

Budgetlös styrning

Beyond Budgeting

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå
Vårtermin År 2013

Namn: Eric Wensberg

Handledare: Christian Jansson
Examinator: Stefan Tengblad

Budgetlös styrning/Beyond Budgeting

En studie om organisationers användande av budgetlös styrning

2013-09-13

Examensrapport inlämnad av Eric Wensberg till Högskolan i Skövde, för
kandidatexamens(BSc) Vid institutionen för teknik och samhälle.

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat, och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Eric Wensberg

Förord

Under studiens gång har jag lärt mig mycket om övergången från traditionell budget till att agera enligt Beyond Budgeting. Jag vill tacka alla involverade personer som gjort det möjligt att kunna slutföra uppsatsen, framförallt min handledare Christan Jansson och min examinator Stefan Tengblad. Ett stort tack till alla berörda respondenter som ställt upp på intervjuer, utan dem hade uppsatsen inte kunnat genomföras.

Sammanfattning

Titel: Budgetlös styrning/Beyond Budgeting

Nivå och ämne: Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Författare: Eric Wensberg

Handledare: Christan Jansson

Examinator: Stefan Tengblad

Bakgrund: Under 1970-talet börjar företag förändra sitt arbetande med traditionell budget. Detta p.g.a. att budgeten inte ses som tillräckligt flexibel i världens olika förändringar. Många företag väljer att förbättra den traditionella budgeten med olika förbättringsåtgärder. Som ett exempel på detta är Handelsbanken som väljer ett nytt system Beyond Budgeting/Budgetlös styrning. Ett ekonomistyrningssystem som är den traditionella budgetens motsats.

Syfte: Studien syftar till att se hur de olika systemen fungerar i reella verksamheter, och speciellt de som har erfarenheter av Beyond Budgeting. Den vill också undersöka om man får liknande svar vid som litteraturen beskriver Beyond Budgeting.

Metod: Uppsatsen använder sig av en kvalitativ undersökningsmetod och en fallstudie som undersöker ämnet Beyond Budgeting. Primärdata är insamlade genom semistrukturerade intervjuer som sedan jämförts med sekundärdata i form av tidigare undersökningar samt litteratur.

Slutsats: I undersökningen av de berörda företagen kunde ingen av dem ange en negativ effekt, alla de undersökta företagen beskrev BB helt utan brister. Enligt EAF/ The Evolutionary Adoption beskrivs organisationers val av förändrade system, är anledningen att organisation upplever BB/Beyond Budgeting som nästintill felfritt. BB är designat att vara flexibelt och vara den traditionella budgetens motpol vilket de valda organisationerna eftersträvar. BB är också ett system som ger en överblick med nyckeltal och teknisk utveckling vilket EAF och empirin bekräftar. Nyckeltalen och den tekniska utvecklingen har gett BB dess framgång som ett lyckat system.

Nyckelord: Beyond Budgeting/BB, Traditionell Budget, The Evolutionary Adoption Framework/ EAF, Handelsbanken, Ahlsell och Länsförsäkringar Skaraborg.

Summary

Title: Budget management / Beyond Budgeting

Level and Subject: Bachelor Thesis in Business Administration

Author: Eric Wensberg

Director: Christan Jansson

Examiner: Stefan Tengblad

Background: During the 1970s, starting companies change their working with traditional budget. This is due that the budget is not seen as sufficiently flexible in the world's various changes. Many companies choose to improve the traditional budget with various improvements. As an example of this, Handelsbanken, this is choosing a new system Beyond Budgeting / budget management, a financial system which is the traditional budget contrast.

Objective: The study aims to see how the different systems work in real businesses, and especially those who have experience of Beyond Budgeting. It would also examine whether one gets similar response in the literature describing the Beyond Budgeting.

Method: The paper uses a qualitative research method and a case study that examines the topic Beyond Budgeting. Primary data were collected through semi-structured interviews which are then compared with secondary data in the form of previous studies, and literature.

Conclusion: The study of the companies concerned, none of them indicate a negative effect, all the investigated companies described the BB entirely without flaws. The EAF / The Evolutionary Adoption described organizations choice of changing the system, the reason that the organization is experiencing BB / Beyond Budgeting as almost flawlessly. BB is designed to be flexible and be the traditional budget antithesis which the selected organizations aspire. BB is also a system that provides an overview of key data and technological development which EAF and empirical evidence confirms. Key figures and technological developments have given BB its success as a successful system.

Keywords: Beyond Budgeting / BB, Traditional Budget, the Evolutionary Adoption Framework / EAF, Handelsbanken, Ahlsell and Länsförsäkringar Skaraborg.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	8
1.1.2 Budget	8
1.1.3 Förändring av nuvarande system.....	8
1.1.4 Nytt verktyg: Beyond Budgeting.....	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	11
1.4 SYFTE	11
1.5 AVGRÄNSNING	11
2. METOD.....	12
2.1 Kvalitativ metod	12
2.1.2 Fallstudie	12
2.1.3 Deduktiv metod	12
2.2 DATAINSAMLING	12
2.2.1 Primärdata	12
2.2.2 Sekundärdata	13
2.2.3 Urval.....	13
2.3 ANALYSVERKTYG.....	14
2.4 METODKRITIK.....	14
2.5 TROVÄRDIGHET	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1 ANALYSVERKTYG.....	16
3.2 TRADITIONELL BUDGET	17
3.2.1 NACKDELAR MED TRADITIONELL BUDGET.....	17
3.3 BEYOND BUDGET	18
3.3.1 Faktorer som får Beyond Budgeting att fungera	19
3.3.2 Fördelarna med Beyond Budgeting.....	20
3.3.3 Nackdelar med Beyond Budgeting	21
3.4 SKILLNADERNA MELLAN TRADITIONELL BUDGET OCH BEYOND BUDGETING.....	22
3.5 SAMMANFATTNING.....	22
4. EMPIRI.....	24
4.1 DE TRE FÖRETAGEN	24
4.1.1 Ahlsell	24
4.1.2 Handelsbanken	24
4.1.3 Länsförsäkringar.....	24
4.2 INTERVJU MED AHLSELLS VICE VD GUNNAR HAGLUND	25
4.2.1 Sammanfattning Gunnar Haglund	26
4.3 INTERVJU BUTIK INOM AHLSELL I SKÖVDE	26
4.3.1 Sammanfattning Thomas Johansson	27
4.4 INTERVJU LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKARABORG EKONOMICHEFEN LENA ERICSSON.	27
4.4.1 Sammanfattning Lena Ericsson	28
4.5 INTERVJU MED KONTORSCHEFEN ANNALENA ANDERSSON PÅ HANDELSBANKEN SKÖVDE	28
4.5.1 Sammanfattning av Annalena Andersson.....	29
4.6 SAMMANFATTNING AV EMPIRI.....	29
5. ANALYS	30

5.1 FORSKNINGSFRÅGORNAS BESVARANDE.....	30
5.2 Vilka upplevs vara de största problemen med den nuvarande budgeten/styrningsprocessen?	30
5.3 I vilken utsträckning fungerade organisationen för närvarande enligt Beyond Budgeterings principer?30	
5.4 Vilka är förutsättningarna för att framgångsrikt genomföra Beyond Budgetering i organisationen?.....	32
5.5 BETYDELSEN AV BRANSCH	32
5.6 SKILLNADER MELLAN RESULTAT OCH TIDIGARE STUDIER	33
6. SLUTSATS.....	34
6.1 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	34
6.2 STUDIENS BIDRAG.....	34
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	35
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	36
8. BILAGA	39
8.1 EGNA REFLEKTIONER.....	40

1. Inledning

Inledningen kommer ge läsaren en orientering i ämnet Beyond Budgeting. Dessutom en förklaring till traditionell budget samt förbättringar av den traditionella budgeten.

Inledningen kommer också att visa på vissa fördelar och nackdelar med Beyond Budgeting.

1.1 Problembakgrund

1.1.2 Budget

Enligt artikeln Waal & André (2005) är styrmedlet budget ett viktigt verktyg. Ett styrmedel som i ekonomiska sammanhang är/var det mest traditionella. Det är också ett styrmedel som möjliggör ett övergripande synsätt över hela organisationen. Därtill är det också i ekonomiska termer framförallt den vanligaste styrningsformen som diskuteras. En Traditionell budget är kortfattat en överenskommen plan om hur prestandan i företaget mäts och jämförs. Planen används för att styra mot både långsiktiga och kortsiktiga mål. Ett styrningsverktyg som används för att främja kommunikation, tvingar chefer att planera mot realistiska mål, ett hjälpmedel för att utvärdera företagets resultat och att få anställda att bli motiverade i organisationen (Waal, Hermkens & Arco 2011).

1.1.3 Förändring av nuvarande system

Budget är ett styrningsverktyg som användes framförallt under 1950-talet och 1960-talet (Wallander 1995). När kriser som oljekrisen, miljökatastrofer, gröna vågen, lågkonjunktur inträffade, började budget uppfattas som ett problematiskt styrningsverktyg och företag såg nackdelar med budget. Exempelen som nämndes ovan är alla hastiga förändringar vilket innebar att redan existerande budgetar mer eller mindre förlorade i aktualitet. Detta orsakade att vissa företag/organisationer valde att införa förändringar av den gängse budgeten. Detta ledde till fem nya förändringar, verksamhetsbudget, noll bas budgetering, värdebaserad ledning, vinstplanering och rullande budgetar och prognoser (Neely, Bourne & Adams 2003). Verksamhetsbudget och noll bas budgetering är två snarlika metoder. Verksamhetsbudget är att organisationen fördelar dess resurser utifrån olika grupper/individens behov att kunna uppfylla ledningen/chefens budget. När ett år/månad passerat görs en uppföljning av budgeten. En uppföljning för att verifiera om gruppen/individen uppfyllde ledningen/chefens budget. Uppföljningen görs för att få en förbättring på prestanda och kostnader i organisationen. Noll bas budgetering innebär nästan samma sak som verksamhetsbudget, att budgeten skapas av ledning/chef och fördelar resurserna utifrån grupperna/individernas behov.

Skillnaden mellan verksamhetsbudget och Noll bas budgetering är att i Noll bas budgeteringen har chefen/ledningen större roll genom att de delegerar resurserna utifrån grupp/individ som de anser är viktigast i organisationen (Wilhelmi & Kleiner 1995).

Den tredje formen av förbättring av budgeten är värderbaserad ledning. Den förbättrar organisationens budget genom att fokusera på organisationens bästa drivkrafter. Med hjälp av organisationens bästa drivkrafter skapas stora vinster (Cooper & Crowther 2008).

Den fjärde strategin är vinstplanering. Vinstplanering är att ledningen/chefen skapar bättre förståelse för olika ekonomiska konsekvenser. Med förståelsen kan ledningen/chefen skapa en budget som är lättare att följa och bli motiverad av (Graham & Harris 1999).

