensikt er å sammenligne og vurdere hvor godt den anslåtte økonomiske resultatutvikling stemmer med de forventninger og beregninger som er fastsatt i strategiplanen.

Videre er månedsrapportene selskapets hovedverktøy for samling av informasjon og status for utvikling av økonomiske resultater. De er det grunnleggende dokumentet for møter i forhold til deres 'Business Reviews' og rulleringen av prognosene. Rapporten skal også gi analyser og vurderinger av årsaker til oppnådde eller ikke oppnådde resultater slik at det er mulig å ta både raske og riktige beslutninger i forhold til korrigering og forbedring. Her har de fokus på å forbedre og øke månedsrapportens relevans gjennom å redusere de kommentarene som kun gjengir hva som har skjedd, og heller øke kommentarer som analyserer årsaker, vurderer gap og gir tiltak for korrigering, samt analysere trendutviklingen og vurdere en eventuell avvikende utvikling.

I den nye modellen er det også større fokus på å analysere markedet gjennom en halvårlig rapport, der hensikten er å kombinere markedstrender og konkurrentinformasjon. Videre å bruke denne informasjonen til å sammenligne med Postens egne resultater og prestasjoner ved hjelp av historiske data samt innholdet i den nyeste prognosen og langtidsplanleggingen. Dette for å kunne se utvikling, strategier og planer i en bredere og mer markedsbasert sammenligning.

DEL 5: EMPIRISK ANALYSE

I denne delen analyseres, diskuteres og tolkes innsamlede data i henhold til problemstillingen. Analysen er delt inn i tre kapitler som hver for seg besvarer de tre forskningsspørsmålene. Her ser jeg først på årsaker til at Posten har valgt å gå over til den nye styringsmodellen, for så å se på hvordan implementeringen er gjennomført. Til slutt ser jeg på hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis i selskapet.

6.0 Hvorfor endre styringsmodell, og hvilke styrker og svakheter knytter seg til den nye modellen?

I dette kapitlet tar jeg for meg utredningens første forskningsspørsmål, som går ut på hvorfor Posten har valgt å endre styringsmodell, samt tilhørende styrker og svakheter knyttet til den nye modellen.

Å endre styringsmodell er som regel en stor forandring i enhver organisasjon. Det innebærer endringer i blant annet tankesett og rutiner, og kan være en mer eller mindre anstrengende prosess. Hvorfor Posten velger å gjøre dette bunner i ulike årsaker, og jeg finner hovedsakelig at valget skyldes endringer i omgivelsene, samt flere negative sider ved budsjetter som styringsverktøy i seg selv.

Toppledelsen i bedriften er også en av årsakene til at Posten nå har valgt å styre på en annen måte:

”Vi hadde fra år 2000 til 2006 en veldig ekstrem budsjettstyring. Det var fordi vi hadde et regime der toppsjefen og CFOen hadde stor tro på budsjettet som styringsverktøy. Men så skiftet vi ledelse i 2006, og da begynte vi å se litt på dynamikken, og da begynte egentlig tenkingen rundt om ikke vi burde få modernisere eller revitalisere styringsmodellen.” Controller, konsern

Dette sitatet understreker at den gamle toppsjefen og CFOen hadde tro på budsjettet som styringsmodell og at ønske om endring ikke var tilstede. Budsjettet har lange tradisjoner i selskapet, og i en stor byråkratisk organisasjon er det vanskelig å gjøre endringer dersom ledelsen ikke ser behovet. Med ny ledelse i 2006 ble det imidlertid åpnet opp for modernisering og endring, hvilket har ført til en styringsmodell inspirert av Beyond Budgeting.

6.1 Omgivelsene krever endring

De siste årene har det skjedd gradvis store endringer i verden med tanke på globalisering og næringsliv. Dette innebærer sterkere konkurranse i bedriftsmarkedet og svingninger og endringer i bedrifters marked og omgivelser.

”Jeg tror hovedårsaken [til at vi endret styringsmodell] var det at vi opplevde at det skjedde så mye endringer i løpet av kort tid, så det var kanskje mest for å fange de

endringene vi så sånn markedsmessig, og for så vidt kostnadmessig, og da ha en mye mer hurtigere oppdatering på det.” CFO, Post

Endringene markedsmessig og kostnadmessig understreker omgivelsenes endringer, og for Posten sin del innebærer det også store teknologiske endringer. I 1952 kom postkasseloven som sa at alle skulle ha postkasse, noe som betyr at selskapet har lange tradisjoner med å levere post og reklame til utallige husstander (Posten, 2014d). Med dagens teknologi, i form av internett og e-post, har brevsegmentet imidlertid sunket drastisk, hvilket Posten opplever sterkt gjennom høyt kostnadsfokus i divisjon Post. Kostnadsfokuset står også sterkt i Logistikk Norge, der markedet kjennetegnes av sterk konkurranse med høyt press på prisene. Også i denne virksomheten merkes den teknologiske endringen, spesielt i form av netthandel.

”Eller det var vel egentlig finanskrisen som var den utslagsgivende delen da, for da gikk vi til styret før jul med budsjett, og da vi kom tilbake etter nyttår var det ikke verdt noen ting. Og da begynte vi å jobbe med å erstatte det systemet med en annen type, så det er vel den bakenforliggende årsaken.” Controller, konsern

Finanskrisen i 2008 var den utslagsgivende faktoren bak endringen i styringsmodell. Tidligere var Posten vant med at ting var ganske forutsigbart over tid, men selskapet fikk virkelig oppdage hvor fort ting kunne snu gjennom endringene i konjunktorene finanskrisen førte med seg. Raske endringer viste hvor lite verdi et budsjett kan ha. HR forteller også at de tidligere hadde innført Lean-metodikk i bedriften, og at det dermed også var naturlig å se på hvorvidt styringssystemet støtter opp om dette.

BBRT (2013b) lister en del kritikk og negative opplevelser med budsjettet, der det blant annet argumenteres for at budsjettet kan være utdatert innen få måneder, det henger ikke med i konkurransesituasjonen, oppfordrer til uetisk atferd, hindrer rask respons samt er for detaljert og dyrt. Flere av disse momentene samstemmer med Postens opplevelser i perioden før og etter finanskrisen. Resultatene varierte i stor grad fra måned til måned, hvilket innebar at et budsjettssystem var et lite effektivt og verdifullt styringsverktøy.

6.1.1 Usikkerhet i omgivelsene

Duncan (1972) hevder det er avgjørende for selskaper å tilpasse seg omgivelsene for å ha en mulighet til å overleve. Dette indikerer at Postens forsøk på bedre kontroll og tilpasning gjennom endret styringsmodell er en god strategisk avgjørelse. De vil få en mulighet til å

henge med, og stille sterkere, i konkurransen, samt en større sjanse for å overleve på lang sikt.

Omgivelsene rundt Posten er komplekse, da det er mange faktorer i omgivelsene som påvirker beslutninger og vurderinger som tas. Eksempler er konjunktursvingninger, staten, teknologi og konkurranse. Videre er flere av faktorene i kontinuerlig endring. Divisjon Post utvikler seg mot mer nettbaserte tjenester i takt med etterspørselen, og innen divisjon Logistikk Norge er det stadig nye løsninger som fører til at de må tilpasse seg konkurrentene. Dette særlig i form av hvordan de kan kutte kostnader for å henge med i den sterke konkurransen. Dersom man ser på konsernets virksomhet under ett er det altså mange faktorer Posten som helhet må vurdere og ta hensyn til. Faktorene i omgivelsene synes imidlertid å være relativt statiske da endringene har vært en trend i en lengre periode, med tanke på blant annet fallende etterspørsel og utvikling av teknologi, for divisjon Post sin del. I divisjon Logistikk Norge beskrives markedssituasjonen slik:

”Det er en utvikling hvor prosessene hele tiden presses, hvor de store aktørene, de store kundene, flytter lagrene ut, og handler på og benchmarker undertransportørene hele veien. Så vårt marked er preget av ekstrem intensiv konkurranse med press på prisene hele veien. [...] Også er det et marked som er under press, under hele vekslingen mellom nasjonal og internasjonal transport og bruk av utenlandske sjåfører til lavere kostnad, og regelverket rundt dette.” CFO, Logistikk Norge

Videre er strukturen i markedet i ferd med å endre seg, med tanke på netthandel. Til tross for kompleksitet vil jeg påstå at også denne divisjonen opererer i relativt stabile og statiske omgivelser, der endringene er kontinuerlige og til en viss grad forutsigbare. I henhold til Duncans rammeverk havner derfor Posten, med divisjonene (Post og Logistikk Norge) i cellen med ”moderat lav opplevd usikkerhet” i omgivelsene, på bakgrunn av relativt komplekse og statiske omgivelser. For å hanskes med usikkerheten bør selskapet tilpasses og organiseres deretter. Det kan imidlertid være at Postens omgivelser er mer dynamiske enn statiske, da teknologien utvikles relativt raskt, i tillegg til at andre krav og faktorer rundt selskapet kan være i en gradvis kontinuerlig endring. Dermed vil Posten være glidende over til kategorien ”høy usikkerhet” (se figuren under).

	Simple	Complex
	Cell 1: low perceived uncertainty	Cell 2: moderately low perceived uncertainty
Static	(1) Small number of factors and components in the environment (2) Factors and components are somewhat similar to one another (3) Factors and components remain basically the same and are not changing	(1) Large number of factors and components in the environment (2) Factors and components are not similar to one another (3) Factors and components remain basically the same
	Cell 3: moderately high perceived uncertainty	Cell 4: high perceived uncertainty
Dynamic	(1) Small number of factors and components in the environment (2) Factors and components are somewhat similar to one another (3) Factors and components of the environment are in continual process of change	(1) Large number of factors and components in the environment (2) Factors and components are not similar to one another (3) Factors and components of environment are in a continual process of change

Tabell 3: Postens omgivelser og tilhørende usikkerhet. Kilde: Duncan (1972)

Daft et al. (2010) gir anbefalinger i henhold til hvordan selskaper med ulik grad av usikkerhet i omgivelsene bør tilpasse seg. For Posten, opererende i lav moderat usikkerhet, anbefales en mekanistisk struktur bestående av formaliteter og sentralisering ved lav moderat usikkerhet. Posten har relativt rigid struktur når det kommer til større prosjekt- og investeringsbeslutninger. Det at divisjon Post de senere årene har redusert antall regioner (Falck, 2008) kan tolkes som et forsøk på mer kontroll sentralt, med mindre regionale forskjeller. De siste par årene har imidlertid divisjon Logistikk endret organiseringen, med en litt flatere struktur. Da jeg spurte hvordan divisjonen hadde forandret seg som følge av den nye styringsmodellen, svarte representanten fra Logistikk Norge følgende:

”Det tror jeg nesten er umulig å si sånn i forhold til dette her, for vi har endra organiseringen og hele divisjonen. Den [divisjonen] har endret seg to-tre ganger etter det der ble innført, ikke som følge av modellen. Vi har endret hele tankesettet i divisjonen, de siste to årene, en litt flatere struktur og en litt annen tilnæringsmetode. Så vi har gjort kraftige justeringer, så det er veldig vanskelig å skille den ene fra den andre effekten da.” CFO, Logistikk Norge

På bakgrunn av det vil jeg si at selskapet opererer med en viss grad av sentralisering og formell struktur, men gradvis mer desentralisering. I Beyond Budgeting står desentralisering og en dynamisk prosess sterkt (Hope og Fraser, 2003). Den nye styringsmodellen representerer en mer dynamisk styrings- og beslutningsprosess, og Posten har på den måten fått mer dynamikk og desentralisering på visse områder, særlig gjennom at planer og mål rulleres og tilpasses underveis i året. Videre tar de ansatte selv lokale avgjørelser, og det opereres ikke med detaljerte planer fra ledelsen. I enhetene er det med den nye modellen mer frihet til å sette i gang tiltak eller gjøre grep, selv om det i praksis er liten forskjell. Posten

glir, i Duncans beredskapsrammeverk, over i cellen med høy usikkerhet, på bakgrunn av mer dynamiske omgivelser. Da er en desentral struktur mer hensiktsmessig.

Videre hevder Daft et al. (2010) at bedriften bør bestå av mange avdelinger, noen integrerte roller, samt noe planlegging i form av moderat hastighet på responsen. Dette praktiserer Posten gjennom fire divisjoner med mange enheter og regioner. Angående integrerte roller er følgende sitat interessant:

”For økonomifunksjonen er det ganske stor endring, for det krever mye mer folk som kan gjøre det analytiske. Alle disse spread-sheets-jockies, altså alle disse regneark-kongene, har nok fått en tøffere hverdag. Det er veldig mange økonomer som er veldig glad i dette regnearket, men det passer veldig dårlig inn i en sån modell, fordi det er ikke det som er fokus, det er den analytiske delen av det.” Controller, konsern

Det er ikke lenger stort behov for såkalte ”tallknusere”, og behovet er i større grad endret til personer som besitter mer analysekunnskap. Det tolker jeg som at noen av rollene i selskapet vil være mer integrert. Det vil være viktig for å kunne se helheten, slik at trusler og endringer oppdages i god tid. Videre anbefaler Daft et al. (2010) moderat hastighet på responsen i planleggingen. Med prognosestyring øker hastigheten på responsen betydelig sammenlignet med tradisjonell budsjettering.

Koberg og Ungson (1987) hevder på den andre siden at bedrifter som opererer med høy usikkerhet bør utvikle mer byråkratiske strukturer og bli mer sentraliserte. Dette, sammen med standardiserte arbeidsprosesser, vil kunne bidra til at ansatte tolker de usikre omgivelsene som mer forutsigbare. Posten har imidlertid valgt mindre byråkratiske strukturer og mer desentralisering i form av at de erstatter budsjettene med rullerende prognoser. Selskapet har tidligere hatt sterke byråkratiske mekanismer, men har de siste årene beveget seg mot mindre byråkrati. Endringen av styringsmodell forsterker dette, til tross for at selskapet fortsatt har noen byråkratiske trekk igjen.

Jeg vil hevde selskapet er mer desentralisert også gjennom fokus på at informasjon skal være tilgjengelig for alle samtidig. Ledere vet på den måten til enhver tid hva som foregår, da infoen er tilgjengelig underveis i året. Øvrige ansatte vil også ha tilgang på samme informasjon og får informasjonen raskere. Det tolker jeg som at ansatte får mer kontroll på de usikre omgivelsene, da de gjennom året har oversikt underveis og slipper en ”smell” på slutten av perioden, eller eventuelt kalenderåret, da resultater og årsresultater blir kjent. Da har selskapet mulighet til å endre tidsnok.

6.1.2 Fokus på dynamisk styring som peker fremover

Espstein (2003) påpeker at det er viktig å ikke kun se på markedssignaler, men de totale omgivelsene. I en organisasjon vil individene oppleve og evaluere signalene ulikt. Her er det blant annet viktig at ledelsen sørger for at organisasjonens systemer legger til rette for rutiner og insentiver for å lære av signalene fra omgivelsene. Da omgivelsene er en av hovedårsakene til at Posten valgte å endre styringsmodellen, er det viktig å kunne lære om omgivelsene rundt selskapet. Selskapet har vektlagt dette sterkere gjennom endringen, ved at styrings- og tenkemåten nå passer bedre med omgivelsene. Det understreker sitatet nedenfor, der informanten svarer på hva som er tanken bak endring av styringsmodell.

”Å få en mer dynamisk styring som peker fremover istedenfor at du får et fastlåst budsjett som på en måte blir til hinder for å tenke beslutninger i et kontinuerlig perspektiv. Det er det jeg oppfatter at er tanken. Budsjettstyringen medførte egentlig en form for, hva skal jeg si, rigiditet i beslutningsprosessen fordi du er knyttet veldig tett opp i mot budsjett og klarte ikke å foreta deg noe når du kommer sent på året, fordi du er knyttet opp og forpliktet til et budsjett.” CFO, Logistikk Norge

Tanken i den nye styringsmodellen er å se fremover, noe som bidrar til å kunne lære av omgivelsene istedenfor å kun følge opp hva som har skjedd gjennom et budsjett. Rutiner og insentiver skal fokusere på å tilpasse seg omgivelsene, og ikke et mål som ble satt gjennom diskusjoner for flere måneder siden. Skjer det uforutsette endringer underveis skal det tas hensyn til og vurderes. Ansatte bidrar til læring og raskere respons gjennom signalene de fanger opp, noe som indikerer at selskapet bruker omgivelsene til læring.

Representanten fra Post understreker dette gjennom følgende svar på spørsmål om hvordan divisjonen er endret:

”Det er litt det jeg har sagt innledningsvis, at vi er blitt mer til å styre på nøkkeltall og litt overordnede prinsipper, vi er mye mer overordna. Vi er nok blitt mer strategisk tenkende, hva er smart og ikke smart, jeg tror vi får opp en del tankeprosesser rundt det. [...] Ellers er det ikke de store endringene. Det er mest det her med å få fokus litt frem, løfte hodet litt, og se hvilken vei er vi på; er vi på den veien vi har planlagt eller ikke? Det er vel det som er den største endringen. [...]Og analysere det, nå analyserer vi mer fremtiden.” CFO, Post

Det er fokus på mer strategisk tenking, og å lære av omgivelsene underveis.

