

Oppgave 1

a)

For det første er BB en «konsulentbevegelse» som stiller mange fornuftige spørsmål om relevansen av hvordan mange bruker budsjettet. Det er derfor fremdeles mye salg retorikk i en del av utsagnene. Den har moderert seg noe i sine uttalelser og en del bedrifter som har forsøkt seg har gått tilbake til mer tradisjonell budsjettering. De aller fleste bedrifter bruker fortsatt tradisjonell budsjettering, men mange forsterker styring gjennom å ta inn elementer av både BB og ikke minst, balansert målstyring. Borealis beholdt balansert målstyring.

b)

Det er ofte prosessindustri som kan ha stor nytte av BB-tankegangen, mens noen bedrifter bruker litt av hvert, som f.eks. Jotun-konsernet. Jotun har selvfølgelig budsjetter i sin produksjon, men konsoliderer dem ikke på konsernnivå.

BB snakker forresten mye surr om investeringspraksisen i bedrifter som benytter tradisjonelle styringsverktøy. «Make investment funds available as you go along» eller noe i den duren. Jeg kjenner få bedrifter som ikke gjør og som bruker tradisjonell budsjettering, men som i utgangspunktet må sette opp «faste» investeringsbudsjetter på grunn av kapitalbegrensinger. Men ingen større investeringer igangsettes gjennom året før prosjektene må gjennom men ny vurdering.

- Prosessen tar for mye tid
- Det blir for mye spill og forhandlinger
- Budsjettet kan sperre for fornuftige og verdiskapende beslutninger
- Budsjettforutsetningene går hurtig ut på dato, og budsjettet utgjør ofte et fattig språk for å evaluere prestasjoner

c)

- **Mål** – budsjettet definerer finansielle eller operasjonelle mål (salg, resultat, produksjon etc.) som igjen utgjør grunnlaget for prestasjonsevaluering
- **Prognose** – budsjettet prøver å beskrive en forventet utvikling (finansiell kapasitet, kontantstrøm etc.)
- **Ressursallokering** – budsjettet er en utdeling av ressurser (kostnader, stillinger, investeringer)
- I tillegg har budsjettet en **koordinerende** rolle, som blir viktigere jo større virksomheten er

De tre formålene er alle både viktige og fornuftige, og utgjør hver for seg ikke nødvendigvis et problem. Det er når vi *kombinerer* de tre formålene i en prosess som resulterer i ett tall-sett at vi støter på problemer

d)

- Vi har alltid vært omgitt av usikkerhet, men globalisering og teknologi har akselerert både endringstakt og omfang
- Våre omgivelser er blitt enda mindre «plan-bare»
- Samtidig med at usikkerheten har økt har vi også opplevd et dramatisk skifte i balansen mellom menneske og maskin
- Vi befinner oss i en kunnskapsøkonomi, hvor virksomhetenes viktigste aktiva spaserer ut døren hver eneste ettermiddag, uten noen garanti for at det kommer tilbake neste morgen
- At mye har endret seg er vi forhåpentligvis enige om
- Likevel synes de færreste å ta inn over seg at dette må ha betydelige konsekvenser for våre styringsmodeller
- Fortsatt lages det fasiter for «neste år» hvor budsjettavvik er noe negativt, problematisk og uønsket
- Fortsatt lages det detaljerte og rigide regler og prosedyrer som finstyrer oppgående og ansvarlig kunnskapsmedarbeidere
- Fortsatt er mange sterke i troen på at dersom det ikke «styres» fra toppen så blir det mye kaos og lite prestasjon
- Men betyr detaljerte stillingsskrivelser at vi alltid utnytter talent og kompetanse optimalt? Betyr tykke prosedyrer at vi er forberedt på alt som kan skje? Sikrer detaljerte analyser av budsjett-avvik at vi kommer tilbake på rett kurs? Har vi hatt en optimal ressursbruk dersom vi treffer ned på den minste budsjettpost? Er det alltid god prestasjon å treffe på resultatbudsjettet, også når der var sterk og uventet medvind, når konkurrentene våre gjorde det enda bedre, eller når veien mot målet er dekket av alle som ble trampet ned underveis?

e)

- **Verdier** – styre gjennom noen tydelige verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter
- **Resultater** – skape et klima for god resultatoppnåelse basert på relativ suksess, ikke på å oppfylle fastsatte mål
- **Transparens** – promotere åpen informasjon for selvledelse, ikke begrense informasjonen hierarkisk
- **Organisasjon** – organisere som et nettverk av smidige, ansvarlige team, ikke rundt sentraliserte funksjoner
- **Autonomi** – gi teamene frihet og mulighet til å handle, ikke detaljstyr dem
- **Kunder** – alle skal ha fokus på å forbedre kundens resultater, ikke på hierarkiske relasjoner

- **Mål** – sette relative mål for kontinuerlig utvikling, ikke forhandle frem kontrakter med faste resultatmål
- **Belønninger** – belønn felles suksess basert på relative resultater, ikke oppfyllelse av faste mål
- **Planlegging** – gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke et årlig begivenhet som styres ovenfra og ned
- **Koordinering** – koordinere interaksjoner på en dynamisk måte, ikke gjennom årlige planleggingssykluser
- **Ressurser** – gjør ressurser tilgjengelig ved behov, ikke gjennom årlige budsjettallokeringer
- **Kontroller** – basér kontroller på relative indikatorer og trender

Oppgave 2

a)

Balansert målstyring er et konsept innenfor økonomistyring. Konseptet kom på begynnelsen av 1990-tallet av Robert Kaplan og David Norton. I moderne økonomistyring er det strategiske i fokus og balansert målstyring fokuserer på dette. Modellen tar utgangspunkt i visjonen og strategiene til bedriften. Videre jobber modellen ut fra fire perspektiver; *økonomi, kunder, interne prosesser og læring og vekst*. Innenfor de fire perspektivene skal vi finne de strategiske fokusområdene, de kritiske suksessfaktorene, styringsindikatorene, mål og tiltak. I BMS (balansert målstyring) ser vi dermed på mer enn bare økonomien, noe som vil være en konkurransefordel for bedriften. I motsetning til tradisjonell økonomistyring som oftest bare handler om økonomi. Virksomheten vil se et større helhetsperspektiv gjennom å legge økt vekt på dialog, fokus, læring og utvikling. Balansert målstyring vil vise hvorvidt virksomheten er vei til å nå sine mål.

b)

- Det som skiller balansert målstyring fra andre styrings- og rapporteringssystem, er at metodikken så sterkt vektlegger fokus og handlingsorientering
- Gjennomgående i arbeidet med etableringen og driften av styringssystemet er spørsmålet: Hva er avgjørende for organisasjonens fremgang og prestasjoner
- Prinsippet er at det bare er de viktigste forholdene som skal måles og rapporteres, noe som ofte innebærer vanskelige, men nyttige drøftinger og beslutninger
- Andre forhold utenom de viktigste skal velges bort eller i hvert fall nedprioriteres

Oppgave 3

Se regneark.

Oppgave 4

a) Ytre motivasjon er et resultat av belønninger. Indre motivasjon er knyttet til egne verdier og egenopplevd selvtilfredsstillelse.

b) Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.

c)

- Felles pott som baseres på selskapets resultater
- Felles bonus, avdelingsbonus og individuell bonus
- Styringskort bestemmer avdelingsbonus
- Ulik vektning av perspektivene i styringskortet
- Trafikklys for hvert måltall i styringskortet