Den femte strategin är rullande budgetering och prognoser. En strategi som beskrivs med bäst potential att förbättra den traditionella budgeten. Eftersom strategin är att budgeten skall förändras utifrån olika händelser och prognoser. Det för med sig att budgeten är ständigt baserad utifrån världens händelser och är mer flexibel än den traditionella budgeten (Neely, Bourne & Adams 2003).

1.1.4 Nytt verktyg: Beyond Budgeting

Andra företag som Handelsbanken, Ahlsells och IKEA valde att inte förbättra sin budget. De valde ett nytt styrningsverktyg, Beyond Budget (BB) (Waal & André 2005). Beyond Budget är ett styrningsverktyg som är inriktat att vara ständigt flexibelt och anpassat till världens förändringar. Skillnaden är att i traditionell budget som styrs ifrån toppen till botten i organisationen styr organisationen ifrån botten till toppen i Beyond Budgeting. En styrningsform som innebär att de anställda har mer makt att kunna fatta egna beslut. Anställda skall inte behöva ta hänsyn till fastställda prognoser. De skall med egen frihet kunna möjliggöra olika förbättringar eller förändringar för att kunna maximera tillfredsställelsen för kunderna. De anställda ska skapa bättre resultat och en bättre motivation för sitt arbete. För att kontrollera detta har företaget efter varje år en uppföljningsprocess. En process som innebär att de anställda skall stå till svars för de beslut de tagit och förklara för chefer och ledare varför de har agerat som de gjort. Denna process medför att de anställda skall tänka självständigt och få viljan att prestera än bättre nästkommande år.

1.2 Problemdiskussion

Traditionell budget är ett användbart styrningsverktyg. Ett verktyg som får medarbetare att samarbeta, kommunicera, motiveras m.m. Det är också ett styrningsverktyg som ibland är problematiskt, ett flertal artiklar beskrev budgetens olika negativa sidor. Exempel på negativa sidor var att de inte mötte kraven från en konkurrensutsatt miljö, ett hinder för en effektiv resursfördelning och hinder till förändring (Hansen, Otley & Wim 2003; Waal, Hermkens & Arco 2011).

De nya idéerna är att gå ifrån traditionell budget till något av exempelvis verksamhetsbudget, noll bas budgetering, värdebaserad ledning, vinst planering eller rullande budgetar och prognoser. Allt detta är ingen garanti för att budgetprocessen ska bli bättre. De kan till och med förvärra problemen, mer arbete, fåtal bevis att det förenklar budgetprocessen samt problemen med den tidigare budgeten kan kvarstå eller förvärras (Neely, Bourne & Adams 2003). För att undkomma nackdelar med traditionell budget använder organisationer som Handelsbanken, IKEA och Ahlsells av Beyond Budgeting (Waal & André 2005). Nackdelen med Beyond Budgeting är att det inte är en garanti till ett bättre verktyg för styrning. Stundtals är det mycket svårt att få den att fungera i en organisation. Detta p.g.a. att organisationen ofta redan är inställd på att jobba på ett visst sätt. För att gå ifrån traditionell budgetprocess till Beyond Budgeting kan ibland vara en mycket svår uppgift. Enligt Rickards (2008) ståndspunkt att det till och med kan vara en omöjlig uppgift att förändra även om man har hjälp av konsulter.

Användandet av budget som ekonomiskt styrmedel ger stora fördelar som redan nämnts men ibland också nackdelar. Användningen av Beyond Budget är inte ett tillräckligt klart alternativ. Investeringen är dessutom osäker och svår att implementera i organisationen (Waal & André 2005). Det är svårt att ändra organisationens traditionella vanor. Det finns ofta en praxis i att arbeta med vanlig budget. Förändring till ett nytt arbetssätt är inte företagen alltid intresserade av, även om de själva upplever att deras traditionella styrning är fylld med problem. Enligt Waal, Hermkens & Arco (2011) är deras slutsats att den eventuella möjligheten till förändring är ett väldigt starkt missnöje från de anställda om att den existerande processen inte fungerar. Budgeten är också starkt beroende av att alla avdelningar och personer gör sitt ultimata för företaget. Resultatet blir obönhörligt lidande om någon avdelning inte förmått eller förstått processen. Ett stort problem är också den begränsade förmågan att förstå företagets totala affär och dess problem. Det är viktigt att förhålla sig lojal till företagets förmåga att delegera medel till de olika avdelningarna. Det politiska spelet får inte underskattas, som alltid förekommer mer eller mindre inom ett företag. Det finns organisationer som upplever ett starkt missnöje med den traditionella budgeten men det är ändå få som väljer att lämna den (Hansen, Otley & Wim 2003). I en undersökning i Finland valde endast 14 % av företag som använt sig av traditionell budgetstyrning att lämna budgeten som styrningsverktyg, 61 % valde att förbättra den och 25 % valde att ha kvar den som förut. Hela 86 % valde att ha kvar den traditionella formen antingen som standard eller som förändrad. Förändring av traditionell budget är ingen garanti att lösa problem, de kan bli värre (Neely, Bourne & Adams 2003). Liknande resonemang följer ifrån en annan undersökning om hur 154 olika finansiella chefer upplever budget processen. Totalt svarade 130 (84 %) att de upplevt frustration och problem med sin budgetering (Hansen, Otley & Wim 2003).

1.3 Problemformulering

Enligt Waal, Hermkens & Arco (2011) beskrevs förutsättningarna för att förändra organisationen ifrån traditionell till Beyond Budget med följande frågeställning. De organisationer som bestämt sig för att arbeta med BB har gjort en uppskattning av resurser för det nya arbetssättet, där det också var viktigt att inte underskatta förändringsarbetet i en organisation, kommunikation, information, utbildning av chefer samt organisationsstruktur.

I en stor organisation har de funnit det klokt att göra förändringen i pilotprojekt för att se om det fungerar i verkligheten. Följande frågor vill därför ge svar på om undersökningen och analys kommer ge liknande svar.

1. Vilka upplevs vara de största problemen med den nuvarande budgeten/styrningsprocessen?
2. I vilken utsträckning fungerar organisationen för närvarande enligt Beyond Budgeterings principer?
3. Vilka är förutsättningarna för att framgångsrikt genomföra Beyond Budgetering i organisationen?

1.4 Syfte

Studien vill klargöra mer om de olika systemen och hur de fungerar i reella verksamheter, och speciellt de som har erfarenheter av Beyond Budgetering. Uppsatsens syfte är att också undersöka om det ges liknande svar vid de intervjuer som ovanstående artikel resulterat i.

1.5 Avgränsning

Studien kom att vända sig till tre företag som jobbat med traditionell budgetering och som idag jobbar med Beyond Budgetering.

2. Metod

Detta kapitel ger läsaren större förståelse för tillvägagångssättet och varför studien belyser de tre organisationerna, Ahlsell, Handelsbanken och Länsförsäkringar Skaraborg. Den ger också en beskrivning om val av metod och utformning.

2.1 Kvalitativ metod

Enligt Bryman & Bell (2011) finns det två sätt att undersöka en uppsats, kvalitativ och kvantitativ metod. Ett fåtal företag intervjuades och dessa skulle samtidigt ge så mycket information som möjligt. Därför var ett kvalitativt synsätt det som bäst lämpades. Ett kvalitativt synsätt går på djupet och ger inte enbart en överblick av ämnet. Det ger istället större utrymme och djupare kunskap kring ämnet. Utgångspunkten är att få bättre kunskap kring Beyond Budgeting och samtidigt djupare förståelse kring dess positiva fördelar respektive nackdelar. För att få bättre information kring dess möjliga problem och fördelar valdes en kvalitativ metod.

2.1.2 Fallstudie

Uppsatsens problemformulering är också att belysa unika drag för organisationer som verkar inom BB. Den är skriven utifrån ett kvalitativt synsätt och pekar ut unika drag för Beyond Budgeting. Bryman & Bell (2011) anser att en sådan fallstudie är att rekommendera. Uppsatsen ställer också frågor om hur och varför, vilket enligt Abd & Mohd (2003) var ett synsätt som bäst lämpas för en fallstudie. Den är också inriktad att beskriva BB i realiteten och dessutom följa upp om de refererade källorna överensstämmer med de intervjuade företagens verklighet. Med ovanstående resonemang anser Petra (2001) det mest lämpliga undersökningssätt: fallstudie.

2.1.3 Deduktiv metod

Insamlingen av informationen har skett framförallt utifrån att de valda företagen infört BB. Utifrån den informationen som har getts av företagen har analysen utformats. Ambitionen är att med hjälp av hypoteser baserade av källorna, undersöka om de utvalda företagen fungerar enligt dessa teorier Ghauri & Grønhaug (2010).

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata

Primärdata har i stora drag använts ifrån den empiriska datainsamlingen och ifrån organisationer som använder sig av BB. Problemet med att använda sig av den empiriska datainsamlingen var att det har varit svårt att få tag i organisationer som ville delta i intervjuer. Ett flertal organisationer tackade nej eller gick inte att nå bl.a.

Statoil och IKEA. Anledningen till att intervjuerna nekades var att de som har rätt kunskap om BB i organisationerna var i organisationens topp och för dem rådde stor tidsbrist.

Den informationen som insamlades kan ses som primär, eftersom den baserades utifrån primära informationskällor. För att få så mycket information som möjligt ifrån primärdata har frågorna syftat till att få fram en diskussion kring BB. Diskussion kom att ha en semi-strukturerad form. Det innebar att frågorna som var bestämda i för tid och att intervjuerna innehöll följdfrågor. Följdfrågor som skulle möjliggöra en djupare analys om ämnet samt att den intervjuade gav sin övergripande syn på ämnet (Myers 2009). Vid slutfasen av intervjun skedde en sammanfattning, en sammanfattning som har ett respondentvaliderings perspektiv. Ett perspektiv som innebar att upprepning/sammanfattning av intervjun gavs för att uppfattningen skulle stämma överens med den intervjuades verklighet kring BB. Fördelen med respondentvalidering är att det ger en bättre bild om hur den intervjuade upplever verkligheten och samtidigt att subjektiviteten av informationen avtar. Nackdelen är att den intervjuade gavs en möjlighet till censur. Det innebar att min uppfattning eller mitt synsätt av intervjun inte gillades, gavs det en möjlighet att ändra min uppfattning till deras syn (Bryan & Bell 2005).

2.2.2 Sekundärdata

Uppsatsen har använt sig av sekundärdata i den teoretiska referensramen för att få en djupare kunskap om ämnet Beyond budgetering. Information är sekundär eftersom jag använde mig av andra människors teorier och undersökningar. Informationen ifrån de vetenskapliga artiklarna kommer ifrån databasen ABI/INFORM Complete (his.se). För att få tillförlitlig information ifrån de vetenskapliga artiklarna användes sökord som *Beyond Budgeting*, *problems with Beyond Budgeting*, *benefits with Beyond Budgeting*, *Budgeting*, *problems with Budget*, *why Budget?*, *m.m.* Sökord som gav en viss information men samtidigt begränsad. Framförallt med sökning av nyckelord för Beyond Budgeting. Sökningarna gav oftast samma artiklar vilket gjorde det svårt att få många exempel. För att få tillräcklig sekundärdata om ämnet Beyond Budgeting används en del litteratur för att bredda informationen. I slutet av uppsatsen användes sekundärdata som kopplades ihop med primärdata. Detta för att kunna göra en analys av ämnet och samtidigt dra olika slutsatser.