6.2 Negative sider ved den gamle budsjettmodellen, samt styrker ved den nye modellen

Usikre og endrende omgivelser er en av årsakene til at Posten tok valget om å endre styringsmodellen. Usikre omgivelser vil i flere tilfeller kreve andre styringsverktøy, da budsjettene ikke lenger klarer å tilføre verdifull styringsinformasjon. Det er også andre elementer ved budsjettene som ligger til grunn for endringen. Selve endringen kan imidlertid også være et signal ut i organisasjonen, noe sitatet under beskriver:

"[...] du har ulemper med begge [modellene]. [...] Jeg tror kanskje noe av det beste er at en overgang signaliserer at den gamle hadde svakheter, som vi nå skal prøve å få bukt med. Så det kan godt hende at det var et mål også at den overgangen skulle gi et signal ut." Controller, region Øst

Sitatet understreker at endringen skal forsøke å ta seg av noen av de opplevde problemene ved den gamle modellen.

I dette delkapittelet ser jeg på negative sider ved budsjettet, samt styrker ved den nye modellen. Analysen tar utgangspunkt i de ansattes erfaringer.

6.2.1 Tidsbruk og gjennomslagskraft

Posten opplevde i hovedsak at budsjetter var tungvint og tok alt for mye av tiden på høsten. Når det i tillegg er store svingninger i markedet, og de følte et behov for en hyppigere oppdatering av styringsfarten, vil en slik arbeids- og ressurskrevende jobb på høsten kunne føles lite verdifull. En prognosemodell krever på den andre siden kontinuerlig fokus på oppdatering og styring, og det kan være at arbeidsmengden totalt sett er den samme.

"Den nye modellen krever mer kontinuerlig fokus når man leder. Budsjett kunne strengt tatt være en gang per år der du setter av for at i november skal vi jobbe med budsjett, så var det det. [...] Det betyr samtidig at budsjettmodellen, om jeg skal tillate meg å kalle den det, er raskere på den måten at det kommer et krav, det skal inn, og bare jobbes ut tiltak for å nå de kravene. Om de kravene er realistiske eller ikke, det kan man diskutere da, men den var i teorien raskere i hvert fall." HR, konsern

Med det overstående sitatet presiseres det faktum at budsjettarbeidet i teorien er mindre arbeidskrevende, med tanke på at det er en prosess selskapet gjennomgår en gang per år. I henhold til Bergstrand (2009) er antagelsen om mer arbeid noe som vil være vanlig for bedrifter å oppleve.

Flere av informantene uttrykker imidlertid hvor tidkrevende den gamle modellen var, og at alt tyder på at ressursbruken er blitt redusert:

"[...] samtidig var den gamle tradisjonelle budsjettmodellen veldig arbeidskrevende i en gitt periode, det krevde veldig mye ressurser." CFO, Post

"Undersøkelser tyder på at ressursbruken har gått kraftig ned. Selv om jeg ikke kan legge frem et vitenskapelig dokument som sier det, men all tilbakemelding er at ressursbruken har endret seg kraftig." Controller, konsern

Det faktum at flere av informantene mener at den nye modellen er mindre tidkrevende kan være fordi de ikke har den enorme sjauen på høsten, og heller fordeler arbeidet og planleggingen utover. Det er vanskelig å si om de faktisk totalt bruker mindre tid eller om det kun oppleves slik. Likevel får jeg inntrykk av at arbeidsprosessen er mer effektiv og verdifull, og som Bergstrand (2009) hevder vil det sjelden være behov for lange diskusjoner i en slik modell da prognosene har blitt produsert flere ganger tidligere. Dette tyder på at bedriften vil spares for en del unødvendig bruk av tid og kan heller bruke denne tiden på kontinuerlig oppdatering. Imidlertid opplever Posten fortsatt behov for diskusjoner og lengre møter da noen av KPIene er valgt på bakgrunn av at de er lette å måle, noe som innebærer behov for diskusjon selv om tallene er gode. KPIene er ikke så gode at de kan ha slike korte møter enda, slik som andre store konsern som Statoil praktiserer, hvilket diskuteres i neste delkapittel under svakheter.

I modellen er det flere prognoseoppdateringer gjennom året, og nylig er antallet blitt redusert fra fire til tre, noe som oppleves som en forbedring. En svakhet eller fare ved flere oppdateringer i løpet av året er at selskaper kan få flere budsjettprosesser i året, slik at den totale arbeidsmengden, med tanke på planlegging, vil kunne øke (Bergstrand, 2009). Dette har Posten imidlertid vært veldig obs på, og funnet ut at tre vil være mer hensiktsmessig.

"Den her kan jo oppleves som mer omstendig, men jeg er veldig trygg på at den her er raskere vei til målet. Og at vi har bedre gjennomslagskraft som følge av den her, mer realistisk." HR, konsern

Til tross for at modellen kan oppleves som omstendig, understreker sitatet ovenfor at den nye modellen gir bedre gjennomslagskraft samt er mer realistisk. Dette henger sammen med at modellen har et kontinuerlig fokus, og dermed gir et bedre bilde av virkeligheten. Det kontinuerlige fokuset er på den måten en styrke.

Likevel er det en kontinuerlig kamp mot detaljene, som controller i konsern uttrykker:

”Det er alltid en fare, og det har vi vært veldig obs på, at vi må passe på at vi ikke får flere budsjettprosesser i året, istedenfor en. Det er alltid denne kampen mot detaljene som må føres hele tiden, og det er en svakhet. Altså, mange er veldig detaljorientert, og det må en nesten tas liv av for å få dette til å fungere. For ellers har du veldig lett for å bli så detaljert at man ikke ser skogen for bare trær.”
Controller, konsern

For at den nye modellen skal fungere optimalt må den store detaljorienteringen bort. Fokuset må hele tiden være på å være kritisk og ikke på enhver detalj. Dette er imidlertid også en styrke ved modellen, at den er mye mindre fokusert på detaljer. Det gir de viktigste målene og faktorene mer fokus og oppmerksomhet.

6.2.2 Ønsker prestasjons- og konsekvenskultur

Ledelsen forklarer at et av målene med den nye modellen er at de skal ha en mer prestasjons- og konsekvenskultur i organisasjonen, der budsjettene erstattes med KPIer. Dette er et av ledelsesprinsippene Beyond Budgeting-teorien står for (Hope og Fraser, 2003a). Der hevdes det at det er viktig å fokusere på relative prestasjoner, utfordre ambisjoner og i tillegg balansere konkurranse og samarbeid for å skape et klima for høye prestasjoner i en organisasjon.

”Generelt i konsernet savner jeg nok en prestasjons- og konsekvenskultur. Jeg føler vel kanskje at det burde vært litt høyere nivå på en del ting, og man ikke slipper unna det uten noen konsekvenser, på flere nivåer egentlig. Men det er nok litt med historikk å gjøre også da. [...] Det er fryktelig mange mennesker som har en intensjon om å gjøre en god jobb, men jeg savner kanskje i større grad en sånn prestasjonskultur da.” Mellomleder, Salg og PMI

Her uttrykkes det av en av informantene at en sterkere prestasjonskultur er savnet, slik mange andre konkurranseutsatte bedrifter og konsulentfirma opererer med. Dette kan tyde på at ikke alle er enige i at de er kommet videre langt med dette målet i henhold til endringen. Tanken om en prestasjons- og konsekvenskultur var først et eget prosjekt, men ble etter hvert satt sammen til et system og en måte å vurdere ansatte og ledere på. Ledelsen sier imidlertid at man alltid kan tenke at det burde vært tøffere, men at det ofte er økonomiavdelingen som mener det. Videre understrekes det at det er et gigantsystem og ikke noe som er gjort over natten. Dette kan tyde på at Postens tradisjonelle kultur fortsatt står sterkt i bedriften, og at den er lite forenlig med en prestasjons- og konsekvenskultur. Videre kan dette indikere at budsjettene, og medfølgende tankegang, ikke innehar en prestasjons- og konsekvenskultur. Kulturen, med tanke på en relativt byråkratisk struktur og konsesjonsbelagte oppgaver, har lange tradisjoner, og det kan ta lang tid før endringer institusjonaliseres. Schein (2011)

hevder det er viktig at ledelsen anerkjenner kulturen slik at den ikke styrer selskapet i uønsket retning, og det er ledere som må skape og lede kulturen. I henhold til dette må ledelsen forsøke å endre den sterke kulturen dersom de mener alvor med en prestasjons- og konsekvenskultur.

Det kan også være at en noe svak prestasjonskultur henger sammen med hvordan Posten har valgt å implementere endringen, med tanke på at har vært mer som en oppfordring i første omgang. Jeg kommer nærmere inn på hvordan implementeringen er gjennomført i neste kapittel.

”Selv om kanskje hver enkelt forretningsenhet i stor grad hadde følelsen av hvor det gikk uavhengig av rullerende prognoser, så hadde konsernet kanskje et behov for å konsolidere opp all informasjon som fantes ute i forretningen mer enn bare en gang i året gjennom budsjettprosessen.” Mellomleder, Salg og PMI

Gjennom en bedre oversikt vil det kunne være lettere for konsernet å operere med en sterkere prestasjons- og konsekvenskultur. Jeg har inntrykk av at de nå har mer oversikt, hvilket kan indikere at kulturen vil kunne komme sterkere etter hvert. Videre vil også gode KPIer ha noe å si for en slik kultur fordi det blir lettere å vurdere mer rettferdig.

6.2.3 Fokus på forbedring, fremtid og proaktivitet

Et av problemene med budsjettet er at det i liten grad fokuserer på kontinuerlig forbedring, fremtid og proaktivitet. I den nye modellen står fokuset om forbedringer i mye sterkere grad.

”Man blir tvunget tre eller fire ganger i året til å ha en strukturert prosess i forhold til å si noe om hvordan verden har endret seg. [...] Man blir tvunget til å ha en strukturert prosess for å gi en ny vurdering av det. Sånn sett får vi hyppigere oppdatert både hva forventingen er, og ikke minst hvordan de forutsetningene og vurderingene man gjorde tidligere, står seg i dag, gitt ny informasjon.” Mellomleder, Salg og PMI

Hope og Fraser (2003) hevder det er viktig å fokusere på relativ forbedring og kontinuerlig verdiskapning. Den strukturerte prosessen informantene beskriver gir selskapet mulighet til å være proaktiv, samt til å sette i gang nødvendige tiltak tidsnok dersom utviklingen går en annen vei enn forutsett.

6.2.4 Bevilgningstankegang

”Dette med budsjettankegang har en del negative sider, du får en del sandbagging i forhold til den bevilgningstankegangen. [...] Du får følelsen av at nå er det min

bevilgning. Kanskje to av de fem planlagte tiltakene ikke ble noe av, og så følte man fortsatt at man hadde en bevilgning med penger som da kunne brukes på andre ting, og man ble kanskje ikke så kritisk til hva man brukte penger på. [...] Mens i en rullerende prognosetankegang vurderer man hvert enkelt tiltak på selvstendig grunnlag mer enn å tenke at du hadde en pott med penger som du fikk lov å bruke til tiltak.” Mellomleder, Salg og PMI

Budsjettprosessen kan inneholde mye forhandling, og gjennom det uetisk atferd. I sitatet ovenfor hevdes det at resultatet kan bli såkalt ”sandbagging”, som betyr at det er en tendens til at planlagte resultater undervurderes, i form av enten for lave inntekter eller for høye kostnader i budsjettet, på bakgrunn av bevilgningen. På den måten er det lett å overprestere i forhold til det man har sagt at man skal levere. Budsjetter gir ”muligheten” til å forhandle seg til resultater det er mulig, og kanskje enkelt å oppnå, samt sikre seg mest mulig ressurser. Hope og Fraser (2003) understreker dette poenget, og en ”kjent” atferd er å bruke opp ressursene slik at neste budsjettperiode gir like mye, eller mer, bevilgning. Bevilgningstankegangen kan også føre til tilbakeholdenhet av kunnskap, eller at mål aldri overgås, slik at slakk sikres. Gjennom en prognosemodell vil det ikke være samme tankegang, da hvert enkelt tiltak eller prosjekt vurderes hver for seg, og lønnsomheten er den avgjørende faktoren. Det er større frihet til å endre underveis, i takt med endrede forutsetninger og omgivelser. Likevel er det også muligheter for uønsket atferd i en slik modell, da det også kan drives taktikk rundt parametere som legges til grunn. Dette diskuterer jeg i svakheter ved den nye modellen (underkapittel 6.3.2).

6.2.5 Mindre rigiditet, og mer fleksibilitet gjennom året

Selskapets ansatte har fått et mye større potensial for fleksibilitet i beslutninger, og slipper den helt rigide strukturen. Dette er noe Hope og Fraser (2003) anbefaler i forbindelse med styringsprosessen; handlings- og tiltaksplanlegging bør være en kontinuerlig og inkluderende prosess, der det er rom for strategiske initiativer. Med prognosene vil selskapet slippe bevilgningstankegangen på kostnadssiden, noe som absolutt vil være til fordel for et selskap som Posten som er såpass fokusert på kostnader på grunn av endrede konkurranseforutsetninger og omgivelser.

Modellen sørger videre for at skippertaksøvelsen på høsten, i forbindelse med budsjettprosessene, utgår. Dette er et poeng i henhold til BBRT (2013b) sin kritikk, som hevder at budsjettet mest sannsynlig er utdatert innen få måneder, og i hvert fall før neste budsjettprosess. Dermed vil det være lite verdifull bruk av tid. Hope og Fraser (2003) mener

også det er en sentral kritikk mot budsjettet, da man står ovenfor en overveldende jobb som vil gi et konstant press. Firmaer som mente de burde endre prosessen, mente ofte at de brukte for lite tid på verdiskapende arbeid. Sitatet nedenfor støtter dette:

”Vi slipper den skippertaksøvelsen på høsten i forbindelse med budsjettprosessene, vi er mye mer forberedt på å sette mål nå. Vi har mye mindre fokus på detaljer, og vi er mye mer overordnet.” CFO, Post

Gjennom prognoseoppdateringene i løpet av året er selskapet mer forberedt på å sette mål når det kommer til den større planleggingen på høsten. Det tyder på at Posten slipper det store presset og har oversikt gjennom året.

Hope og Fraser (2003) sier at det er viktig å ta med korte kommentarer angående marked for å forklare tallene, slik at prognoseprosessen går raskere. Posten fokuserer i større grad på markedsutvikling og konkurrenter. Samtidig er det ønskelig å øke månedsrapportens relevans gjennom å redusere kommentarer som kun gjengir hva som har skjedd, og heller øke kommentarer som blant annet analyserer årsaker og analyser trendutviklingen. I tillegg er det fokus på markedsanalyse gjennom en halvårlig rapport. Dette indikerer at selskapet forklarer tallene i forhold til markedet.

6.2.6 Involvering og dialog med enheter nedover i organisasjonen

Det nevnes at en av styrkene med modellen er involveringen av, eller dialogen med, nedenforliggende organisatoriske enheter. Dette er et poeng i henhold til Hope og Fraser (2003) sine ledelsesprinsipper. Dialogen kan ha ført til bedre informasjonen gjennom hele organisasjonen, og at det på den måten er lettere å operere med ‘én sannhet’. Videre vil en dialog og involvering av de ansatte lenger ned i hierarkiet kunne bidra til å motivere de ansatte til å ta riktige beslutninger. De kan føle seg verdsatt og viktige for organisasjonen, noe som kan være med på å ‘empower’ de ansatte.

6.2.7 Den nye styringsmodellen oppleves som en klart bedre modell

Det kommer frem i intervjuene at det generelt er positive opplevelser og opplevde styrker ved den nye modellen. Spesielt dersom den skal sammenlignes med budsjettankegangen ser ikke informantene de helt store svakhetene; de mener denne helt klart har flere sterke sider og gir mer muligheter.

"Hvis man ser i forhold til budsjett ser jeg egentlig ikke noen store svakheter. [...] Budsjettet er for meg en veldig gammeldags måte å tenke på. Det er ikke det at denne modellen er den perfekte måten å tenke på det heller, men sånn i valg mellom [de to modellene], så heller denne." Mellomleder, Salg og PMI

Sitatet presiserer at modellen oppleves som bedre. Det indikerer at den gir bedre styringsinformasjon, og passer til selskapets drift. På spørsmål om det kan gjøres forbedringer med modellen slik den brukes per i dag, svarer en informant blant annet følgende:

"Å finne en [modell] som i enda mindre grad forstyrrer organisasjonen, uten at det koster for mye i form av mindre informasjon og lignende, så kunne det vært bra. Men tror ikke vi trenger det, tror det ligger på et fornuftig nivå nå." Controller, region Øst.

Denne uttalelsen representerer de ansattes tilfredshet med den nye modellen, og at den i stor grad fungerer tilfredsstillende. Å kutte ned til tre prognoseoppdateringer per år har gjort prosessen mindre forstyrrende. Samtidig vil bedrifter alltid ha et behov for å gjette på fremtiden, og utfordringen er at det ikke alltid er like lett, som informanten nedenfor presiserer:

"Men det er jo alltid bedre å prøve å gjøre en kvalifisert formening om hvordan fremtiden ser ut enn å ikke gjøre det, fordi da er sannsynligheten større for at du kan være proaktiv å gjøre endringer tidsnok." Mellomleder, Salg og PMI

Den nye modellen gir en bedre formening om fremtiden gjennom hyppigere oppdateringer, og vil således være en bedre modell.

