

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E Økonomistyring
Navn på kandidat: Mona Trøite Eilertsen

Scenarier - Effekten av framtiden

En kvalitativ studie om sammenhenger mellom
scenarier og økonomistyringssystemer

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 74

Abstract

The main purpose of this thesis was to examine how organisations work with the strategic tool scenario planning and how scenarios will affect their management control systems. Scenarios can provide organisations and their leaders with valuable information regarding the future, and is a tool to use to develop long term plans and strategies. An important risk companies face is major shifts in the environment. To try to understand the uncertainty in the environment organisations develop scenarios.

The research was based on case studies, containing data that were collected mainly through eight in-depth interviews with leaders within strategy and finance in four different organisations.

In brief, the conclusion of this paper is that it seems that scenarios has a function in the organisations that uses them, it is indicated a relationship between the use of scenarios and the management control systems, but this relationship varies between the organisations. The analysis indicate that the level of uncertainty in the environment and the impact on the environment; this is proactive or reactive impact, organisations have, might be the reason for the variation.

Forord

Denne oppgaven marker avslutningen for siviløkonomstudiet mitt ved Handelshøyskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet på bakgrunn av profileringen Økonomistyring.

Oppgavens problemstilling omhandler strategi og økonomistyring som er temaer jeg har ansett for å ha vært de mest spennende emnene i løpet av studiet. Scenariobygging gir organisasjoner en unik mulighet til å forberede seg på fremtiden, og ved å undersøke om de har en effekt på økonomistyringssystemer har oppgaven gitt meg innsyn i hvordan ulike organisasjoner bruker dette verktøyet og hvordan økonomistyringssystemer fungerer i ulike organisasjoner.

Jeg ønsker å takke alle de ulike selskapene og organisasjonene som takket ja til å være med i dette arbeidet. De var alle svært kunnskapsrike og viste stor interesse for temaet, noe som gav meg gode data for det videre arbeidet med oppgaven. I tillegg gav de mye inspirasjon fordi de var veldig engasjert i oppgavens tema.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder, Professor Anatoli Bourmistrov som har gitt svært verdifulle tilbakemeldinger og synspunkt, motivasjon og ikke minst inspirasjon.

Bodø, 18.05.2016

Mona Trøite Eilertsen

Sammendrag

Denne forskningen har hatt som målsetting å belyse hvordan organisasjoner arbeider med scenarioer og hvordan dette arbeidet kan påvirke utformingen av økonomistyringssystemene. Scenarioer er en teknikk innenfor framsynsteorier og brukes for å forsøke å forstå framtiden og utvikle langsiktige strategier og planer (Christensen et al. 2014). Både økonomistyring og scenarioarbeid forsøker å redusere usikkerhet fra omgivelsene og denne oppgaven ser nærmere på koblingen mellom de to.

På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt satt:

Hvilke sammenhenger finnes mellom scenarioarbeid og utformingen av økonomistyring i organisasjoner?

For å belyse denne problemstillingen ble det besluttet å velge en kombinasjon av framsynsteorier, økonomistyringsteori og betingelses teori. Med utgangspunkt i Chenhals (2003) betingelsesteori, ble de to betingelsene, strategi og eksterne omgivelser, satt som et grunnlag for to ulike variabler som man antar vil føre til at det utarbeides ulike scenarioer og ulike økonomistyringssystemer. Variablene er relativ grad av usikkerhet i omgivelsene og ulik innflytelse på omgivelsene, enten reaktiv eller proaktiv.

Metoden for oppgaven er eksplorativ, komparativt casesdesign, fordi empiriske data samles inn via intervju med ulike informanter i flere organisasjoner.

Resultatene av arbeidet viser at organisasjoner utarbeider scenarioene på en ulik måte i forhold til motivasjon, metode og hvilke faktorer som vektlegges. Det som var likt er at alle bruker dem i arbeidet sitt og de har en funksjon i alle organisasjonene.

Videre indikerer analysen at det er en sammenheng mellom scenarioene og økonomistyringen. Basert på de fem ulike elementene i Otleys rammeverk for økonomistyring fra 1999, viste det seg at i alle organisasjonene hadde scenarioene en sammenheng med elementene for strategi og planer og informasjonsflyt. Det ble funnet at i IT- selskapet hadde scenarioene en sammenheng med alle de fem elementene, i oljeselskapet med fire elementer, i banken med tre og til slutt den offentlige etaten med to elementer.

Årsaken til variasjonen i sammenhengen mellom scenarioene og økonomistyringen ble analysert og analysen indikerer at variasjonen som oppstår kan forklares med at

organisasjoner operer i en kontekst med ulik grad av usikkerhet fra omgivelsene, og ulik mulighet til å påvirke omgivelsene sine.

1.0	Innledning	1
2.0	Teoretisk rammeverk	3
2.1	Framsynsteori.....	3
2.1.1	The intelligent machine versus the creative imagination.....	3
2.1.2	Scenarioer	4
2.2	Økonomistyring	8
2.3	Kobling mellom økonomistyring og scenarioer	9
2.3.1	Eksterne omgivelser.....	12
2.3.2	Strategi	13
3.0	Metode	16
3.1	Vitenskapelig forankring – ontologi og epistemologi	16
3.2	Forskningsdesign	18
3.3	Data og innsamlingsmetode.....	18
3.4	Gjennomføring av datainnsamling.....	21
3.5	Analyse av datamaterialet	24
3.5	Kvaliteten på datamaterialet – reliabilitet og validitet.....	24
4.0	Empirisk kapittel – resultater	26
4.1	Oljeselskap.....	26
4.1.1	beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt.....	26
4.1.2	økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene.....	28
4.2	Offentlig etat.....	32
4.2.2	beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt.....	33
4.2.3	økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene.....	34
4.3	IT.....	37
4.3.1	beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt.....	37
4.3.2	økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene.....	39
4.4	Bank	42
4.4.1	Beskrivelsene av scenarioene og prosessen rundt	43
4.4.2	Økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene.....	44
4.5	Oppsummering.....	49
5.0	Analytisk kapittel – analyse	50

5.1 Scenarioer	50
5.2 Økonomistyringen.....	53
5.2.1 Hovedmål.....	53
5.2.2 Strategi og planer	54
5.2.3 Målnivå	55
5.2.4 Incentiver	55
5.2.5 Informasjonsflyt.....	56
5.3 Analyse av casene	58
5.4 Sammendrag	64
6.0 Konklusjon.....	66
6.1 Forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner	68
7.0 Litteraturliste.....	70
8.0 Vedlegg	72

Oversikt over tabeller

Tabell 1. Oppsummering av elementer i økonomistyringen.....	57
---	----

Oversikt over figurer

Figur 1. Inndeling av mulige utforminger.....	15
Figur 2. Inndeling av bransjer.....	20
Figur 3. Oljeselskapet - Oppsummering av scenarioer og økonomistyring.....	32
Figur 4. Offentlig etat - Oppsummering av scenarioer og økonomistyring.....	37
Figur 5. IT-selskap - Oppsummering av scenarioer og økonomistyring.....	42
Figur 6. Bank - Oppsummering av scenarioer og økonomistyring.....	49
Figur 7. Inndeling av caser.....	59

Oversikt over appendiks

Vedlegg 1. Intervjuguide.....	72
Vedlegg 2. Oversikt over gjennomførte intervjuer.....	73

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven er en studie av hvordan organisasjoner bruker det strategiske verktøyet scenarioplanlegging, med et fokus på økonomistyring. Oppgaven vil forsøke å gå i dybden på noen få organisasjoner og undersøke nærmere om scenarioarbeid og økonomistyringen har noen sammenhenger, om den ene fører til endringer i den andre.

Temaet er aktuelt fordi økt usikkerhet i omgivelsene fører til et ønske om å redusere den så mye som mulig. Organisasjoner vil forsøke å håndtere usikkerheten ved å gjennomføre endringer i styringssystemet, men ofte er ikke disse store nok og fører kun til små forandringer som økt eller redusert kontroll (Bogsnes 2009). Å ha evne til å tilpasse seg usikre omgivelser vil være en suksessfaktor, og for å være konkurransedyktig må man ha en forståelse for hvordan markeder kan endre seg og hvilke trender som kan oppstå (Varum og Melo 2010).

Ulike teknikker og systemer brukes for å styre og håndtere usikkerheten, blant annet ved økonomistyring. Ferreira og Otley gir en bred definisjon av økonomistyringen ved å inkludere flere sentrale aspekter som bør vurderes ved utformingen (Ferreira og Otley 2009). Ofte vil det fokuseres på regelstyring i økonomistyringen, men i turbulente omgivelser vil ikke denne type ledelse være godt nok fordi organisasjoner i slike omgivelser er avhengig av at de ansatte er selvregulerende, selvstendige og i stand til å reagere på nye utfordringer og muligheter (Kaarbø et al. 2013). Økonomistyring ble i 1965 definert til å være en prosess for å fordele ressursene på en effektiv måte for å oppnå organisasjonens mål (Ferreira og Otley 2009). Denne definisjonen har utviklet seg fordi omgivelsene organisasjoner operer i er turbulente og dynamiske (Bourmistrov et al. 2015). For å tilpasse organisasjonen til påvirkningen av et mer dynamisk miljø kan endring av økonomistyringens designprinsipper skape stretch soner der beslutningstaker må endre tenkemåte og bli i stand til å lære noe nytt av omgivelsene (Bourmistrov og Kaarbø 2013).

En metode som har fått større oppmerksomhet fordi organisasjoner er preget av økt usikkerhet er utviklingen av scenarioer. Scenarioplanlegging skal gi en forståelse for hva fremtiden vil bringe (Amer et al. 2013). Ulike bransjer påvirkes av ulike faktorer og de kan ha en sterk påvirkning på organisasjonens drift, både positivt og negativt. Eksempelvis har oljeprisen falt mye og påvirket bransjen negativt med store nedbemanninger og nedgang i investeringer. Mange prognoser og framtidsplaner i denne bransjen var basert på en oljepris som er høyere

enn dagens, og må nå kansellere blant annet kontrakter på rigger og planlagte operasjoner (Jensen 2015).

Prognoser blir utviklet som en del av den langsiktige planleggingen i de fleste organisasjoner, og utarbeides fra historiske tall. Dette fører til at de ikke er gode nok til å forutse forandringer som kan føre til at organisasjonens nåværende strategi blir utdatert. Som en motsetning skal scenario analyser gi flere forskjellige bilder av framtiden og vise hvordan veien mot disse blir til og samtidig vise hvor viktige beslutningspunkt finnes (Cornelius 2005). Å vurdere alternativer som ligger utenfor komfortsonen til organisasjonen fører til at man utforsker nye muligheter som kan gi unik innsikt. Scenarioplanlegging blir brukt for å hjelpe ledere å utvikle mentale modeller om framtiden slik at de kan ta bedre beslutninger (Amer et al. 2013).

Både økonomistyring og scenarioarbeid forsøker å redusere usikkerhet og denne oppgaven vil forsøke å se nærmere på koblingen mellom scenarioer og økonomistyring. Hvilke sammenhenger finnes mellom disse to i organisasjoner som utfører scenarioplanlegging? Dette er lite klart i litteraturen, derfor søker denne oppgaven å finne svar på hvordan utformingen av økonomistyringen i en organisasjon er koblet til scenarioarbeidet.

Problemstillingen

Basert på det øvrige settes problemstillingen til:

Hvilke sammenhenger finnes mellom scenarioarbeid og utformingen av økonomistyring i organisasjoner?

Kunnskap om mulige sammenhenger mellom scenarioer og utformingen av økonomistyring vil være interessant for organisasjoner og dens beslutningstakere i arbeidet deres med å håndtere usikkerhet som kan påvirke organisasjonen.

Problemstillingen vil besvares ved hjelp av komparativ forskningsdesign, og er basert på case studier. Organisasjoner man vet har utarbeidet scenarioer velges for å forsøke å få belyst flest mulig perspektiver og sammenhenger. Graden av usikkerhet som finnes i bransjen vil kunne påvirke hvor stor vekt som blir lagt på scenarioutviklingen og organiseringen av økonomistyringen. Om organisasjonen har en proaktiv eller reaktiv håndtering av usikkerhet vil også kunne påvirke utformingen av scenarioene. Det er derfor interessant å undersøke ulike bransjer som har ulikt nivå av usikkerhet, samt ulike muligheter for å håndtere omgivelsene proaktivt eller reaktivt. Valg av en organisasjon fra fire ulike bransjer vil kunne

gi gode empiriske data for å besvare problemstillingen, dog vil nok undersøkelse av flere i hver enkelt bransje være ønskelig, men oppgavens tidsperspektiv setter en begrensning for dette.

Graden av usikkerhet i omgivelsene og bruken av scenarioplanlegging henger sammen. Størrelse på organisasjonen, hvor lang tidshorisont som det planlegges for og hvor mye kapital som kreves i bransjen påvirker også hvilke organisasjoner som utvikler scenarier (Varum og Melo 2010).

Oppgaven vil i kapittel 2 drøfte relevant teori om scenarier, økonomistyring og betingelsesteorier. Kapittel 3 vil beskrive metoden for oppgaven og hvordan anskaffelsen av informasjon har blitt gjennomført, samt behandling av datamaterialet. Kapittel 4 vil vise resultatene for de enkelte organisasjonene. Kapittel 5 er analyse av data, og avslutningsvis diskuteres funn og implikasjoner av disse i kapittel 6.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil teori som blir ansett som relevant for å besvare problemstillingen bli presentert. Det blir gitt en beskrivelse av hva framsynsteori er, og en presentasjon av de ulike retningene og metodene for scenarioarbeid. Videre vil økonomistyring bli presentert med relevant teori, samt betingelsesteori. Avslutningsvis vil det forsøkes å vise hvordan koblinger kan sees mellom scenarier og økonomistyring.