2.2.3 Urval

Respondenterna i uppsatsen är begränsade till endast branscher med varierande inflöde av kapital. Detta för att de företag som nämns i vetenskapliga artiklar och tidigare studier är företag som har ett varierande årligt inflöde av kapital. Mitt intresse är stort för dessa företag eftersom företagen med undantag av Länsförsäkringar Skaraborg nämns av flera nämnda författare. Därför är Handelsbanken, Ahlsell och Länsförsäkringar Skaraborg valda respondenter. Handelsbanken är Sveriges första företag med användandet av BB, Ahlsell är ett företag som ett flertal källor hänvisar till och Länsförsäkringar valdes när de tänkte företagen som IKEA, Statoil och Telenor avböjde. I samband med att IKEA, Statoil och Telenor avböjde fick jag samtidigt ett tips om att Länsförsäkringar Skaraborg jobbar enligt BB.

2.3 Analysverktyg

Intervjumallen till respondenterna utformades från den teoretiska referensramen. Den utformades också utifrån det valda analysverktyget EAF/ Evolutionary Adoption Framework. Detta för att senare kunna hitta kopplingar mellan respondenterna och teorin. Efter varje intervju gjordes en kort sammanfattning för att lättare kunna överblicka varje respondent. En överblick som beskrev respondenternas viktigaste åsikter kring Beyond Budgeting. I de olika sammanfattningarna framkom många liknanden åsikter kring Beyond Budgeting. Likheter som dess tidigare styrningssystem, problem med dess tidigare system och fördelarna med det nya systemet Beyond Budgeting. Med kunskapen i empirin, teorin EAF och den teoretiska referensramen skapades analysen i analyskapitlet. En analys som försöker ge svar och förklaring utifrån problemformulerings frågor. Svar som sedan genereras till uppsatsens slutsatser om det berörda ämnet Beyond Budgeting.

2.4 Metodkritik

I metoden beskrivs de val och fördelar med att använda sig av den kvalitativa metoden och att göra en fallstudie. Samtidigt som fördelarna beskrivs finns det också andra möjligheter att belysa detta ämne. Möjligheter som exempel en kvantitativ studie. En studie som istället för att gå på djupet om ämnet, görs i en ytlig form som gör det lättare att mäta resultat med siffror. Siffrorna kan istället inge en bredare syn och mer ytlig kunskap om ämnet.

För att kunna få så mycket information som möjligt ifrån respondenterna och samtidigt skapa en diskussion kring ämnet, användes intervju. Detta har medfört att respondenterna har pratat öppet om sitt arbete med BB. Samtal som har genererat djupare förståelse för BB som system. Nämnvärt är att ingen av respondenterna valde att frånga någon av frågorna i bilagan. De kände heller inget obehag för att jag ställde någon av frågorna och ingen av dem gjorde något utspel om att vissa delar inte får nämnas i uppsatsen. Sammantaget är att respondenterna ville prata så mycket som möjligt kring systemet Beyond Budgeting. Ett annat antagande skulle kunna vara att uppsatsen istället för att inrikta sig framförallt på den lokala nivån i Skövde skulle kunnat inrikta sig mot de större huvudkontoren. En inriktning som istället skulle kunnat innebära att annan information skulle kunnat uppkomma.

2.5 Trovärdighet

För att kunna bedöma en uppsats trovärdighet används fyra olika kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och bekräfta Bryman & Bell (2011). Tillförlitlighet innebär kortfattat att uppsatsen använder sig av respondentvalidering, vilket uppsatsen har använt. En metod som ger respondenterna en viss makt om vad som ska vara med i uppsatsen. Med makten ger det dem en möjlighet att kunna ge information på ett sådant sätt att den ska uppfattas rätt. Nackdelen med att använda sig av respondentvalideringen är att deltagarna ges utrymme till censur. Det kan medföra att viktiga delar inte kommer med i den slutliga rapporten p.g.a. censuren. Överförbarhet innebär att vid kvalitativa undersökningar, att ett visst resultat ifrån en respondent kan i en annan kontext eller samband ge ett annat resultat. Eftersom ett annat resultat kan uppkomma vid en liknande uppsats eller ur en annan kontext, är det viktigt att inte lita blint på utfallet ifrån min uppsats, skillnader kan uppkomma.

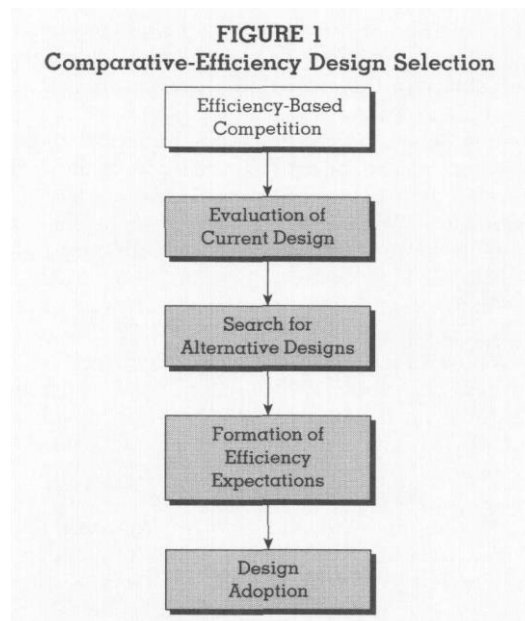
Pålitlighet innebär att man säkerställer och redogör för en fullständig redogörelse om hur metoden är utformad och varför uppsatsen har valt dess respondenter. Detta gör uppsatsen i metoden, en metod som utförligt beskriver uppsatsens val av respondenter och val av undersökningsdesign. Möjlighet att styrka och bekräfta innebär att forskaren inte använder sina egna värderingar eller teoretiska inriktningar för att påverka utförandet av den teoretiska referensramen, empirin och analysen. Samtidigt poängterar kriteriet möjlighet att styrka och bekräfta att det inte är möjligt att vara helt objektiv men att det ska vara uppsatsens inriktning. I denna uppsats har det i samtliga delar används olika former av litteratur för att kunna få den så objektiv och saklig som möjligt.

3. Teoretisk referensram

I teori kapitlet så kommer olika nyckelbegrepp att utförligt förklaras så som BB och traditionell budget. Det kommer också att med hjälp av The Evolutionary Adoption Framework ge ökad förståelse kring varför företag väljer att ändra sina budgetsystem. Med hjälp av tidigare studier och teorier undersöks hur dessa fungerar i verkligheten.

3.1 Analysverktyg

För att förstå varför organisationer förändrar sina traditionella budgetsystem till ett annat finns teorin The Evolutionary Adoption Framework(EAF) (Waal, Hermkens & Arco 2011). Ett teoretiskt perspektiv som menar att när en organisation upplever problem med sitt styrningssystem, då byter organisationen system utefter vad den yttre miljön kräver. Det är en yttre miljö som ofta återspeglar var företagets konkurrenter befinner sig. Om konkurrenterna är framgångsrika väljer organisationen att göra liknande för att inte släpa efter (Dias, Sardinha, & Reijnders 2001). Det kan visserligen enkelt uttryckas genom att tillämpa en annan organisations budgetsystem, men enligt EAF är det inte så självklart. Det är ofta en evolutionär process mellan ledningens kontroll, och av de anställdas inarbetade vanor. Det är en process som syftar till att få de anställda att acceptera en ny process genom att skapa motivation och förståelse för fördelarna av ett nytt system. För att uppnå förändring och förståelse krävs ofta ett dåligt resultat eller större problem i organisationen, endast då kan företaget ha möjlighet att få en acceptans för ett nytt system till exempel BB. Det krävs samtidigt enligt Roberts & Greenwood (1997), John (2011) ett tekniskt system för att möjliggöra en total förändring. Vid en total förändring krävs det ett tekniskt system som kan överblicka organisationens olika delar och samtidigt möjliggöra en lätt översyn över eventuella problem. Företaget får inte heller glömma den viktiga aspekten att en organisation som tillämpar ett nytt budgetsystem inte kan göra detta över en natt, det måste ske i etapper. Det är ofta problematiskt att ändra vanor i en organisation(Waal, Hermkens & Arco 2011). Förändring av en organisations gamla vanor är också det EAF poängterar som det största problemet vid ändring av ett system i en organisation. Vid införandet av nytt system kräver det ofta en förvandling av vanor samt att motkrafter kan uppkomma i organisationen. Vanor som anställda och ledning inte lätt anpassar sig efter. Just p.g.a. av dessa vanor måste det enligt EAF ske i etapper. En stor fördel att byta system enligt EAF är att de anställda får en större förståelse för vad den nya metoden innebär och att det finns vetenskapligt stöd för fördelarna samt att det finns beprövade metoder som konsultföretag/managementföretag kan använda sig av. För att skapa en lättare förståelse för hur organisationer verkar vid ett nytt införande av system används modellen ifrån (Roberts & Greenwood 1997).



Modellen beskriver organisationers val av utveckling. Först beräknar organisationen sina konkurrenters fördelar och marknadsdominans. Sedan beräknar de vad de själva kan förändra med dess nuvarande sätt att arbeta. Kan företagen med mindre eller mer kostnadseffektiva lösningar förbättra sitt nuvarande system och möjliggöra bättre konkurrens gentemot dess konkurrenter, då väljer företagen att tillämpa förbättringar. Finns det ingen möjlighet för att företagen ska kunna göra kostnadseffektiva lösningar eller mindre förändringar, så börjar organisationerna hitta alternativa lösningar för att kunna skapa starkare konkurrenskraft. Systemet väljs ut efter företagets förväntningar för konkurrens eller för att lösa dess problem.

3.2 Traditionell budget

En traditionell budget är att företaget anger en prognos, vanligtvis ett år framåt (Susan & Ranjani 2005). Prognosen används som en måttstock för att mäta prestanda och skapa motivation för dess anställda. Budgeten sätts av ledande chefer för att sedan delegeras neråt i organisationen. För att chefens budget skall vara styrande i organisationen är det två viktiga steg som måste uppfyllas. Det första är att företaget måste verka i en miljö med en hög grad av operationell stabilitet så att budgeten ger ett giltigt plan för den perioden den omfattar, vilket typiskt är ett år. Det andra är att chefer måste ge förnuftiga modeller så att budgeten ger en rimlig prestanda mot organisationens kunskap.