6.3 Svakheter ved den nye modellen

Til tross for at styrkene er mange i den nye styringsmodellen, finnes det også noen svakheter. I dette delkapittelet ser jeg på svakheter, både i form av svakheter ved selve prognosemodellen, inspirert av Beyond Budgeting, samt svakheter ved bruken av modellen i selskapet per i dag.

6.3.1 Mer pedagogisk krevende å forklare

Modellen oppleves som noe mer pedagogisk krevende å forklare logikken bak enn budsjettet, da budsjettet er forholdsvis enkelt å forholde seg til. I et budsjett handler det om å

få et krav som skal oppnås frem til neste år, mens i en prognosetilnærming rulleres det flere ganger i løpet av et år, og derigjennom kreves endret tankegang.

"[...] for vi har litt sånn dilemma mellom, hele tiden, vi styres jo fortsatt på mål. Vi har jo et årsmål, og den forskjellen mellom det målet vi styrer etter og den siste prognosen, det har vært en sånn liten pedagogisk utfordring for oss, og det er det nok litt fortsatt. Og vi er veldig opphengt i årsresultatet, vi er ikke helt der at vi rullerer hele tiden." CFO, Post

"[...] men her revideres det flere ganger i løpet av et år, og også da på kostnads- eller forbrukssiden er det noe mer pedagogisk krevende å få alle med på den tankegangen. [...] Utfordringen er det pedagogiske, med å forklare hvorfor ting endrer seg, og ha den måten å tenke på." Mellomleder, Salg og PMI

Det understrekes at det ikke nødvendigvis trenger å være en svakhet i modellen, men mer en konsekvens av modellen. Denne svakheten er altså mer en utfordring ved en slik modell, og vil på den måten være en svakhet dersom man ikke klarer å få folk med på den tankegangen. Slik jeg ser det, er dette en utfordring som underkommuniseres i teorien. Det er mulig at denne utfordringen er spesiell for Posten, men jeg vil likevel tro at det kan gjelde for flere store organisasjoner med lange tradisjoner for budsjettstyring. Likevel er det naturlig å tenke at logikken vil synke dypere inn etter hvert, og at det dette kan ta tid som generelt ved store og omfattende endringer.

KPIer kan derimot være et pedagogisk verktøy å bruke, der det er lettere å sette fokus på hva som går bra, og hva som ikke går så bra.

"En styrke i forhold til det [KPIer] er at det er ganske pedagogisk, altså man får en strukturert oppstilling av alle de indikatorene som er viktig å jobbe med i virksomheten, som man har en antagelse om at til syvende og sist påvirker bunnlinjen vår. Så det blir ganske pedagogisk sånn i forhold til å si at alle disse tingene her skal man jobbe med [...]." Mellomleder, Salg og PMI

6.3.2 Konflikten mellom prognose og mål – ikke tatt det fullstendig ut

Informantene uttrykker at det kanskje er behov for ytterligere klargjøring på hvordan mål skal brukes og hvordan prognoser skal brukes. Denne konflikten mellom mål og prognose er per i dag ikke fullstendig løst, og et av problemene er at jo mer vekt mål har, jo mindre betydning har prognose. Dette henger sammen med at selskapet ikke har tatt skrittet fullt ut i det å rullere da de fortsatt er styrt på kalenderåret, noe informantene nedenfor svarer på som en av svakhetene ved modellen:

”Vi har ikke helt tatt skrittet hundre prosent ut, det å rullere, vi er fortsatt litt kalenderårstyrt. Det er den utfordringen mellom å, det er jo mange i konsernet som styres på årsmål, og det kan være en utfordring å legge det helt til side å bare tenke 12 måneder frem i tid; hvis du er i midten av juni skal du tenke til midten av juni neste år, og se bort i fra årsmål. Det er en liten barriere, at vi kan operere med to forskjellige tall. Det ene er prognose og det andre er mål, det har vært litt uklart.”
CFO, Post

Hope og Fraser (2003) anbefaler i tråd med Beyond Budgeting at ledelsen bør tilby et rammeverk som viser klare prinsipper og grenser for å fjerne barrierer knyttet til 'empowerment'. På dette området ser det ut til at rammeverket rundt modellen er noe uklart. Det tolker jeg som en mulig barriere i forhold til å 'empower' de ansatte i å ta i bruk eller institusjonalisere modellen. Likevel ser de ikke på denne utfordringen som høyt prioritert da modellen fungerer relativt bra. For to år siden ville det vært en klar svakhet ved modellen, men selskapet har i dag kommet en god vei med å klargjøre bruken av prognose og mål.

Problemene er også tydelig i Logistikk Norge, slik informanten nedenfor forteller om angående målsettingsprosessen:

”Det er den vanlige mål kontra budsjett kontra prognose, det å operere og ha mål samtidig som du frigjør deg fra en budsjettankegang, på noen områder så er det greit på andre områder blir du blir veldig bundet i de målene, spesielt fordi det er såpass mye interaksjon mellom divisjoner og selskap i konsernet at du setter en del nivåer på internprising og en del som det kan skje feil i, som gjør at du da må drive å reforhandle underveis og da får du forstyrrelser i forhold til målbildet, som gjør at det oppfølgingsmessig blir vrient.” CFO, Logistikk Norge

Dette indikerer at når virksomheten og organisasjonsstrukturen er såpass stor og kompleks kan denne problematikken bli tydeligere. Ut ifra dette vil kanskje ikke prognosene gi like god informasjon eller de fordelene de er ment å tilføre selskapet i styringen. Målsettings- og planleggingsprosessen blir vanskeligere, og modellen har fremdeles noe innslag av en budsjettankegang.

Informanten sier videre:

”Det er for så vidt greit sånn det fungerer, men det å få hele den målprosessen omgjort både da til KPI og virkemidler på flere nivåer slik at man er klar over målene før man setter i gang, det er fortsatt ikke helt i mål. Det tar fortsatt litt tid å få rullet ut målene i organisasjonen. Det blir fort ut i januar og februar før det er kjent for alle, hva som er målet til den enkelte.” CFO, Logistikk Norge

Det er ønskelig å få målprosessen omgjort til KPIer, slik at ansatte blir kjent med målene tidligere. At målene ikke er kjent før utover det nye året kan tenkes å være med på å svekke

prestasjonskulturen selskapet søker å oppnå gjennom at målene ikke får fokus før etter noen måneder inn i de ansattes arbeidshverdag.

6.3.3 Kulturelt og atferdsmessig betinget

”De største svakhetene er at modellen er kulturelt og atferdsmessig betinget, og at du får taktikkeri. Altså at man driver politikk fordi man blir veldig opptatt av bonus. Så svakhetene ved modellen er med en gang man begynner å legge andre parametere til grunn enn de rent forretningsmessige. Eller at man driver med, kall det manipulering, at man av ymse grunner ikke gjør den beste vurderingen. Det å levere prognose, men tenke budsjett.” Controller, konsern

Dette sitatet tyder på at det med den nye modellen ikke er gitt at ansatte kvitter seg med politikktankegangen som ofte er et problem ved en tradisjonell budsjettmodell. Hope og Fraser (2003) poengterer at det å alltid skulle få bonus er en av budsjettets svakheter i form av uønsket atferd, men det kan også oppstå ved bruk av den nye modellen. Den kan også brukes slik at den ikke fokuserer på bedriftens beste. Selskaper bør være oppmerksom på slike muligheter og atferd også i en prognosemodell. At man leverer prognose, men tenker budsjett, kan henge sammen med forrige underkapittels diskusjon angående konflikten mellom prognose og mål.

6.3.4 Finne de optimale KPIene

KPIene nevnes som en av svakhetene i modellen slik den er i dag. På spørsmål om i hvor stor grad målene med den nye modellen er nådd svarer et av intervjuobjektene blant annet følgende:

”Så står det nok noe igjen på å finne de helt gode KPIene. Det er lett å finne de KPIene som er lett å måle, men det kanskje ikke de vi er på jakt etter. Også står det nok litt igjen på det med å få mer drivere inn i målingene. Istedenfor å bare måle på finansielle størrelser eller HMS-størrelser, det er den tradisjonelle måten å måle på, men jeg tror nok noe av svaret ligger i å finne operasjonelle drivere; hva er det mest kritiske faktoren for den virksomheten.” Controller, konsern

Det er vanskelig å fange alt samtidig i et mål, og det må gjøres avveininger rundt hva KPIene skal fange opp. Representanten fra divisjon Logistikk Norge uttrykker at den store jobben, forbedringen, og fokuset i hans divisjon ligger i få på plass et ferdig setup på KPI-styringen. Per i dag er det noe halvferdig, og det er komplekst i forhold til data og IT-systemer, slik at det er en langsom og gradvis prosess. Når dette er på plass kan divisjonen drive oppfølging som er mer enn synsing og kvalitativt, hvilket er i tråd med Hope og Fraser (2003) sin anbefaling om å basere evaluering og belønninger på relativ forbedring samt den gitte

situasjonen. De hevder at resultatene bør bli evaluert i etterpåklokskapens lys, med informasjonen man da sitter på om eventuelle endringer, slik at det vil kunne oppleves som mer rettferdig. Gode KPIer vil da være mer rettferdige da de tar hensyn til og fanger opp endringer, og ikke inneholder stor grad av synsing. Utsagnet nedenfor presiserer hvor vanskelig det kan være å finne rettferdige KPIer:

”Og svakhetene med det [KPIene] er at man skal være litt forsiktig med å tro at alt mulig lar seg kvantifisere.” Mellomleder, Salg og PMI

HR forteller videre om hvilke forbedringer som kan gjøres med modellen:

”Jeg tror den må lenger ut, at den må hele veien ut, og at man da ikke slipper den her. At man holder fokus på den her i fem år til, og virkeligheten, den skal hele veien ut. Jeg tar jo ut årlige rapporter i vårt system for medarbeidersamtaler og target-settingssamtaler og ser hvor store andeler av vår ledere som har KPIer på plass osv, og vi er ikke i mål der enda.” HR, konsern

Det faktum at KPIene ikke er gode nok vil ikke nødvendigvis være en svakhet i forhold til budsjettet, da de hadde KPIer også tidligere, men en svakhet i Postens styringsmodell.

Ved benchmarking, som ved KPIene, er det en utfordring at enhetene og selskapene er ganske ulike i sammensetning, slik at en felles modell kan være vanskelig.

”Vi har en modell rundt benchmarking som er utarbeidet for divisjonen, men vi er ganske ulike i sammensetning, så det er ikke helt enkelt på alle områder, men noen områder er jo greie. Så en del av de KPIene vi har prøver vi å benchmarke. Også prøver vi å ta beste praksis, altså lære av hverandre, de som er gode på et område og ta det videre, vi har faktisk en egen beste praksis avdeling her som nettopp har det som formål.” CFO, Post

Hope og Fraser (2003) understreker at benchmarks må være realistiske, som vil si at dersom det bygges på ulike forutsetninger vil de kunne være misvisende. Dette stemmer bra med Postens erfaringer og perspektiv på benchmarking.

7.0 Hvordan er implementeringen gjennomført?

I dette kapitlet ser jeg på selve implementeringen av styringsmodellen, med fokus på hva som har fungert og hva som ikke har fungert. Jeg ser også på hvorvidt endringen er av inkrementell eller radikal karakter, og om implementeringen anses som ferdig. Til slutt gir jeg en oppsummering hva angår implementeringen.

Da Posten initierte denne endringen tilbake i 2010, laget de ikke noe stort prosjekt ut av det eller pekte ut noen som skulle ha ansvar for endringen. De bestemte seg for å bare kjøre i gang, og forsøkte å holde det til linjen. Det vil si at har fulgt den tradisjonelle oppbyggingen av organisasjonen og ikke tatt i bruk noe sideprosjekt eller en stor implementering.

I henhold til Kotters endringsledelse (2000) er det åtte steg bedrifter bør være innom for en suksessfull endring og implementering. Jeg bruker denne teorien i henhold til Postens implementering og ser på de ulike stegene han mener en organisasjon bør gjennomføre. På bakgrunn av dette finner jeg fem suksessfulle momenter i selskapets implementering av den nye styringsmodellen (7.1 til 7.5).

7.1 Oppfordring og tid til å ta den nye modellen innover seg

I første steg bør ledelsen skape en følelse av at det haster. Posten har valgt å oppfordre til en endring av styringsmodell, men ikke tvunget det på selskapene og enhetene i konsernet. De har altså ikke skapt en utstrakt følelse av at det haster; bedriftene bestemmer eget tempo.

”Reaksjoner [på endring av styringsmodell] kan du dele i to. Den ene reaksjonen var: endelig er vi kvitt det ”budsjettgreiene”. Og den andre er de som reagerer med: hvordan skal vi klare oss nå, når vi ikke har dette budsjettet? Det er som forventet egentlig. Vi regnet ikke med at alle liksom ville juble og si at nå er vi alle med.”
Controller, konsern

Det er delte meninger og reaksjoner i tilknytning til den nye modellen, der noen er veldig klare for endring, mens andre reagerer med usikkerhet. Samtlige informanter i denne utredningen er imidlertid klare på at de ser hvorfor styringsmodellen endres.

”Jeg kjenner blant annet at Statoil har fokusert mye på Beyond Budgeting, og har blant annet hatt et seminar her som heter Beyond Budgeting. Det er jo litt spennende å prøve noe nytt og se hvordan det fungerer, og jeg tror også at det er litt

forfriskende å prøve noe nytt; å teste ut noe. Man føler at det er endring, at det er fremdrift, forhåpentligvis.” Controller, region Øst

Sitatet gjenspeiler informantenes holdninger til den nye modellen. Noen av selskapene og enhetene lenger ned i organisasjonen har imidlertid brukt lenger tid på å implementere modellen, samt at enkelte er kanskje ikke like langt i implementeringen. Det er vanskelig å si hva de bakenforliggende årsakene er, men det kan være at den gamle modellen er såpass institusjonalisert, og har sterke tradisjoner, at det er vanskelig å endre. Det kan også skyldes at følelsen av at det haster ikke har befestet seg i hele organisasjonen. På den andre siden kan det indikere at de ikke ser behovet og er fornøyde med budsjetter som styringsverktøy. En annen årsak kan være at informasjonen ikke har vært overbevisende, eller manglende støtteprogrammer, hvilket jeg diskuterer i 7.4.

Hadde Posten valgt en strategi med å innføre endringen som et stort prosjekt, samt fokusere på at det haster i henhold til teoriens anbefaling, ville kanskje samtlige implementert styringsmodellen raskere. Samtidig hevder Meyer og Stensaker (2005) at det vil være lurt å skreddersy endringen til den type motstand du vil møte fra organisasjonsmedlemmene, og tilby for eksempel kurs for å få bukt med motstanden. Videre hevder de det er viktig å tilpasse situasjonen i akkurat den spesifikke bedrift. Ut ifra disse poengene er det mulig endringen ville blitt møtt med sterkere motstand dersom de hadde tvunget den på relativt kjapt. Videre er det tilpasset situasjonen med tanke på selskapets lange tradisjoner med byråkratisk og mekanistisk struktur. Budsjettet, og tilhørende tankegang, har vært i selskapet i lang tid, og på den måten blitt en del av kulturen.

”Noen ledere har nok tatt det nye fort, i ren og skjær glede av og bli kvitt budsjettet. Og noen er sånn at de er midt i mellom ikke sant, men etter hvert slipper flere og flere taket. [...] Men jeg føler jo at det er mer og mer akseptert. Og vi snakker jo også med regionssjefer som har forlatt enhver tanke på budsjett. Man må bare gi det tid.” Controller, konsern

Sitatet ovenfor kan tolkes som at Postens strategi fungerer bra for et såpass stort konsern, da ansatte får tid til å venne seg til tanken om endring. De får tid til å ta den nye modellen innover seg, noe som kan virke som er med på å øke aksepten. At de hører eller ser vellykkede eksempler fra enheter nærmere morselskapet kan også være med på at de øvrige endrer seg. Endring tar tid, og det kan hende implementeringen ville kommet i veien for den daglige driften dersom det hadde blitt tredd på samtlige selskaper i konsernet.