2.1 Framsynsteori

Usikkerhet oppstår når man ikke har full oversikt over hendelser i omgivelsene og hvilke konsekvenser de kan føre til. Fremsynsteknikker brukes for å forstå fremtiden og fremsyn blir definert å være noe som skal gi en innsikt i eller et bilde om fremtiden. Framsynsteorier handler om utvikling av strategi og langtidsplanlegging og flere teknikker som trendanalyser, idemyldring, ekspertpaneler og scenarioplanlegging brukes (Christensen et al. 2014).

2.1.1 The intelligent machine versus the creative imagination

Det finnes to ulike tilnæringer til strategi som blir beskrevet i en artikkel fra 1996. I denne sammenlignes måten vestlige og asiatiske land utvikler strategier på. Utgangspunktet var at asiatiske land utviklet seg til å bli markedsledere innen gitte bransjer som de vestlige landene ikke anså som lønnsomme. De to ulike tilnærmingene er ”The Intelligent Machine” og ”Creative Imagination”.

Den første tilnærmingen, ”The Intelligent Machine”, forsøker å forutse hvordan markedet vil utvikle seg, og hvilke eksterne faktorer som kan påvirke firmaet og markedet. Typiske teknikker og verktøy som blir brukt til dette er Porters konkurranse analyse, PEST analyser, markedsundersøkelser og økonomiske prognoser. Organisasjonens mål blir definert og det lages en plan som tar hensyn til de eksterne og interne faktorene, deretter måles det underveis om man er på riktig spor. Framsynet i denne modellen er dermed evnen til å identifisere hva som er de kritiske faktorene i de eksterne omgivelsene, hvordan de vil utvikle seg og hvordan de vil påvirke organisasjonen. Evnen til å forutse utviklingen av framtidige hendelser er avgjørende for om planen blir vellykket. Planleggingen for å nå målene som er satt blir forbedret av scenario planlegging, budsjetter, prognoser med mer. Framgangsmåten er analytisk og forsøker å forutse hvordan forbindelser mellom sentrale faktorer kan påvirke fremtiden. Denne tilnærmingen er svært ofte benyttet av organisasjoner i vestlige land.

I ”Creative Imagination” forestiller man seg hvor man ideelt sett ønsker å være om 10 til 20 år. Det utvikles et bilde av hva som er den ideelle situasjonen for organisasjonen, og skal vise den optimale situasjonen til organisasjonen før noen eksterne faktorer som kan påvirke den blir vurdert. Når den ideelle visjonen er ferdig utviklet blir den delt med alle parter som er nødvendig for å oppnå den, i et forsøk på å skape en entusiasme og et engasjement som må til for å virkeliggjøre visjonen. ”Creative Imagination” forsøker å vise hva som vil være den mest ideelle situasjonen, og har en mer nyskapende og proaktiv holdning, der man forsøker å forme den fremtiden man ønsker seg, i stedet for å la andre påvirke den. Firmaene i de asiatiske landene utviklet seg til å bli markedsledere i en bransje som ble ansett for å være på vei til å avvikles, men den proaktive holdningen deres førte til at industrien ble lønnsom igjen for disse asiatiske firmaene (Raimond 1996).

2.1.2 Scenarioer

Antakelser man har om fremtiden påvirker hvilke avgjørelser som blir tatt. Jo lengre fram i tid man forsøker å forutse, jo større usikkerhet oppstår. En prognose utvikles ved bruk av historiske tall og er derfor en refleksjon av fortiden. De forsøker å vise hvordan fremtiden kan bli, basert på hvordan fortiden utviklet seg. Det er vanskelig å lage prognoser på langsikt fordi de ikke tar hensyn til at uforutsette hendelser kan oppstå og er derfor et svakt verktøy for å forutse endringer i omgivelsene til organisasjonen. I scenarioer utvikles det bilder om hvordan en mulig framtid kan se ut og de inkluderer faktorer som ikke har hatt en påvirkning på organisasjonen tidligere. Scenarioene skal utfordre de antakelser man har og hjelpe ledere med å identifisere muligheter og trusler som kan oppstå i fremtiden (Cornelius 2005).

Utvikling av scenarioer brukes for å forberede seg på mulige hendelser i framtiden, og forsøker å gjøre organisasjonen mer fleksibel, innovativ og i stand til å håndtere usikkerhet. De skal beskrive hendelser som fører til at man beveger seg mot en framtidig situasjon, og vise alternative framtider som er et resultat av trender og politikk (Amer et al. 2013). Scenarioer vil gi en kvalitativ og sammenhengende beskrivelse av hvordan nåtid blir utviklet til framtid (Schnaars 1987), og er utviklet for å utfordre en organisasjons antakelser, hjelpe med å utvikle strategier og teste de planene som er lagt (Cornelius 2005).

Innen scenarioutvikling har det etablert seg tre ulike retninger:

Intuitiv logics school

Denne teknikken blir også kalt for Shell tilnærmingen. Her antar man at en avgjørelse som blir tatt i organisasjonen er påvirket av politiske, økonomiske, teknologiske, sosiale, ressursmessige og miljømessige faktorer. Disse scenarioene er utviklet for å fokusere på kausale prosesser og beslutningspunkt. For å forbedre beslutningsprosessene er det derfor viktig å forstå disse faktorene. Denne teknikken forutsetter at de involverte i scenarioarbeidet har kunnskap, troverdighet, engasjement og kommunikasjonsevne som er nødvendig for utviklingen. Noen av de faktorene som brukes vil kunne være kvantitative som eksempelvis demografiske data, mens andre er kvalitative slik som politikk, etterspørsel og kunders holdninger. Teknikken er svært mye brukt i USA og metoden som er utformet av Stanford Research Institute International er mest populær og oftest brukt (Amer et al. 2013).

Probabilistic modified trend school

RAND corporation i USA utviklet en teknikk som er basert på to forskjellige matriser, en konsekvensanalyse for/av trend (TIA) og en konsekvensanalyse for/av tverrsnitt (CIA).

Prinsippene for en TIA analyse inkluderer tradisjonell prognostisering som eksempelvis tidsserie analyser, samt kvalitative faktorer for å styrke scenarioanalysen. I en CIA analyse blir en rekke kausale og korrelasjonstverrsnitts variasjoner utviklet i en cross impact matrise. Utgangspunktet for denne teknikken er at det er urealistisk å prøve å forutse en hendelse uten å vurdere forekomsten av andre viktige hendelser (Amer et al. 2013).

French school – La prospective

I Gaston Bergers konsept for scenario planlegging er det underliggende prinsippet at framtiden ikke er forhåndsbestemt, men kan skapes og formes. Teknikken utformer normative scenarioer og skal uttrykke en idealistisk framtid slik at scenarioene som blir laget skal være en slags guide og et grunnlag for beslutningstakere. Denne metoden blir ofte brukt av offentlige instanser (Amer et al. 2013).

Når man utvikler scenarioer bør en tenke på mange alternativer som skal dekker et stort område av muligheter. Man bør unngå å fokusere på det mest sannsynlige scenarioet, fordi da kan ikke wild-cards bli inkludert. Dette er hendelser som vil ha liten sannsynlighet for å forekomme, men ha en svært høy påvirkning. Når man tildeler sannsynligheter til scenarioene forventer man at noe i scenarioet er forutsigbart. Dette er ikke et mål fordi hver trend eller hendelse et scenario kan bli påvirket av har liten sannsynlighet for å skje. Det er vanskelig å si noe om hvor sannsynlig en hendelse vi ikke vet noe om vil være (Grienitz et al. 2013).

En vanlig måte å utvikle scenarioer på består i å definere antakelser om ulike trender og utviklinger i samfunnet som man tror vil fortsette å utvikle seg i framover. Deretter forsøker man å identifisere de viktigste usikkerhetsmomentene som man tror vil kunne ha en påvirkning på organisasjonen den ene eller den andre veien. Til slutt vurderes ulike wild cards som kan oppstå (Overland et al. 2015). Flere ulike scenarioer skal konfrontere ledere med usikkerheten som finnes i omgivelsene og vise dem ulike bilder av framtiden og hvordan de kan reagere på den (Cornelius 2005). For å utvikle disse må en prosess som krever at ulike mennesker med ulike bakgrunn deltar gjennomføres. Ved å implementere synspunkter og kunnskap fra eksperter fra forskjellige fagfelt, ansatte og ledere i organisasjonen vil man kunne inkludere mange forskjellige elementer i scenarioene som kanskje ikke ville blitt synliggjort om arbeidet ble gjennomført kun med interne ressurser (Varum og Melo 2010).

Det finnes flere ulike teknikker for utformingen av scenarioer. Eksempelvis Cognitive Map, som bruker "fuzzy" logikk og modellerer komplekse kjeder av kausale forhold gjennom vektete årsakssammenhenger, og inkluderer både kvantitative og kvalitative analyser. INTERAX ("interactive cross simulation") er en metode som bruker analytiske modeller og ekspertvurderinger. Her blir en tverrfaglig database som inneholder informasjon om mange forskjellige, langsiktige og strategiske problemstillinger, samt framtidige trender utviklet. Denne databasen skapes gjennom en Delphi studie av 500 eksperter. Metoder som er kvantitative blir ofte kritisert fordi de baserer seg på historiske data og dermed antar at de samme trendene og hendelsene vil oppstå i framtiden. Teknikkene for å utvikle scenarier har

utviklet seg over tid, i hovedsak fordi framsynsforskning har endret seg fra en kvantitativ tilnærming til en mer kvalitativ tilnærming (Amer et al. 2013).

Det beste antallet scenarioer å utarbeide er mellom tre til fem. Ved å utarbeide et til to scenarioer klarer man ikke å synliggjøre alle mulige alternativer, og man vil i hovedsak kun framstille det mest pessimistiske og det mest positive scenarioet, altså to ekstreme situasjoner. Dette blir i litteraturen kalt minimal tilnærming og man bruker normalt bare to nøkkelfaktorer eller trender for å utvikle disse scenarioene. Å forutse framtiden basert på kun to faktorer er vanskelig og mest sannsynlig vil man overse viktige påvirkningselementer. Å lage mange scenarioer, flere enn åtte, er heller ikke ønskelig fordi det vil medføre høye kostnader. Likevel kan dette være riktig å gjøre når det er mange usikkerhetsfaktorer i omgivelsene. Det blir anbefalt å utvikle scenarioer med færre, men mer nøyaktige faktorer som vil gi bedre resultater (Amer et al. 2013).

Organisasjoner som aktivt bruker scenarioer som verktøy gjennomfører denne prosessen i hovedsak hvert år eller annen hvert år. Begrunnelsen for å lage scenarioer er å skape et bilde av hva som ligger foran dem, eller når spesielle situasjoner oppstår slik som store investeringer. Utbyttet fra scenarioene er for de fleste organisasjoner å skape et grunnlag for å utvikle strategier og gi et beslutningsgrunnlag for investeringer. Et scenario blir ansett for å være bra, hvis selve prosessen med å utvikle det blir oppfattet som god. For noen organisasjoner er selve evalueringen som blir gjort underveis i prosessen det viktigste. Det å bruke scenarioer viser at organisasjonen er proaktiv (Bourmistrov et al. 2015), noe som betyr at man tar initiativ til å forbedre nåværende situasjon eller skape en ny. Man utfordrer status quo, i stedet for å passivt tilpasse seg nåtidens forhold (Crant 2000).

I denne delen av oppgaven er det forsøkt å vise at det finnes ulike måter å arbeide med scenarioer på. Både kvantitative og kvalitative metoder kan brukes, og scenarioene kan utvikles på et individnivå eller utformes i en gruppe på et organisatorisk nivå. Arbeidet blir gjerne utført en gang i året av organisasjoner som aktivt bruker dette verktøyet. Når det er enkelt å forutse hvordan framtiden vil bli og det eksisterer lite usikkerhet fra omgivelsene kan man lage prognoser, som forutsetter at framtiden er noen lunde lik fortiden. Når derimot høy usikkerhet eksisterer i omgivelsene vil scenarioarbeid kunne gi ulike bilder eller framtidvisjoner som organisasjonen må vurdere hvordan den skal reagere på. Dermed kan det bli nødvendig å ta valg om hva som er den mest hensiktsmessige strategien. ”Creative

Imagination” blir ansett for å være en strategitilnærming som er proaktiv, mens ”The Intelligent Machine” er mer reaktiv.

2.2 Økonomistyring

Økonomistyring er et konsept som organisasjoner har tatt i bruk i over 50 år, og ble beskrevet av Robert Anthony i 1965 som ”prosessen som ledere bruker for å forsikre at ressurser er innhentet og brukt effektivt i gjennomføringen av organisasjonens mål” (Anthony, sitert i Ferreira og Otley, 2009:264). Definisjonen av økonomistyring har utviklet seg over tid, fra å fokusere på økonomisk kvantifiserbar informasjon, til å inkludere ekstern informasjon om markeder, konkurrenter, kunder og annen informasjon som vil hjelpe ledelsen med å nå organisasjonens mål (Chenhall 2003).

For å undersøke hvordan utformingen av styringssystemer gjøres vil denne oppgaven bruke Otley`s rammeverk fra 1999. Otley definerer en organisasjon som har suksess, til å være en organisasjon som oppnår målene sine. Og en organisasjon som oppnår målene sine har dermed implementert den rette strategien (Otley 1999).