3.2.1 Nackdelar med traditionell budget

Jan Wallander, Handelsbankens styrelseordförande under 1970-talet och enligt Waal & André (2005) var det han som först började tillämpa Beyond Budgeting i ett svenskt företag. Enligt Wallander (1995) användes Beyond Budgeting för att han ansåg att traditionell budget är en föråldrad process. Företag ska inte använda en budget som sträcker sig över 12 månader för att beräkna dess utveckling. Den skall istället vara avsedd för korta perioder för att kunna få en snabb och verklig bild över marknaden och dess konkurrenter.

Många gånger är den traditionella budgeten också ett styrningsverktyg för att få dess medarbetare att verka inom företagets ramar gällande företagskultur, finansiering och planering. Finns redan dessa insikter om hur medarbetarna ska agera och förhålla sig, är den traditionella budgeten ett onödigt ont. Andra nackdelar med den traditionella budgeten är att den ofta skapar ett skadligt spel om företagets resurser, inte är flexibel mot världens förändringar och inte uppdaterad mot verkligheten. Budgeten medför också att det ofta krävs en omfördelning av företagets resurser eller nya investeringar för att kunna matcha årets budget. Det medför att den satta budgetens funktion ofta fallerar och inte överblickar mot eventuella händelser. Budgeten som Wallander (1995) kritiserar, kritiseras också av Hansen, Otley & Wim (2003) och Lee, Randall & Norman (1993). Enligt Hansen, Otley & Wim (2003) är den traditionella budgeten ett verktyg som kan vara en process som inte är aktuellt med inriktningen mot marknaden, eftersom marknaden är i snabb och föränderlig miljö. Detta medför att en långsiktig planering blir en föråldrad process. Dessutom kan budget vara väldigt tidskrävande för både chefer och anställda. Arbetet medför att organisationens nyckelpersoner ofta åsidosätter andra uppgifter p.g.a. budgetprocessen. Budgeten är också ofta allt för centraliserad, det ges inte utrymme för de anställda som har direkt kundkontakt att kunna ändra sina åtaganden utan de måste agera enligt den ledande toppen. Budgeten kan också i vissa fall generera ett politiskt spel i organisationen som medför att det skapas en obalans med finansiella resultat. Obalansen kan vara att anställda vid vissa tillfällen bara agerar där de får högst individuell ersättning, istället för att ha ett kontinuerligt arbete med intäkter och utgifter. Den kan också vid många tillfällen hindra anställda att uppnå topp resultat. Detta beror på att de inte kan fatta vissa beslut för att det skulle vara ett felaktigt steg i budgetprocessen. Enligt Lee, Randall & Norman (1993) är också den traditionella budgeten inte tillräckligt flexibel. Verksamheten kräver ibland större förändringar. Det medför också att konkurrerande företag som är mer flexibla vinner marknadsandelar och medför att traditionella budgetorganisationer tappar kunder eller inte kan konkurrera på samma villkor. Traditionell budget kan också innebära bristande innovation. Företag planerar utifrån dåtiden och inte vad som sker i framtiden. Detta medför att nya idéer om förändring som inte är förankrade ifrån det förflutna inte är gångbara. Andra nackdelar är att den förhindrar inläring, uppmanar ett spel i organisationen och att den ofta bara är inriktad på strukturella lösningar istället för beteendeändringar.

3.3 Beyond Budget

Beyond Budget är ett alternativ till den traditionella budgeten. Ett alternativ som innebär att organisationen skapar en flexibel organisationsstruktur och skapar en adaptiv förvaltnings process (Waal & André 2005; Neely, Bourne & Adams 2003). Med flexibilitet menas att istället för att organisationen har en ledande chef är den hierarkiska organisationsstrukturen uppdelad i mindre, självstyrande enheter (Waal & André 2005). Detta innebär att traditionella centrala styrsystem med många regler och rutiner överges. Istället ska lägre chefer få befogenheter att driva sin egen enhet som de finner lämpligt. Detta ska medföra att den hierarkiska strukturen endast används om beslut som måste fattas som påverkar alla enheter. Samtidigt som de lägre cheferna får mer makt, ska de också undslippa stränga kontroller.

Detta ska medföra att cheferna ska kunna manövrera utefter marknadens krav och konkurrenternas strategi.

Detta ska också medföra att cheferna är ansvariga för både korta och mer långsiktiga mål och kan själva besluta hur man ska uppnå dessa mål. Mål som inte är på förhand fastställda utan ständigt föränderliga. Föränderliga mål som ständigt utvärderas och omvärderas utefter omständigheterna inom organisationen. Målen som samtidigt är föränderliga ska de självständiga enheterna ständigt vara kundfokuserade. Kundfokusering syftar till att snabbt möjliggöra eventuella organisationsförändringar utefter möjligheter på marknaden eller dess hot. Enheterna kan själva anpassa sin struktur utefter marknaden. De ska också lätt kunna samordna med andra delar i företaget eller om dem behöva anlita externt stöd. Sammantaget för att de lättare ska kunna möjliggöra högkvalitativa och kostnadseffektiva tjänster och produkter. En annan viktig del i BB är att förvaltarna i de självstyrande enheterna d.v.s. cheferna inte ska bli bestraffade för sina misstag. De ska istället ha möjlighet att både ta risker och att göra fel, vilket möjliggör flexibilitet i organisationen och möjligheter till snabba förändringar. För att BB ska ha en adaptiv förvaltningsprocess, måste organisationen verka inom en bottom-up process. En process som innebär att organisationen hämtar input från organisationens frontlinje. Ett informationsflöde som ska användas för att möjliggöra utveckling av företagets strategi, mål och förändringar. Det är också viktigt vid arbete med BB ska de lägre cheferna minst en gång per kvartal ge rullande prognoser för att kunna mäta både finansiella och icke-finansiella kritiska framgångsfaktorer för företaget. Prognoser som ska mätas med hjälp av olika nyckeltal, exempelvis omsättning per anställd, resultat per anställd, arbetskraftskostnad och marginal i %. Dessa nyckeltal ska medföra att de självstyrande enheterna ska kunna bedöma om hur mycket resurser de kräver för att kunna möjligtvis investera eller göra andra åtgärder för att förbättra organisations nyckeltal. En annan viktig del är belöningar, organisationen ska belöna de grupper som skapar bäst nyckeltal jämfört med konkurrensen. Detta för att belöningar skapar extra motivation och stärker lagandan i grupperna. Motivation ska öka gruppens konkurrenskraft och vilja till ständiga förbättringar inom organisationen.

3.3.1 Faktorer som får Beyond Budgeting att fungera

Enligt Neely, Bourne & Adams (2003) för att få organisationer att kunna möjliggöra en övergång från traditionell budget till BB, måste organisationen vara djärv och gå radikalt emot tidigare uppfattningar och tankar. Organisationen är ofta inställd på att arbeta på ett visst sätt, ändra synsätt är svårt. Arbetet misslyckas ofta just p.g.a. organisationens inarbetade vanor. En synnerligen viktig anledning till att framgångsrikt implementera BB är att företaget ha stor tillit till sina anställda. Neely, Bourne & Adams (2003) poängterar också att den absolut viktigaste delen för att få BB att fungera är att alla medarbetare i organisationen har en positiv inställning till att jobba med BB. Finns inte inställningen är det ett system som inte kommer att fungera.

Waal & André (2005) har ett liknande synsätt som Neely, Bourne & Adams (2003) att organisationen måste vara redo för en förändring annars kommer den inte att kunna genomföras. Den säger också att om en möjlig förändring skall kunna accepteras måste det också finnas ett missnöje som driver på en förändring. Finns dessa kriterier kan en förändring möjliggöras, även om organisationen har viljan och ett missnöje finns, kan BB:s kriterier vara svåra att implementera. Detta eftersom det ofta kräver en total förändring i organisationen som organisationen kanske inte är redo för. Lyckas organisationen att genomföra en förändring till BB beskriver Waal & André (2005) att företagets anställda kommer att ge ökad motivation och engagemang. Det kommer också att visa att budgetens tidigare problem att vara dåligt anpassad mot världens förändringar kommer att minska.

Enligt Rickard (2008) lyfter författaren fram att av de undersökta företagen använder endast 29 % BB. En trolig förklaring till detta resultat är att BB inte är ett enda instrument utan det är ett begrepp som måste bygga på ett tillåtande ledarskap. Andra mer moderna verktyg som exempelvis aktivitets och värdebaserad förvaltning, rullande prognoser, benchmarking och radikalt decentraliserat ansvar är också viktiga för resultatet. Han säger att det snarare är en grundläggande ledningsfilosofi där arbetstagarnas motivation spelar stor roll. Dock kan det finnas controllers som anser att man behöver en starkare kontroll och konkreta åtaganden som exempelvis områden inom logistik och produktion.

3.3.2 Fördelarna med Beyond Budgeting

Enligt Lee, Randall & Norman (1993) är fördelarna med att använda sig av BB att företag ständigt kan förnya sig och anpassa sig efter världens olika förändringar. Organisationerna väljer att ständigt vara flexibla och använda sig av olika innovationer/idéer för att kunna möta olika krav ifrån både organisationen och marknaden. Detta medför i sin tur att organisationen får högt innovations tänkande eftersom medarbetarna ges utrymme att använda sina kunskaper. Andra fördelar med BB kan också vara följande

Det möter kraven av den nya världens ekonomiska krav

Det motiverar individer och grupper

Det går snabbt att anpassa sina ordinarie rutiner

Enligt Uyar (2009) måste organisationer anpassa sig snabbare p.g.a. av de ständiga förändringar som sker i världen. Den traditionella budgeten är ett gammaldags styrmedel som inte har förmågan att snabbt anpassa sig. Flexibilitet är väldigt viktigt för att företag idag skall kunna konkurrera och behålla marknadsandelar. Andra fördelar med BB är följande.

Fördelar

- Effektivare ekonomiprocess
- Mindre politiskt maktspel
- Snabbare svarstid när man använder adaptiva processer
- Bättre strategisk inriktning mellan mål, planer, åtgärder och beteenden.

- Mer värdeskapande arbete från ekonomiteamen.

3.3.3 Nackdelar med Beyond Budgeting

Ett av BB:s olika problem Uyar (2009) är för att implementera BB krävs det en form av kris i organisationen och acceptans till förändring. Endast vid dessa händelser ges det en möjlighet att en organisation kan genomföra BB. Detta medför att organisationer som har en fungerande budgetprocess kan få stora svårigheter att ändra till BB.

Andra nackdelar som nämns ifrån Lee, Randall & Norman (1993) är att användningen av BB innebär att individer/grupper agerar självständigt. De kan ibland agera på ett sådant sätt att det medför mer användning av företagets resurser än vad företaget har kapacitet till. Ett exempel är att de grupper som fick fria tyglar medförde att företaget fick mellan 20-25% högre kostnader innan den traditionella budget formen användes. Dessa kostnader medförde att företagets konkurrens mot andra konkurrenter försvann och istället fick negativ påverkan på företaget.