Meyer og Stensaker (2005) hevder bedrifter som kontinuerlig gjennomfører mindre endringer, og sjelden større endringer, ofte får sterke og følelsesladde reaksjoner ved større endringer. Da Posten er en bedrift som har vært i kontinuerlig endring de siste årene, på grunn av fallende brevvolum og andre endringer rundt bedriften, kan Posten tilhøre en slik type bedrift. Meyer og Stensaker sier videre at en stor endring i slike bedrifter krever at bedriften har en trygg ramme rundt selve endringsprosessen. Det at enhetene nærmest morselskapet viser vei for endringen, og de andre følger etter i et roligere tempo, tolker jeg som at Posten klarer å skape en trygg ramme. Det vil være viktig for Posten å understreke hva endringen innebærer for de ulike individene i organisasjonen, da ansatte i slike bedrifter ofte er usikker på både egen og organisasjonens fremtid (Meyer og Stensaker, 2005). Posten fokuserer på at det nye verktøyet er et bedre styringsverktøy, og gir mer verdifull bruk av tid. HR bidrar også til informasjon gjennom å sette styringsmodellen inn i selskapets store kontekst. Dette kan igjen øke opplevelsen av trygge rammer rundt endringen. En av informantene uttrykker hvordan ledelsen har skapt motivasjon for den nye styringsmodellen:

”Det er det med å tydeliggjøre og være klar på at dette er den nye modellen vi skal følge. Og i den grad noen ønsker å se tilbake til det gamle systemet signalisere at dette er veien vi går, at dette er retningen vi skal, og da på en måte demotivere forsøk på å ta tilbake det gamle. Også er det jo selvsagt det å lage et skikkelig fundament med på å motivere. Jeg opplever at det har vært forsøkt å gjøre det så godt som mulig, så det skal bli en vellykket overgang.” Controller, region Øst

Her kommer det frem at det er forsøkt å oppmuntre til bruk av den nye modellen, og fokusere på at det er retningen å gå. Det understrekes at forsøk på å ta tilbake det gamle skal demotiveres, noe jeg tolker som at de forklarer og uttrykker til de ansatte hvorfor dette er den rette veien å gå, og på den måten får de ansatte tryggere rammer rundt endringen.

Maktpolitikken og patologien henger tett sammen når det gjelder suksessfull endring. Det vil si organisasjonens politiske system og hvilken smerte endringer påfører organisasjonen og ansatte (Nadler og Tushman, 1989). Posten lar de ansatte lede sine forretningsområder og selskaper uten å blande seg for mye inn. At implementeringen er gjennomført slik den er, med initiativ fra øverste nivå, men ikke noe som er tvunget på relativt kjapt, tolker jeg som en gjenspeiling av deres kultur for hvordan makt utøves i organisasjonen. En politikk for implementeringen som går på tvers av rådende normer for maktutøvelse i organisasjonen ville muligens ført til større motstand mot endringen. Dersom bedrifter er mer vant til at alt er styrt ovenfra vil det kunne være mer riktig å kjøre en mer rigid og rask tilnærming til implementeringen.

7.2 Involvere bredere enn kun økonomi

Neste steg går ut på å forme en sterk gruppe som skal lede endringen.

”Vi i økonomimiljøet var godt involvert. Vi prøvde også å involvere linja sånn generelt sett, men vi kunne helt sikkert gjort det enda mer, for informasjon får du egentlig aldri gitt godt nok. Så jeg tror økonomimiljøet var veldig godt forankret og forberedt på det, men når det gjelder ut i linja så tror jeg kanskje at vi kunne gjort det enda bedre. [...] Skapt mer forståelse for det.” CFO, Post

Økonomimiljøet ble godt involvert i endringen og hadde ansvaret for å ta endringen utover i linja. De har reist rundt som en gruppe for å snakke om den nye modellen og endringene, noe som på mange måter er i henhold til teorien om at en sterk gruppe bør lede. Gruppen som reiste rundt hadde ansvar for å få det inn i økonomimiljøet og ledergruppene, som videre tar det ut til sine.

”Svakheten ved å bare involvere økonomimiljøene er jo at det er andre miljøer som er viktige da, for eksempel markedssiden, og blir litt skadelidende. Så vi har vel sett i etterkant at vi burde kanskje involvert markedssiden mer, for det er det som er prognosen: hvordan er markedet, markedsutvikling og mulighetene i markedet. Hvis vi skulle si en læring der, så var det kanskje at vi ble litt smale i tilnærmingen, og tenkte mer på dette som en slags økonomiøvelse, hvilket det jo ikke er. Men det har vi fått rettet opp nå i de siste åra, vi har fått mye sterkere involvering og krav når det gjelder markedsvurderinger.” Controller, konsern

Ledelsen snakker om at de kanskje burde involvert flere enn kun økonomimiljøet. Dette for å unngå at andre parter blir skadelidende, og at det kun blir en ”økonomigreie”. Kotter og Schlesinger (2008) presiserer at det er lett at planlagte endringer ikke fungerer dersom ledere bruker tilnærmingen ”one-size-fits-all”. Dersom personer uten særlig kunnskap om endringen eller situasjonen dras inn, vil det kunne føre til uønskede utfall. At Posten valgte å kun involvere økonomimedarbeidere i diskusjonen er ut ifra dette riktig å gjøre. Øvrige ansatte utover i linja og øvrige medarbeidere vil ikke ha like god kjennskap til styringsmodeller og vil kunne bidra til uønskede utfall. Markedssiden har imidlertid kunnskap i henhold til den nye styringsmodellen og burde dermed vært involvert.

7.3 Forstå modellen og kommunisere, samt sette modellen i en kontekst

I henhold til Kotter (2000) er det viktig å utforme en visjon for å diktere endringen samt utvikle strategien. HR har vært med på å støtte endringen gjennom en brosjyre som tar for

seg både den organisatoriske og menneskelige delen av selskapet. I brosjyren har de satt styringsmodellen inn i noe større, inn i en kontekst.

”Fra HR-perspektivet er vel den største utfordringen å få dette til å gå fra en teknisk faglig ting til å bli noe som er altomfattende, og betyr mye for virksomheten totalt sett. Det kan fort bli sånn at det får dere i økonomi ta hånd om, det får dere i HR ta hånd om og det der får dere i marked ta hånd om. Men å få det til å bli noe som vi alle, og alle ledere i konsernet, skal ta opp. Det tror jeg er det som er mest krevende i et stort system.” HR, konsern

De har forsøkt å lage en rød tråd gjennom virksomhetsstyringen og resten av organisasjonen og har fått tilbakemeldinger på at det gir mening. De har altså kommunisert dette ut i bedriften, som er Kotters steg fire, og fått god tilbakemelding. På den måten ser det ut til at brosjyren har vært med på å forankre endringen, og vært viktig totalt sett.

”Vi har drevet og reist litt rundt, skape oppmerksomhet og prøve å forklare formålet, hva vi ønsker å oppnå.” Controller, konsern

Sitatet ovenfor forklarer hvordan ledelsen har gått frem i forbindelse med kommunikasjon omkring endringen, i tillegg til HRs brosjyre. Videre kan controller i regionen fortelle hva de største utfordringene med endringen har vært:

”Det med å få folk til å tenke på en ny måte, gjennomføre en endring. Og ikke minst når det er nytt, det er veldig mye avklaringer som gjøres: hva er premissene, hva gjør vi på den måten og sånn, også av og til finner man det ut i god tid, og av og til finner man det ut litt for sent. Men det er generelt det å kunne forstå det selv og bidra til at andre kan forstå det. Og i den grad det er noe motstand mot det prøve å forklare hensikten da. Jeg tenker det er litt sånn da, ofte med en ny modell så er det jo i utgangspunktet en god tanke bak, men det kan være utfordringen å få folk til å se den, når man kanskje ikke helt ser den selv heller. Den kan ta litt tid med å modnes. Så det er, holdt jeg på å si mitt oppdrag da, å prøve å forstå modellen selv og formidle det videre.” Controller, region Øst

Kotter (2000) sier selskaper kan lære bort gjennom atferd og handling, spesielt gjennom den sterke gruppen som er etablert. Dette er vanskelig dersom disse individene selv ikke har fått hundre prosent tak på tankegangen og alle elementer i modellen. I det overnevnte sitatet forteller controlleren at det er viktig at de selv forstår modellen, slik at det blir lettere å få andre til å forstå. Utfordringen er ofte å kommunisere til andre som ikke har samme bakgrunn. Gjennom å ha god forståelse selv blir det lettere å kommunisere det videre, og på den måten få ansatte til å endre tankegang og ta innover seg endringen. Informantene hevder imidlertid at selskapets fremgangsmåte har fungert bra, til tross for at kommunikasjon er en ting de hevder alltid kan gjøres bedre.

7.4 Implementering gjennom verktøy og støtte i prosessen

Steg fem innebærer å 'empower' ansatte til å handle i tråd med visjonen. Intervjuobjektene hevder de mangler konkrete verktøy eller system som kan legge til rette for å støtte opp om og tilrettelegge for å ta i bruk den nye modellen.

"Man satt i gang å utvikle et system som skulle støtte leveransene av de ulike prognoserevisjonene. [...] Jeg følte de hadde for høye ambisjoner i forhold til hva det systemet skulle kunne støtte opp rundt da, fordi de ønsket vel, hvert fall slik det ble beskrevet helt i begynnelsen, at dette liksom skulle ta over hele denne, kall det analysen, som ligger i en prognose da." Mellomleder, Salg og PMI

Utfordringen var at konsernet består av såpass mange ulike produkter og områder, noe som krever tilpassede verktøy. Denne problematikken førte til slutt til et slags konsolideringssystem, som sitatet nedenfor beskriver.

"Til slutt kom man opp med et system som i praksis bare fungerer som et konsolideringssystem, hvor vi på en måte har vår excel-modell hvor vi gjør analysen av historiske data osv, og så lenkes det opp mot et output som man bare legger rett inn i systemet, slik at systemet nå er mer et input-system hvor vi legger inn våre resultater. Også blir det konsolidert opp, så for oss medførte ikke det systemet der noen effektivitetsgevinst. Men for konsernet gjorde det nok det gjennom at de slapp å få et titalls Excel-ark som de selv måtte være sikker på at de tolket riktig. [...] Men for oss i forretningen så var det ikke noe støtte i dette." Mellomleder, Salg og PMI

Nadler og Tushman (1989) understreker også viktigheten av at organisasjonen muliggjør og bidrar til å styrke endringen. Dette gjelder alt fra prestasjonsmål til informasjonssystemer. På den måten kunne selskapet gjort det lettere for de ansatte dersom de hadde et rammeverk de kunne bruke, slik at endringen går raskere og uproblematisk utover i linjen og oppkjøpte datterselskap.

"Vi har ikke hatt noe spesielt verktøy eller noe sånn til å gjøre det, vi har en sånn prognoseapplikasjon, men den er veldig overordnet. Den er nok ikke så veldig til nytte ute i linja ytterst, så der har vi gjort noen sanne skyggeregneark å litt sånn, for vi fokuserer på det som er viktig." CFO, Post

Postens prognoseapplikasjon egner seg i hovedsak best for konsernledelsen og selskap nær dem. Dette tolker jeg som at støtteverktøy er delvis manglende i denne endringen, og en medvirkende årsak til at noen har valgt å utsette bruken av den nye modellen lenger enn andre. En grunn til manglende støttesystem er at det ikke finnes særlige gode verktøy fra de store datavarehusene på dette området enda, noe som gjør selskaper avhengige av å utvikle egne redskap. Det viser seg å være problematisk og utfordrende i et stort konsern med mange

forretningsområder og selskaper. For forretningen er det altså manglende verktøy, men konsernet har et system der de får konsoliderte data, hvilket jeg tolker som mer presise og relevante data. Det indikerer at ledelsen har behov for data som er samlet og systematisert, noe som kan være fordi de da slipper å tolke og bruke mye tid på mindre relevante data, i henhold til at prognosene skal ta for seg det som er av størst betydning. For enhet og forretning under konsernledelsen har de altså ikke fått mer støtte i prosessen med prognosene. De har skyggeregneark der de har fokus på de viktige tallene, noe jeg tolker som et midlertidig støtteverktøy. Sitatene ovenfor indikerer at selskapene under konsernet også vil kunne oppnå effektivitetsgevinster dersom de har bedre verktøy.

”Det jeg kan si da, for det synes jeg er litt greit å få med, er at det var nok en glidende overgang [implementeringen] hvor den sentrale økonomiavdelingen her i divisjonen tok på seg mye av prosessen i begynnelsen med støtte fra regioner. Også har det blitt lagt mer og mer ut til regioner etter hvert å drive den prosessen selv, med sentrale økonomiavdelingen som mer en koordinator, utfordrer, kravstiller men også støtte. [...] Så vi har vært ansvarlig for å ha gjort det selv i regionene, men det er jo betydelig å legge premissene for det.” Controller, region Øst

Controlleren uttrykker at overgangen har vært glidende, hvilket jeg tolker som at overgangen har vært relativt uproblematisk. Den sentrale økonomiavdelingen har bidratt som blant annet støtte og koordinator og har på den måten hjulpet dem å ta i bruk den nye modellen. ‘Empower’ av ansatte har dermed skjedd gjennom økonomiavdelingens støtte.

7.5 Holde fokus på ny tankegang og nye begreper

De to nest siste stegene går henholdsvis ut på å planlegge for synlige, kortsiktige forbedringer, samt gi belønninger og å befeste de forbedringer som er gjort og bruke dette til nye prosjekter.

”[...] Men det gjelder jo hele tiden og være på alerten og utvikle da.” Controller, konsern

Posten gjør hele tiden endringer med fokus på kontinuerlig forbedring og utvikling, noe som kan være med på å motivere og befeste modellen gjennom mer optimale løsninger. Det kan diskuteres i hvilken grad Posten planlegger for synlige, kortsiktige forbedringer, da de ikke har tatt endringen og implementeringen som et stort prosjekt som skal gjennomføres på en bestemt måte.

Kotters (2001) siste steg poengterer at det er viktig å institusjonalisere de nye metodene og atferden og få frem linken mellom ny atferd og organisasjonens suksess for oppnåelsen av en vellykket endring. Blant de enheter og virksomheter i konsernet som har gått over til den nye styringsmodellen virker det som om de i stor grad har kommet et stykke på vei i å institusjonalisere metodene og endringen gjennom fokus på å slippe budsjettankegangen.

”Jeg må fortsatt til en viss grad ”oppdra” enkelte for å gå bort fra budsjettankegangen, men det har blitt langt bedre de siste par årene. Det har vært en modningsprosess.” Mellomleder, Salg og PMI

”Det finnes fremdeles noen som i blant slenger inn det gamle ordet [budsjett], men mer av gammel vane tror jeg. Men jeg synes vi tydelig ser at frekvensen av ordet budsjett har redusert kraftig i denne perioden, og det blir mer og mer uvanlig at jeg hører det. Så det også tror jeg er en naturlig del av, at man ikke klarer å stenge av det helt. [...] Jeg bruker tulle med det da [dersom noen sier budsjett].” HR, konsernet

Gjennom sitatene ovenfor uttrykker informantene at bruken av ordet budsjett har gått kraftig ned, noe som kan tyde på at den nye modellen, og begrep i tilknytning til den, institusjonaliseres. Det første sitatet hevder at det fremdeles må ”oppdras” i forhold til å gå bort fra budsjettankegangen. Det tolker jeg som at selskapet har fokus på institusjonalisering og at det er det nye som gjelder, og ikke lar gammel tankegang og gamle begreper ”flyte” i selskapet. Likevel tar det tid med store endringer der tenkemåte og kultur skal endres, noe sitatet nedenfor understreker.

”Vi har kommet et stykke på vei i at vi klarer å rendyrke det som ligger i en rullerende prognose, men vi har nok litt igjen kanskje. Spesielt når det går dårlig merker man at det fortsatt henger litt igjen, den gamle tankegangen. Det er mye lettere når ting går bra, og det ikke er noen grunn til å være kritisk, da merker man ikke så mye til at man kanskje ikke er helt hundre prosent fremme i organisasjonen ennå i forhold til å ha adoptert prognosetankegangen.” Mellomleder, Salg og PMI

Det er lettere å følge den nye tankegangen og nye prinsippene når ting går bra, men i dårligere perioder kommer det frem hvorvidt endringene er godt institusjonalisert i selskapet. Dette indikerer at tankegangen per i dag ikke er institusjonalisert.

Videre hevder Kottler i det siste endringssteget at måltall som skal sikre at lederskap og selskapet som helhet skal lykkes er viktige. Posten jobber kontinuerlig med KPI-styringen, og det er et av de elementene de er klare på at kan bli bedre, hvilket jeg diskuterer i neste kapittel angående bruken av modellen i praksis. Selskapet søker å finne de mest optimale

måltallene som kan gi 'én sannhet' og måle på den beste måten for optimal verdiskaping og insentiver.

