

ØKONOMISTYRINGENS TAPTE RELEVANS, DEL 1 OG 2

- eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år



TROND BJØRRENAK er utdannet siviløkonom og dr. oec. fra Norges Handelshøyskole. Han er nå professor ved Norges Handelshøyskole. Bjørnenak har publisert en lang rekke bøker og artikler. Han har sittet i flere offentlige utvalg og er aktiv som konsulent og foredragsholder for både privat og offentlig sektor.

SAMMENDRAG

Mange private virksomheter fokuserer i dag på å finne alternative løsninger til tradisjonell budsjettering. Disse kan deles i to hovedgrupper. Den første erstatter budsjetter med enkle, finansielt orienterte verktøy, den andre med mer avanserte og mer dynamiske løsninger. Løsningene er svært

forskjellige og stiller helt ulike krav til styringssystemer og ledelse. Felles for retningene er at de er basert på en kritikk av det eksisterende styringssystemet. En tilsvarende kritikk, *Relevance Lost*-debatten, sto sterkt for 20 år siden. Det er mye å lære av å se helheten i disse ulike fremstillingene av problemer og løsninger.

For mer enn 20 år siden innledet de amerikanske professorene Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan den såkalte *Relevance Lost*-debatten (Johnsen og Kaplan 1987). Hovedargumentene i debatten var at private virksomheter ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere. De hevdet at styringsdata kom for sent, var for aggregert og for påvirket av krav til ekstern rapportering til å kunne nyttegjøres til å fatte beslutninger om hva man skulle produsere, hvordan man skulle produsere, og til hvilke priser produktene skulle selges i markedet. I tillegg var systemene lite egnet til å kommunisere hva som burde vektlegges, og til å evaluere virksomhetens prestasjoner.

I dag pågår det en ny debatt om styringssystemenes relevans. Hovedfokuset er nå kritikken av tradisjonell budsjettering. Denne gangen kommer mye av kritikken fra praksis, og store norske virksomheter som Telenor og Statoil står sentralt i den såkalte *Beyond Budgeting*-debatten.

Formålet med denne artikkelen er å presentere og analysere ulike trekk ved de to *Relevance Lost*-debattene og påfølgende forslag til løsninger. I neste del presenteres kort karakteristika ved de løsningene som

fulgte av den første *Relevance Lost*-debatten. Deretter presenteres pionerene inne den *Beyond Budgeting*-retningen. I avslutningen gjøres det en sammenligning mellom de ulike debattene og løsningene. Merk at presentasjonen og analysen fokuserer på en debatt med utspring i privat sektor. Enkelte av problemstillingene og løsningene er imidlertid også aktuelle, og delvis også innført i offentlig sektor.

RELEVANCE LOST, DEL I: PROBLEMER OG NYE LØSNINGER

Et av de sentrale problemene i den første debatten var knyttet til manglende kunnskap om hva man tjener penger på. Dette startet med en kritikk av at produktkalkylene var for enkle og misvisende. Den moderne løsningen på dette problemet var å innføre mer avanserte fordelinger av indirekte kostnader, og det ble innført ABC-kalkyler (ABC = *activity-based costing*). Kostnaden ble her delt inn i flere kostnadsgrupper (tradisjonelt kalt kostnadssteder) og fordelt basert på kostnadsdrivere (tradisjonelt kalt fordelingsnøkler). I de første versjonene av ABC var fokuset på utbedring av produktkalkyler i industribedrifter. Senere

utvidet man fokuset til både privat og offentlig tjenesteproduksjon. I tillegg utvidet man fokuset til også. I tillegg utvidet man også til å analysere lønnsomheten av flere kostnadsobjekter (tradisjonelt kalt kostnadsbærere). Typiske «nye» kostnadsobjekter var kunder, distribusjonskanaler, verdikjeder og markeder, det vil si objekter som lå utenfor egen organisasjon.¹ Begrepet *internregnskap* ble derfor mindre passende, og man endret mange steder navn til økonomisk styring.