Ett annat stort problem Lee T, Randall & Norman (1993) är att många studenter i ekonomiprogram utbildas att arbeta med vanlig budget. Resultatet blir att det blir svårt för företag som vill jobba med BB att få dessa studenter att övergå till ett annat tänk. Det kan vara svårt att få nyanställd som kommer ifrån ett annat företag där man arbetat med traditionell budget att ändra detta arbetssätt till BB. Personen har tidigare arbetat med ett verktyg som många gånger fungerat i en annan organisation och att byta sätt kan vara svårt. Många högskolor utbildar inte sina studenter i Beyond Budgeting Lee, Randall & Norman (1993). Det är betydligt lättare att lära ut traditionell budget eftersom det finns tydliga regler att följa.

3.4 Skillnaderna mellan traditionell budget och Beyond Budgeting

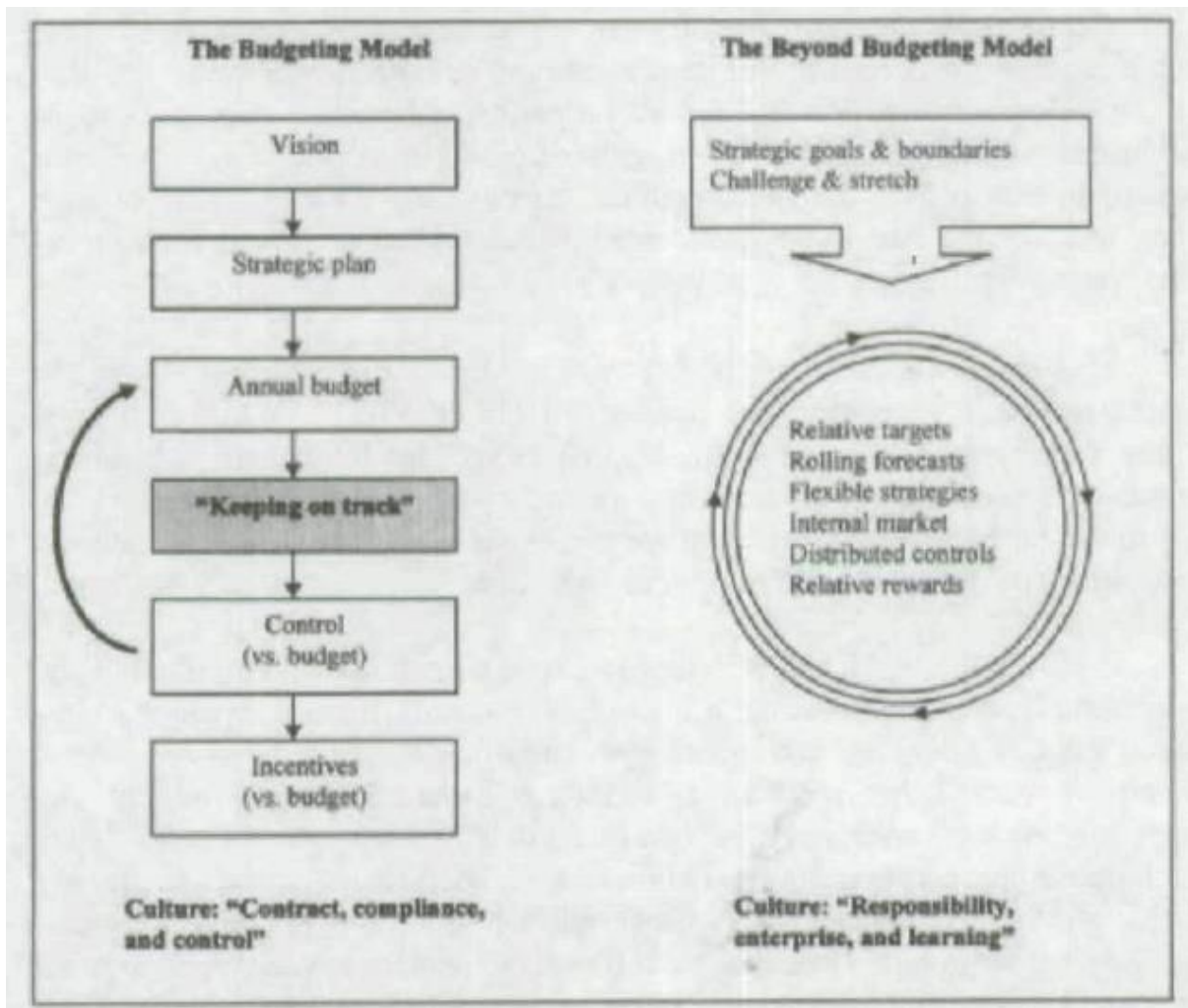


Bild hämtad ifrån Uyar (2009).

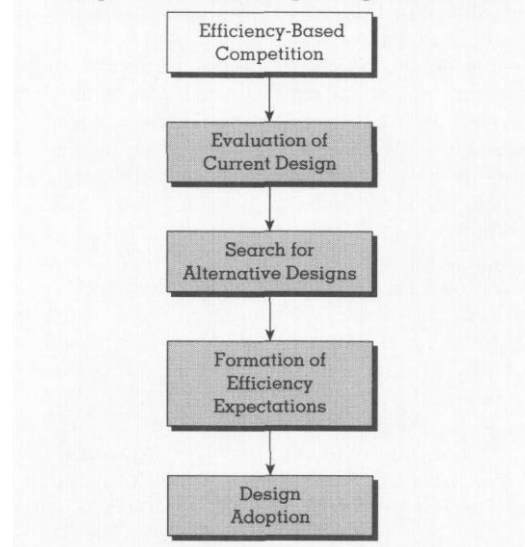
Bilden försöker åskådliggöra skillnaderna mellan det traditionella budgetsystemet vs BB. Den nya modellen är en mer decentraliserad, den gamla mer uppifrån och ner. Den nya modellen utvärderar resultat på relativa mål snarare än fasta. Dessutom ger en kontinuerlig process mer ansvar till de anställda.

3.5 Sammanfattning

Artiklarna har en samsyn på att det ofta är svårt att implementera BB i organisationen. Det beror mycket p.g.a. dess komplexitet och krav på total förändring i företagen. I Företag som förmår att implementera BB:s olika principer kan systemet ge stora fördelar som ovan nämnts. Fördelar som framförallt innebär att organisationerna verkar mer flexibelt mot omvärldens olika händelser och samtidigt möjliggör snabba förändringar.

Förändringar som ska skapa bättre konkurrenskraft gentemot företagets konkurrenter. Det kan också vara kostsamt och dyrt att ständigt vara flexibel för att kunna arbeta enligt BB:s principer, vilket också beskrivs som en av BB:s större nackdelar. Syftet med uppsatsen är att analysera BB:s roll i tre företag som har ett ojämnt flöde av kapital. För att studera dessa företag används modellen ifrån teorin EAF. En modell som ska möjliggöra en ökad förståelse för företagets val av förändrade ekonomistyrningssystem och samtidigt dess inverkan i organisationen.

FIGURE 1
Comparative-Efficiency Design Selection



4. Empiri

I empirin belyses tre företag, Ahlsell, Länsförsäkringar Skaraborg och Handelsbanken i Skövde. Utifrån dessa tre företag och dess erfarenheter med budgetlös styrning syftar uppsatsen till bättre förståelse med BB. En fallstudie görs för att få bättre förståelse och kunskap om de aktuella företagens situation.

4.1 De tre företagen

4.1.1 Ahlsell

”Ahlsell är det ledande tekniska handelsbolaget i Norden inom installationsprodukter, verktyg och maskiner, med verksamhet även i Baltikum och Ryssland. Ahlsell erbjuder professionella användare ett brett sortiment av varor och kringtjänster inom produktområdena VVS, El, Verktyg & Maskiner, Kyl och GDS (Gör det själv). Koncernen har en årlig omsättning om ca 21 miljarder SEK och ca 4 500 anställda.” (ahlsell.com)

4.1.2 Handelsbanken

”Handelsbanken är en fullsortimentsbank med rikstäckande kontorsnät i Sverige, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge och Nederländerna. Dessa sex länder ser banken som sina hemmamarknader. Handelsbanken grundades 1871 och har i dag drygt 11 000 medarbetare samt verksamhet i sammanlagt 24 länder.

4.1.3 Länsförsäkringar

”Länsförsäkringar Skaraborg är ett av 23 länsförsäkringsbolag som ingår i federationen Länsförsäkringsgruppen. Men Länsförsäkringar Skaraborg är kund ägt och verkar självständigt. Vi är lokala med huvudkontor i Skövde där också ledning och styrelsen verkar.

- Mission
Skaraborgarnas trygghet vårt engagemang!
- Vision
Skaraborgarnas självklara val för helheten Bank, Försäkring och Fastighetsförmedling!
- Affärsidé
Skydda, spara, låna på hemmaplan!

Vi är indelade i marknadsområden med kundansvariga inom hela affärsidén i Falköping, Lidköping Mariestad och Skövde. I Tidaholm, Habo och Vara har vi närservicekontor.

Länsförsäkringar Skaraborg grundades 1842. Det var Skaraborgs duktiga och förutseende folk som gick samman och bildade ett brandstodsbolag. Och än idag är det våra kunder som äger oss.”

Våra kunder är också våra ägare

Länsförsäkringar Skaraborg är ett Ömsesidigt bolag. Detta innebär att bolaget ägs av våra kunder, av de försäkringstagare som har en boendeförsäkring hos oss. Istället för att tjäna pengar på våra kunder är vårt enda långsiktiga mål att verksamheten ska gå ihop - med låga premier och hög servicegrad.” (lansforsakringar.se)

4.2 Intervju med Ahlsells Vice VD Gunnar Haglund

År 1996 valde Ahlsell att frånga traditionell budget. Det beror på att företaget tycker att den traditionella budgeten har svårigheter att fånga framtidens krav eftersom världen är så föränderlig och det traditionella systemet inte klarar att uppfylla företagets olika behov. Den traditionella budgeten hade också nackdelen att vara mycket detaljrik och svårt att få samspelet att fungera. Den var dessutom alltför centraliserad i form av styrning.

Organisationen upplevde att det var svårt att komma i nära kontakt med sina köpare. Det var allt för mycket byråkrati och ändring innan beslut kunde fattas. Företaget valde styrmedlet Beyond Budget, i praktiken innebär det att anställda arbetar i grupper 10-15 personer. Dessa grupper agerar mycket fritt för att kunna tillmötesgå kundernas behov. Varje månad gör företaget en uppföljning för att se vilken grupp som presterar bäst i organisationen och skälen till detta. För att göra en korrekt bedömning använder man sig av nyckeltal och rankinglistor för att kunna mäta gruppernas prestanda. Exempel på nyckeltal är resultat per anställd, omsättning per anställd, marknadsdominans gentemot konkurrenter, marknadsdominans gentemot tillgängliga kunder och även arbetskostnad per anställd. Med dessa nyckeltal utvärderas företaget och samtidigt motiveras de anställda att bli mer resultatriktade, spara tid, bli mer kreativa och prestera utefter företagets värderingar. Detta styrmedel är enligt vice VD det som uppfyller företagets mål med motivering, resultatriktning, prestation utefter företagets värderingar, kreativitet och dessutom tidseffektivitet.