"Ikke helt Beyond Budgeting enda, det er "beyond" oss." Økonomidirektør, konsern

Sitatet ovenfor illustrerer at selskapet ikke praktiserer Beyond Budgeting fullt ut. De er klare på at det tar tid å få alle med på tankegangen. Selskapet har ikke tatt i bruk rullerende prognoser fullt ut, men det er heller ikke et høyt prioritert mål per i dag å gå over til fullstendig rullering. Ut ifra det overstående tolker jeg det som at modellen ikke er fullstendig institusjonalisert, og det er en modningsprosess å legge bak seg hele budsjetttankegangen da den fra før av er såpass institusjonalisert i konsernet. Likevel vil jeg hevde at det alt i alt har vært en vellykket omstilling og implementering for Posten. Som controller i konsernet sier:

"Tanken på å gå tilbake er jo ikke der." Controller, konsern

7.6 Ulik oppfatning av hvorvidt endringen er radikal eller inkrementell

Samtlige informanter i divisjonene og enhetene hevder at det nye systemet til en viss grad er radikalt forskjellig fra det gamle. Forskjellene mellom de to modellene ligger i at den store arbeidsmengden på høsten er redusert og de har mer forutsigbarhet. Prognosene blir sett på som en kontinuerlig oppdatering på styringsfart, markedsutsikt og prestasjon istedenfor å forklare avvik resten av året etter den store høstsjaunen. I tillegg er det mer forståelse for at det kan skje avvik fra prognosene. Det opereres også med prognose på et mer aggregert nivå, selv om regionene er ansvarlig for å bryte ned målene til enhetene. Representanter i Post uttrykker det slik:

"Det er blitt forskjellig ved at "skippertaket" rundt budsjettprosessen er redusert. Videre har det hatt en god effekt ved at vi er mer forutsigbare og fanger endringer underveis. Har imidlertid ikke gått bort fra styring på årsmål, og dette gjør at en del henger igjen." CFO, Post

"Det er forskjellig gjennom at man har blitt flinkere til å tenke på revisjonen av de rullerende prognosene gjennom året som en oppdatering på styringsfarten. Men siden man fortsatt er veldig fokusert på resultatet av inntekter og kostnader innenfor et kalenderår, og at man fortsatt må "svare" for avvik fra avvik far det målet man har sett seg for året, så vil det være for hardt å ta i å si at det er radikalt forskjellig fra det gamle." Mellomleder, Salg og PMI

Ledelsen er også enige om det er en mer radikal form for endring, men spesielt i teorien. Informantene i ledelsen uttrykker det slik:

”Jeg mener at på papiret er den radikalt forskjellig. I virkeligheten er radikal et hardt ord synes jeg, for det er fremdeles sånn at vi setter oss noen mål, du diskuterer de målene og du forhandler de målene. Så radikal synes jeg er å ta i da. Men jeg synes det er en vesentlig forandring til det bedre på det [overnevnte].” HR, konsern

”Ja, den er radikalt forskjellig fordi at det er en mer kontinuerlig vurdering av markedsutsikt og prestasjon, mens den gamle var én kjempesjau på høsten, også holder man på å forklare avvik resten av tiden. Så det er radikalt forskjellig at det er hyppigere temperaturmålinger.” Controller, konsern

Controlleren trekker også frem fokuset på markedet, og hevder budsjettet var mer ”nedenfra og opp” fordi det var en ‘blackbox’ der resultatene kom i slutten av en periode, mens det nå er mye mer fokus på konkurrenter og marked underveis.

Bogsnes (2012) hevder at ved en Beyond Budgeting-modell kan målsetting, prognoseutforming og ressursallokering separeres i tid. Sitatet fra HR poengterer dette. Det handler fremdeles om å sette seg mål, diskutere målene og forhandle målene, men ved den nye modellen er det blitt en vesentlig forandring. Det indikerer at formålene i større grad er separert i tid. Det vil kunne gi betraktelig bedre styring og måloppnåelse. Dermed vil separering av formålene kunne ha stor betydning for selskapet, til tross for at radikalt kan være et for hardt ord å bruke om endringen.

Posten har likevel fremdeles ikke gått bort fra styring på årsmål og at det må svares for avvik, slik representantene fra Post uttrykker i sitatene ovenfor. På bakgrunn av dette er radikalt et for hardt begrep å bruke om denne endringen i praksis, selv om det kan se slik ut på papiret. Det vil imidlertid kunne oppleves forskjellig internt i konsernet, alt etter hvor mye man legger i budsjettene.

”Jeg opplever at det skiller seg fra det gamle på en del områder. For det første er det en forståelse for at kraftige endringer i volum kan medfølge at man må avvike fra prognosen på den ene eller andre måten. For det andre opererer vi med prognose på et mer aggregert nivå enn tidligere, selv om regionene er ansvarlig for å bryte ned målene på enheter. For det tredje oppfattes prognose nok mer som noe som er gjenstand for kontinuerlig vurdering, og ikke ”skrevet i stein”. Men noen kommenterer likevel at de ikke helt forstår forskjellen på ny og gammel modell.” Controller, region Øst

At noen av de ansatte ikke ser forskjell på ny og gammel modell understreker de delte oppfatningene av hvorvidt modellen er radikalt forskjellig fra den foregående. Controller i

region Øst hevder at overgangen var glidende. Videre at Posten kommer til å oppleve flere endringer fremover, men at de mest radikale trolig er gjennomført. Det tolker jeg som at endringen har vært av radikal karakter.

Radikale endringer bryter med referanserammene i selskapet og innebærer ofte etablering av nye strukturer og styringsprosesser (Daft et al., 2010). Endringen i Posten omfatter de økonomiske styringsverktøyene, tenkemåte og atferd i arbeidshverdagen. Ved kommunikasjon rundt endringen var et moment at de ansvarlige selv måtte få på plass den nye modellens tankegang for å kommuniseres den videre, noe jeg tolker dit hen at det er en betydelig endring. I tillegg omfatter modellen en endring av lange tradisjoner. Dette indikerer at endringen i selskapet er såpass omfattende at den grenser til en radikal endring. Daft et al. (2010) hevder at radikale endringer ofte vil være nødvendig i dagens uforutsigbare omgivelser. Posten har erfart at omgivelsene endrer seg, slik at å gå gjennom en radikal endring i styringsprinsipper er antakelig til konsernets beste.

7.7 Er implementeringen ferdig?

”Det har vært en modningsprosess for hele konsernet. Vi begynner å nærme oss slutten.” Mellomleder, Salg og PMI

”Vi har ikke helt klart å frigjøre oss fra kalenderårstenkingen, og slik sett blir høstprognosen (målsettingen) førende. Dette er håndterbart, men medvirker til at vi ikke er 100 % gått over til prognosetenkingen.” CFO, Post

”Jeg vil nok si at selve implementeringen er ferdig, men at vi jobber med kontinuerlig forbedring. Dermed vil jeg tro at vi kan se flere endringer fremover, selv om de mest radikale endringene trolig er gjennomført.” Controller, Region Øst

Ut ifra overstående sitater virker det som om det er stor enighet om at modellen i stor grad er implementert. Endringen begynner å feste seg, og det som gjenstår er å få opp kvaliteten på modellen, noe controller uttrykker slik:

”Selve implementeringen er jo ferdig, men det er jo mer å få opp kvaliteten. [...] Det er mer å få trimma det, å få kvalitet. Også har vi et forhold som gjør at vi er nødt til å bli bedre, og det er at vi forventer å komme på børs. Om det blir denne perioden med regjeringa, det vet vi ikke, men det ligger i alle fall bak. Slik at dette å gi guiding til markedet og sånn, det krever at vi blir bedre, at vi har bedre kvalitet, bedre treff på en måte.” Controller, konsern

Å få en modell til å fungere optimalt tar tid, og andre store konsern har også brukt mange år på å få på plass en ny styringsmodell. Det er vanskelig å sette endelig sluttdato, da det er en kontinuerlig prosess.

Imidlertid er HR mer forsiktig med å karakterisere implementeringen som er ferdig. Informanten er klar på at de må fortsette å jobbe for å få det hele veien ut i linja, og svarer følgende på spørsmål om implementeringen er ferdig:

”Nei, jeg tror ikke det. I og med at vi er halvferdige i mål [med oppnåelse av målene med modellen], så tror jeg vi må fortsette å jobbe hele veien ut. Men det tror jeg egentlig er bruken [av modellen] som er instrumentet eller medisinen vi bør jobbe med, da kommer det til å dryppe lenger ned i organisasjonen.” HR, konsern

Nadler og Tushman (1989) hevder bedrifter går gjennom relativt forutsigbare stadier i endringsprosesser: bevisstgjøring, eksperimentering, forståelse, forpliktelse, opplæring, anvendelse på problemer og integrasjon gjennom at det blir den vanlige måten å gjøre det på. Jeg tolker ut fra sitatet ovenfor at bevisstgjøringen i forbindelse med endringen og implementeringen er ferdig, men at de er i de resterende seks fasene på ulike steder i organisasjonen. Enheter og selskaper nær morselskapet, hvilket denne utredningens informanter representerer, kan da sies å ha vært igjennom alle fasene, men at integrasjonsfasen gjenstår for å institusjonalisere implementeringen fullstendig. Dette går på å få opp kvaliteten, samt få inn tankegangen hundre prosent. Modellen er fortsatt relativt fersk, og i endringer vil det være grad av eksperimentering i forhold til hva som fungerer og hva som ikke fungerer, eksempelvis nytte av modellen eller om den passer inn i selskapets kultur.

HR hevder det er bruken som trenger å jobbes med, hvilket underbygger tidligere drøfting; når de nedover i organisasjonen ser at bruken fungerer og er nyttig vil det være lettere å ta endringen innover seg. Modellen er på plass, men bruken av den er neste steg for å få den helt ut i linjen og forretningen. Teorien hevder at alle i organisasjonen må få bukt med disse stadiene, og derfor vil det gjerne ta flere år å få store endringer på plass (Nadler og Tushman, 1989). Ut ifra dette er Posten på god vei, med tanke på at endringen ble initiert for tre-fire år siden, og flere og flere slipper taket på budsjettene.

7.8 Oppsummering implementering

”Nesten følt å si det men vi har ikke hatt de største utfordringene føler jeg, men den største barrieren, det er nok å prøve å få alle til å tenke prognose og hele tiden 12 måneder frem i tid, og legge liksom den årstankegangen litt til side og tenke hele tiden 12 måneder frem, det har vært den største barrieren. Og litt at vi har en kultur at vi er veldig interessert i å levere det vi har levert, også liksom da den prognosen nå da skal være balansert, det er ikke noe mer galt å binde 10 millioner gjerne veien enn den riktige veien. Vi har en sånn innebygd forsiktighet i oss, at vi vil gjerne levere og sånn sett er det viktig at prognosen skal være en beskrivelse av den farten vi kjører på. Det har vært den største barrieren å komme over.” CFO, Post

På bakgrunn av det overnevnte sitatet, samt den øvrige diskusjonen angående hvordan Posten har gått frem og opptrådd i denne situasjonen, er mitt inntrykk at det ikke har vært de store utfordringene ved denne endringen og implementeringen. Prosessen har gått bra, og de er innforstått med at det å få folk med på den nye tankegangen tar tid.

Suksesskriterier her ser ut til å være å ta endringen som en del av den nye styringsmodellen og ikke et eget prosjekt som skal innføres og implementeres i høy fart. Ved å ta det som en del av styringsmodellen ser det ut til og modnes gradvis og skaper ikke kaos i organisasjonen. Videre kan det være lurt å være klar over at markedsavdelingen er en sentral aktør i en prognosemodell og bør inkluderes fra starten. Å sette modellen som skal implementeres inn i et bredere perspektiv i virksomheten har fått positiv respons i Posten og kan være et suksesskriterium for å omfavne og bli motivert til bruk av modellen. I tillegg kan en slik fremgangsmåte være med på en god kommunikasjon rundt endringen. I henhold til kommunikasjon i endrings- og implementeringsprosessen er det viktig at sentrale aktører selv forstår modellen slik at videreformidling av bruk og hensikt blir lettere, og derigjennom få ansatte til å akseptere og konsekvent bruke modellen. Manglende støtteverktøy kan være et hinder i en implementeringsprosess, da de kan bidra til at modellen blir mer anvendelig og forståelig. Her er imidlertid fallgraven for store organisasjoner med mange forretninger at modeller bør tilpasses de respektive forretningene for optimal støtte og bruk. Videre er det viktig å befeste forbedringer og bruke det til videre utvikling. Posten forsøker å institusjonalisere endringen gjennom konsekvent bruke de nye begrepene, samt holde fokus på den nye tankegangen. Videre er selskapet opptatt av at de må holde fokus i et lengre perspektiv, da endringer tar tid, slik at modellen og tankegangen virkelig setter seg i organisasjonen. I dårlige tider er det spesielt viktig å ikke miste fokus på den nye modellen.

8.0 Hvordan brukes den nye modellen i praksis?

Hensikten med dette kapitlet er å se på hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis. Her diskuterer jeg empirien i henhold til struktureringsteori, noe som innebærer å se på hvordan og i hvilken grad strukturene, gjennom signifikering (mening), legitimering (normer for atferd og handlinger) og dominerende (makt), har endret seg. Jeg finner det hensiktsmessig å se på divisjon Post, divisjon Logistikk Norge og konsernnivå samtidig / som en helhet, da mitt inntrykk er at modellen i stor grad praktiseres og oppfattes på lignende måte. Eventuelle forskjeller vil komme frem i teksten.

Styringsmodellen uttrykkes i praksis gjennom den sosiale samhandlingen i organisasjonen, og når den endres er det naturlig at meningsstrukturen endres. Videre innebærer en endring i meningsstruktur at dominerende og legitimering også endres. Jeg vil følgelig se på hvordan den nye modellen brukes i selskapet med fokus på hvordan de sosiale strukturene i organisasjonen er endret.

8.1 Mål skilles fra prognose, men ser fortsatt på kalenderåret

Postens nye styringsmodell fokuserer på at mål skal settes med en viss ambisjon og skille seg fra prognosen. Det skal altså ikke settes som et budsjett, der man forhandler seg frem til hva man skal oppnå. Prognose er en realistisk vurdering av virkeligheten, mens mål skal være en balanse mellom nødvendig ambisjonsnivå og en realistisk vurdering av oppnåelige resultater. I utgangspunktet fører en slik endring til en ny meningsstruktur og videre ny legitimering gjennom hvilke tall man opererer og handler etter. Meningsstruktur er endret ved at de nye målene er utgangspunktet for ansattes aktiviteter og handlinger og gir mening i forhold til hva som skal oppnås. I tillegg legitimerer målsettingsprosessen ny atferd. Det styres imidlertid fortsatt på mål etter kalenderåret, noe som innebærer at Posten opererer med to ulike strukturer. Sitatet nedenfor understreker dette.

”Altså, selv om du frigjør deg fra budsjett, og det gir vesentlig effektiviseringer i hvordan vi driver med økonomistyring, men du klarer ikke frigjøre deg fra å jobbe med mål, mål er fortsatt satt per år. Altså når du driver med målstyring, insentivstyring, så er vi fortsatt satt per år. Og det er en mye enklere prosess å sette målene enn å sette de detaljerte budsjettene, men det gjør at du fortsatt sjeler til målene og ikke står så fritt til å foreta deg aktivitetsendringer når prognosene tilsier det som det ville vært dersom man klarte å frikoble. Men jeg ser ikke noen alternative

måter å gjøre det på, men noe av det her henger igjen. At du får problemer med å i løpet av året gjøre store endringer som virker negativt inn på målene, og som er fornuftige ut ifra en totalitet eller i et lengre perspektiv.” CFO, Logistikk Norge

Uttalelsen ovenfor understreker problematikken knyttet til behandlingen av mål kontra prognose, og ansatte må fremdeles svare for avvik på resultat innen et kalenderår. I tråd med struktureringsteori innebærer dette at meningsstrukturen og legitimeringsstrukturen ikke er entydig.

”Grunnen til at årsresultat fortsatt er styrende er nok at det settes mål, KPIer basert på årsresultat og at konsernet fortsatt har sine mål for året (kalenderåret) ovenfor eiere og styret. Modellen fungerer tilfredsstillende og det er ikke noe høyt prioritert mål å gå helt over til kun rulling.” CFO, Post

Sitatet tyder på at modellen brukes slik den er ment å fungere, og at eventuelle ytterligere justeringer vil tas etter hvert. De er klare på at det ikke er fullt ut Beyond Budgeting enda, med alt det innebærer, og at det heller ikke er ønskelig eller behov per dags dato. Det er mål- og prognoseprosessen som gir de ansattes hverdag mening, og målene skal være noe å strekke seg etter, mens prognosene gir retning underveis. Dersom retningen går en annen vei enn tidligere planlagt, vitner dette om at det er legitimt å styre en annen vei enn det opprinnelige målet.

8.1.1 Oppdatering av KPIer – større bredde og bedre målinger

Posten hadde et KPI-system også i den foregående modellen, men det er blitt mer utviklet de siste årene. Hope og Fraser (2003) understreker at KPIer kan endre fra sentral kontroll til kontroll på flere nivåer. Kontrollen styrkes gjennom at samtlige involverte får samme informasjon på samme tid. Samtidig gir KPIer kontroll gjennom overvåking av prestasjon mot mål. KPIer er på den måten nyttig for Postens ledelse, da de får en bedre styring og kontroll av ansattes prestasjoner. Dessuten vil følelsen av rettferdige og dekkende mål i forbindelse med evaluering øke med gode KPIer. Dette indikerer at domineringsstrukturen er endret, da et mer utbredt KPI-kart vil være en kilde til makt gjennom kontroll. KPI-kartet er en måte å koordinere og organisere de ansattes handlinger på.

8.2 Prognosene utgjør den største endringen

Mitt inntrykk er at de største endringene ligger i planleggingen, herunder prognosene. Det er et mer overordnet fokus enn tidligere, med flere vurderinger ovenfra. Den nye

styringsmodellen kan sies å ha endret meningsstrukturen i tråd med struktureringsteori fordi den gir en ny måte å styre på og et nytt tolkningsskjema for å gå mening til kommunikasjon, handlinger og aktiviteter i selskapet ((Macintosh og Scapens, 1990). Legitimeringen er endret gjennom andre normer for atferd i tråd med tankegangen rundt nye modellen, og budsjettet inngår ikke lenger i legitimeringsstrukturen. Dette har ført til at samhandlingen i selskapet er endret. Prognosen ligger til grunn for samhandling og utgjør på den måten kjernen i styringen. Tidligere var det budsjettet, der selskapet brukte flere måneder hver høst, som var grunnlaget for måten de ansatte samhandlet og kommuniserte på. Budsjettet ga handlinger og aktiviteter mening. Diskusjonene og vurderingene knyttet til utarbeidelsen og bruken av budsjettet er nå erstattet med prognoseprosessen, og kan sies å være det nye ”språket” i organisasjonen.