Formålet med de flerdimensjonale kalkylene var i første rekke å trekke oppmerksomheten mot viktige strategiske valg; for eksempel hvilke kunder og markeder man skulle orientere seg etter. Det var imidlertid flere ulike verktøy som ble introdusert på samme tid, med sikte på å støtte strategiske valg. Ett av disse var *Target Costing*, eller målkostnadskalkulering, som fokuserer på hva et produkt kan koste for at det skal være lønnsomt, og hvordan man kan nå denne målkostnaden. Vekt på kundens betalingsvillighet for ulike egenskaper ved produktet er et viktig virkemiddel. Metoden fokuserer derfor mer på hva et produkt kan koste i fremtiden, det vil si fremtidige kostnader sammenliknet med historiske kostnader, samtidig som egenskaper ved produktet behandles som et kalkyleobjekt. Et eksempel på sistnevnte kan være lørdagsombæring av post, som er en egenskap ved produktet brevpost. Metoden frigjør seg også fra kalenderåret som tradisjonelt rammeverk ved å legge vekt på et produkts totale levetidskostnader.

Mens den første delen av *Relevance Lost*-debatten fokuserte på nye kalkyleobjekter og lønnsomhetsanalyser, ble man fra begynnelsen av 1990-tallet mer opptatt av prestasjonsmålingssystemer. Disse kan deles i tre deler: forslag til forbedringer av finansielle prestasjonsmål, innføring av mer ikke-finansielle nøkkeltall og innføring av balansert målstyring.

Economic Value Added, eller EVA, hører til den første gruppen og ble introdusert for å gi et bedre mål på en virksomhets finansielle prestasjoner. EVA er et nøkkeltall som viser resultat etter kalkulatoriske rentekostnader på virksomhetens sysselsatte kapital, og har mange likhetstrekk med *residual income*, eller superproffitt, som ble innført langt tidligere. Man la imidlertid vekt på at finansregnskapet i tillegg måtte justeres på en rekke ulike punkter, for eksempel ved at man aktiverte

mye av markedsføringen i balansen og avskrev den over levetiden. Listen over punkter som skulle justeres, var en forretningshemmelighet for konsultentselskapet som innførte EVA. Orkla var et av relativt få selskaper som innførte denne metoden i Norge.

Det andre utviklingstrekket var innføringen av flere ikke-finansielle nøkkeltall. Hovedformålet med dette var å bedre evaluere prestasjoner i virksomheter. Dels ble målene oppfattet som bedre indikatorer på en virksomhets prestasjoner, dels ble de oppfattet som enklere å tolke, og dels som bedre indikatorer for fremtidige prestasjoner². For eksempel mente man at økt vektlegging av prestasjonsmål knyttet til kvalitet og innovasjon var bedre mål på fremtidig lønnsomhet, og dermed bedre mål på dagens verdiskapning enn for eksempel regnskapsmessig resultat.

Bruken av ikke-finansielle nøkkeltall er også sentralt i balansert målstyring, som ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992 og senere videreutviklet i en rekke bøker og artikler. Metoden er imidlertid langt mer enn et sett finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall. Man innfører en struktur på hvordan dette settet nøkkeltall skal identifiseres og struktureres, blant annet ved hjelp av såkalte strategiske kart, som viser årsakssammenhenger mellom ulike strategiske målsetninger. Merk at balansert målstyring var langt fra det eneste forsøket på å bygge såkalte helhetlige prestasjonsmålingssystemer. Andre metoder, som *Performance Pyramid* og *Intellectual Capital*, nådde imidlertid ikke opp i konkurransen.

UTVIKLINGSTREKKENE ETTER RELEVANCE LOST, DEL 1

Formålet med beskrivelsen over har ikke vært å gi en full oversikt over de ulike nye løsningene, men å vise noen utviklingstrekk. Disse er oppsummert i tabell 1.

Vi ser her at det er relativt omfattende endringer som er foretatt. I et systemperspektiv er både tid og innhold endret ved at man måler ulike ting for ulike objekter. Mens man tradisjonelt snakket om ulike kostnader for ulike formål, er man nå opptatt av å ha ulike systemer for ulike formål. På kalkylesiden er en rekke ulike beskrivende objekter innført, og spesielt er man blitt mer opptatt av kunden som lønnsomhetsobjekt.

1 Se Bjørnenak og Michell (2002) for en gjennomgang av utviklingen innen ABC-litteraturen

2 Se Ittner og Larcker (2009) for en gjennomgang av formål og erfaringer ved bruk av ikke-finansielle nøkkeltall

TABELL 1 Utviklingstrekk etter *Relevance Lost* I (Bjørnenak og Olson 1999).