Rammeverket tar for seg fem elementer som skal sikre at driften av styringssystemet er tilpasset organisasjonens mål og strategier, og gir et komplett bilde av driften. Det undersøker hvilke midler organisasjonen bruker for å nå hovedmålene og overvåker at strategien den har valgt blir implementert i alle ledd i organisasjonen. Rammeverket har fokus på styring av ytelse i organisasjonen. De fem elementene er:

1. Hovedmål: skal vise hva som er organisasjonens definisjon av hovedmål og hvordan det eller de blir målt. Disse målene må ikke bare være kvantifiserbare og mulig å budsjettere, men også være mål som viser til eksempelvis kundetilfredshet og ledelsesprosesser.
2. Strategi og planer: dette er de strategier og planer som blir implementert, og prosessene og aktivitetene som er nødvendig for å implementere disse i organisasjonen. I tillegg ser man på hvordan man skal måle og vurdere disse. Dette elementet handler altså om driften og ledelsen av selve organisasjonen.

3. Målnivå: hvilket nivå som organisasjonen ønsker å oppnå i hvert enkelt område i de to foregående spørsmålene må defineres. Man ser på hvordan organisasjonen setter riktige prestasjonsmål og hvilke framgangsmåter som kan brukes for å måle disse, som benchmarking mot konkurrenter og annet.
4. Incentiver: hvilke belønninger ledere (og andre ansatte) vil motta om de når prestasjonsmålene. Og hvis de ikke når målene må man se på om det gis en straff og eventuelt hva den er.
5. Informasjonsflyt: informasjons flyt som er nødvendig for at organisasjonen skal lære fra erfaringene den gjør og tilpasse nåværende adferd i forhold til denne erfaringen. Informasjon er nødvendig for å sammenligne de fastsatte målene med det som virkelig skjer i organisasjonen og avdekke avvik. Flyten av informasjon har derfor to roller, der den først skal avdekke og korrigere feil, for så å brukes til å forbedre slik at feil ikke oppstår på samme måte igjen.

Valgene organisasjonen tar i forhold til mål og strategier vil påvirke hvordan utformingen av styringssystemet blir. Strategier, og forbedringer av den, blir ofte provosert fram av konkurransekrefter som organisasjonen møter fra omgivelsene (Otley 1999).

Styringssystemer er derfor sterkt påvirket av valgene organisasjonen tar om hovedmål og strategi.

2.3 Kobling mellom økonomistyring og scenarioer

Et hovedmål for økonomistyring og scenarioarbeid er å redusere usikkerheten som organisasjoner møter. Økonomistyringssystem utformes når strategien er fastsatt, mens scenarioarbeid skaper et grunnlag for utvikling eller videreutvikling av strategi.

Innen betingelsesteoriene antar man at det ikke finnes et økonomistyringssystem som passer for alle organisasjoner fordi ulike deler av et slikt system vil være påvirket av ulike omstendigheter som organisasjonen befinner seg i. Ulike konsept som teknologi, organisasjonsstruktur og omgivelsene kan forklare hvorfor økonomistyringssystemer blir forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Betingelsesvariablene er antatt å være utenfor organisasjonenes kontroll, selv om det er kjent at noen kanskje vil prøve å påvirke noen

såkalte eksogene variabler slik som lover og forskrifter. De variablene som organisasjonen kan kontrollere er ikke antatt å være betingede variabler (Otley 1980).

I betingelsesteorier ligger en forestilling om at organisasjoner må opprettholde en god tilpasning mellom organisasjonsstrukturen og de kontekstuelle faktorene som den har for å oppnå høye resultatnivåer. Og flere betingelsesvariabler er funnet å være relevante for å oppnå dette, blant annet nasjonal kultur, strategiske sammenhenger og (Taylor og Taylor 2013).

Økende omstilling og konkurranse, både lokalt og globalt, fører til økende grad av usikkerhet for selskaper. Økonomistyringssystemer blir utviklet i omgivelser som møter mye usikkerhet hvor selv ansvarlige ledere kan ha en ufullstendig forståelse av utfallet av de beslutningene de tar. Dette har ført til at flere og flere betingelsesvariabler som kan påvirke økonomistyringssystemer blir undersøkt og de kan deles inn i eksterne og interne variabler. De mest undersøkte eksterne variablene er teknologi, markedskonkurranse eller fiendtlighet, ekstern usikkerhet og nasjonal kultur. De interne variablene inkluderer størrelse, struktur, strategi, kompensasjonssystemer, informasjonssystemer, psykologiske variabler, ansattes deltakelse i styresystemer, markedsposisjon, produktets livssyklusstaple samt system endringer (Otley 2016). Betingelsesteori forsøker dermed å vise hvordan designet av et økonomistyringssystem bør tilpasses forhold til de ulike variablene for å bli mest mulig effektiv. Økonomistyringssystemet er nødt til å tilpasse seg den konteksten det operer i og ledere vil forsøke å tilpasse organisasjonen til endringene i betingelsene for å oppnå best mulig tilpasning og effektivitet (Chenhall 2003).

Chenhall (2003) vurderer seks ulike variabler som antas å være relevante for mange ulike organisasjoner.

- 1. eksterne omgivelser** er en betingelsesvariabel som alle organisasjoner må forholde seg til. Ulike faktorer i omgivelsene vil påvirke organisasjonene og dermed hvordan de best kan utforme et økonomistyringssystem for å håndtere disse.
- 2. Teknologi** handler om hvordan selskapers arbeidsprosesser fungerer og inkluderer utstyr, ansatte, Software og kunnskap. Når det er standardiserte og automatiserte prosesser krever økonomistyringssystemet at det er mer tradisjonelt og formelt med mer utviklet prosess kontroll, høy bruk av budsjetter og budsjettkontroll. Når teknologien fører til høyere usikkerhet i oppgavene vil man bruke uformelle kontroller

slik som høyere deltakelse i budsjettprosesser, mer personlige kontroller og klan kontroll.

3. **Organisasjons struktur** handler om de formelle spesifikasjonene til ulike roller for de ansatte eller for grupper, for å sikre at aktivitetene til organisasjonen blir utført. Strukturen påvirker effektiviteten av arbeidet, motivasjonen til individer, informasjonsflyt og kontrollsystemer.
4. **Størrelse:** større organisasjoner er assosiert med mer diversifisert drift, formalisering av prosedyrer og spesialisering av funksjoner, og har flere avdelinger i organisasjonsstrukturen, og det er en større vekt på deltakelse i budsjetter og kontroller.
5. **Strategi** er et middel som ledere kan bruke til å påvirke de eksterne omgivelsene og økonomistyringssystemet. Ledere har et strategisk valg ved at de kan posisjonere sine organisasjoner i spesifikke omgivelser.
6. **Kultur** i forskjellige land har en spesifikk karakter, som fører til at individer i disse landene responderer på ulike måter til et økonomistyringssystem. Dette vil være viktig å vurdere for selskaper som er multinasjonale og skal designe et økonomistyringssystem som skal fungere i flere land.

For å forstå sammenhengen mellom økonomistyring og scenarioarbeid velger jeg å se nærmere på betingelsesfaktorene omgivelser og strategi. Det er interessant at både scenarioutforming og økonomistyring handler om hvordan man kan håndtere usikkerhet og kompleksiteten som finnes i omgivelsene. De betingede faktorene selskaper møter når det gjelder usikkerhet og kompleksitet vil påvirke utformingen av et økonomistyringssystem. Innen scenarioarbeid ser man mer på hvordan usikkerhet kan defineres, man utarbeider et framsyn for hvordan man kan definere usikkerhet og eventuelt håndtere det om den skulle oppstå. I denne oppgaven prøver man å finne en kobling mellom betingelsesteoriene og framsynsteorien. For å prøve å forstå dette må man se nærmere på de to variablene som er viktig for forståelse av usikkerhet og for hvordan scenarioene er koblet til økonomistyringen. Dette er variablene strategi og omgivelsene i betingelsesteoriene. Omgivelsene er ofte kilden til usikkerhet, mens strategi gir valg for hvordan man kan håndtere eller påvirke usikkerheten.

2.3.1 Eksterne omgivelser

En av de viktigste betingelsene som alle organisasjoner må forholde seg til er den eksterne usikkerheten. Usikkerheten fra omgivelsene vil ha en påvirkning på ulike elementer i et økonomistyringssystem. Den kan deles inn i ulike variabler slik som turbulente omgivelser som er risikofylte, uforutsigbar, skiftende og utydelig. Fiendtlige omgivelser som er stressende, dominerende og begrensende. Diversitet slik som variasjon i produkter, innsatsfaktorer og kunder, og til slutt komplekse variabler slik som rask utvikling av teknologi.

Økonomistyringssystemer må tilpasses omgivelsene, og når de er veldig usikre kan en kombinasjon av tradisjonelle budsjetter og fokus på mellommenneskelige og fleksible kontroller fungere. Å evaluere og rapportere differanser i forhold til budsjetter, samt mye samhandling og interaksjon mellom ledere og ansatte kan også fungere i usikre omgivelser i følge forskning. For å håndtere de usikkerhetene som oppstår underveis vil regnskapet få en planleggingsrolle ovenfor ledere. I fiendtlige omgivelser blir det et sterkere fokus på å møte budsjettene. Fiendtlighet fra sterk konkurranse har blitt relatert til sterkere tillitt til formelle kontroller og regnskap, produksjon og statistiske kontroller.

Stor grad av usikkerhet fra omgivelsene blir derfor assosiert med et behov for et mer åpent, eksternt fokusert system som inkluderer ikke-finansielle elementer. Derimot vil fiendtlige og turbulente forhold se ut til å bli best håndtert ved å bruke formelle kontroller og legge vekt på budsjetter. Når et selskap møter ekstremt press vil det i utgangspunktet styrke kontrollene fordi selve overlevelsen til selskapet er truet på kort sikt. Etterhvert vil selskapet så tilpasse seg mer organiske kontroller. Effektive organisasjoner kombinerer derfor mange kontroller med mer åpne, uformelle og fleksible informasjons- og kommunikasjonssystemer. Jo mer usikker de eksterne omgivelsene er, jo mer åpent og eksternt fokusert må økonomistyringssystemet være. Jo mer fiendtlig og turbulent de eksterne omgivelsene er jo større tillitt settes til formelle kontroller og vektlegging av tradisjonelle budsjetter.

Det er viktig å skille mellom usikkerhet, fiendtlighet og kompleksitet i omgivelsene når man skal designe et økonomistyringssystem. Ofte får man ufullstendig informasjon fra veldig formelle og mekanistiske økonomistyringssystem når det er usikre omgivelser og for å håndtere denne usikkerheten må man raskt kunne omformulere denne informasjonen. I komplekse omgivelser er det ofte nødvendig med mer informasjon i økonomistyringssystemet for å kunne bruke informasjonen derfra til å ta avgjørelser og beslutninger. Ekstern usikkerhet

antyder at det er mangel på informasjon som vil gjøre det vanskelig å planlegge for type produkter og tjenester, nivåer på output og for å lage planer. Den eksterne usikkerheten fører også til at det blir vanskelig å evaluere fordi etterspørselen i markedene kan endres på måter ledere ikke kan kontrollere. Dette antyder at mer fleksible, interaktive økonomistyringssystemer er nødvendig for å oppmuntre til læring og tilpasning, og for å evaluere ledere på bakgrunn av mer subjektive og dynamiske mål (Chenhall 2003).

2.3.2 Strategi

Chenhall (2003) beskriver strategi som en betinget variabel som ledere kan bruke til å påvirke de eksterne omgivelsene, teknologien, strukturen, kontroll av kultur og økonomistyringssystemet. Det er en betingelse som dermed er litt annerledes enn de andre betingelsesfaktorene fordi den er et virkemiddel for ledere. Strategi kan brukes på ulike måter for å redusere presset fra omgivelsene. Eksempelvis kan ledere velge å tilby produktene og tjenestene sine til et nytt marked som oppleves som mer forutsigbart enn det opprinnelige markedet. Ved å gjøre dette bør man samtidig undersøke om det vil oppstå en situasjon der effekten av denne avgjørelsen kan føre til at man mister muligheter og derfor vurdere dette opp mot en potensiell fortjeneste og gevinst ved å bli værende i det opprinnelige markedet. Ulike økonomistyringssystemer vil passe for ulike strategier. Forskning har vist at strategier som er konservative, strategier for å forsvare, for høsting eller for å være eller bli en kostnadsleder vil føre til at organisasjoner utformer økonomistyringssystemet slik at det har en sentralisert kontroll og inkluderer spesialiserte og formalisert arbeidsmåter, det vil ha enkle koordinerings mekanismer og fokusere på det som oppleves som problemområder.

Derimot har strategier som kjennetegnes av en entreprenør-orientering, vekst og produkt differensiering svært få standardiserte prosedyrer, mer fleksible strukturer og prosesser, en mer kompleks koordinering av prosjektteam som kan overlappes hverandre, og det er et fokus på å bremse overflødig innovasjon. For å bremse den overflødig innovasjonen og for å bedre kunne lære i usikre omgivelser passer det å ha mer faste kontroller innen entreprenørstrategier, samtidig som man har en organisk beslutningsstil og kommunikasjon. Dette fordi organiske systemer oppmuntrer til innovasjon, mens fastere kontroller begrenser den overdrevne innovasjonen.