I den nye modellen er det fokus på jevnlig korrigerings gjennom prognoseoppdatering i henhold til omgivelsene, hvilket indikerer legitimering av endret retning underveis i året. Tankegangen fokuserer enda sterkere på kontinuerlig forbedring. Videre skal det være mindre avviksforklaring med den nye modellen og mer tiltaksfokusering. I henhold til tidligere sitat (se 7.1) slipper flere og flere taket på budsjettet og den gamle tankegangen. Denne endrede atferden fører til forsterket menings- og legitimeringsstruktur fordi ansattes handlinger og aktiviteter blir reproduisert gjennom bruken (Giddens, 1984).

Teorien påpeker at det er viktig å innse at det er prosessen som skaper atferd, og at man dermed må endre prosessene for å oppnå ønsket atferd (Hope og Fraser, 2003). Det er vanskelig å endre prosesser uten endret tankegang, og derfor er det en kontinuerlig jobb å innarbeide ny tankegang. Etter hvert som flere og flere endrer prosesser og tankegang, endres også atferden.

8.2.1 Endrede ledelsesprinsipper, tenkemåte og verdier?

Det er ulike oppfatninger blant intervjuobjektene i hvilken grad de mener tenkemåte, ledelsesprinsipper og verdier har endret seg. Nedenfor er et av svarene jeg fikk på spørsmål om dette har endret seg:

”Ja, to saker egentlig. Dette med å skulle gi en nøytral vurdering av fremtiden som ikke har noe med ambisjoner å gjøre som man ofte har i budsjett. Men også dette med at man gjør beslutninger om å gjennomføre ting litt uavhengig av hva man har sagt man skal gjøre i et budsjett. Men hvert tiltak står på sine egne bein i forhold til om det er smart eller økonomisk å gjøre. Det er jo den måten man, til en viss grad,

har klart å endre måten å tenke på. Også følger jo ledelsesbiten implisitt gjennom det da, at man er nødt til å lede på en annen måte.” Mellomleder, Salg og PMI

Sitatet indikerer at meningsstruktur og legitimering er endret. Meningsstruktur fordi de ansatte har et annet grunnlag som gir beslutninger mening og annen tenkemåte. Dette innebærer videre legitimering av nye eller forsterkede normer og verdier gjennom hva som er riktig atferd. Controller i konsern svarer følgende på det samme spørsmålet:

”Det er de. Fordi det var et eget prosjekt som da hadde med å innføre en prestasjons- og konsekvenskultur. [...] Og der var jo grunntanken å kjøre dette sammen til et system og en måte å vurdere ansatte og ledere og. Så jeg synes det har endret seg kraftig altså.” Controller, konsern

Modellen har også forandret kulturen gjennom fokuset på en mer prestasjons- og konsekvenskultur. En sterkere prestasjons- og konsekvenskultur er forventet å gi annen legitimering fordi det er legitimt å fokusere sterkere på prestasjonskrav, samt konsekvenser eller sanksjoner knyttet til dårlige prestasjoner. Det er vanskelig å si hvor sterk denne prestasjonskulturen er i selskapet i dag, og om det har ført til endringer i legitimeringsstrukturen. Likevel tyder tidligere diskusjon på at prestasjons- og konsekvenskulturen ikke står særlig sterkt (6.2.2), hvilket indikerer at legitimeringsstrukturen ikke er endret.

Det er imidlertid ulike oppfatninger og synspunkter på hvorvidt tenkemåte, ledelsesprinsipper og verdier er endret, noe sitatene nedenfor illustrerer.

”Nei, egentlig ikke, for Lean introduseres som begrep i Posten i 2008, og det var da en oppdaterte verdiene våre. [...] Så våre verdier er tilpasset det, og våre visjoner er tilpasset det da. Så det har ikke blitt endret i noen stor grad.” HR, konsernet

”Verdiene, de ser jeg ikke de store endringene i egentlig, det er mest den der måten å tenke på som har forandret seg.” CFO, Post

”Kanskje. Vi har en verdi som heter åpenhet, kanskje den har blitt enda sterkere i og med at vi har mer transparens i dataene. Det er klart at ledelsesprinsipper, jeg tror nok at det har blitt en stadig større glidning til faktabaserte analyserer. Når man presenterer resultater eller tilnærming så kan du liksom ikke bare si det med din tyngde, som erfaring liksom, men vise med tall.” Controller, Region Øst

Verdiene ble oppdatert i 2008 etter at Lean ble introdusert i selskapet. Det indikerer at modellen ikke har ført til endringer i verdier, tenkemåte og ledelse. Representanten fra Post svarer imidlertid at han ikke ser de store endringene i verdiene, men at tenkemåte og ledelsesprinsipper er endret gjennom en mer overordnet og nøkkeltallsfokusert styring. Det

tyder på endringer i tenkemåte og ledelse, men at verdiene står som de samme. En av informantene trekker likevel frem en endring i verdien åpenhet. Dette er interessant fordi det indikerer at meningsstruktur er endret fordi det er forventet mer åpenhet rundt dataene og dermed i kommunikasjon og samhandling. Det gir også endret legitimering gjennom nye normer for atferd fordi det er forventet større transparens. Videre fokuserer ledelsesprinsipper mer på faktabaserte analyser, hvilket indikerer en endring i kommunikasjonen og presentasjon i henhold til meningsstrukturen. Det er fakta som gir de ansatte mening i analysen, og ikke kun synsing eller faglig tyngde.

8.2.2 Optimale beslutninger ut ifra hver situasjon

I modellen er ikke budsjettet lenger utgangspunkt for handlinger. Dette kan føre til større ansvarliggjøring av ansatte fordi de ikke lenger kan legitimere valg ut ifra budsjettet og dens bevilgning. En av informantene forteller:

”Til en viss grad kan man foreta beslutninger om tiltak som får en økonomisk effekt gjennom året bare de kan forsvares med en positiv lønnsomhet. Men i praksis liten forskjell.” Mellomleder, Salg og PMI

Denne endrede beslutningstankegangen indikerer at legitimeringsstrukturen er endret. Ut ifra sitatet ser det ut til at den enkelte gis større ansvar for å ta lønnsomme og nødvendige beslutninger gjennom året og dermed større ansvarliggjøring. Det tyder også på større grad av desentralisering. Dersom legitimeringsstrukturen er endret vil også domineringsstrukturen være endret gjennom ressurstilgangen; ansatte får ressurser gjennom året dersom det er nødvendig eller lønnsomt. Samtidig vil lederes autoritative ressurser reduseres gjennom mindre muligheter til å koordinere de ansattes handlinger og aktiviteter. Likevel er det i praksis liten forskjell, noe som tyder på at strukturene i realiteten ikke er endret.

Hope og Fraser (2003) hevder ressurser bør gjøres tilgjengelig i forhold til det som er nødvendig, og en hurtig godkjenning for store prosjekter eller delegering av godkjenningsautoritet for mindre prosjekter. På spørsmål angående prosjekt- og investeringsbeslutninger svarer to av intervjuobjektene følgende:

”Der vi følger vi en sånn ganske rigid fullmaksstruktur, under fem millioner så er det vår divisjonsdirektør som har fullmakt til å godkjenne, men det er alltid sånn at vi leverer et businesscase og en investeringsøknad så sant det er over 1 million kroner, så der er vi veldig formelle.” CFO, Post

”Det er jo stort sett konsernledelsen eller styret som tar beslutninger her, i den stand at det er jo myndighetsgrense. [...] Ved investeringsbeslutninger så er det en investeringskomite som forbereder og legger frem til en beslutning. Når det gjelder andre beslutninger som er operasjonelle så skjer jo det ute. Det antar jeg skjer tusenvis hver dag i forhold til kunder og i forhold til drift. Så sånn sett er jo det desentralisert, det er veldig lite sentralt da. [...] Prosjekter må ha godkjenning i den grad de er konsernovergripende. [...] Men hvis det er et prosjekt i en divisjon eller forretningsområde, så blander ikke konsernet seg inn i sånne ting.” Controller, konsern

Selskapet har fortsatt en relativt rigid struktur når det gjelder prosjekt- og investeringsbeslutninger lenger oppe i selskapet, noe som indikerer at store prosjekter vil kunne ta lang tid å behandle.

8.2.3 Kommunikasjon

Den nye modellen har ført til endringer i kommunikasjonen i selskapet. I tråd med tidligere diskusjon (7.5) har bruken av ordet budsjett blitt kraftig redusert, hvilket indikerer en dreining i kommunikasjonen. Det etterspørres heller ikke detaljinformasjon på samme måte som tidligere. På spørsmål om modellen har endret kommunikasjonen svarer en av informantene følgende:

”Ja, til en viss grad så har den jo det da, gjennom dette med at vi nå i større grad kommuniserer forventninger og har en bedre dialog rundt hvordan forutsetningene endrer seg da, oppover i systemet. Så alle har et større eierskap og bedre innsikt i hvordan utviklingen skjer da. Altså, jeg hører det blir litt sånn rundt svar, men det er rett og slett det at man i større grad har, på tvers av organisasjonen og på ulike nivåer, en bedre og tydeligere kommunikasjon om hvordan forutsetningene og forventningen endrer seg da.” Mellomleder, Salg og PMI

Forventninger kommuniseres i større grad, og det er mer fokus på dialog nedover i enhetene. Dette indikerer en endring i meningsstrukturen fordi det er annen kommunikasjon og andre handlinger blant de ansatte i selskapet (Macintosh og Scapens, 1990). Dermed gir den nye modellen de ansatte ny mening gjennom hva det er viktig å fokusere på og kommunisere rundt.

”Ja [har ført til en endring i kommunikasjonen], spesielt det der med at vi har noen KPIer og nøkkeltall som vi er enige om, ved at vi diskuterer i utgangspunktet tallene som ligger der istedenfor å ha vår definisjon av det. Også er ikke det helt sant heller, altså det kan forekomme en feil i tallene, det kan forekomme at måten å måle på slår litt uheldig ut å sånn, at det er svakheter i tallene på en måte. Så jo, vi diskuterer det bakenforliggende, men vi er på en måte enige om at det tallet som står der det er det tallet som står der, vi er ikke uenige om det. Men vi kan jo være uenige om det er riktige premisser å diskutere det på og sånn, men det at vi i utgangspunktet tar

hensyn til de samme tallene da, det er jo veldig viktig og en stor forbedring her. Og jeg har hørt, eller opplevd, at mange har diskutert forskjellige tall tidligere.”
Controller, region Øst

Det har ført til en dreining i kommunikasjon ved at de diskuterer tallene som ligger der istedenfor definisjonen av tallene. Dette understreker at meningsstrukturen er endret. Videre indikerer dette en endring i legitimering fordi det ikke skal diskuteres deres definisjon av tallene, og på den måten ulike tall.

8.2.4 Ansvar, innflytelse og arbeidsoppgaver

Informantene i divisjonene opplever ikke betydelige endringer angående ansvar og innflytelse. Controller i konsern nevner imidlertid at jobben har fått et mer analytisk preg:

”Og jobben har jo forandret seg veldig i forhold til at det nå er det analytiske som er viktig, ikke lenger det å klare å konsolidere og summere og ja. Og det er jo en stor fordel at du har få parametere, men viktige parametere, til å analysere på.”
Controller, konsern

Dette tolker jeg som at legitimeringen er endret gjennom hva som er riktig bruk av tid, samt meningsstrukturen i henhold til hva det bør kommuniseres rundt. Med dette er stabsfunksjonen i større grad i stand til å levere mer verdiskapende analyser til konsernledelsen og styret.

CFO i Post kan fortelle at selve rollen kun har endret seg i noen grad til å fokusere mer på å justere gap gjennom den fortløpende orienteringen på hvordan situasjonen ligger an. Det fører videre til bedre grunnlag for å komme opp med tiltak.

”Her kjenner jeg ikke til prosessen tidligere, men jeg ville tro at det er litt mindre koordineringsjobb for kontrollere nå enn før.” Controller, region Øst

Poenget ovenfor støtter også controlleren i konsernet gjennom understreking av at en slik modell krever mer folk som kan gjøre det analytiske, samt egne erfaringer angående analyser:

”Ja [det er endring på grad av innflytelse]. Jeg tror det er mest i forhold til at vi er større grad i stand til å levere value added analyse til konsernledelsen og styret. At vi er i stand til å levere noe med mer verdi enn bare et budsjett. Jeg tror, som fagfunksjon, at det er det som er vår innflytelse. Ikke sånn personlig innflytelse, men det er mer det vi klarer å legge frem.” Controller, konsern

Dette vil kanskje gjøre kontrollere og økonomiansatte viktigere enn tidligere. Fokus på det analytiske innebærer en endring av meningsstrukturen gjennom mer samhandling rundt

analyse av tallene og ikke kun gjengivelse. Dette vil kunne føre til at ansatte som innehar denne type kunnskap vil bli sterkere etterspurt i en styringsmodell basert på en prognosetilnærming / Beyond Budgeting tilnærming.

8.3 Oppsummering

For å oppsummere bruken av styringsmodellen benytter jeg meg av Macintosh og Scapens (1991) sin figur. Jeg illustrerer min diskusjon og mine funn med utgangspunkt i deres figur (se figur 5 neste side).

Meningsstrukturen i selskapet er endret gjennom overgangen fra den tradisjonelle budsjettstyringen til den nye modellen. Den nye modellen, særlig målsettings- og planleggingsprosessen, innebærer nytt fokus og ny kommunikasjon. Konflikten mellom prognose og mål er et viktig funn fordi det indikerer at meningsstrukturen kun er endret til en viss grad (se 6.3.2). Det kan videre innebære at formidling og kommunikasjon svekkes, og at ansattes handlinger blir tolket på en annen måte enn de er ment.

Jeg finner videre i denne utredningen at det ikke er gitt at den nye modellen blir kvitt den uønskede atferden, samt politikkpåvirkningen, som Hope og Fraser (2003) kritiserer budsjettmodellen for. Den nye modellen er også kulturelt og atferdsmessig betinget fordi ansatte kan tenke budsjett når de leverer prognose eller av ulike grunner ikke gjør den beste vurderingen. Tankegangen og handlinger i forbindelse med modellen, meningsstrukturen, vil derfor bestå av både ny og gammel struktur.

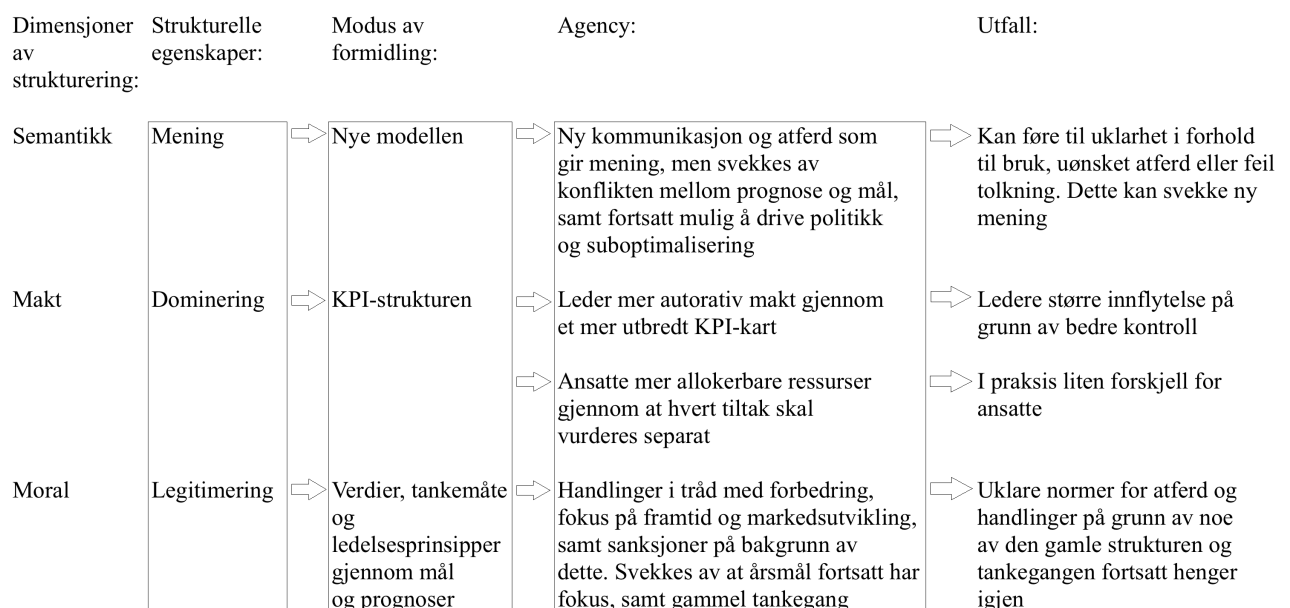
Modellen er også mer pedagogisk krevende å forklare hensikten bak fordi det er en mer 'omfattende' tankegang enn ved budsjettene. Dette indikerer at fortolkningskjema består av ulike oppfatninger, slik at kommunikasjonen og samhandlingen ved prognosene kan være uklar. På den måten kan det være vanskelig å få modellen til å gi felles mening til samtlige i selskapet.