DIMENSJON	«TRADISJONELLE» SYSTEMER	«MODERNE» LØSNINGER
Kalkulering	Enkle selvkost-kalkyler	Mer avanserte ABC-analyser
Objekter	Avdelinger og produkter	Flerdimensjonale (for eksempel kunder, distribusjonskanaler)
Datakilder	Interne	Interne og eksterne
Tidsperspektiver	Ex post-kalender	Mer ex ante med ulike tidsperioder
Prestasjonsmål	Finansielle	Kombinasjoner av finansielle og ikke-finansielle

TABELL 2 Sammenligning av begreper over tid i Horngrens Cost Accounting. Hentet fra Ax og Bjørnenak 2007.

	1982	2005
Antall ord i ordlisten*	406	422
Antall ord som ikke er med i den andre utgaven	234	250
Prosentandel av ord som ikke er med i den andre utgaven	57,6	59,2

*Forkortelser er ikke tatt med dersom den fulle betegnelsen også er inkludert

Samtidig bygger man inn større forståelse for hvorfor kunden er lønnsom eller ikke. For det første forsøker man å kartlegge hva kunden er villig til å betale, i forkant av at man utvikler nye produkter (*Target Costing*). Videre forsøker man å forstå *hva det vil koste* (fremtidige kostnader) å tilfredsstille kundens ønsker, og *hvorfor* (søkelys på kostnadsdrivere).

UTVIKLINGEN ETTER RELEVANCE LOST

I debatten kommer også klart frem dersom man sammenligner en ledende lærebok i *Management Accounting* fra 1980-tallet med dagens utgaver. Tabell 2 viser utviklingen av nye begreper i en av verdens ledende bøker på området, Horngrens *Cost Accounting*. Vi har her valgt å sammenligne 1982-versjonen med 2005-versjonen av boken.

Denne bølgen av nye begreper og verktøy har også påvirket praksis i vesentlig grad. Selv om utbredelsen av ABC er begrenset til rundt 20 prosent av bedriftene, er det mange virksomheter som har forbedret sine kalkyler, og som har begynt å arbeide med for eksempel kundelønnsomhetsanalyser. For balansert målstyring er utbredelsen betydelig større, og mer enn 2/3 av store norske virksomheter hevder å ha innført metoden rundt årtusensskiftet (Kjøde 2003).

RELEVANCE LOST, DEL II: BEYOND BUDGETING

Kritikken av budsjetter startet egentlig før Johnson og Kaplans *Relevance Lost*-debatt, men den har ikke fått den samme oppmerksomhet før de siste fem-ti årene. Det er viktig å merke seg at Johnson og Kaplan ikke fokuserte på budsjettet i sin kritikk, men på problemer med andre deler av styringssystemet (kalkyler og ekstern rapportering). Løsningene som ble introdusert i kjølvannet av debatten, søkte tvert imot å integrere budsjetter med ABC (*activity-based budgeting*) og med balansert målstyring (se for eksempel Kaplan og Norton 1996). Et annet viktig skille er at to av pionerene i den nye bevegelsen kommer fra Skandinavia og USA. Den første fra Sverige og den andre fra Norge.

PIONER 1: JAN WALLANDER - BEYOND BUDGETING 1

Jan Wallander tok i 1970 over som administrerende direktør i Svenska Handelsbanken. Et av hans først tiltak som leder var å fjerne budsjett. Dette fikk lite oppmerksomhet før på 1990-tallet, da han utgav boken *Budgetet – et onödigt ont* (1994) og senere en engelsk artikkel i *Scandinavian Journal of Management* (1999). I dag betegnes han som pioneren innen BB-bevegelsen (Bogsnes 2009).

Et viktig poeng er at Wallander fikk sin inspirasjon til å fjerne budsjetter “... fra sitt arbeid med prognoser, etter å ha funnet ut hvor lite treffsikre disse var. Prognosene tok utgangspunkt i historiske trender og fremskrev disse. Lite vekt ble tillagt det å forstå faktorer som påvirket fremtiden. Hovedkritikken mot budsjettene var at de hindret ledelsen i å se de viktige tingene, ofte knekkpunktene i en utvikling. Det at banken ikke hadde budsjetter, ble brukt som en forklaring på at den greide seg langt bedre enn andre banker under bankkrisen på 1980-tallet.