I forhold til produkt differensiering og konkurransefokuserte strategier var disse assosiert med et bredt og innholdsrikt økonomistyringssystem slik at det kunne brukes til planlegging, og

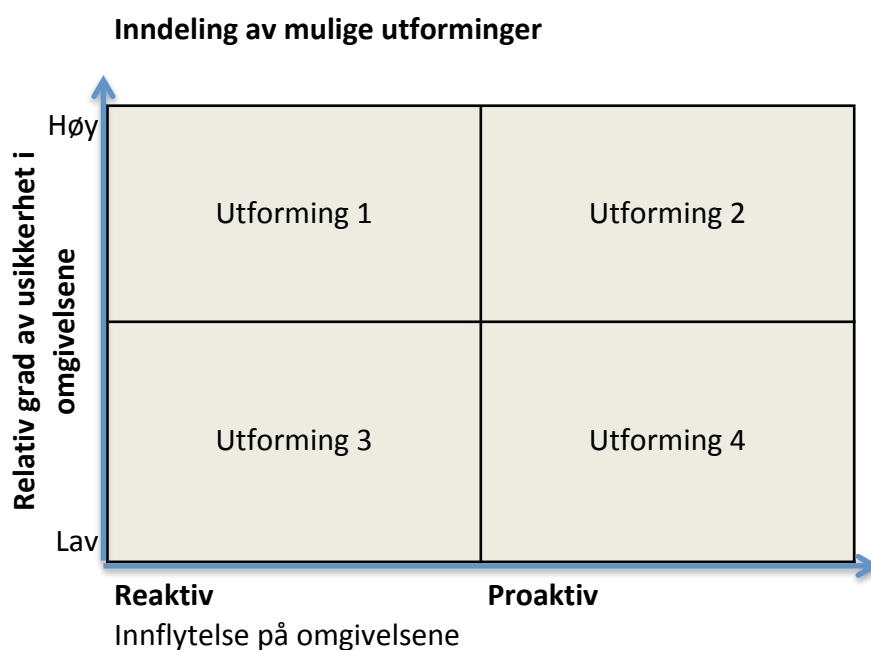
tilpasningsstrategier er assosiert med aggregerte, integrerte og presise økonomistyringssystemer for å kunne ta operasjonelle beslutninger. Strategier for å forsvare og for innhøsting er assosiert med formell måling av ytelse og objektive budsjettmål, i motsetning til aggressive strategier som krever uformelle, åpne økonomistyringssystemer som er kjennetegnet med å ha mer subjektive, langsiktige kontroller og interaktiv bruk av budsjetter fokusert på uformell kommunikasjon. Ideelt skal strategi involvere ledere i å kontinuerlig vurdere omgivelser, teknologi og strukturer for å forbedre ytelsen til organisasjonen. Økonomistyringssystemer har derfor et stort potensial til å hjelpe ledere ved å bistå dem i å formulere strategi relatert til markeder og produkter, nødvendig teknologi og passende strukturer (Chenhall 2003).

Betingelsesteoriene og teori om økonomistyring handler om hvordan usikkerhet i omgivelsene kan påvirke utformingen av strategi. I teorier om scenario er også usikkerhet viktig. Det er lett å planlegge for fremtiden når du vet hva som blir konsekvensene. Derimot vil du få ulike scenarioer som kan være motstridende når det er knyttet usikkerhet til fremtiden. Det kan derfor argumenteres for at økonomistyringen må utformes ulikt i forhold til de ulike scenarioene. Økonomistyringen kan eksempelvis sees på som en svarmaskin (Mellempvik et al. 1988) når du vet hva som er konsekvensene i framtiden. Er det derimot mye usikkerhet vil økonomistyringen bli vanskelig og du må skape dialog i bedriften for å bygge konsensus om hvilken retning man skal velge blant flere som de ulike scenarioene gir, og bygge økonomistyringen opp rundt dette valget. Organisasjonen må utvikle et økonomistyringssystem som er forberedt på at de ulike scenarioene kan oppstå og dette kan gjøres med eksempelvis en dialog i bedriften mellom ledere, ansatte eller med ekspertanalyser. Dermed kan man se at det er to utfall for økonomistyringen og scenarioene, det ene er en sikker framtid som du kan forutse og der økonomistyringen blir enkel og gir svar. Det andre utfallet er usikkerhet som gir flere mulige alternativer og du må skape dialog og inspirasjon, og utforme økonomistyringssystemet på en annen måte.

Framsynsteoriene viser til to ulike måter å forholde seg til strategi på. Det ene er konseptet ”creative imagination” der bedrifter tør å provosere, de vil forandre industrien og påvirker andre med å utvikle noe nytt, eksempelvis nye produkter eller framgangsmåter for å konkurrere ut andre aktører. Dette er en proaktiv adferd og den vil påvirke bransjen som organisasjonen operer i. Det andre konseptet, ”the intelligent machine”, er en mer reaktiv rolle der man ikke utfordrer etablerte handlingsmåter. Her er antakelsen at bedrifter ikke forsøker å endre det som påvirker dem, altså de faktorene som skaper usikkerhet for organisasjonen. Men prøver å styre slik at disse usikkerhetene får minst mulig påvirkning på

organisasjonen (Raimond 1996). Disse to konseptene vil kunne påvirke hvilke strategier som velges av en organisasjon. Hvordan organisasjonen ønsker å påvirke eller blir påvirket av omgivelsene henger sammen med strategivalg, og dermed om de er proaktiv eller reaktiv.

Sammenhengen mellom scenarioarbeid og design av økonomistyringssystemer kan så vises ved at ulike organisasjoner opplever ulik grad av usikkerhet fra omgivelsene. Omgivelsene vil derfor påvirke om organisasjonen vil eller kan være proaktiv eller reaktiv. Scenarioarbeidet vil kunne gi organisasjoner svar på om hvordan de bør agere, reaktivt eller proaktivt, fordi scenarioene vil kunne vise hvilke faktorer i framtiden som kan ha en påvirkning. Valg av strategier som organisasjonen tar basert på dette vil kunne påvirke utformingen av økonomissystemet. Det som fører til at disse to teoriene henger sammen er dermed graden av usikkerhet i omgivelsene og valg av en proaktiv eller reaktiv strategi. Dette betyr at man kan forvente å finne ulike utforminger av økonomistyringssystemer basert på scenarioarbeidet som organisasjonen gjennomfører i sitt forsøk på å håndtere framtiden. Disse ulike sammenhengene kan vises i følgende matrise:



Figur 1. Inndeling av mulige utforminger

Figuren forsøker å vise hvordan proaktiv eller reaktiv strategi og relativ grad av usikkerhet i omgivelsene kan gi fire ulike utforminger av økonomistyringssystemer og scenarioer.

Dette leder til en forventning om å finne fire ulike måter å arbeide med scenarioer på og fire ulike utforminger av økonomistyringssystemer, basert på organisasjoner som operer med høy eller lav usikkerhet, og som håndterer denne usikkerheten på enten en reaktiv eller proaktiv måte. De fire utformingene vil være basert på de to variablene og kunne gi følgende kombinasjoner; høy grad av usikkerhet i omgivelsene, og reaktiv innflytelse, lav grad av usikkerhet i omgivelsene og reaktiv innflytelse, høy grad av usikkerhet i omgivelsene og proaktiv innflytelse, lav grad av usikkerhet i omgivelsene og proaktiv innflytelse.

Dette kapitlet har forsøkt å presentere koblingene av teoriene for scenarioarbeid, utforming av økonomistyringssystemer og betingelses teoriene. En kombinasjon av ulike teorier har blitt valgt for å kunne forklare hvordan sammenhengen mellom scenarioarbeid og utforming av økonomistyringssystemer kan være. Framsynsteoriene viser hvordan ulike fremtidsbilder kan påvirke organisasjoners valg av strategier. Otleys performance rammeverk er blitt valgt for å vise hvilke elementer som må vurderes i utforming av økonomistyringssystemer, og betingelsesteorier beskriver hvordan faktorer, både interne og eksterne, påvirker organisasjonene og utforming av økonomistyringssystemer. Ved å kombinere disse har det blitt forsøkt å vise hvordan sammenhengen mellom scenarioer og utforming av økonomistyringssystemer kan være.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil forskningsprosessen og metodevalg som ligger til grunn for denne oppgaven bli beskrevet. Først vil en vitenskapelig forankring bli gitt for oppgaven, så hvilke valg som er gjort i forhold til forskningsdesign, videre vil en beskrivelse av hvilke data, fra hvilket utvalg og hvordan dataen er samlet inn bli gitt. Til slutt det vil redegjøres for datamaterialets pålitelighet og relevans for oppgavens problemstilling.

3.1 Vitenskapelig forankring – ontologi og epistemologi

Vitenskapelig metode er ulike teknikker som brukes for å oppnå mest mulig relevant og pålitelig kunnskap. Hvilke teknikker som vil være mest hensiktsmessig å bruke i forskningen avgjøres av hvilken forskningsstrategi som velges for å samle inn, analysere og tolke data.

Kvaliteten på resultatet av forskningen vil bli påvirket av metoden som velges og enhver forsker må bestemme hvilken som best vil besvare problemstillingen. Dette betyr at man må velge mellom kvalitative eller kvantitative tilnærminger til undersøkelsen. Det er også mulig å kombinere disse to, slik at de utfyller hverandres svakheter. Kvalitative forskningsmetoder ligger under ontologien relativismen og nominalismen, og epistemologien sosial konstruktivisme. Innen den kvantitative forskningen er ontologien realismen, eller intern realisme, og epistemologien er positivismen. Disse to ulike utgangspunktene for forskning vil gi ulik mening til validiteten og generaliseringen av resultatene fra forskningen. Metodene legger også føringer for hvordan innsamlingen av data og analysen skal gjennomføres. Derfor vil valgene som en forsker tar i forhold til disse elementene ha stor betydning for forskningen (Easterby-Smith et al. 2012).

Det er valgt en kvalitativ metode som utgangspunkt for denne oppgaven, fordi jeg tror det vil passe best for denne forskningsprosessen. Det er flere årsaker til dette.

Problemstillingen fører til at forskningen vil passe inn under begrepet relativisme. Denne ontologien aksepterer at ulike fenomen blir definert og erfart ulikt av forskjellige aktører (Easterby-Smith et al. 2012). I arbeidet med denne oppgaven vil ulike organisasjoner bli undersøkt, og det forventes at de alle vil ha en ulik erfaring om problemstillingen. Det vil gi ulike perspektiver på hvordan de gjennomfører scenarioprosessen og hvordan økonomistyringssystemet er utformet. De vil kunne bidra med forskjellige synspunkt og erfaring. Å samle inn data som gir flere perspektiv om oppgavens problemstilling kan føre til at forskningen blir mer nøyaktig og troverdig.

Innen sosial konstruktivisme blir virkeligheten ansett for å være sosialt konstruert og gitt en mening av mennesker. Verden blir forstått ved at mennesker deler sine erfaringer (Easterby-Smith et al. 2012). Oppgaven vil undersøke erfaringene ulike selskap har om scenarioarbeid og økonomistyring via intervjuer, og på denne måten vil ulike intervjuobjekter dele sine erfaringer. Fokuset vil være på hva de tenker om og opplevelser de har fra scenarioprosessene og økonomistyringssystemene i sine respektive organisasjoner. Det skal nevnes at innenfor sosial konstruktivisme så kreves det at forskeren deltar i det som observeres (Easterby-Smith et al. 2012), dette vil ikke skje i denne arbeidsprosessen. Men fordi man i denne forskningen skal undersøke noen få organisasjoner, forsøke å oppnå en dypere forståelse av scenarioprosessene og sammenhengen med økonomistyringssystemene og forsøker å skaffe rik data om temaene ved hjelp av intervjuer vil forskningen kunne plasseres svært nært sosial

konstruktivismen. Siden det er et bestemt mål bak utvelgelsen av de som skal intervjues, altså noen få intervjuobjekter i ulike organisasjoner, og fordi det er ønskelig at de skal gi mye og detaljert informasjon, vil dybdeintervjuer gjennomføres. På bakgrunn av dette vil derfor oppgavens arbeidsmetode kjennetegnes av kvalitative metoder.

3.2 Forskningsdesign

Det finnes tre ulike undersøkelsesdesign, kausale, beskrivende og eksplorativ design. Den kausale designen brukes for å undersøke årsak/virkning forhold der man har klare definerte hypoteser. Beskrivende studier brukes når man ønsker å beskrive sammenhenger mellom flere variabler og et eksempel på en slik design er meningsmålinger. Et eksplorativt design brukes ofte når man har lite informasjon om det som skal undersøkes, og man ønsker å oppnå en større innsikt i det som skal undersøkes. Ofte vet man ikke på forhånd om man vil få svar på det man ønsker å undersøke, og en slik undersøkelse kan gi helt ny kunnskap som ikke var forventet i utgangspunktet, men som vil være av betydning (Johannessen et al. 2011).

Denne undersøkelsen vil derfor bruke et eksplorativt casesdesign. Designet skal hjelpe meg å avdekke om det er en sammenheng mellom scenarioene og økonomistyringssystemer. Fordi det ikke er funnet noen tidligere studier som kan gi informasjon om hvordan denne sammenhengen er, vet jeg ikke om usikkerheten i omgivelsene og en reaktiv eller proaktiv innflytelse på omgivelsene kan ha en effekt på denne sammenhengen. For å prøve å oppnå kunnskap om dette vil jeg undersøke flere ulike organisasjoner. På denne måten kan det oppnås en dybdekunnskap om disse sammenhengene basert på informasjon fra fire ulike caser. Dette vil gjøres ved at flere informanter intervjues i et forsøk på å samle inn data som kan gi svar på problemstillingen.