På frågan om dess nackdelar har vice VD svårt att hitta några. Frågan ställs för säkerhets skull upprepade gånger. Han medgav möjligen efter lite eftertänksamhet att det kan föreligga en risk för suboptimering. D.v.s. att när styrelsen eller högre chef vill genomföra förändringar i organisationen så kan det bli svårt att göra sig hörd just p.g.a. organisationens självständighet. Han ansåg att det inte fanns några större problem med detta. Detta eventuella problem är litet i jämförelse med att inte kunna anpassa sig inför framtiden. Sammanfattningsvis upplevde inte Ahlsell några nackdelar med BB. Han pekade emellertid på att initialt när BB skulle implementeras skapades det mycket problem p.g.a. att det var svårt att ändra folks vanor.

Vice VD ser en förbättringspotential för BB när det gäller bättre trendberäkningar. Han kan också tänka sig att förändra organisationen så att morgondagens utmaningar skall kunna bedömas ännu bättre än idag. Han anser att varje förändring och resultat skall synliggöras internt på ett tydligare sätt för att göra det möjligt för företaget att åstadkomma en ständig förbättring.

Gunnar Haglund berättade också att han aldrig skulle kunna tänka sig att företaget skulle återgå till traditionell budget.

Detta beror på att det flesta av de tidigare problem som fanns har i princip försvunnit. Förklaringen är till stor del den tekniska utvecklingen som skett. Den tekniska utvecklingen har hjälpt företaget att snabbt och enkelt kunna överblicka organisationens olika led och man behöver inte ha en budget för att kontrollera hela organisationen. Han ville avsluta intervjun med att säga att villkoret för att få BB att fungera är att man måste ge tillit till sina anställda; utan det finns det ingen möjlighet att implementera det i en organisation.

4.2.1 Sammanfattning Gunnar Haglund

Sammanfattningsvis upplevde Gunnar Haglund att införandet av BB har medfört att tidigare problem med traditionell budget upphört och inga nya problem uppkommit. Han upplevde också det som felfritt, ett system med inga nackdelar. Även om han såg BB som felfritt finns det möjliga förbättringar. Förbättringar som syftar till att lättare kunna beräkna olika trender inom marknaden. Förutsättningarna enligt Gunnar Haglund för att kunna införa BB är framförallt fyra saker, tillit till de anställda, den tekniska utvecklingen, nyckeltal och att låta grupperna i företaget agera självständigt.

4.3 Intervju Butik inom Ahlsell i Skövde

Min intervju person är Thomas Johansson han har jobbat länge inom företaget. Idag är han butikschef för Ahlsells kontor i Skövde.

År 1996 gick företaget över från traditionell budget till BB. Han upplevde det inte som några större problem att genomföra förändringen.

Tekniken har underlättat kontroll och uppföljning, vilket var ett måste för att kunna genomföra förändringen. – Idag har vi bättre kontroll och dessutom ett samspel i hela organisationen. Det bästa med detta styrsystem är att man kan påverka allt själv och dessutom bli motiverad själv, man kan lätt se hur resultatet påverkas.

Han upplevde det som det största lyftet någonsin som gjorts i styrningssammanhang. Tidigare tog allt lång tid och det stämde aldrig. Skedde en förändring i marknaden kunde man inte ta hänsyn till det och då stämde inte budgeten. Fördelarna med det nya systemet är att man idag har det lättare att bedöma konkurrentinformation. Två gånger om året görs en business review med VD, ekonomichef och regionchef för att utvärdera regionen. Då mäter man olika nyckeltal inom organisationen och jämför varje enhet mot ett medelvärde av nyckeltalen. Exempel på nyckeltal som resultat per anställd, omsättning per anställd, marknadsdominans gentemot konkurrenter, marknadsdominans gentemot tillgängliga kunder och även arbetskostnad per anställd. Med nyckeltalen sker mätningar kontinuerligt från månad till månad jämfört med samma månad föregående år. Man strävar naturligt efter att förbättra resultatet år från år. Efter flera frågor anser försäljningschefen att det inte finns några nackdelar med BB. Han uttrycker att systemet är bra!

4.3.1 Sammanfattning Thomas Johansson

Sammanfattningsvis ansåg Thomas att BB är ett system som medfört att tidigare problem med traditionell budget upphört. Ett system som också medfört att inga nya problem uppkommit d.v.s. helt felfritt. Enligt honom själv, har detta system kunnat appliceras p.g.a. den tekniska utvecklingen, för att kunna jämföra med nyckeltal och göra uppföljning två gånger om året med VD, ekonomichef och regionchef för Ahlsell.

4.4 Intervju Länsförsäkringar Skaraborg ekonomichefen Lena Ericsson.

Länsförsäkringars variant av Beyond Budgeting är enligt nedan:

Enligt Lena Ericsson ansåg hon att man måste förstå att försäkringsbranschen är en speciell bransch där man tänker långsiktigt p.g.a. att inkomsterna från försäkringspremier oftast är minst ett år framåt. 2004 valde Länsförsäkringar Skaraborg att frångå traditionell budget och införa budgetlös styrning. Detta p.g.a. att den tidigare styrningen varit allt för tidskrävande, inte tillräckligt flexibel och ibland inte optimerad för de ständiga förändringarna på marknaden. Med den nya styrningen skapades stor tidsvinst, bättre överblick över marknaden och samtidigt mer flexibilitet vid olika händelser som krävde förändringar. Det bestämdes att istället låta organisationens olika chefer bestämma budgeten. Ett arbete som innebar att cheferna har kunnat agera mer flexibelt och anpassat sig utefter marknadens krav och förändringar. Förändringar som har inneburit att tidigare rutiner och prissättning kunnat justeras. Detta för att ständigt kunna vara konkurrenskraftiga gentemot konkurrenterna.

I det nuvarande budgetsystemet ska styrningen verka som en förbättringsåtgärd för att cheferna i företaget fått större inflytande i organisationen. Styrningsformen har fungerat genom att de använt sig av en modell ifrån föregående år och månad som de jämfört med olika resultat och nyckeltal. Nyckeltal som resultat per anställd, omsättning per anställd, marknadsdominans gentemot konkurrenter, marknadsdominans gentemot tillgängliga kunder och även arbetskostnad per anställd.

För att lättare kunna få en överblick och samtidigt kontrollera organisationen hade Länsförsäkringar Skaraborg ifrån 2010 infört ett nytt datasystem för att kunna överblicka hela organisationen. Ett system som enligt ekonomichefen var nödvändigt för att kunna styra enligt Beyond Budgeting. Utan detta datasystem skulle det inte varit möjligt att styra enligt Beyond Budgeting.

Enligt Lena Ericsson har också Beyond Budgeting medfört att tidigare problem med den traditionella budgeten har upphört och inga nya problem uppkommit. Ett system som hon själv uttrycker som felfritt.

4.4.1 Sammanfattning Lena Ericsson

Sammanfattningsvis ansåg Lena Ericsson att styrning med det nya systemet BB var felfritt. Tidigare problem var tidskrävande, inte flexibla och optimerade för ständiga förändringar på marknaden. Det nya systemet motverkade de gamla problemen med traditionell budget och inga nya har uppkommit. Enligt Lena fungerade BB framförallt p.g.a. av den tekniska utvecklingen. En utveckling som har medförd att företaget lättare kunde överblicka organisationen.

4.5 Intervju med kontorschefen Annalena Andersson på Handelsbanken Skövde

”Sedan början av 1970-talet är Handelsbankens organisation starkt decentraliserad och verksamheten utgår alltid ifrån kundens behov. Detta innebär att alla affärsbeslut som rör enskilda kunders relationer med banken tas nära kunden.

Handelsbanken har nöjdare kunder än jämförbara banker, är en av de mest kostnadseffektiva börsnoterade fullsortimentsbankerna i Europa och har varje år under de senaste 41 åren haft högre lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker.” (handelsbanken.se)

Handelsbanken jobbar med ett resultatansvar som styrs ifrån varje kontor. Kontoret väljer själva vilken målsättning de vill ha. Målsättningen sätter hela kontoret tillsammans även nyckeltal bestäms gemensamt, exempel på nyckeltal resultat per anställd, omsättning per anställd, och arbetskostnad per anställd. Annalena har enbart erfarenhet att jobba med budgetlös styrning. Enligt Annalena finns inga nackdelar med detta system utan det känns felfritt och fungerar bra.

BB genomsyrar hela företagskulturen i Handelsbanken. Samtliga känner att friheten som ges är mycket positiv. Varje kontor får arbeta efter sina normer och idéer där de har mycket bra kontakt med sina kunder. Hon ser inget omedelbart behov att förändra systemet utan tycker att det fungerar perfekt. Hon tycker också att BB motiverar medarbetare att göra extra bra ifrån sig. Hon tycker framförallt att det är viktigt med tillit och frihet. BB är absolut inte tidskrävande utan är ett bra verktyg att styra med. Man följer upp år och månad mot föregående år och månad.

Hon har själv inte fått någon specifik utbildning för att jobba med detta system. Sammanfattningsvis känner chefen att hon har dålig kunskap om BB finns i andra branscher och om det påverkar till det positiva. Hon säger också att det är viktigt att förstå vilken företagskultur som organisationen har och vad Handelsbanken har haft sedan 1970-talet. Hon tror dock inte att BB har gjort Handelsbanken framgångsrikt utan det är bankens företagskultur som är starkt decentraliserad, serviceminded och tillgänglig.

4.5.1 Sammanfattning av Annalena Andersson

Sammanfattningsvis ansåg Annalena att arbetet med BB är ett felfritt system, inga nackdelar. Anledningen enligt Annalena att systemet fungerar perfekt är att företaget ger anställda frihet att agera och samtidigt tillit till deras beslut. Samtidigt poängterade Annalena att framgångsfaktorerna hos Handelsbanken inte enbart var dess budgetsystem utan också deras företagskultur som är starkt decentraliserad, serviceminded och tillgänglig för dess kunder.

4.6 Sammanfattning av empiri

Utfallet av empirin var att inget av de utvalda företagen kunde uppge några direkta problem med att styra med Beyond Budgeting. Ahlsells vice VD ansåg det helt fel fritt. En styrningsform som fått de tre företagens tidigare problem med traditionell budget att upphöra. Problem som var tidskrävande, mycket detaljrika och svåra att få att fungera. Det var dessutom en alltför centraliserad form av styrning. Med BB har företagen istället kunnat vara mer flexibla, lättare kunnat matcha omvärldens krav och samtidigt gjort stora tidsvinster. En styrningsform som fungerade tack vare framförallt fyra saker, nyckeltal, tillit till de anställda, den tekniska utvecklingen och samtidigt flexibel mot omvärlden.