Lederes makt har trolig økt gjennom mer omfattende KPI-struktur, som gir mer kontroll. Det tyder på at domineringsstrukturen er endret fordi KPI-kartet øker lederes autoritative ressurser. Økte ressurser innebærer makt, som igjen fører til innflytelse. Giddens (1984) hevder at strukturen reproduseres gjennom handling og interaksjon. Det vil si at den nydannede strukturen reproduseres gjennom bruken av KPIene.

Videre er beslutningsansvaret endret gjennom at hver situasjon, eller hver beslutning, skal vurderes separat. Dette indikerer at de ansatte har mer makt over allokerbare ressurser, samt at ledelsen har mindre autoritative ressurser. Likevel er det i praksis ikke stor forskjell, noe som tyder på at strukturen ikke er endret.

Den moralske dimensjonen av strukturering, legitimering, gir moralske koder og normer for atferd (Macintosh og Scapens, 1990). Ny styringsmodell har ført til at mål skiller fra budsjett, noe som innebærer at målene skal settes med en viss ambisjon, mens prognoser gir oppdatering på styringsfarten. De nye målene og prognosene legitimerer nye handlinger i tråd med fokus på fremtid, forbedring og markedsutvikling i den nye modellen. Videre legitimerer den nye modellen mer analysearbeid og ikke kun gjengivelse av tall.

Årsmål har imidlertid fortsatt fokus, noe som innebærer at modellen fortsatt inneholder noe av den gamle strukturen. I legitimeringsstrukturen refererer agency til sanksjoner. Da noe av den gamle strukturen fremdeles henger igjen, kan det bety at sanksjoner i forhold til ønsket eller uønsket atferd ikke oppleves som tydelige eller rettferdige. Det ønskede utfallet er at normer og sanksjoner knyttes til den nye modellen og tankegangen. Strukturen reproduseres gjennom samhandling og interaksjon og vil da også inneha den gamle strukturen. En svakhet eller fallgrube ved den nye modellen er som nevnt at denne også kan føre til uønsket atferd og politikktankegang. Det kan tyde på at normer ikke er endret, og gamle strukturer fortsetter og produseres og reproduseres.



Figur 5: Endringer i strukturen i selskapet. Figuren bygger på Macintosh og Scapens (1991). (Fritt oversatt). Min tolkning av Postens endring er vist i figuren.

Gjennom utredningen har det vært en pågående diskusjon angående hvorvidt selskapet gjennom den nye styringsmodellen øker graden av desentralisering eller blir mer sentralisert. Hope og Fraser (2003) hevder en styringsmodell som bygger på Beyond Budgeting skal fremme desentralisering og en mer dynamisk bedrift. Koberg og Ungson (1987) på sin side hevder bedrifter bør sentralisere og formalisere bedriften i møte med dynamiske og usikre omgivelser. Min oppfatning på bakgrunn av denne studien er at det ikke er "enten/eller", men heller snakk om "både og" i en slik situasjon. Dette fordi jeg ser momenter som støtter begge teorier.

Posten har desentrale trekk gjennom at enheter lenger ned i selskapet styrer operasjonell drift selv. De er selv ansvarlige for hvordan mål skal nås. I divisjonen er de også selv ansvarlig for å bryte ned målene; der blander ikke ledelsen seg inn. Selskapet opererer gjennom den nye modellen med større grad av desentralisering ved å styre etter markedsutsikter og KPIer, samt ved involveringen av organisatoriske enheter lenger ned i selskapet. Dette gjør ansatte ansvarlige for å ha oversikt gjennom året og endre om nødvending, hvilket indikerer mer beslutningskontroll. Prognoseoppdateringene gir ansatte på alle nivåer bedre oversikt og gjør det mulig å endre styringen gjennom året dersom det går en annen vei enn planlagt eller forutsett. Dette indikerer større grad av desentralisering og en mer dynamisk styring.

På den andre siden vil jeg hevde vi også ser tendenser til sterkere sentralisering på enkelte områder. Blant annet hevder mine informanter at ledelsen har behov for mer konsoliderte data. Prognoseoppdateringene gir ledelsen bedre og raskere oversikt over mål og resultater i hele konsernet. Ledelsen har tatt et strategisk grep ved å initiere prognosemodellen slik at den gjør de ansatte i stand til å levere mer verdiskapende analyser til styret og ledelsen. Gjennom utvikling av bedre KPIer vil ledelsen få større grunnlag for å sammenligne på flere viktige strategiske indikatorer. Det virker som ledelsen ønsker bedre og hyppigere datagrunnlag for den strategiske styringen av selskapet. Prognosemodellen kan dermed gi mer sentralisert makt gjennom bedre informasjonsgrunnlag, og større mulighet for å iverksette tiltak og beslutninger på et hvilket som helst tidspunkt. Videre har vi fått vite at konsernledelsen tar beslutninger ved store prosjekt- og investeringsbeslutninger, og opererer dermed med en relativt formell struktur i den prosessen. Dette tyder på at det er en større grad av sentralisering på noen områder og at dette har vært ønskelig og nødvendig, i tråd med Koberg og Ungson (1987).

Oppsummert indikerer dette at Posten, opererende i et marked med høy usikkerhet, har beveget seg i begge retninger. Selskapet har desentralisert den mer operasjonelle styringen i de ulike virksomheter og enheter. Dette virker fornuftig på bakgrunn av at de ansatte har best kjennskap og kunnskap til daglig drift. På ledelsesnivå, og i enheter tettere på morselskapet, kan sterkere sentralisering og kontroll over sentral og aggregert informasjon være et viktig strategisk grep, og kan både være en årsak til og et resultat av den nye modellen. En slik nyansering av eksisterende teori mener jeg er et viktig bidrag i Beyond Budgeting-litteraturen og et moment det kan være verdt å forske nærmere på.

DEL 6: AVSLUTNING

9.0 Konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning

I denne utredningen har jeg jobbet med tre forskningsspørsmål knyttet til en styringsmodell inspirert av Beyond Budgeting. Jeg har analysert årsaker til endring, styrker og svakheter ved den nye modellen, selve implementeringen og bruken. Først og fremst mener jeg min studie bidrar til ny kunnskap når det gjelder erfaringer rundt, og analyse av, det tradisjonelle budsjettet og Beyond Budgeting.

Årsakene til at Posten valgte å endre modell henger sammen med hvordan næringslivet og selskaper har forandret seg de seneste årene. Dynamiske omgivelser krever at selskapet får en hyppigere og raskere oppdatering på styringsfarten, for å kunne være konkurransedyktig. En raskere oppdatering gir samtidig signaler om hvilke effekter ulike tiltak tilfører selskapet, hvilket passer bra til et selskap som har høyt press på kostnadene. Jeg vil hevde at en sentral årsak til endret styringsmodell er de opplevde negative sidene ved budsjettet som styringsverktøy. Den negative erfaringen med budsjetter ser også ut til å være en medvirkende årsak til at det var mindre motstand mot implementeringen av ny modell. Her var samtlige intervjuobjekter overraskende samstemte, og det var kun i liten grad at noen også uttrykte en skepsis eller bekymring ovenfor den nye modellen. Den tradisjonelle budsjettmodellen blir kritisert for å være svært tidskonsumerende hver høst, samtidig som den gir lite gjennomslagskraft resten av året. Videre at den gjør det vanskeligere å ha en prestasjons- og konsekvenskultur, innehar lite fokus på forbedring, fremtid og proaktivitet, samt medfører en bevilgningstankegang i selskapet. Kritikken påpeker også at budsjettet er lite fleksibelt og gir lite rom for involvering av ansatte nedover i selskapet. Dette er samtidig sterke sider ved selskapets nye styringsmodell fordi den i stor grad svarer på denne kritikken. Jeg vil trekke frem fokus på fremtid, forbedring, proaktivitet og mer fleksibilitet som hovedstyrkene i den nye modellen.

Den nye modellen har imidlertid også svake sider. Et interessant funn er at den kan være mer pedagogisk krevende å forklare. Det innebærer en svakhet dersom ansatte ikke får grep om modellen. Så vidt jeg kan erfare er denne svakheten noe som vies lite oppmerksomhet i Beyond Budgeting-teori. Videre identifiserer jeg en konflikt angående hvordan prognose og mål skal benyttes. Dette er imidlertid blitt bedre i Posten i dag, men er også noe selskapet har

brukt mye tid på. Et annet interessant funn er at det kan være en utfordring å kvitte seg med politikkproblematikken i den nye modellen. Modellen vil også kunne være kulturelt og atferdsmessig betinget, og det er ikke sikkert det er lett å få bukt med disse problemene. Det er en fare for å tenke budsjett ved levering av prognose, hvilket indikerer at tankegangen kan være vanskelig å endre. Videre har selskapet større fokus på KPIer, noe som byr på utfordringer på bakgrunn av at det er et stort konsern som opererer i ulike markeder og med ulike produkter.

Sett i lys av erfaringene til Posten vil jeg påstå at det er stor grunn til å tro at flere bedrifter vil gå over til en styringsmodell basert på, eller inspirert av, Beyond Budgeting. Modellen oppleves i hovedsak som bedre enn budsjetteringen av samtlige informanter i denne utredningen. Jeg har imidlertid ikke kartlagt hvorvidt ressursbruk eller økonomiske effekter er endret, men det ble uttrykt at den både er en raskere vei til målet og at alt tyder på at den har ført til mindre ressursbruk.

Det andre forskningsspørsmålet handler om implementeringen av modellen. Ut ifra Postens fremgangsmåte har jeg kommet frem til fem suksessfaktorer for implementering ved hjelp av intervjuer og teori. Disse faktorene er å gi tid til å ta modellen innover seg, involvere markedssiden i selskapet, sørge for at nøkkelpersoner selv forstår modellen for optimal kommunikasjon rundt modellen og sette den inn i et større perspektiv, ha gode støtteverktøy for de ansatte, samt befest og institusjonalisere endringen gjennom å konsekvent fokusere på den nye. Generelt sett kan implementeringen karakteriseres som vellykket. Det er selvfølgelig viktig å tilpasse en implementering til den enkelte bedrifts kultur, men analysen kan gi bidrag til hvordan store organisasjoner kan angripe en slik endring. Videre virker det som om representantene jeg har snakket med i stor grad har vært klare for endring fordi de har erfart budsjettets svakheter.

I henhold til bruken av modellen er det ikke gitt at strukturene har endret seg fullt ut. Modellen innehar svakheter, og intervjuene indikerer at den gamle tankegangen sitter godt i selskapet. Jeg har inntrykk av at strukturene er endret på relativt samme måte i de to divisjonene og på ledelsesnivå. Modellen praktiseres i stor grad i henhold til hvordan den er ment å fungere, og den nye modellen er det som gir mening i deres arbeidshverdag. I tråd med struktureringsteori vil det si at den utgjør et nytt tolknings skjema og at meningsstrukturen er endret deretter. Konflikten mellom prognose og mål, og det faktum at det fortsatt kan drives politikk, er imidlertid tilstede, noe som kan føre til en uklarhet ved

bruk av modellen med tanke på hva som gir de ansatte mening. Når det gjelder dominerende har ledere og ansatte fått mer innflytelse gjennom henholdsvis den nye KPI-strukturen og større ansvarliggjøring i forhold til justering av styringsfarten. Ressurser i forhold til separat vurdering av prosjekter gir i praksis liten endring og dermed liten endring i innflytelse. Legitimeringsstrukturen har endret seg til å støtte handlinger i tråd med forbedring og markedsutvikling, og på den måten normer og sanksjoner i tilknytning til dette. Samtidig har årsmål fortsatt fokus, slik at utfall i legitimeringsstrukturen ikke nødvendigvis er endrede normer for atferd og handlinger. Konklusjonen er likevel at bruken av den nye modellen i stor grad har ført til endringer i strukturene. Gjennom dette vil grunnlaget for institusjonalisering være lagt fordi representantene kan være med på å motivere og påvirke samtlige til å styre med utgangspunkt i den nye modellen. Faktorer som er med på å svekke bruken av den nye modellen, og dermed strukturendringer, bør fortsatt ha fokus for full tilslutning til modellen i selskapet.

I arbeidet med utredningen og forskningsspørsmålene har jeg gjort meg opp noen tanker angående hva som kan være interessant å forske videre på innen Beyond Budgeting. I denne avsluttende delen vil jeg derfor vise studiens begrensninger og gi forslag til videre forskning.

Den første begrensningen handler om utvalget av informanter. I denne studien er det en overvekt av økonomiroller blant informantene. Derfor kan det være nyttig å intervjuere flere ledere eller ansatte på markedssiden og analysere deres erfaringer på samme forskningsfokus. På grunn av begrensede ressurser og tid bygger denne studien på et fåtall informanter og et mer omfattende forskningsprosjekt med et større antall ville kunne avdekke flere mulige nyanser. Utredningen ser på tre nivåer som er organisatorisk plassert tett på morselskapet. Det vil derfor kunne være interessant å se på enheter lenger ned i selskapet, som innkjøpte datterselskaper eller andre enheter lenger unna morselskapet. Det kommer frem i utredningen at enkelte har brukt lenger tid, og at enkelte kanskje fremdeles ikke har tatt i bruk modellen. Deres erfaringer i forhold til modellene kan gi en større og bredere analyse av selskapet. Her vil også intervjuer med ansatte i drift kunne være av verdi, eksempelvis i hvor stor grad de har erfart endringer som følge av den nye modellen. Videre vil det være interessant å intervjuere representanter fra de to resterende divisjonene: E-handel og Logistikk Norden.

En annen begrensning ved denne studien er at jeg har sett relativt snevert på selve styringsmodellen, med planleggings- og målsettingsprosessen, som kun er en del av

selskapets totale virksomhetsstyring. Jeg har imidlertid fokusert på det jeg har inntrykk av er sentralt i styringsmodellen, og jeg mener derfor funnene er av verdi i Beyond Budgeting-forskningen. Det er ikke én spesiell måte å ta i bruk en slik modell på, og det er interessant å se erfaringer fra ulike bedrifter. Likevel vil det være nyttig å forske videre på implementeringen av modellen i Posten om noen år, og se i hvilken grad modellen er utviklet eller endret. Det kan også tenkes at styrker og svakheter knyttet til modellen vil være annerledes om noen år, og det vil være interessant å se om den løser problemer selskapet vil møte i fremtiden.

Jeg har ikke forsøkt å kartlegge effektivitetsgevinster eller økonomiske implikasjoner ved innføring av ny styringsmodell. En grunn til dette er at det kan være vanskelig å måle slike effekter så tidlig i en endringsprosess. Det er likevel interessant å kartlegge økonomiske effekter og konkret fortjeneste til styringsmodellen over tid. I en slik kartlegging bør en forsøke å sammenligne økonomiske variabler før innføring, under implementering og etter implementeringen. Selv om det skulle vise seg at en ny modell gir en økonomisk gevinst sammenlignet med den gamle budsjetteringsmodellen, kan det godt hende at arbeid med og fokus på implementering viser seg å være kostnads- og ressurskrevende.

Jeg antar i oppgaven at kulturen er viktig. Det kan være interessant å se på hvor stor betydning den i realiteten har. Et forslag til videre studier i selskapet er derfor å se på den mer uformelle delen av økonomistyringen, organisasjonskulturen, og hvilken betydning den har for styringssystemet.

Min utredning omhandler en stor, byråkratisk organisasjon med lange tradisjoner. For videre forskning innen Beyond Budgeting kan det være interessant å forske på mindre og yngre selskaper og avdekke deres erfaringer i forhold til større selskap. En slik komparativ analyse kunne avdekke om de pedagogiske utfordringene ved implementeringen, samt om de suksesskriteriene jeg avdekket her, også gjelder for mindre og yngre selskaper. Jeg vil også anbefale å forske videre på problematikken rundt hvordan nye styringsmodeller påvirker graden av sentralisering/desentralisering. Beyond Budgeting er et nyere fenomen, og min konklusjon er at det er stort behov for både mer empirisk forskning og teoretisk utvikling på feltet.

10.0 Kilder

Bøker

- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB
- Burns, T og Stalker, G., M. (1961). Mechanistic and Organic Systems. In *Classic Readings in Organizational Theory*, Ott, J. S., Shafritz, J. M., Jang, Y. S. (eds). Canada: Cengage Learning; 201-205
- Daft, R. L, Murphy, J. og Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. 10. utg. United Kingdom: Cengage Learning EMEA
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson & Co
- Giddens, A. (1979). *Central problems in Social Theory*. London: Macmillan
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles: Univeristy of California Press
- Hope J. og Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press
- Johannessen, T., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johnson, & Kaplan (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R og Atkinson, A. (2014). *Advances Management Accounting*. England: Pearson Education Limited
- Meyer, C. og Stensaker, I. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet* (forskningsrapport for Finansforbundet). Norges Handelshøyskole.