3.3 Data og innsamlingsmetode

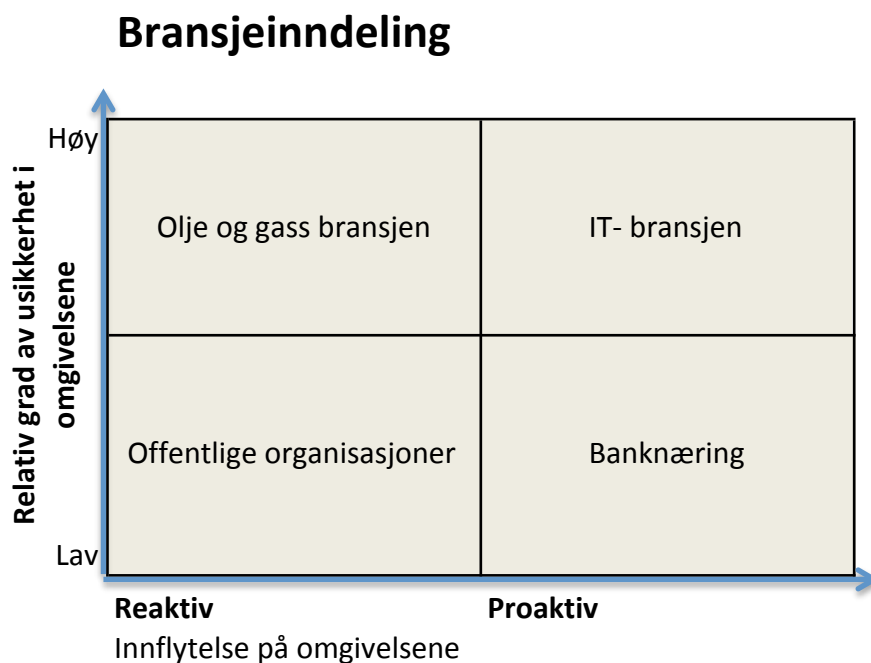
For å kunne svare på problemstillingen til denne oppgaven ble det nødvendig å samle inn data. Dette var primærdata som ble samlet inn direkte og som ikke er blitt fortolket av andre tidligere. I tillegg ble det samlet inn sekundærdata som er data som allerede eksisterer slik som publiserte vitenskapelige artikler, bøker og internettartikler (Easterby-Smith et al. 2012).

Primærdataen som ble brukt i denne oppgaven ble samlet inn ved bruk av intervjuer. Dette var nødvendig fordi det ikke finnes mye eksisterende data for hvordan scenarioarbeid kan påvirke utformingen til økonomistyringssystemer i organisasjoner. Selve intervjuprosessen er beskrevet nærmere i kapittel 3.3.2.

Hvem som ble valgt for å være med i disse intervjuene ble bestemt ved en utvelgelse av aktuelle organisasjoner. Oppgavens problemstilling legger føringer for studien og begrenser/påvirker hvilke informanter det var aktuelt å intervju. Informantene ble derfor valgt med bruk av en strategisk utvelgelse.

Basert på den teoretiske diskusjonen i delkapittel 2.3 hvor man utledet at det kunne forventes å finne fire ulike måter å arbeide med scenarioer på og fire ulike utforminger av økonomistyringssystemer, basert på organisasjoner som operer med høy eller lav usikkerhet, og som håndterer denne usikkerheten på enten en reaktiv eller proaktiv måte, ble fire ulike organisasjoner valgt som caser til denne oppgaven. Disse ble valgt ut fordi man kan anta at de opplever ulik grad av usikkerhet fra omgivelsene, og det antas de har en ulik proaktiv eller reaktiv holdning i forhold til dette. Ved å velge ut organisasjoner basert på dette utvalgsriteriet skulle man prøve å sikre at man fant ulike måter å arbeide med scenarioer på og ulike sammenhenger dette ville ha med økonomistyringen. I tillegg var det et krav at organisasjonene bruker scenarioarbeid som en del av strategiarbeidet sitt. Det ville ikke være hensiktsmessig å intervju organisasjoner som ikke gjennomfører scenarioer, derfor var også dette et kriterium for valg av organisasjon.

Organisasjonene som ble valgt operer i fire ulike bransjer; olje, IT, offentlig sektor og bank, fordi man kan anta at de vil passe innen det utvalgsriteriet som er satt. Eksempelvis vil det offentlige utføre scenarioarbeid for å gi et fremtidsbilde som kan brukes i offentlig politikk og debatter, og denne type scenarioer vil sannsynligvis gi liten sammenheng med utforming av økonomistyringssystemer. I IT bransjen utformes det derimot scenarioer som fokuserer på muligheter og framtidig etterspørsel. I denne bransjen har man en sterkere mulighet til å påvirke de betingede variablene, blant annet ved å utvikle seg til å bli markedsleder ved å endre selve teknologien. Man har da en mer proaktiv tilnærming til omgivelsene. Andre eksterne faktorer som oljeprisen kan ikke påvirkes og det fører til at organisasjoner i oljebransjen har en mer reaktiv holdning. De er nødt å reagere raskt på endringer i oljeprisen, men de kan ikke påvirke endringen. Usikkerhetsnivået er høyt i begge disse to bransjene, men den reaktive og proaktive holdningen vil kunne avgjøre hvordan bruken av scenarioer er og i hvor stor grad de vil påvirke utformingen av økonomistyringen. Figuren under viser hvordan ulike organisasjonene kan plasseres i bransjer i forhold til et relativt nivå av usikkerhet og hvilken innflytelse de har på den.



Figur 2. Inndeling av bransjer

Matrisen i figur 2 forsøker å vise bransjen som de ulike casene operer innen, plassert i forhold til den antakelsen man har om relativ usikkerhet fra omgivelsene og en reaktiv eller proaktiv innflytelse på omgivelsene. Det antas organisasjoner innen olje og IT bransjen opplever en relativ høyere usikkerhet fra omgivelsene enn bank og offentlig sektor. Det antas også at organisasjoner innen olje og gass bransjen og offentlige organisasjoner har en reaktiv innflytelse på omgivelsene, og at organisasjoner innen IT og bank bransjen har en proaktiv innflytelse.

Utvalget for denne forskningen vil derfor være organisasjoner i ulike bransjer som kan plasseres ulike plasser i figuren over. De valgte casene er et oljeselskap, et IT- selskap, en offentlig etat og en statlig eid bank.

Videre ble snøball metoden brukt slik at den første kontaktpersonen som ble intervjuet i de ulike organisasjonene kunne henvise til en neste som kunne gi enda mer utfyllende informasjon om hvordan bedriften utfører scenarioarbeidet og om det finnes noen sammenheng med utformingen av økonomistyringssystemet.

Sekundærdataen som ble samlet inn i denne forskningen var relevant litteratur slik som vitenskapelige artikler, bøker, årsrapporter og avisartikler og som gav en god oversikt over problemstillingen, blant annet ble mye litteratur om scenarioarbeid og økonomistyring lest for å oppnå denne oversikten.

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

Helt enkelt forklart er et intervju er en samtale mellom en intervjuer og en informant der spørsmål blir stilt til informanten som svarer. Spørsmålene som stilles kan utarbeides på to ulike måter. Det kan være formaliserte og svært strukturerte spørsmål som skal gi svar på konkrete spørsmål fra mange respondenter slik som i markedsundersøkelser. En annen innfallsvinkel som blir brukt i denne oppgaven er et mer semi-strukturert intervju hvor man har et klart hovedmål for temaet til intervjuet som gjennomføres med noen få deltakere (Easterby-Smith et al. 2012).

Temaet for intervjuene kommer fra problemstillingen i forskningen, nemlig scenarioarbeid og økonomistyring. Det ble i forkant av intervjuprosessen brukt mye tid på å lese litteraturen som denne oppgaven er forankret i. Dette var en god måte å forberede seg på før intervjuene ble gjennomført. Denne forståelsen av teoriene var også nødvendig før en intervjuguide ble utviklet, slik at spørsmålene som ble stilt ville gi empirisk data som var god nok til å kunne besvare oppgavens problemstilling.

To ulike intervjuguider ble utviklet. Først ble en intervjuguide utviklet med detaljerte spørsmål under hvert enkelt hovedtema. Dette ble gjort for å sikre at man fikk dybdeinformasjon som skulle kunne gi svar på problemstillingen. Denne guiden ble ikke sendt til intervjuobjektene. Etter at intervjuguiden var fastlagt, startet arbeidet med å avtale intervjuer med utvalgte organisasjoner. Dette ble gjort ved å kontakte dem på telefon, i tillegg til mail. Åtte intervjuer ble avtalt. Det ble laget en guide med fire hovedtema som skulle sikre svar fra informantene om problemstillingen. Disse fire hovedtemaene ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuene, slik at de skulle ha en mulighet til å forberede seg og ha tenkt igjennom temaene før intervjuet startet. Vedlegg 1 viser intervjuguiden.

Ved starten av intervjuene ble intervjuobjektene gjort oppmerksomme på at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og at de har mulighet til å være anonyme, og derfor er ingen av intervjuobjektene navn publisert i denne oppgaven. I tillegg er alle organisasjonene anonymisert så langt som det har latt seg gjøre. For to av organisasjonene ville dataen som ble hentet inn være så spesifikk at anonymisering blir svært vanskelig. Dette ble intervjuobjektene i disse organisasjonene gjort oppmerksomme på, og alle godkjente at dataen de gav kunne presenteres i oppgaven, selv om organisasjonen vil kunne bli gjenkjent.

Underveis i intervjuet bør en forsker sjekke av for de ulike temaene i intervjuguiden for å sikre at alle blir besvart eller nevnt. Ofte vil det i intervju være avvik i sekvensen på spørsmålene fordi man ikke ønsker at en samtale eller flyt i en dialog stoppes (Easterby-Smith et al. 2012). Dette skjedde i løpet av intervjuene, der noen informanter gav veldig mye informasjon om selve scenarioene i starten av intervjuet, slik at det ikke ble nødvendig å stille alle detaljerte spørsmål som var listet opp i intervjuguiden, de ble besvart uoppfordret av intervjuobjektet. Utfordringen var å sikre at man ikke mistet et tema, eller et slikt underspørsmål. I to av intervjuene som ble gjennomført for denne oppgaven, ble mye informasjon gitt uoppfordret av intervjuobjektet, noe som førte til at jeg ikke fikk krysset av underveis for noen av spørsmålene i intervjuguiden, dette var spørsmål knyttet til incentivsystemer og hvem som har tilgang til scenarioene. Spørsmålet om incentivsystemer ble derimot besvart utfyllende av den neste som ble intervjuet fra dette selskapet. Og informasjon om hvem som har tilgang til scenarioene i den ene organisasjonen ble besvart via epost i etterkant.

Som intervjuer må man kunne gjenkjenne hva som er relevant og huske dette eller ha opptak slik at man i ettertid kan ta detaljerte notater (Easterby-Smith et al. 2012). Intervjuene ble tatt opp på lydopptak etter at intervjuobjektene hadde godkjent dette. Disse ble transkribert og så sendt til de som ble intervjuet med oppfordring om å lese igjennom og rette opp eventuelle misforståelser, eller å legge til mer informasjon om de ønsket dette. Flere kom tilbake med noen korrigeringer eller tydeliggjøring av begreper som var vanskelig å høre på lydopptaket, eller med mer utfyllende informasjon. I ett tilfelle ble bakgrunnsdokumentasjon som er konfidensiell sent i etterkant slik at man skulle få den rette oversikten og forståelsen av ulike prosesser. Dette ble gjort fordi intervjuobjektet så fra transkriberingen at noe informasjon krevde en bedre dybdekunnskap. Denne informasjonen var det ikke lov å gjengi eller dele med andre, og er derfor ikke implementert i oppgaven og den er kun lest for å oppnå en bedre forståelse. Flere ønsket også å se hvilke deler av transkriberingen som ville bli gjengitt som sitater i oppgaven. Dette ble sendt på epost i forkant av innlevering og godkjent av intervjuobjektene.

Man må kunne lytte og unngå å overføre sine egne følelser og meninger til situasjonen (Easterby-Smith et al. 2012). Fordi alle intervjuene, utenom ett, ble gjennomført via telefon, og ikke i en ansikt-til-ansikt situasjon, unngikk man at ubevist kroppsspråk kunne påvirke intervjuobjektet, dette kunne eksempelvis være at man nikker med hodet for å bekrefte at man forstår det som blir sagt. Om dette hadde skjedd kunne intervjuobjektet ha latt være å gi mer

utfyllende informasjon fordi det kunne oppfattes som intervjuer hadde nok kunnskap. I stedet var man bevisst på å prøve å la det være tause perioder etter en forklaring fra intervjuobjektet, for at han/hun kunne få tid til å tenke mer over det som ble snakket om slik at de kunne komme med mer utfyllende informasjon. Dette var uansett vanskelig via telefon, fordi man ikke ser intervjuobjektet og hvilket ansiktsuttrykk eller kroppsspråk som de utviste i disse situasjonene, og det ble vanskelig å avgjøre om de tenkte eller funderte mer over temaet, eller om de var klare til å gå videre til neste tema/spørsmål. Spørsmålene ble utformet slik at de ikke skulle lede informantene til en konkret konklusjon eller ønskede svar, og spørsmålene var åpne, det vil si at det ikke var utformet svaralternativer, dette for å sikre at man skulle oppnå utfyllende svar.

Etter hvert som spørsmålene stilles kan det bli behov for å få mer informasjon om et tema eller spørsmål. Ett av hovedspørsmålene var eksempelvis *”brukes scenarioene til noen form for planlegging?”*. Det ble stilt tilleggsspørsmål for å oppnå mer dybdekunnskap. Dette kunne være eksempelvis *”i hvilken type planlegging?”*, eller *”hvordan inkluderes de i planleggingen?”*. I alle intervjuene ble det også spurt om de kunne eksemplifisere ulik informasjon som ble gitt for å forklare nærmere og gi intervjuer en bedre forståelse av temaet.