Alternativene til budsjett var *keep it simple* og ikke å utlede avanserte modeller for målstyring eller lignende:

«It is evident that the kind of information I am talking about are the figures that to a large extent you already have or should have in your profit and loss account and balance sheet and your ordinary information systems. What you have to do is to organize and construct them in such a way that they fit the demand.»

Wallander 1999: 413

Løsningen man valgte i Svenska Handelsbanken, var å fokusere på relativ prestasjonsmåling og en langsiktig bonusavtale for de ansatte. Objektet var de organisatoriske enhetene (avdelinger/filialer) og målene i første rekke kostnadssammenligninger (kostnader i prosent av inntekter) mellom enheter og med egen enhet over tid. Med dette systemet oppnådde banken særdeles gode resultater og har hatt en avkastning på egenkapitalen godt over gjennomsnittet for bransjen i hele perioden siden 1972. Hovedforklaringen på de gode resultatene ligger i kostnadseffektiviteten, som har vært mer enn 25 prosent bedre enn gjennomsnittet i bransjen.

PIONER 2: BJARTE BOGSNES - BEYOND BUDGETING 2
Dagens versjon av *Beyond Budgeting* er langt mer raffinert og kommer til uttrykk i boken *Implementing Beyond Budgeting* (2009) skrevet av Bjarne Bogsnes i Statoil. Han er også styreleder i *Beyond Budgeting Round Table Europe*. Hans ferd mot *Beyond Budgeting* startet på midten av 1990-tallet i petrokjemiselskapet Borealis (som delvis var eid av Statoil) og fortsatte i Statoil, som i 2005 vedtok å innføre prinsippet.

Kritikken mot budsjetter er langt bredere i Bogsnes sin bok. Her er man ikke bare opptatt av manglende evne til å si noe om fremtiden, men også av uheldige adferdsmessige sider ved budsjettering, som opportunistiske spill om å hamstre budsjettmidler og (over-)forbruke midler mot slutten av perioden. Viktigst er det at budsjettet bidrar lite til verdiskapende styring, og at man ikke får ut potensialet i organisasjonen. Spesielt bidrar økonomifunksjonen og controllerne lite til verdiskapningen.

Løsningen er langt mer omfattende enn å fjerne budsjettet, og *Beyond Budgeting* er således ikke dekkende for de prinsippene som erstatter den tradisjonelle budsjetteringen. I tråd med den øvrige *Beyond Budgeting*-litteraturen fokuseres det mer på hvordan man utøver styring, og på interaktivitet mellom nivåer i organisasjonen, enn på verktøyene som skal erstatte budsjettet. De eksemplene som trekkes frem, er imidlertid langt mer avanserte enn de vi finner i Svenska Handelsbanken. I Borealis satte man sammen en verktøykasse bestående av ABC, balansert målstyring, rullerende prognoser og investeringsanalyser for prioritering mellom alternativer. I Statoil har man lang erfaring med balansert målstyring (kalt MIS) hvor kritiske prestasjonsindikatorer og målsetning står sentralt:

«Ambition to action is our version of the balanced scorecard ...» (Bogsnes, s. 114)

Prestasjonsindikatorene måles både i etterkant (ex post) og brukes til prognoser (ex ante). Man setter opp ambisjoner, måler prestasjoner og angir forventninger (prognoser). Dette har elementer av moderne budsjettering i seg, blant annet ved at man forsøker å skille mellom forventninger og ambisjoner. Endringen fremstilles imidlertid som en dramatisk endring i praksis, fra en *command and control* til en prosessorientert *ambition to action* der ambisjoner frikobles fra budsjettet, og der ressurser fordeles etter behov, og ikke som rammer i en årlig budsjettprosess (dynamisk ressursallokering).

SPREDNINGEN AV BEYOND BUDGETING

Internasjonale studier indikerer at spredningen av *Beyond Budgeting* (BB) er relativt lav (Ekholm og Wallin 2000, Libby og Lindsey 2009). Dette gjelder både i hvilken grad man faktisk slutter å budsjettere, og i