5. Analys

Syftet med analysen är att utifrån EAF och problemformuleringen hitta en koppling mellan den teoretiska referensramen och empirin som jag fick fram genom intervjuer.

5.1 Forskningsfrågornas besvarande

5.2 Vilka upplevs vara de största problemen med den nuvarande budgeten/styrningsprocessen?

Enligt samtliga intervjuer fanns det inga problem med dess nuvarande styrningsprocess. Detta eftersom de själva kunnat implementera BB på ett sådant sätt att tidigare problem försvunnit och att inga nya uppkommit. Ett svar som enligt EAF ger en förklaring till utvärderingen av tidigare problem. Alla företagen hade haft likande problem, problem som tidskrävande, mycket detaljrika och svåra att få samspelet att fungera. För att undkomma dessa problem gjorde företagen en utvärdering för att kunna komma till rätta med problemen. I deras granskning har de upplevt att hela deras förhållande till traditionell budget var fel. Med fel menades att kunna verka konkurrenskraftigt måste företagen vara mer flexibla och kunna anpassas mer utifrån dess konkurrenter (Uyar 2009). När företagen började snegla mot dessa konkurrenter och upplevde att de inte kunde konkurrera på ett sådant sätt som krävdes för att vara konkurrenskraftig, började företagen titta på alternativa lösningar (Waal, Hermkens & Arco 2011). En alternativ lösning som innebar att undkomma samtliga problem, var ett nytt system BB. Ett system som kunde motverka tidigare problem och samtidigt kunna vara mer konkurrenskraftigt. När medarbetarna som tidigare jobbade med traditionell budget och upplevde dess problem, fick istället ett nytt system att arbeta med. Ett system som kunde få dem att agera utefter deras egna tankar och idéer. Detta medförde extra motivation och tillfredsställelse som medförde att de anställda jobbade extra hårt för att inte tidigare problem skulle kunna återupprepas (Roberts & Greenwood 1997). Samtidigt som de anställda jobbade hårt för att inte tidigare problem skulle kunna uppkomma i organisationerna. Det fanns samtidigt en stor överblick över att alla delar i organisation fungerade optimalt. En överblick som tog sig uttryck i framförallt nyckeltal men också i tekniska system. Detta var också enligt EAF nyckeln till att framgångsrikt implementera ett nytt system (Roberts & Greenwood 1997; John 2011). Med nyckeltalen och den tekniska utvecklingen gavs en överblick över organisationen och man kunde lätt korrigera eventuella problem som uppkom. En överblick som enligt EAF gav förklaringen till att organisationer som tillämpar BB, inte upplever några problem.

5.3 I vilken utsträckning fungerade organisationen för närvarande enligt Beyond Budgeterings principer?

BB:s principer är framförallt att med flexibilitet möta världens olika ekonomiska krav, motivera individer/grupper, styra med hjälp av nyckeltal och använda den tekniska utvecklingen för att få överblick (Lee, Randall och Norman 1993; Roberts & Greenwood 1997). Principer som samtliga företag arbetade med. Ett arbetssätt som enligt EAF beror på dess tidigare erfarenheter med traditionell budget (Waal, Hermkens & Arco 2011).

Erfarenheter som bygger på de sedvanliga problemen med traditionell budget, inte flexibel, tidskrävande och optimerad för ständiga händelser på marknaden (Hansen, Otley & Wim 2003). Dessa problem hade företagen sett som stora problem och medförde större begränsningar i deras organisation. När det fanns ett stort missnöje med en organisations styrningsverktyg började organisationen titta på alternativa lösningar (Roberts & Greenwood 1997). Lösningar som enligt EAF ska innebära att tidigare problem ska motarbetas och minimeras. I de intervjuade bolagen hade lösningen inneburit att organisationerna bytte styrningsverktyg, ett verktyg som innebar en omstrukturering av hela organisationen. Samtidigt som BB står för en helt ny struktur, framförallt en bottom up struktur. Organisationen måste aktivt arbeta för att förändra sitt arbete till det nya systemet, för att kunna möjliggöra en förändring (Waal & André 2005; Roberts & Greenwood 1997). Om inte bottom-up processen görs kan organisationerna inte möjliggöra ett arbete enligt BB. Med arbetet i det tidigare styrningssystemet har det inneburit ett starkt missnöje i organisationen. Missnöjet gör att det finns större möjligheter att inge en förändring till att arbeta enligt BB:s olika principer bl.a. bottom-up processen (Neely, Bourne & Adams 2003). Företagen har en stark vilja att minimera tidigare problem och är samtidigt medvetna om att en total förändring krävs. Företagen ville få bukt med missnöjet och valde att tillämpa BB:s samtliga principer för att inte problemen skulle kvarstå (Roberts & Greenwood 1997).

5.4 Vilka är förutsättningarna för att framgångsrikt genomföra Beyond Budgetering i organisationen?

Enlig (Neely, Bourne & Adams 2003) är förutsättningar för att kunna möjliggöra en övergång ifrån traditionell budget till BB, måste organisationen vara djärv och gå radikalt mot tidigare uppfattningar och tankar. Ofta är organisationen inställd på att arbeta på ett visst sätt, ändra synsätt är svårt. Arbetet misslyckas ofta just p.g.a. organisationens inarbetade vanor. En synnerligen viktig anledning till att framgångsrikt implementera BB är att företagen har en stor tillit till sina anställda, finns det ingen tillit kommer BB inte att fungera. Vilket empirin samtycker till, samtliga intervjuade ansåg att tillit är en viktig del för att få BB att fungera. Enligt de intervjuade skulle aldrig BB kunna fungera om organisationerna inte valde att lita på sina anställda, ett grundkrav för att kunna styra enligt BB. Den tekniska utvecklingen visade sig vara extra viktigt för att kunna styra enligt BB. Med den tekniska utvecklingen kunde företagen lättare överblicka organisationen och behövde inte en traditionell budget för att kunna styra. EAF poängterar också detta som en viktig del i ett nytt styrningssystem (Roberts & Greenwood 1997; John 2011). Samtidigt påvisade företagen att användandet av nyckeltal är en viktig funktion. Med nyckeltalen kunde företagen lättare jämföra olika avdelningar, månader, år och gav en bättre bild om olika händelser. Detta medförde att om olika problem uppstod kunde företaget snabbt och enkelt lokalisera problemet och snabbt åtgärda dem (Waal, Hermkens & Arco 2011). En annan åtgärd var att ha ständiga möten, vilket gjorde att gruppcheferna kunde stå till svars för eventuella problem. De kunde då ge en förklaring till problemen kring nyckeltalen och samtidigt möjliggöra eventuella investeringar för att kunna återgärda de eventuella problemen. Andra förutsättningar för att kunna implementera BB är ett starkt missnöje i organisationen (Waal & André 2005; Waal, Hermkens & Arco 2011). De intervjuade företagen bekräftade detta. Alla hade haft problem med sina tidigare budgetar. Problem har gjort dem tvungna att möjliggöra en förändring för att kunna vara konkurrenskraftiga. Detta har genererat att företagen jobbade hårt för att kunna få bukt med sina tidigare problem. I de intervjuade företagen blev åtgärden att byta system till BB.

5.5 Betydelsen av bransch

Uppsatsen belyser företag som är komplexa och samtidigt har ett ojämnt flöde av kapital. Enligt Wallander (1995) var anledningen till att BB användes i Handelsbanken att organisationen var allt för komplex att styra med en traditionell budget. Detta medförde att de var tvungna att ha ett annat system för att kunna möta världens olika ekonomiska förändringar. Däremot ansåg Wallander (1995) också att det fanns företag/branscher där det var bättre att ha en traditionell budget, företag som inte var komplexa, till exempel fastighetsföretag. Fastighetsföretag har oftast en jämn inkomst och det sker inga större förändringar. En styrningsform som BB kan ses som negativt om man inte har fasta mål och då blir det ett negativt verktyg.

Fastighetsföretag behöver inte göra större förändringar utan kan ha en årlig budget som de kan uppfölja och styra utefter. En styrning som medför egenskaper som att främja kommunikation, tvingar chefer att planera mot realistiska mål och ett hjälpmedel för att utvärdera företagens resultat och att få anställda att bli motiverade i organisationen (Waal, Hermkens & Arco 2011). Grundaren till BB Jan Wallander (1995) beskriver att det finns organisationer där BB inte borde tillämpas. Det finns anledning att se BB som ett ekonomistyrningsverktyg som inte alla organisationer ska eller bör tillämpa.

5.6 Skillnader mellan resultat och tidigare studier

Tidigare studier poängterar BB:s olika positiva egenskaper som: effektivare ekonomiprocess, mindre politiskt maktspel, snabbare svarstid när man använder adaptiva processer, bättre strategisk inriktning mellan mål, planer, åtgärder och beteenden och mer värdeskapande arbete från ekonomiteamen (Uyar 2009). Dessa saker upplevde respondenter som positiva och samtyckte till. Tidigare studier beskriver också BB:s negativa delar där framförallt Lee, Randall & Norman (1993) beskriver BB som ett verktyg som istället för att effektivisera kan medföra ökade kostnader. En ökning som beror på de anställdas fria tyglar, med fria tyglar kan de anställda fatta olika beslut som ökar kostnaderna. I empirin framfördes ingen kritik mot de anställdas fria tyglar. I både organisationerna och Waal, Hermkens & Arco (2011) beror det på det tekniska systemet. Ett system som överblickar organisationernas olika avdelningar och snabbt kan se ifall kostnaderna överstiger de olika nyckeltalen.

6. Slutsats

Kapitlet handlar om uppsatsens olika slutfaser kring införandet av Beyond Budgeting och ger svar på problemformuleringen. Slutsatserna beskriver också "mitt bidrag" samt idéer till vidare forskning kring ämnet Beyond Budgeting.

6.1 Sammanfattning av resultat

Gemensamt för alla tre företagen är att de haft problem med sin tidigare styrning. De har samtliga krävt/behövt en förändring för att lösa problemen. Inget av företagen upplevde några större problem med sina nuvarande styrningsformer. Det enda som framkom ifrån Vice Vd:n i Ahlsell var att det kan föreligga en risk för suboptimering, d.v.s. det kan vara svårt att genomföra en total organisationsförändring eftersom friheten är så stor i alla delar. Däremot anser både Ahlsell och de andra företagen att det inte finns brister med tillämpningen med BB. Fördelar som de framförallt ser i bättre motivation, stor tillit och frihet för medarbetarna samt en stor tidsvinst. De anser också för att få BB att fungera spelar införandet av en övergripande teknik stor roll och samtidigt olika nyckeltal. Med teknikens hjälp och nyckeltalen kan ledningen se att allt går enligt önskat resultat. Några tidigare studier Lee, Randall & Norman (1993) och Uyar (2009) nämner nackdelar med BB. Ett exempel är att vid vissa tillfällen kan ett budgetlöst arbete ge omvänd effekt, ge mer kostnader än vinster. Ett annat är att det kan vara svårt för företag att kunna omvandla personer som jobbat med traditionell budget till att jobba budgetlöst, vilket Ahlsell bekräftar. "i början var det svårt att få folk att ändra sitt beteende". I undersökningen av de berörda företagen kunde inget av dem ange en omvänd effekt, alla de undersökta företagen beskrev BB helt utan brister. Enligt EAF som beskriver organisationers val av förändrat system, är anledningen att organisationerna upplever BB som felfritt, framförallt organisationernas val av nytt system. BB är designat att vara flexibelt och vara den traditionella budgetens motpol vilket de valda organisationerna eftersträvat. BB är också ett system som ger en överblick med nyckeltal och teknisk utveckling vilket EAF och empirin bekräftar. Nyckeltalen och den tekniska utvecklingen har enligt empirin gett BB dess framgång som ett lyckat system. Samtidigt är det viktigt att poängtera att BB vid vissa tillfällen inte är det optimala styrningsverktyget (Wallander 1995). Visserligen har det resulterat i goda resultat i berörda organisationer men likväl kan ett införande av BB ge stora problem. Problem som kan bero på BB:s frihet till de anställda, en frihet som kan ge högre kostnader och inte den vinsteffektivisering som tidigare var tänkt (Lee, Randall & Norman 1993).