Fordelen med å bruke intervju for å samle inn data er at samme spørsmål blir stilt til flere ulike intervjuobjekter. Ved å gjøre dette kan man få belyst et tema eller en faktor eller et fenomen fra ulike synsvinkler (Easterby-Smith et al. 2012). Dette ble gjort, og i hovedsak ble det fra hvert selskap intervjuet en leder innen strategi og en leder innen økonomi. Dette førte til at man fikk god og utfyllende informasjon. Blant annet ville økonomiledere gi mer informasjon om økonomistyringen, noe som strategiledere ikke nødvendigvis hadde dybdekunnskap om, og det samme andre veien, strategilederne hadde mer dybdekunnskap om selve scenarioprosessen og strategiarbeidet generelt i forhold til økonomilederne. Dette førte til at man oppnådde god dybdekunnskap om scenarioprosessene og hvordan den kan innarbeides i økonomistyringen i organisasjonene.

Åtte intervjuet ble gjennomført av ledere innen strategi eller økonomi, en av hver i den enkelte organisasjonen. Syv av intervjuene ble gjennomført på telefon, og det siste ble gjennomført på intervjuobjektets eget kontor. Varigheten på intervjuene varierte mellom 16 – 52 minutter. De ulike intervjuenes varighet og tidspunkt for gjennomføring er listet opp i vedlegg 2.

3.5 Analyse av datamaterialet

For analysere den dataen som var samlet inn i intervjuprosessen måtte alle lydopptakene transkriberes. Dette ble gjort ved at de ble skrevet ned ordrett fra opptaket. Underveis i denne prosessen måtte lydopptakene avspilles flere ganger for å sikre at informasjonen ble korrekt nedskrevet. Etter dette ble de ulike delene i materialet delt inn etter tema, eksempelvis ble deler av intervjuene som omhandlet hvor tilgjengelig informasjonen fra scenarioene var markert med sin egen farge i de ulike dokumentene. Dataen ble også summert opp i ulike tabeller for å gi en oversikt over hva organisasjonene hadde svart i de ulike kategoriene. Dette gjorde sammenligningen av funnene enklere.

3.5 Kvaliteten på datamaterialet – reliabilitet og validitet

Det vil alltid være usikkerhet knyttet til om dataene som er samlet inn har god kvalitet. Datamaterialet vil ha god kvalitet når to kriterier er oppfylt; reliabilitet og validitet (Easterby-Smith et al. 2012).

For å vurdere om dataen som er samlet inn må man se på hva slags data som blir benyttet, hvordan de er samlet inn og bearbeidet (Johannessen et al. 2011). Reliabiliteten er god når de dataene som er samlet inn blir målt på lik måte og gir samme resultater ved andre anledninger. Hvis undersøkelsen kan repeteres og gi det samme resultatet vil dette være en indikator på at datamaterialet har god reliabilitet. Hvor pålitelig dataen som hentes inn er, avhenger av kildene som brukes (Easterby-Smith et al. 2012). Sekundærdataen i denne oppgaven kan ansees som god fordi de er samlet inn via vitenskapelig publiserte artikler og bøker, samt fra kjente aviser og selskaper, noe som gjør dem til pålitelige kilder. Disse blir lest av mange aktører og eventuelle problemer med denne dataen vil mest sannsynlig ha blitt avdekket ved et tidligere tidspunkt. En annen måte å sikre at reliabiliteten er god er å vise framgangsmåten for innsamlingen av primærdataen. Dette gjøres ved å beskrive intervjuprosessen og spørsmålene som ble stilt i denne arbeidsprosessen. Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak og transkribert, og dette vil sikre at man kan spore hvordan forskningen er gjennomført.

Validitet skal forklare relevansen til datamaterialet for forskningsspørsmålet. Validitet betyr at dataen er gyldig og at den representerer det som skal bli undersøkt (Johannessen et al. 2011).

Begrepsvaliditet handler om forskningen som gjennomføres er i samsvar med det som var det opprinnelige formålet og om den viser den riktige virkeligheten av det som ble undersøkt. Undersøkes det som faktisk skal bli undersøkt i forskningen? Metodene som brukes for å innhente data, og som brukes i intervjuene, samt hvordan analysen av dataen blir gjennomført skal det opplyses om for å sikre validiteten til forskningen (Johannessen et al. 2011). I denne forskningen har fire ulike organisasjoner blitt valgt som caser og de operer i ulike kontekster, dette er med på å sikre at dataen viser et bra bilde av det som blir undersøkt, fordi man da kan sammenligne data og sikre at det er en sammenheng mellom dataen som samles inn og det som skal undersøkes.

Intern validitet dreier seg om årsakssammenhenger. Når man kan si at en type påvirkning har en effekt, eksempelvis at Y har en effekt på X og dataen viser at det ikke er noen andre årsaker til at X er slik de er, at det bare er fordi Y påvirker dem, kan man si at dataen har god intern validitet. Dette betyr at når andre forklaringsårsaker kan elimineres har derfor undersøkelsen blitt gjennomført med god intern validitet. På bakgrunn av dette er det svært vanskelig å klare å gjennomføre en kvalitativ case studie som har en god intern validitet. Intern validitet er i hovedsak brukt innen kvantitative forskningsmetoder. Innen kvalitative undersøkelser kan man i hovedsak konkludere med at det er en sammenheng mellom variablene, eller vise at det er en mulig mekanisme mellom fenomenene. Og man må være moderate når man trekker konklusjoner (Johannessen et al. 2011). I denne undersøkelsen vil det forsøkes å vise en sammenheng mellom scenarioene og designet av økonomistyringssystemer.

Med god ekstern validitet menes det at forskningen kan gjentas og man kommer fram til samme resultat. Når forskningsresultatene kan generaliseres og overføres til annen forskning har man høy ekstern validitet (Easterby-Smith et al. 2012). Forskning har som et mål å kunne trekke slutninger som kan brukes utover den enkelte forskningen. Innen kvalitativ forskning blir gjerne begrepet overføring brukt, istedenfor generalisering, fordi en overføring betyr at man overfører kunnskap fra en forskning som kan brukes i en annen sammenheng eller på andre områder (Johannessen et al. 2011). Å generalisere vil derfor være vanskelig for denne forskningen fordi utvalget består kun av fire caser med to intervjuer i hver organisasjon og ligger som grunnlag for den innsamlede dataen. Casestudiet er en kvalitativ metode og resultatene fra den kan ikke generaliseres på lik linje som man generaliserer innenfor kvantitative metoder (Yin 2014). Men informasjonen vil kunne gi en innsikt rundt sammenhengen mellom scenarioer og utformingen av økonomistyringssystemer som denne

forskningen forsøker å oppnå. I tillegg kan denne forskningen være til nytte i senere empiriske undersøkelser fordi det vil være mulig å utvikle hypoteser om årsaks sammenhenger som kan testes ved bruk av statistiske modeller.

4.0 Empirisk kapittel – resultater

I dette kapittelet vil data som er samlet inn om de ulike casene bli presentert. Kapittelet vil bli delt inn etter de fire ulike organisasjonene som er undersøkt. I det enkelte delkapittelet vil det først vil bli gitt en beskrivelse av scenarioene og prosessen med å lage dem, for deretter å gi en beskrivelse av hvordan organisasjonenes økonomistyringssystem tar inn informasjonen fra scenarioene.

4.1 Oljeselskap

Empirien fra det første caset som blir presentert i dette kapittelet kommer fra et oljeselskap. Selskapet har en portefølje som inkluderer ulike aktiviteter innen leting, utbygging og drift på den norske kontinentalsokkelen. De er operatør og partner i ulike oljefelt.

4.1.1 beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt

I oljeselskapet blir to ulike typer scenarioer utviklet som en del av strategi- og forretningsutviklingen til selskapet. Scenarioene lages for operasjonell utvikling av prosjekter og for vurderinger av oppkjøp av andre selskaper og eiendeler. Det er strategi og portefølje avdelingen i selskapet som har ansvar for scenarioprosessene.

Det er ulike makrofaktorer som kan påvirke utfallet av scenarioene, og den viktigste faktoren som brukes i scenariomodellene til selskapet er ulike oljeprisbaner, som er ulike priser på olje og gass. I modellene ser man på hvordan prisene vil påvirke kontantstrømmen, likviditeten, skatt og annet for selskapet. I tillegg til prisene på olje og gass vurderes også andre makrofaktorer slik som valutakurser. Den funksjonelle valutaen i selskapet er USD, samtidig som mye av kostnadene de har for operasjon, drift og ansatte, og skatt er i NOK. Dette fører til at også valutaendringer vil ha en stor påvirkning for selskapets totalresultat.

Andre faktorer som blir hensyntatt i scenarioene er hvordan driftskostnadene vil kunne utvikle seg. Dette blir kalt sensitiviteter og selskapet vurderer hva kostnadene for de ulike prosjektene, slik som utbyggingsprosjekter eller produserende oljefelt, vil være og hvordan de

vil kunne utvikle seg framover. Disse scenarioene er mer operasjonelle og vurderer hva som vil skje når driftskostnadene går opp eller ned, hva som vil skje om produksjonen av gass eller olje blir høyere eller lavere enn basecase, og hva vil skje om det oppstår en utsettelse av prosjektene. Ved å justere på disse ulike faktorene vil scenarioene vise effekten dette kan ha for selskapet.

En annen form for scenarioer som blir utviklet er oppkjøpsscenarioer. Dette er en del av forretningsutviklingen til selskapet og gjennomføres jevnlig. Et eksempel som blir gitt i forhold til arbeidsprosessen med et slikt scenario er hvordan de planlegger å bruke framtidig kontantstrøm fra et spesifikt oljefelt, ved å kjøpe opp selskap som har utbyggingsprosjekter som ligger fram i tid, altså i samme tidshorisont som kontantstrømmen vil oppstå. Dette utbyggingsprosjekt ønsket selskapet å vokse i og dermed ble dette oppkjøpet selskapsmessig strategisk og tidsmessig riktig. Scenarioene som blir brukt i slike oppkjøp vurderer hvordan det vil bli for selskapet som helhet om de kjøper opp et aktuelt selskap eller ikke. I scenarioene som dette vurderes det om de skal investere i eiendeler, om de skal bore ulike brønner, eller bygge ut ulike olje og gass felt. Samtidig som de vurderer dette i ulike scenarioer, gjøres også analyser på det de kaller feltnivå. Dette er eksempelvis vurderinger av ulike måter å bygge ut et olje og gassfelt på. Ved å bygge scenarioer om de ulike alternativene som eksisterer, vil de kunne vurdere nærmere hvilken økonomisk kvalitet de kan oppnå. Ved å vurdere disse to ulike analysene, oppkjøpsscenarioene og de som lages på feltnivå, kan selskapet ta avgjørelser og beslutninger for utviklingen av selskapet.

Tidshorizonten på scenarioene som utarbeides er fem år. Men når de lager modellene brukes ”life of field”, altså feltets levetid og disse kan eksempelvis ha en levetid fram til år 2060 eller enda lengre. Å planlegge så langt fram i tid er vanskelig, og scenarioene har derfor et tidsperspektiv på 5 år.

Arbeidsmetoden for scenarioarbeid er under utvikling i selskapet, og ble startet for noen år siden etter at et selskap som ble kjøpt opp og integrert i selskapsstrukturen tilførte mer kunnskap om verktøyet. De ansatte fra dette selskapet videreførte sine metoder for scenarioarbeid i oljeselskapet, og metodene blir videreutviklet av selskapets strategiavdeling. Scenarioene brukes til å prognosere kontantstrømmer, se på effektene av oppkjøp, samt effektene ved å redusere andeler i visse felter og lignende. Forbedringene som selskapet har gjort i scenarioarbeidet har gitt dem mulighet til å omstille seg raskere i forhold til endringer eller til utnytte muligheter som uventet oppstår. Avdelingen som jobber med scenarioene har

dialog og møter med den største eieren, ledelsen og styret som får jevnlig oppdateringer om den finansielle situasjonen, hvordan det ser ut på ulike prisbaner, og de pitcher kjøp av selskaper eller salg av eiendeler jevnlig til disse.

Selve scenarioene er kvantitative modeller og blir laget i Excel filer, og datasettene som brukes fra de ulike forretningsenhetene blir samlet inn av business controllerne. Selskapet har kjøpt nytt Software for porteføljestyring og scenarioer som skal hjelpe til med å automatisere arbeidet og vil bli implementert i nær framtid. Systemet skal gjøre det enklere og raskere å bygge scenarioer som vil gi mer detaljert informasjon.

4.1.2 økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene

Selskapets overordnede strategi er konkretisert ned til tre ulike stikkord. Disse er å gjennomføre, forbedre og vokse. Gjennomføre det som allerede er startet opp og lagt planer for, forbedre alle prosesser som selskapet har, samt å vokse. Selve hovedstrategien til selskapet blir ikke endret på bakgrunn av informasjon fra scenarioene. Hvis selskapet skal gjennomføre og utvikle ulike scenarioer så må det være fordi de passer innenfor en av de tre hovedkategoriene til strategien, slik som oppkjøpsscenarioer vil passe innen for kategorien vekst. Oppkjøpsscenarioene brukes for å avgjøre hvilke selskaper og eiendeler de ønsker å kjøpe eller selge. Forretningsutviklingen av selskapet er en kontinuerlig prosess og scenarioene brukes aktivt innenfor dette området. anbefalinger av hvilke selskaper som bør kjøpes opp eller eiendeler som bør selges blir diskutert med både selskapets ledelse, styre og den største eieren jevnlig. En beregning av ulike alternative scenarioer gjøres kontinuerlig av strategiavdelingen i selskapet. Denne informasjonen blir gjort tilgjengelig for ledelsen slik at de kan bruke den til å ta beslutninger for selskapet om eksempelvis oppkjøp og allokering av kapital og andre ressurser. Scenarioene vil derfor være med å støtte opp om selskapets strategi.