TABELL 3 Forskjellene mellom *Relevance Lost* 1 – BB1 og BB2

MOMENTER	RELEVANCE LOST 1	BB1	BB2
Problemet	Tradisjonelle kalkyler og finansielle prestasjonsmål	Budsjett som planleggingsverktøy	Budsjettets adferdsmessige sider (opportunistiske og motivasjon)
Driver av debatten	Akademia	Praksis (adm.dir.)	Praksis (controller)
Type løsning	Nye verktøy	Keep it simple	Mer interaktivitet og dynamikk
Endringer i styringssystemet	Mer avanserte kalkyler og prestasjonsmålingssystemer	Benchmarking	Målstyring, prognoser (og benchmarking)
Tidsdimensjon	Ex post og ex ante	Ex post	Ex post og ex ante
Dynamikk	I verktøyene	Utenfor verktøyene	Både-og

hvilken grad man føler at kritikken mot budsjetter er treffende. Dette støttes av en nylig gjennomført studie av norske virksomheter.³ Utbredelsen av BB i Norge er lav, og selv om man er kjent med kritikken, mener man at den bare delvis er treffende. Mange ser betydelig nytte i å fortsette med budsjetter.

Noen virksomheter har imidlertid fulgt i Wallander og Bogsnes sine fotspor. En av disse er Sparebanken Pluss, som fjernet budsjettene for nærmere ti år siden. Banken har innført et styringssystem som har mange likhetstrekk med Svenska Handelsbanken sitt. Det er interessant å merke seg at bankens resultater også har utviklet seg svært positivt, og at den er blant de absolutt mest kostnadseffektive bankene, faktisk mer kostnads-effektiv enn pionerbedriften.

En annen markant *Beyond Budgeting*-virksomhet er Telenor. Løsningen, kalt *Going dynamic* ligger her mer i retning av Statoil sin løsning (Moløkken og Ytre-Hauge 2009). Prognoser koblet opp mot en videreutviklet versjon av balansert målstyring står sentralt. Det dynamiske elementet ligger både i hva som rapporteres, og for hvilken periode det rapporteres. I tillegg til dette er Sparebank1 Gruppen og Orkla norske medlemmer av *Beyond Budgeting Round Table* (se bbtr.org), og førstnevnte er godt i gang med implementeringen (jf. bbtr.org).

FORSKJELLER OG LIKHETER MELLOM DE ULIKE RETNINGENE

Den klare likheten mellom *Relevance Lost* del 1 og del

2 er at man tar utgangspunkt i å kritisere det eksisterende (tradisjonelle). Hvem som har initiert behovene for endring, er imidlertid forskjellig. I *Relevance Lost*-debatten kom initiativet fra academia og fra en sentral person ved en ledende *Business School*, Harvardprofessor Robert S. Kaplan. Sammen med henholdsvis Cooper og Norton introduseres løsningene ABC og balansert målstyring. Samme Cooper står også sentralt i spredningen av *Target Costing*, som riktignok kommer fra japansk praksis. Løsningene som presenteres av akademikerne, ligger i en større verktøyboks (nye teknikker) og dynamikken i å velge de riktige verktøyene for å løse de ulike problemene.

I Wallanders *Beyond Budgeting* (BB1) er problemet enkelt. Budsjettet villeder. Løsningen er like enkel: søkelys på kostnader og finansielle resultater. Dette gir mer tid og ressurser til interaktivitet mellom nivåer og til kontinuerlig tilpasning til endringer i omgivelsene. Den moderne *Beyond Budgeting* representert med Bogsnes (BB2) er basert på en bredere kritikk av ondet og vektlegger sterke budsjettets iboende problemer knyttet til opportunistiske og manglende motivasjon til å finne gode løsninger. Verktøyene i BB2 er mer avanserte enn i BB1, men det sentrale er ikke hvilke verktøy som brukes, men *hvordan* de brukes. Dynamikken ligger i å frigjøre seg fra kalenderen (tid), skille mellom ambisjoner og prognoser samt å tilpasse målstyringen til ambisjonene (innhold). Forskjellene er oppsummert i tabell 3.

HVILKE KONSEKVENSER HAR DET FOR CONTROLLER-ROLLEN?

En viktig forskjell mellom BB1 og BB2 er betydningen

3 Som et ledd i *Beyond Budgeting*-programmet ble det gjennomført en studie våren 2010, rettet mot tidligere MBA-studenter fra NHH. Resultatet vil bli publisert på www.snf.no i august 2010.

av controller-rollen. I BB1 synes den nærmest å være marginalisert og overlatt til mellomlederne. Man fjerner budsjettet og erstatter det ikke med nye og krevende verktøy. Det er mellomlederne som ansvarliggjøres av benchmarkingen, og interaktiviteten mellom nivåene skjer uten særlig innblanding av økonomifunksjonen i selskapet. Merk at det er toppledelsen i både Svenska Handelsbanken og Sparebanken Pluss som har initiert endringen, og arbeidsbyrden for økonomifunksjonen er redusert som en følge av at man har fjernet budsjettarbeidet.