Nyeng (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget Vigomostad og Bjørke AS

Ryan, B., Scapens, R. W. Og Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2. Utg. London: Academic Press

Schein, E. H. (2011): The Concept of Organizational Culture: Why Bother? In *Classic Readings in Organizational Theory*, Ott, J. S., Shafritz, J. M., Jang, Y. S. (eds). Canada: Wadsworth Cengage Learning; 349-360

Silverman, D (2006): *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage

Wallander, J. (1995): *Budgeten – ett unödigt ont*. 2. utg. Stockholm: SNS Forlag

Artikler

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*, 4/2010. Hentet fra <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

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

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. vol. 17 (3), 313-327

Epstein, E. M. (2003). How to Learn from the Environment about the Environment – A Prerequisite for Organizational Well-Being. *Journal of General Management*, vol. 29 (1), 68-80

Falck, O. H. (2008). Her er D-netts nye direktører. *Postavisen*, 57 (12/2008), 4-5. Hentet fra http://www.postennorge.no/_attachment/8610/binary/21330

Hansen, O. B. (2006). Utviklingen av modeller i lærebøker innen management accounting de siste 20 årene1. *Magma*, 3/2006. Hentet fra <http://www.magma.no/utviklingen-av-modeller-i-laereboeker-innen-management-accounting-de-siste-20-aarene1>

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*, Vol. 15, 95-116

Koberg, C. S. og Ungson, G. R (1987). The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study. *Journal of Management*. Vol. 13 (4), 725-737

Kotter, J. P. (2000). Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, march-april 1995, 59-67

Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, july-august 2008, 130-139

Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen. *Magma*, 10/2009. Hentet fra <http://www.magma.no/beyond-budgeting-forlater-budsjettene-oeker-verdiskapningen>

Macintosh, N. B. og Scapens, R. W. (1990). Structuration Theory in Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 15 (5), 455-477

Macintosh, N., B. og Scapens, R. W. (1991). Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory Analysis. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 3, 131-158

Nadler, D. A. og Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*. Vol. III (3), 194-204

Nettsider

Beyond Budgeting Round Table. (2013a). What is Beyond Budgeting? Hentet fra <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/bbwhat.html>

Beyond Budgeting Round Table. (2013b). What is the problem? Hentet fra <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/bb-problem.html>

Beyond Budgeting Round Table. (2013c). BBRT – Beyond Budgeting Roandtable. Hentet fra <http://www.bbrt.org/BBRT/bbrt.html>

Beyond Budgeting Round Table. (2013d). BBRT – Founders. Hentet fra <http://www.bbrt.org/BBRT/bbrt-founders.html>

Beyond Budgeting Round Table. (2013e). About BBRT. Hentet fra <http://www.bbrt.org/BBRT/bbrt-about.html>

Posten. (2014a). Kort om Posten. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/fakta>

Posten. (2014b). Post. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/segmenter/post>

Posten. (2014c). Logistikk Norge. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/segmenter/logistikk-norge>

Posten. (2014d). Postens historie. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/historie>

Posten. (2014e). Selskapsform og styring. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/styring-og-ledelse/selskapsform-og-styring>

Posten. (2014f). Lover og konsesjonskrav. Hentet fra <http://www.postennorge.no/om-posten/styring-og-ledelse/lover-og-konsesjonskrav>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Nedenfor viser jeg intervjuguiden jeg benyttet til både konsernledelse, divisjon og enhet, sett bort ifra at spørsmål 4 var noe kortere for enhetene. I tillegg ble ikke alle spørsmål tatt opp under intervjuene med representantene fra divisjon og enhet, fordi de på forhånd hadde fylt ut et spørreskjema (se vedlegg 2). Jeg vil også poengtere at ikke alle spørsmål ble stilt i alle intervjuer, da intervjuguiden er delvis strukturert, samt at det kommer an på hva som faller naturlig i den enkelte intervjusituasjon. Oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål er følgelig heller ikke representert gjennom intervjuguiden.

Intervjuguide

Starte med:

- Hvem jeg er
- Hvorfor jeg vil intervju dem
- Hva jeg skal bruke det til
- Anonymitet
- Be om samtykke til at jeg kan ta opp samtalen (blir slettet i etterkant av prosjektet)

Personalialia:

- a. Navn
- b. E-post og telefonnr
- c. Arbeidsenhet og stilling
- d. Ansettelsestid (Posten og spesifikk stilling)

TEMA 1:

Bakgrunnshistorien. Tema 1 handler om bakgrunnshistorien til den nye styringsmodellen. Det første jeg vil spørre om her er: hvorfor valgte dere å implementere en ny styringsmodell?

1. Årsaker til ny modell

- a. Hvorfor valgte dere å implementere en ny styringsmodell?
 - b. Hvilke reaksjoner har kommet som følge av dette valget?
2. Målene ved å endre styringsmodell
- a. Hva er de ulike målene med den nye modellen?
 - b. I hvor stor grad mener du målene er nådd?
3. Selve implementeringen
- a. Hvordan skapte dere motivasjon for endringen og implementeringen? (Noen personer som var synlige, viktige?)
 - b. Hvordan har dere gitt informasjon og kommunisert rundt implementeringen og endringen av styringsmodell
 - c. Hvordan gjorde dere det i forhold til opplæring, støtte og hjelp ved overgangen?
 - d. Lot dere ulike ansatte medvirke før eller under endringen?
 - e. Er implementeringen ferdig? Eventuelt, hva gjenstår? Tidsbruk (når startet dere osv)?
 - f. Hva har vært / er de største utfordringene ved implementeringen?
 - g. Hva ville du gjort annerledes dersom du skulle implementere dette på nytt i dag?

TEMA 2:

Bruken av modellen i praksis. *I det andre temaet er jeg interessert i hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis i Posten i dag. Nå har vi blant annet snakket litt om mål, og her vil jeg vite mer om hvordan de ulike prosessene i løpet av året og hvordan bruken av styringssystemet praktiseres. Hvordan foregår målsettingsprosessen?*

4. De årlige prosessene
- a. Hvordan foregår målsettingsprosessen i konsernet?
 - b. Hvordan utarbeides og benyttes prognoser?
 - c. Hvordan foregår strategiprosessen og planlegging? Hvordan utarbeides og benyttes handlingsplaner?
 - d. Hvordan foregår risikovurderingene/risikostyringen?
 - e. Hvordan skjer rapporteringen og oppfølging av virksomheten?

- f. Hvordan blir investerings- og prosjektbeslutninger tatt? Og beslutningstaking generelt, er det desentralisert?
- g. Hvordan foregår ressursallokeringen/ressursfordelingen?
- h. Hvordan evalueres dine prestasjoner? (prosessen og viktigste mål(tall), KPI, finansielle, ikke-finansielle)
- i. Hvordan er belønningssystemet?
- j. *Eventuelt annet*

Nå som jeg har fått vite mer om selve bruken vil jeg vite mer om hvilke likheter du ser mellom denne og den tidligere modellen. Det er interessant å høre om hvilke likheter du ser, om noen deler er ivaretatt og hvordan noen deler endret.

5. Likheter mellom denne og tidligere modell (tradisjonell budsjettering)
 - a. Hvilke likheter ser du mellom de ulike styringsmodellene? Deler som er ivaretatt og hvordan er noen deler endret?
 - b. Blir budsjett som begrep fortsatt brukt i noen sammenhenger?
 - c. I hvilken grad mener du den nye modellen er radikalt forskjellig fra den gamle?

Jeg vil også vite hva slags informasjon man får gjennom den nye modellen. Da tenker jeg for eksempel på styrings- eller beslutningsinformasjon, informasjon som gir en forståelse av hva som skjer eller som gjør jobben din lettere, eller andre typer informasjon du mener man får fra det nye systemet, og om denne da er annerledes enn det man fikk før

6. Informasjon fra styringsmodellen
 - a) Gir den nye modellen annerledes informasjon enn den gamle? (Styrings- og beslutningsinformasjon, forståelse av hva som skjer og hvorfor, informasjon som kan styrke jobben dere gjør)
 - b) Har den nye modellen ført til en endring i kommunikasjonen i bedriften? (Fra ledelsen, hvordan dere kommuniserer med divisjonene)

TEMA 3:

Endring. Neste tema er endring. Her vil jeg se på hvordan den nye modellen har endret rollen du har i bedriften, endret konsernledelsen eller de ulike divisjonene. For det første vil jeg spørre om hvordan din rolle, dine arbeidsoppgaver og ansvar har endret seg?

7. Endring i rollen

- a. Hvordan har din rolle, arbeidsoppgaver og ansvar endret seg?
- b. Er det noen endring på din grad av innflytelse?
- c. Hvordan er din grad av kontroll og frihet til å foreta beslutninger/handlinger (gjennomslagskraft) endret?

Over til endring i konsernet, på hvilken måte har konsernet/konsernnivå/din enhet endret seg?

8. Endring i konsernet

- a. På hvilken måte har konsernet/øverste nivå endret seg? Hvordan har din funksjon i konsernet endret seg?

Videre lurer jeg på hva du vil si er hovedfokuset i den nye styringsmodellen? Er tenkemåte, ledelsesprinsipper og verdier endret?

9. Den nye styringsmodellen – endring i bedriften/fokus

- a. Hva fokuseres det på i den nye styringsmodellen?
- b. Er tenkemåte/ledelsesprinsipper og verdier endret?
- c. Har det kommet nye systemer eller teknologi med den nye modellen?

TEMA 4:

Styrker og svakheter ved den nye modellen. Siste tema er styrker og svakheter ved den nye modellen. Vi starter med styrker. Hva vil du si er de største styrkene ved modellen?

10. Styrker

- a. Hva er de største styrkene ved den nye modellen?
- b. Hvilke muligheter gir modellen?

Hva vil du si er svakhetene?

11. Svakheter

- a. Hva er svakhetene ved modellen?
- b. Hvilke utfordringer eller begrensninger finnes i den nye modellen i forhold til den gamle med budsjettstyring?
- c. Hvilke forbedringer kan gjøres med dagens modell?

12. Svakheter og styrker knyttet til de ulike verktøyene i den nye modellen

- a. Ser du noen konkrete svakheter og/eller styrker ved de ulike verktøyene dere nå benytter, eksempelvis prognose, balansert målstyring og benchmarking?
- b. Hvilke verktøy har vært / er det viktigste i den nye modellen i forhold til din arbeidshverdag?

13. Oppsummert, vil du si at den nye modellen i alt fører til bedre og mer helhetlig styring eller dårligere styring?

14. Styringsmodellen i ulike markeder/situasjoner

- a. Hvordan mener du den nye styringsmodellen passer til Posten som helhet med tanke på at divisjonene er i ulike situasjoner med tanke på konkurranse i markedene de opererer i (da divisjon post har monopol på visse områder)?

Vedlegg 2: Spørreskjema

Spørreskjemaet ble sendt til fire av intervjuobjektene. De to representantene fra enheten fikk imidlertid en litt kortere versjon av tema 2, og fikk heller ikke utgitt intervjuguide. Temaene ble imidlertid presentert gjennom spørreskjemaet nedenfor.

Spørreskjema i forbindelse med masteroppgave ved Norges Handelshøyskole.

Kontakt Anniken T. Pedersen på annikenteres@gmail.com ved eventuelle spørsmål eller uklarheter.

Spørreskjema til CEO og CFO i divisjonene (Post og Logistikk Norge)

Virksomhetsstyring i Posten (den nye styringsmodellen)

Dette spørreskjemaet er ment som ekstra informasjon til mine intervjuer, og hjelper både i forhold til å få klarhet / dypere informasjon og at intervjuene ikke blir for lange. Temaene vi skal snakke om på intervjuet er:

1. Bakgrunnshistorien (årsaker, mål og implementering)
2. Bruken av modellen i praksis (de årlige prosessene, likheter/ulikheter til tidligere modell og informasjonen fra den nye modellen)
3. Endring i rolle, divisjon og bedriften som følge av endring av modell
4. Styrker og svakheter ved den nye modellen

INNLEDNING

1. Navn:

2. E-post og telefonnr:

3. Hva er din funksjon i foretaket i dag? Stilling:

3. Hvilken divisjon/arbeidsenhet er du ansatt i?

4. Når ble du engasjert/ansatt i foretaket? Årstall:

(både Posten som foretak og din spesifikke stilling om den er endret i løpet av tiden her)

TEMA 1:

Bakgrunnshistorien. Tema 1 handler om bakgrunnshistorien til den nye styringsmodellen.

1. Posten har endret styringsmodell fra tradisjonell budsjettering til en ny virksomhetsmodell.

På en skala fra 1 til 5 ber jeg deg vurdere og besvare følgende spørsmål: (Sett ett kryss for den kategori som passer best for hvert forhold som nevnes under.)

I liten grad	I noen grad	I en viss grad	I stor grad	I svært stor grad
1	2	3	4	5

1.1 Hvor god var informasjonen du fikk fra ledelsen i forbindelse med denne endringen?

Hva var bra / mindre bra?

.....
.....
.....
.....
.....

1.2 I hvor stor grad har du fått medvirket / vært involvert i prosessen med implementeringen (eller har du kun blitt fortalt hva som skal skje)? Presiser under.

.....
.....
.....
.....
.....

1.3 I hvor stor grad mener du at implementeringen er ferdig?

Hva mener du gjenstår?

.....
.....
.....
.....
.....

TEMA 2:

Bruken av modellen i praksis. *I det andre temaet er jeg interessert i hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis i Posten i dag.*

2. Bedrifter benytter seg av ulike økonomiske styringssystemer og modeller for å få bedriften til å gå rundt. Uavhengig av styringsmodell må man gjennom visse prosesser i året, og jeg er derfor interessert i å vite mer om disse prosessene med den nye modellen. I første omgang lurer jeg på i hvor stor grad du er involvert i disse prosessene. På en skala fra 1 til 5 ber jeg deg vurdere og besvare følgende spørsmål: (Sett ett kryss for den kategori som passer best for hvert forhold som nevnes under.)

	I liten grad 1	I noen grad 2	I en viss grad 3	I stor grad 4	I svært stor grad 5
2.1 I hvilken grad er du involvert i å sette mål (målsettingsprosesser)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Benytter dere prognoser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 I hvilken grad er du involvert i strategi- og planleggingsprosesser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 I hvilken grad er du involvert i risikovurderinger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 I hvilken grad er du involvert i oppfølging og rapportering?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 I hvilken grad er du involvert i å ta investerings- og prosjektbeslutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 I hvilken grad er du involvert i ressursallokeringer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 I hvilken grad er du involvert i å sette dine mål for evaluering av dine prestasjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 I hvilken grad mener du at dine prestasjoner måles basert på gode måltall?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.10 Benytter dere både kvantitative og kvalitative

måltall i evaluering av prestasjoner?

2.11 I hvor stor grad mener du det er samsvar mellom målene

og belønningssystemet?

På disse spørsmålene er jeg også interessert i å vite hvordan dette foregår i praksis. Dette vil bli tatt opp under intervjuet (se intervjuguiden for spørsmålene), der jeg vil at du skal ta meg gjennom hvordan dette foregår i praksis, altså hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis.

Sammenligning med den tidligere modellen (tradisjonell budsjettering).

JA NEI

2.12 Blir budsjett som begrep fortsatt brukt i noen

sammenhenger?

Hvordan / i hvilke sammenhenger? Presiser.

.....
.....
.....
.....
.....

I liten grad	I noen grad	I en viss grad	I stor grad	I svært stor grad
1	2	3	4	5

2.13 I hvilken grad mener du det nye styringssystemet er

radikalt forskjellig fra det gamle (eller er det bare "samme

gamle" med "ny innpakning")?

Utdyp svaret under.

.....
.....
.....
.....
.....

TEMA 3:

Endring. Neste tema er endring. Her vil jeg se på hvordan den nye modellen har endret rollen du har i bedriften, og endret divisjonen du jobber i.

3. Ved en endring i styringsmodell endrer ofte hverdagen seg også for de involverte. Jeg lurer derfor på om det har skjedd noen endringer i din spesifikke rolle i disse spørsmålene. På en skala fra 1 til 5 ber jeg deg vurdere og besvare følgende spørsmål: (Sett ett kryss for den kategori som passer best for hvert forhold som nevnes under.)

I liten grad	I noen grad	I en viss grad	I stor grad	I svært stor grad
1	2	3	4	5

3.1 I hvilken grad har din rolle og dine arbeidsoppgaver endret seg?

Hvordan?

.....
.....
.....
.....
.....

3.2 I hvilken grad har ditt ansvar blitt endret?

Hvordan?

.....
.....
.....
.....
.....

3.3 I hvilken grad er din innflytelse og frihet til å foreta beslutninger og handlinger endret?

Hvordan?

.....
.....
.....
.....
.....

TEMA 4:

Styrker og svakheter ved den nye modellen. *Siste tema er styrker og svakheter ved den nye modellen.*

Det siste tema er det ingen spørsmål til i dette spørreskjemaet, men vil bli tatt opp under intervjuet. Her går det på styrker og svakheter ved det nye verktøyet(ene) / modellen.

Takk for at du tok deg tid til å fylle ut dette spørreskjemaet! Det er viktig at du tar med deg svarene (ferdig utfylt) til intervjuet slik at intervjuet blir mest mulig effektivt.

Side 6 er intervjuguide. Dette er det vi skal snakke om på intervju. Hvis du har tid kan du lese gjennom disse slik at du vet hva som er hovedfokus/tema under intervjuet, men det viktigste er at du har svart på spørreskjemaet ovenfor.