Selskapet vurderer strategien og planene for å oppnå hovedstrategien sin årlig. Dette skjer på våren når de utarbeider en langtidsplan hvor man ser på alle prosjekter som selskapet har. Dette kan være utbyggingsprosjekter, ulike produserende felter og forretningsutviklingsmuligheter. Noen av disse prosjektene er det allerede besluttet at skal gjennomføres og er igangsatt, mens andre er prosjekter som de anser det vil være en sannsynlighet for at vil bli igangsatt i tiden framover. Denne planen legges for fem år fram i tid og har som formål å gjøre selskapet i stand til å se hva som kan komme av aktiviteter de

neste årene. Langtidsplanen skal føre til at selskapet er i stand til å planlegge fra et operasjonelt, strategisk og finansielt ståsted, og avgjøre hva som skal foregå når og hvordan de skal prioritere mellom de ulike aktivitetene. Scenarioarbeidet består i denne forbindelse med å undersøke og regne på de ulike prosjektene og se hva som kan være de ulike utfallene på disse, og deretter vurdere hva som vil være de beste prosjektene å prioritere. Scenarioene gir informasjon til selskapet om hvordan ulike faktorer vil påvirke de ulike prosjektene selskapet eier. De gir informasjon som brukes i arbeidet med langtidsplanen og budsjettene.

Selskapets mål fastsettes samtidig som budsjettene utarbeides. Dette er fordi målene blir påvirket av de konkrete planene som selskapet legger og som er basert på de scenarioene som er valgt. Målene blir så fordelt ned til underavdelinger i forretningsenhetene og videre til de ansatte. Selskapets mål blir på denne måten påvirket av scenarioarbeidet som gjennomføres. Når langtidsplanene er laget vil det første året av den bli detaljert ut i et årsbudsjett hvor flere detaljer vil bli lagt til. Selskapet har en veldig regulert budsjettprosess som er regulert i en samarbeidsavtale for norsk sokkel, noe som følger med når man får tillatelser eller lisenser. Strategiavdelingen analyserer ulike alternative scenarioer ofte, og noen av dem blir realisert og tatt inn i planene og budsjettene. De scenarioene som selskapet velger å bruke vil bli implementert som en del av både langtidsplanen og budsjettene, og påvirker også målene til selskapet.

Strukturen i organisasjonen og avdelinger er blitt endret etter oppkjøp av andre selskap. Et oppkjøp som var en beslutning basert på blant annet scenarioarbeid førte til at selskapet gjennomgikk alt av styringssystemer og organisering og gjennomførte endringer for å få en hensiktsmessig struktur. Selskapet som ble kjøpt opp var omtrent like stort som oljeselskapet og førte til et behov for en større endring. Endringer i organisering og struktur kan skje gradvis, etterhvert som de ser et behov for å bli mer effektiv. Når det er mindre selskap som blir kjøpt opp er det ikke alltid nødvendig med store strukturelle endringer, men organisasjonen tilpasser seg når det er behov for det. Det er en løpende vurdering av hva som er mest hensiktsmessig organisering for at selskapet skal kunne nå målene og være effektiv. I intervjuet med lederen innenfor økonomi ble årsaken til hvorfor og hvor ofte selskapet har omorganisering og strukturendringer forklart:

”Ikke så veldig ofte, men i løpet av et år skjer det noen endringer ja. Vi er ikke noen statisk satt organisasjon sånn sett, i og med at vi blant annet har vekst som et av stikkordene i strategien vår, så skjer det jo hele tiden noen endringer og i og med at markedssituasjonen

har vært som den er med lav oljepris så ser jo vi på forbedringer og muligheter for å jobbe mer produktivt og mer effektivt som en enhet.” - leder økonomi.

Strategien som selskapet følger medfører at organisasjonen må være dynamisk og tilpasningsdyktig. I løpet av et år vil det derfor kunne skje ulike endringer i organiseringen av selskapet. Dette er noe som blir vurdert løpende, og som vil bli påvirket av de avgjørelsene som tas i forhold til å kjøpe opp og implementere nye selskaper i strukturen, eller ved salg av virksomhet som vil kunne frigjøre kapasitet i selskapet.

Selskapet setter måltall for ulike avdelinger som er utledet fra scenarioene og strategiarbeidet. Både leteprosessen og forretningsutviklingen i selskapet får måltall som er basert på informasjon fra scenarioene. Besparelser og kostnadskutt blir gjennomført i selskapet for å redusere kostnadsnivået som de mener er for høyt for bransjen ved å forhandle med leverandører om lavere priser. Etter at oljeprisene har falt mye de siste to årene har kostnadsreduksjon blitt en nødvendighet for å kunne være konkurransedyktig. Informasjon fra scenarioene er med på å kvantifisere kostnadskutt og forbedringer som selskapet velger å gjennomføre. Å sette måltall for selve selskapet er en prosess som gjøres delvis parallelt med budsjettprosessen. Måltallene skal sikre at de gjennomfører de riktige aktivitetene på best mulig måte og oppnår det ønskede resultatet. Noen måltall på selskapsnivå er styret involvert i, og så brytes de ned til mer detaljerte nivå for forretningsenhetene. Forretningsenhetene lager forslag til måltall i samarbeid med business controllerne som har ansvar for de ulike forretningsenhetene. De påvirkes av de scenarioene som selskapet har valgt å gjennomføre sammen med andre konkrete planer som er lagt. Måltallene vil bli brutt ned til underavdelingene i forretningsenhetene og så videre ned til den enkelte ansatte. Dermed henger det hele sammen, og alle måltallene som de ansatte har kan linkes opp til et større mål for selskapet.

Måltallene for selskapsledelsen og forretningsenhetenes nivå kan bli endret i løpet av året om den underliggende aktiviteten endres fordi det gjøres beslutninger som fører til at de måltallene som er satt blir irrelevante. Eksempelvis kan selskapet ha en KPI (måltall) for årlig produksjon. Dette er et måltall som kan bli endret om selskapet gjennomfører et oppkjøp av et oljeproduserende selskap i løpet av året og som vil tilføre ytterlig produksjonskapasitet. Det blir da meningsløst å måle mot et gammelt måltall og ett nytt må utvikles for å tilpasses den nye produksjonskapasiteten som har oppstått for selskapet. Dette viser at utfallet av et

eksempelvis oppkjøpsscenario kan ha en påvirkning på de ulike måltallene som selskapet setter og føre til at de må endres i løpet av året.

Selskapet har en incentivordning med bonusordninger som er knyttet opp mot en måloppnåelse og de valgte scenarioene påvirker de måltallene som blir brukt til dette. Som regel har måloppnåelsen et tidsperspektiv på ett år, men for noen ansatte kan det være behov for å ha mål som har kortere varighet og som fører til nye mål i løpet av året.

Scenarioene er tilgjengelig for den gruppen som utarbeider dem, i tillegg til hovedledelsen og styret, og det er relativt lukket informasjon. Om det er informasjon om ting som selskapet ikke har i porteføljen sin blir den informasjonen sett på som mer sensitiv. Handler informasjonen om prosjekter som selskapet allerede har i porteføljen vil det være litt mer åpent, fordi flere må ha tilgang på denne informasjonen hvis de trenger å bidra på en eller annen måte i prosjektet. Dette avhenger av omfanget og lignende. Det er stor variasjon av størrelsen på scenarioene, noen kan eksempelvis innebære en enkelt brønn, mens andre er veldig mye større og involverer flere milliarder kroner. Resten av organisasjonen har tilgang til overordnet strategi. Informasjon fra scenarioene kan bli brukt for å beskrive en situasjon hvis man skal gjøre endringer man ønsker å forklare for hele organisasjonen. Eksempelvis vil man ved kostnadskutt bruke informasjon fra scenarioer for å bygge opp et argument for å forklare kostnadskuttet til organisasjonen. Selve scenarioene er typisk sensitive ting og spesielt det som selskapet velger å tro om olje og gass prisene framover prøver de å holde så tett som mulig.



Figur 3. Oljeselskapet – oppsummering av scenarier og økonomistyring

Figuren forsøker å vise hvordan scenarioene som utarbeides i selskapet påvirker de ulike delene i økonomistyringen til selskapet. I empirien fant man at scenarioene tas inn i blant annet langtidspaner, budsjetter, mål, måltall, incentivsystemet og informasjonsflyten. Og de påvirker organisasjonen slik at omorganiseringer og strukturendringer gjennomføres for å være mest mulig effektiv. Scenarioene har en stor påvirkning på selskapet, og er et verktøy som brukes aktivt.

4.2 Offentlig etat

I det andre caset ble en offentlig etat undersøkt. Etaten er en av de største i Norge, forvalter en tredjedel av det norske statsbudsjettet og har ansvar for mange ulike funksjoner.

4.2.2 beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt

Etatens formål med scenarioene er å undersøke hvordan endringer i omgivelsene kan påvirke etatens veivalg de neste ti årene fram i tid. Scenarioene skal føre til diskusjoner og drøftinger om de framtidige utfordringene. De er bygd opp basert på intern og ekstern forskning og ulike workshops som er gjennomført i etaten. De som er involvert i dette arbeidet er i hovedsak ledere, samt noen som legger til rette for diskusjonene og som kan forberede og gi gode innspill for grunnlag til diskusjonene. Det har fram til nå ikke vært brukt eksterne aktører i dette arbeidet. Deltakerne har evaluert og diskutert ulike trender og vurdert ulike konsekvenser de kan føre til. Analysen ble publisert første gang i 2014.

Scenarioene skal gi et grunnlag for langsiktige framskrivninger, altså framtidig utvikling, om befolkning og ledighet, og føre til diskusjoner i etaten om mulige alternative veier som de så beskriver.

Analysen blir oppdatert med 1 til 2 års mellomrom. Scenarioene blir presentert i en rapport som heter Omverdenanalyse. Her blir de ulike faktorene innen demografi slik som befolkningsøkning i ulike aldersgrupper, utdanningsnivå og yrkesgrupper analysert, i tillegg til ulike trender i samfunnet slik som delingsøkonomi, teknologiutvikling og digitalisering. Omverdenanalysen fra 2014 var delt inn i ulike kategorier som demografisk utvikling, utviklingen på arbeidsmarkedet, levevilkår, teknologi og brukeratferd, samt politiske trender, og skal vise trender, utvikling og konsekvensene de kan ha for etaten de neste 10 årene fram i tid.

Fra de ulike trendene og faktorene som blir vurdert i omverdensanalysen ser etaten at arbeidsmarkedet vil kunne utvikle seg til å bli veldig annerledes enn slik det framstår i dag. Nye kategorier for arbeid kan oppstå og vil eksempelvis føre til at flere jobber på frilansbasis. Dette betyr at færre vil være i fast arbeid og fører til en problemstilling for etaten om hvordan de skal definere arbeidsledighet i framtiden. Digitaliseringen vil føre til at arbeidsmarkedet endres og gi nye utfordringer som etaten må håndtere i framtiden. Hvordan digitaliseringen og det framtidige arbeidsmarkedet kan utvikle seg vil bli enda mer vektlagt i det neste scenarioarbeidet som etaten skal gjennomføre. Etaten har mange ulike problemstillinger som vurderes i scenarioarbeidet.

Omverden analysen er tilgjengelig for alle internt i etaten og blir publisert på intranettet deres. Organisasjonen er i startgropen på denne type arbeid og ønsker å utvikle en bedre analyse

som dekker flere temaer i den neste versjonen. Aktuelle temaer vil spesielt være digitaliseringen og hvordan den vil påvirke samfunnet og organisasjonen.

4.2.3 økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene

Departementet som er etatens eier, fastsetter hvert år i et tildelingsbrev de midlene som etaten vil ha til rådighet, i tillegg til rammer og retningslinjer de må forholde seg til. I tildelingsbrevet blir også det som vil være hovedmålene for etaten med tilhørende styringsparametere og oppdrag gitt. Hovedmålet for etaten er at flere er i arbeid og færre mottar ytelser. I tillegg legges det vekt på at de skal kontinuerlig forbedre arbeidsprosesser og IKT, modernisere og øke digitaliseringen for å oppnå en effektiv forvaltning og bedre tjenester. De målene som etaten får i tildelingsbrevene blir målt og etaten rapporterer resultatene av disse. Målene blir fordelt videre i organisasjonen i et mål- og disponeringsbrev. De måler veldig lite på individnivå, og stort sett måler etaten resultater på kontornivå, som de har mange av i hele landet.

Etaten utarbeider flere budsjetter. Det ene er et budsjett over midlene som går til brukerne og som omfatter de utbetalingene som de er pliktige til å gjennomføre. Dette vil være utbetalinger for alderspensjon, uføretrygd, barnetrygd og sykepenger. Her gjøres det framskrivninger etter gjeldende regelverk og mellomalternativet på befolkningsframskrivninger fra SSB (statistisk sentral byrå). Mellomalternativet er SSBs hovedalternativ. De utvikler flere ulike alternativer for befolkningsutviklingen i Norge, og inkluderer utvikling innen barnetall per kvinne, levealder og nettoinnvandring (SSB 2016). Ordningene i dette budsjettet er regelstyrt og kalles overslagsbevilgninger, det vil si at etaten får de pengene som trengs for å betale det brukerne har krav på. Budsjetteringen innenfor dette området handler om å treffe best mulig.

Etaten lager en langtidsplan som viser hvordan den langsiktige styringen for etaten skal være. Denne planen er for fire år, er rullerende og blir oppdatert en gang i året.

Grunnlaget for langtidsplanen er todelt. Det er utarbeidet en virksomhetsstrategi i 2011 som varer fram til 2020. Denne strategien skisserer et målbilde for etaten om hvor de ønsker å være fram mot 2020 og er en strategi som ligger fast og blir ikke fornyet hvert år. Strategien er utarbeidet av etaten, og alle prioriteringene som gjøres i langtidsplanen skal understøtte denne virksomhetsstrategien. Den andre delen som gir grunnlag for langtidsplanen er omverdensanalysen som skal vise hvordan omgivelsene til etaten vil påvirke dem framover. Scenarioene som etaten utarbeider blir tatt inn i langtidsplanen via omverdensanalysen.