BB2 er i større grad controller-initiert, og det er klare indikasjoner på at arbeidsbyrden knyttet til økonomistyringen øker, men at den oppleves mer verdiskapende for controlleren (Moløkken og Ytre-Hauge 2009). Det forventes at controllerne utarbeider prognoser, ikke basert på fremskriving av historien eller på justeringer av budsjettet, men basert på beste estimat og overvåking av faktorer som påvirker estimatet. I tillegg forventes man å involvere seg mer i både fastsettelsen av ambisjoner og handlingsplaner for å nå disse. Controller-rollen er langt mer involvert i virksomheten, men har samtidig et stort ansvar for å kunne si både hva som har skjedd, og hva man tror kommer til å skje.

Et sentralt poeng i Relevang Lost-løsninger og i BB2 er at man frigjør seg fra kalenderrytmen. Man kan tenke seg at dette videreutvikles. En mulig videreutvikling er enda mer dynamikk i tid og innhold. I tidsdimensjonen kunne man tenke seg mer bruk av temporære systemer, både lokalt (innen en enhet) og for hele virksomheten (for eksempel temporære kundelønnsomhetsanalyser). Man kunne også tenke seg mer hendelsesbasert

rapportering, det vil si at rapportering skjer når man har noe å rapportere (*event-driven*). På innholdssiden kunne man tenke seg mer dynamikk i hva som rapporteres, og hvordan det rapporteres. Dette er eksempler på mulige videreutviklinger som tidligere er diskutert i litteraturen (Bjørnenak og Olson 1999), og som synes å være aktualisert i forbindelse med *Beyond Budgeting*.

KONKLUSJONER

Vi har i denne artikkelen sett at man stadig har kritisert det tradisjonelle i lys av det moderne. Inspirasjonen har kommet fra både akademikere, toppledelse (BB1) og controller-funksjonen (BB2). Utbredelsen i praksis er imidlertid begrenset, muligens med unntak av balansert målstyring. Like lite trolig som at alle skulle begynne med ABC-kalkyler, er det at alle kommer til å slutte å budsjettere. Det bør heller ikke være poenget. Budsjetter oppfattes som verdiskapende av mange og kan klart være det, på lik linje med at man kan ha nytte av enkle selvkostkalkyler. Men verktøykassen er større, og det er det viktig å være klar over. I tillegg er det slik at controller-funksjonen ikke bør være en vedlikeholds- og reparasjonsavdeling som skal se hvor ting *har gått* galt. Mer dynamiske styringssystemer og mer interaktive kontrollere kan potensielt gi økt verdiskaping. Men man kan kanskje også greie seg svært godt uten både budsjetter og kontrollere (jf. BB1). Hvilken tilpasning som passer best i hvilke virksomheter er langt fra godt nok forstått og bør være sentralt i videre forskning. For en forsker er dette svært så interessant, for en praktiker kan det nok være forvirrende at det ikke finnes en beste løsning. M

REFERANSER

- Ax, C. og T. Bjørnenak (2007). Management accounting innovations: origins and diffusion. I: Hopper, T., D. Northcott, R.W. Scapens (red.). *Issues in Management Accounting*, 3. utg., s. 357–376. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Bjørnenak, T. og O. Olson (1999). Unbundling Management Accounting Innovations. *Management Accounting Research* 10, s. 325–338.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Ekholm, B-G. og J. Wallin (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, Vol. 9, Iss. 4, s. 519–539.
- Kaplan, R.S. og D. Norton (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Libby, T. og R.M. Lindsay (2009). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American Practice. *Management Accounting Research*, Vol. 21, Iss. 1, s. 56–75.
- Moløkken, N. og I.E. Ytre-Hauge (2009). Vurdering av budsjett og alternative styringsverktøy – hvordan budsjett og alternative styringsverktøy bidrar til verdiskaping, sett fra controllerens perspektiv. Masterutredning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Wallander, J. (1994). *Budgeten – ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, s. 405–421.