6.2 Studiens bidrag

Studien har kommit till slutsatsen att företag som arbetar med traditionell budget och har haft stora problem med den och bytt till BB, kan innebära avsevärda förbättringar. Förbättringar som inneburit att berörda organisationer i empirin eliminerat tidigare styrningsproblem. Bytet har också inneburit att de berörda informanterna ansåg att det inte fanns brister med tillämpningen av BB.

6.3 Förslag till vidare forskning

I uppsatsen berördes organisationer som inte upplevde några problem med BB. Om andra uppsatser enbart inriktats på organisationer som upplever nackdelar med BB skulle troligen synsättet på BB komma att förändras. Om forskning mer inriktades på företag med problem kring budgetlös styrning skulle troligen BB kunna förbättras ytterligare. Andra förslag till forskning är varför inte mer organisationer väljer att styra med BB?

7. Källförteckning

Abd R, Mohd S (2003) *Case study method for new product development in engineer-to order organizations*, Work study 52:1, 25-36

Bates K, (1997) *The role of coercive forces in organization design adoption*, The academy of Management Review, 22.4, 849-851.

Bolman L, Deal T, (2009), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Poland, Pozkal

Bryman A, Bell E (2011), *Business research Methods*, Oxford University Press, New York

Chen L, (2007) *TCE Mode Selection Criteria and performance*, Journal of American Academy of Business, Cambridge 11.1, 244-252.

Cooper S, Crowther D (2008) *the adoption of value-based management in large UK companies: a case for diffusion theory*, Journal of Applied Accounting Research 9.3, 148-167.

Dias-Sardinha I, Reijnders L (2001) *Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework*, Eco-Management and Auditing 8.2, 71.

Graham C, Harris J (1999) *Development of a profit planning framework in an international hotel chain: a case study*, International Journal of contemporary Hospitality Management 11. 5, 198-204

Petra C (2001) *Qualitative case study research. The case of a phd research project on organizing and managing new product development systems*, Management Decision 39.7, 513-538

Hansen S, Otley D, Wim A, (2003), *Practice Development in Budgeting: An Overview and Research Perspective*, Journal of Management Accounting Research 15, 95-116

<http://www.ahlsell.com/sv/> Hämtad 2013-04-27

<http://databaslista.his.se/> Hämtad 2013-05-04

<http://www.handelsbanken.se/skovde> Hämtad 2013-05-04

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm
Hämtad 2013-02-24

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/skaraborg/bolagsinformation/sidor/default.aspx

Hämtad 2013-05-02

John, F (2011) *Evolutionary macroeconomics: a research agenda*, Journal of Evolutionary Economics 21.1, 5-28.

Hodge B, William A, Lawrence G, (2003) *Organization Theory A Strategic Approach*, New Jersey, Pearson Education INC,

- Lee T, Randallö G, Norman W. (1993) *Real-Time Strategy, Improvising Team-Based Planning for a Fast-Changing World*, John wiley&sons INC, Smallwood.
- Maylor H, Blackmon K, (2005) *Researching Business and Management*, China, Palgrave Macmillan
- Mohiuddin M, (2013) *Manufacturing Small And Medium Size Enterprise`s Offshore Oustourcing And Competitive Advantage: An Exploratory Study On Canadian Offshoring Manufacturing SMEs*, Journal Of Pllied Business Research 29.4, 1111-1130
- Morsing M, Oswald, D (2009) *Sustainable leadership: management control systems and organizational culture on Novo Nordisk A/S*, Corporate Governance 9.1, 83-99.
- Myers M, (2009), *Qualitative Research in Business & Management*, Wiltshire, Cromwell Press Ltd
- Neely A, Bourne m, Adams C, (2003) *Better budgeting or beyond budgeting?* Measuring Business Excellence 7.3 22-28.
- Rickard R, (2008) *An endless debate: the sense and nonsense of budgeting*, International Journal of productivity and performance management 57.7, 569-592.
- Roberts P, Greenwood R (1997) *Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained efficiency framework for understanding organizational design adoption*, The Academy of Management Review, 22.2, 346-373.
- Schneider R, Viera R, (2010) *Insights from action research: implementing the balanced scorecard at a wind-farm company*, International Journal of Productivity and Performance Management 59.5, 493-507
- Susan H, Ranjani K, (2005) BUDGET TYPE AND PERFORMANCE- THE MODERATING EFFECT OF UNCERTAINTY, Australian Accounting Review 15.1 3-13
- Uyar A, (2009) *An Evalaution Of Budgeting Approaches: Traditional Nudgeting, Better Budgeting, And Beyond Budgeting*, Akademik Arastirmalar Dergisi 42, Sayfalar 113-130
- Pervez and Ghauri (2010), *Research Methods in Busniess Studies*, Henry Ling Limiteded, Dorchester
- Waal d, André A, (2005), *Is your organization ready for beyond budgeting?*, Measuring Business Excellence 9.2, 56-67
- Waal d, Hermkens M, Arco v (2011), *the evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox*, Journal of accounting & Organizational Change 7.4, 316-336
- Wai P, Kuan Y (2008) A review on benchmarking of supply chain performance measures, Benchmarking, 15. 1, 25-51.

Wallander J, (1995), *Budgeten ett onödigt ont*, Kristianstad, Kirst SNS Förlag

Wilhelmi M, Kleiner B (1995) *New developments in budgeting: MRN*, Management Resarch News 18. 3-5, 78

8. Bilaga

– Frågor inför intervju

1. Kan ni förklara de olika stegen som sker i budgetprocessen?
2. Vilken rubrik/namn skulle du ge för er process?
3. Vad är anledningen till att ni frångick Traditionell budgetering till Beyond Budgetering?
4. Hur länge har ni erfarenhet av BB?
5. Vilka är fördelarna med BB?
6. Vilka är nackdelarna eller svaga punkter?
7. Hur utbildar man och förändrar chefer från att gå från traditionell budget till Beyond Budgetering?
8. Hur är företaget organiserat för att Beyond Budgetering skall fungera?
9. Vad skulle du själv vilja förbättra?
10. Är BB tillräckligt kopplad till företagets mål och strategi?
11. Har man nuvarande metod tillräcklig kontroll över konkurrenternas läge?
12. Vem fattar besluten i budgetprocessen?
13. Vilka är nyckeltalen?
14. Är BB tillräckligt värdeskapande för företaget?
15. Klarar organisationen att vara tillräckligt flexibel inför förändringar med den budget som ligger?
16. Finns det utrymme för medarbetarnas kreativitet inom gällande budget?
17. Hur lång tid tar det att sätta ihop BB?
18. Är det en tid som upplevs som alltför långt?
19. Kan chefer manipulera BB till förmån för sin egen avdelning?
20. Motiverar budgeten chefer och anställda?
21. Vilka viktiga faktorer måste finnas för att Beyond Budgetering skall fungera?
22. Var ligger ansvaret i organisationen för företagets sammanlagda resultat

8.1 Egna reflektioner

Jag valde att skriva examensarbetet eftersom jag hade läst i en kurslitteraturbok att traditionell budget kan ha vissa begränsningar och beskrev samtidigt olika faktorer som gör det problematiskt. En problematik som inte gav några direkta svar om hur företag ska kunna möjliggöra att dessa problem minimeras. Detta gav mig en tankeställare om att det borde finnas ett alternativ som medför att de problemen med traditionell budget upphör. En tankeställare som medförde att jag började titta på alternativa lösningar vilket av en slump ledde mig till Beyond Budgeting. En budgetform som också gav mig ett intresse av företag som tidigare jobbat med traditionell budget och som idag jobbar med Beyond Budgeting. Detta för att se företagens egna reflektioner kring det nya systemet och om det har fungerat som det var tänkt.

I början var det svårt att skriva eftersom det var svårt att få relevanta artiklar och även djupare insikt i ämnet. För att få djupare insikt och lättare förståelse av ämnet var min handledare Christian Jansson ett bra stöd i början. Det hade det varit mycket svårt att starta utan hans hjälp att kunna fördjupa mig och möjliggöra relevanta artiklar. De artiklar som uppkom i början var många väldigt positivt inställda till Beyond Budgeting. Detta medförde problem vid en djupare förståelse till Beyond Budgeting eftersom brist på kritik mot ekonomistyrningssystem upplevdes det som om att något fattades i undersökningen. Det var inte förrän långt in i uppsatsens skrivande som relevant kritisk information uppkom vilket medförde större tyngd i uppsatsen. En annan viktig del i skrivandet var betydelsen med intervjuerna, många företag tackade nej och de som tackade ja var positiva till att ge mig tid. Utan respondenternas generösa tid hade uppsatsen aldrig kunnat genomföras!

Det jag tar med mig i uppsatsen är samtidigt kritiken mot Beyond Budgeting, att högskolor/universitet inte utbildar studenter i Beyond Budgeting. Vore utbildningarna mer inriktade mot Beyond Budgeting skulle utvecklingen och kunskapen till ekonomistyrningssystemet öka. Det skulle också möjliggöra kunskapen om hur företag kan hitta alternativa lösningar till den traditionella budgetens problem. En annan viktig del som jag också tar med mig i uppsatsen är att arbeta och att agera självständigt. Uppsatsen har fått mig att utveckla mitt eget tänkande och reflekterande. Egenskaper som jag tror är viktiga i mitt val av arbete. En slutsats som jag dragit är att inte göra en enmansuppsats. Det är säkert ett stöd att ha en annan att bolla idéer med. Med en uppsatspartner hade troligen uppsatsen kunnat slutföras tidigare och även minskat påfrestningen med att ibland tappa motivationen. Många gånger har det varit svårt och det har funnits en risk med att köra fast men med en kollega skulle troligen dessa situationer minimerats och uppsatsen hade inte känts lika betungande.