Langtidsplanen skal inneholde planer for de viktigste områdene som er viktige å styre på, har høy risiko og hvor de har behov for å utvikle seg. Formålet med planen er å vise hva som skal prioriteres i driften av etaten. Den vil også legge føringer på budsjettarbeidet, og gi målbare ambisjoner. Tre prioriteringer er tatt inn i langtidsplanen med underliggende produkt-og prosessmål. Et eksempel på en prioritering er; bedre brukermøter, som vil ha et, av flere, produkt-og prosessmål om å øke effektiviteten i forvaltningen. De andre to prioriteringene er henholdsvis flere i arbeid og økt kompetanse.

Dette året blir langtidsplanen oppdatert med de prioriteringene som allerede er vedtatt. Samtidig blir det laget en ny versjon av omverdenanalysen denne våren, og den vil føre til en større revisjon av langtidsplanen neste år.

Basert på langtidsplanen utvikles det et langtidsbudsjett med samme varighet på fire år og som er rullerende. Langtidsplanen gir et grunnlag for de prioriteringene som skal inn i denne budsjettprosessen og gir en beskrivelse av prioriteringene. Dette budsjettet utvikles fra et baseline som vil være dagens budsjett, og fra dette trekkes det 0.5 % i et effektiviserings kutt som etaten regner med at de kommer til å bli pålagt av departementet. Deretter legges det inn i budsjettet ulike gevinster av tiltak som gjøres i etaten, samt andre endringer som er vedtatt.

I tillegg lages det et langtidsbudsjett som viser hvordan budsjettet bør være om etaten hadde fått dekning for de samfunnsendringene som omverdenanalysen beskriver. Eksempelvis vil det i dette budsjettet tas hensyn til økt behov for ressurser knyttet til økt innvandring eller økt ledighet blant ulike brukergrupper. Dette alternative budsjettet skal vise hva som er gapet mellom de to ulike langtidsbudsjettene og denne informasjonen blir brukt for å diskutere med en direktørgruppe hva som bør gjøres for å få økt handlingsrom.

”Det at vi framskriver budsjettbehovet vårt har både påvirket oss internt i forhold til å være veldig bevisst på hva vi må prioritere og hva vi kan prioritere ned. Men det har også tydeliggjort ovenfor departementet at vi får et større gap mellom oppgaver og tildeling” – leder

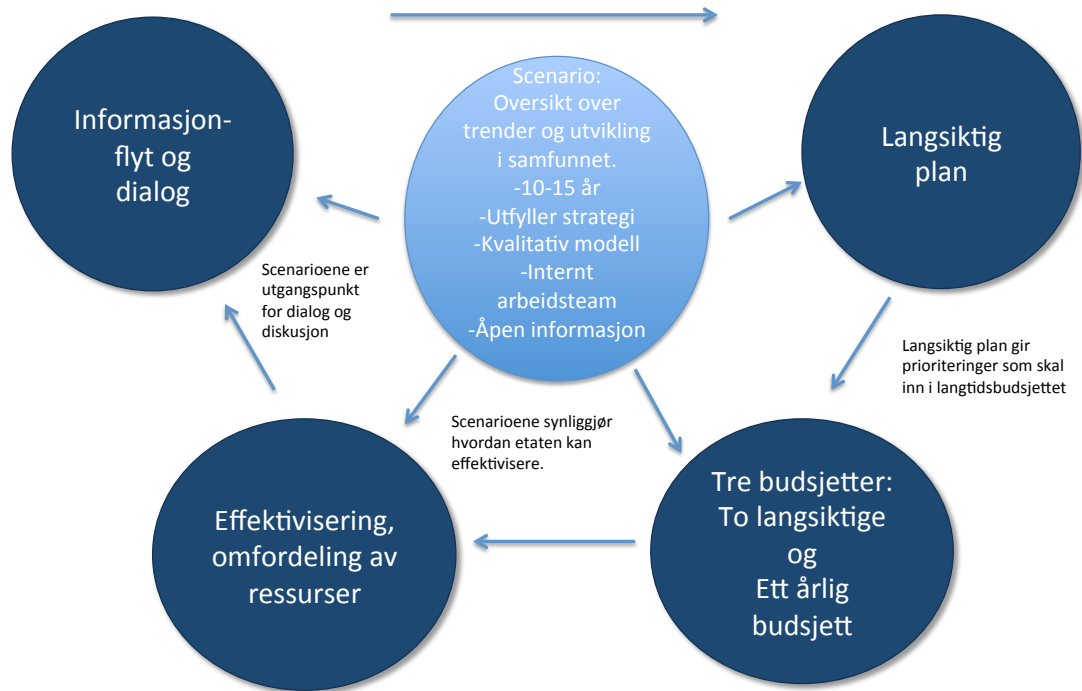
Etaten ønsker å holde av penger til å utvikle nye prosjekter og styrke enkelte deler av organisasjonen, og disse budsjettene som tar hensyn til framskrivningene, eller scenarioarbeidet, brukes som et grunnlag for diskusjon om hvordan de skal prioritere. Hvem skal få mer, og hvem skal få mindre tildelinger i budsjettet. I tillegg gir det et signal til eieren om at etatens tildeling av ressurser ikke er i samsvar i forhold de oppgavene de er satt til å utføre.

Konsekvensene av samfunnsendringene må etaten dekke gjennom effektiviseringer fordi dette ikke blir kompensert av departementet i midlene de får tildelt. Avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen som regjeringen har implementert fører til at etaten får strammere budsjetttrammer og det alternative budsjettet skal illustrere at de får lavere budsjett fra år til år, samtidig som de skal utføre de samme oppgavene med økt saksbehandling. Effektivisering av ulike tjenester og arbeidsrutiner i etaten skal frigjøre ressurser som kan omfordeles til andre områder som må prioriteres. I omverdenanalysen blir teknologiutvikling trukket fram som en måte for etaten å redusere ressursforbruk. Effektivisering for etaten vil bestå av økt automatisering, selvbetjening og standardisering. Dette kan være modernisering av ulike systemløsninger som finnes, eller etablering av nye tjenester hvor bruker selv kan registrere sine data og som gir en økt gjenbruk av denne informasjonen i etaten.

Effektiviseringen kan føre til en omfordeling av ressurser slik at en avdeling som har ekstra arbeidspress og oppgaver som er vanskelig å automatisere får tildelt ekstra stillinger.

Omverdenanalysen gir et grunnlag for diskusjoner i etaten om ulike måter å effektivisere på og som fører til beslutninger og avgjørelser som vil ha en påvirkning på ressursfordelingen i organisasjonen. Ved å synliggjøre områder som det har vært mulig å effektivisere på, har etaten spart midler som har ført til økt bemanning på andre områder og på den måten en omfordeling av ressurser.

Offentlig etat



Figur 4. Offentlig etat – oppsummering av scenarioer og økonomistyring

Figuren skal vise hvordan scenarioene blir brukt i etaten. Scenarioene påvirker de prioriteringene som skal inn i langsiktig plan, og blir tatt inn i budsjettene som etaten utarbeider. De viser hvordan etaten kan effektivisere og er en del av dialogen og diskusjoner internt for hvordan omfordeling av ressurser og effektivisering kan gjennomføres på best mulig måte.

4.3 IT

Det tredje caset i denne forskningen er et IT selskap. Selskapet leverer utstyr, forretningsløsninger og konsulenttenester til flere ulike bransjer.

4.3.1 beskrivelse av scenarioene og prosessen rundt

For IT selskapet er målet med scenarioarbeidet å skaffe seg en oversikt over markedene, kundene og leverandører, og oppnå en forståelse for hvordan disse endrer seg i forhold til ulike trender og krefter.

Scenarioarbeidet er en intern prosess hvor konsernledelsen er involvert på de største scenarioene som utarbeides, og de ulike ledergruppene er involvert i arbeidet med scenarioene for forretningsområdene. Selskapet bruker i noen tilfeller ekstern kompetanse for å sikre at de tilfører en bred nok analyse som skal utfordre deres egne oppfatninger om hva som skjer i markedene.

Scenarioene utarbeides i ett større omfang hvert 3 år. Da vurderer de om selskapet er sammensatt riktig i forhold til å kunne betjene de markedene de operer i og om de fortsatt kan effektivt levere tjenestene sine. Disse scenarioene er en mer grundigere og større analyse enn de årlige scenarioprosessene. På årlig basis brukes scenarioene i strategiprosesser for forretningsområdene. Den største forskjellen mellom scenarioene på treårsbasis og de som gjennomføres årlig er at treårsplanene er mer overordnet og har ikke så mange detaljerte tall, de inneholder mer konkurrentanalyser og hvilke utviklingsønsker selskapet har.

Ulike faktorer og trender blir analysert og vurdert i arbeidet med scenarioene.

”Men vi starter egentlig ganske høyt oppe, som jeg nevnte, at vi ser på hva er de viktigste driverne som påvirker kundenes adferd, hva er det de etterspør? Og på den andre siden, hva er de viktigste driverne fra mer teknologi leverandørene som vi må forholde oss til.” – Leder strategi

Sitatet viser noe av essensen som tas inn i scenarioene. Fokuset ligger mye på kundebehov og ny teknologi som utvikles i markedet. Hva har kundene behov for og hva kan leveres av teknologi for å dekke dette behovet. Det undersøkes også nærmere hvilke drivere som kommer fra de ulike konkurrentene og som kan påvirke selskapet og markedet. Scenarioene skal gi en oversikt over konkurrentmarkedet og hva konkurrentene utvikler av nye produkter og tjenester. Dette kan være ny teknologi som kan føre til endringer i markeder, eller skape nye markeder. Eksempelvis kan slike drivere endre kundenes muligheter til å være effektive i sine bransjer, og på den måten forandre selve konkurrentbildet hos kundene. I tillegg blir det vurdert i scenarioene hva kundene har behov for ved å analyserer kundedadferden, undersøke hva de etterspør av tjenester og produkter, og de analyserer hvordan dette kan påvirke markedet. Fokuset for IT-selskapet de siste tre årene har vært å prøve å forstå og forutsi hvordan kundene vil bli påvirket av de store teknologi- og markedstrendene. De endringene som skjer innen teknologiutviklingen og markedene vil føre til at de krever nye løsninger og tjenester for å være konkurransedyktig i sin bransje. Dette forsøker selskapet å forutse i sine

scenarioer, slik at de kan tilby de rette tjenestene og utvikle en produkt- og tjenesteportefølje som er konkurransedyktig.

I scenarioene tar selskapet også med informasjon fra ulike IT analytikere om hvilke tjenester som er i vekst og om det er spesielle bransjer som vokser mer enn andre. Også fakta om markedsstørrelser tas med inn i scenarioanalysene. Selskapet utfører interne kundeanalyser til bruk i scenarioarbeidet, og i tillegg bruker de informasjon fra selskaper som rater dem ved å intervju kundene deres på tvers av bransjen. Utfallet av disse bruker selskapet for å vurdere hva slags tilpasninger de må gjøre og hvordan de må utvikle seg for å bli oppfattet som mer attraktive hos kundene.

4.3.2 økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene

Informasjon fra scenarioene påvirker hvilke tjenester og produkter selskapet tilbyr i markedet. Hva de skal selge, hva de skal selge mer av og hva de skal selge mindre av blir påvirket av scenarioarbeidet. Eksempelvis har informasjonen fra scenarioene vist at noen tjenester selskapet har tilbydd har vært så konkurranseutsatt at mulighetene til å tjene på disse har blitt problematisk. Globalisering av markedet fører til at ulike tjenester og produkter blir produsert billigere av andre aktører i lavkostland og fører til at selskapet får problemer med å oppnå en fortjeneste på sine tilsvarende produkter. I slike tilfeller vil selskapet enten utvikle produktet eller tjenesten, og forsøke å kompensere med nye til markedet som kan gi en bedre lønnsomhet. Dette fører til at selskapet kan velge å selge ut virksomhet som ikke gir fortjeneste eller vekst. En annen mulighet er at selskapet beslutter å ha en del av produksjonen sin i lavkostland; offshoring, for å møte konkurransen i markedet. De seneste årene har IT-selskapet møtt sterkere konkurranse fra selskaper i India, og ved å gjennomføre noe av produksjonen i ulike lavkostland kan de tilpasse kostnadene sine slik at de fortsatt kan være konkurransedyktig. Scenarioene er med på å påvirke hvor mye av produksjonen og hvilken del av produksjonen som kan gjøres via offshoring. På denne måten vil scenarioene påvirke hvor selskapet setter fokus og hvilke strategier de velger å implementere.

I scenarioene vurderes også ulike markeder og scenarioene kan indikere hvilke kundesegment de bør fokusere på. De evaluerer hvor attraktiv ulike markeder er i forhold til de tjenestene som de kan tilby. Det fører til at de satser målrettet på noen bransjer hvor de bygger opp kunderelasjoner og tjenester som skal resultere i at kundene velger dem som leverandør. Selskapet svarer også på tilbud fra det offentlige, og kundemassen til selskapet består av både private og offentlige kunder.

Informasjonen fra scenarioene fører til at selskapet gjennomfører endringer i hvordan de strukturerer og organiserer seg for å kunne operere optimalt i forhold til markedene. Det kan være at de oppretter nye avdelinger som får nye roller, eller strukturerer arbeidet mot markedet på en ny måte ved eksempelvis samle ulike kompetanser på en ny måte. Å flytte på avdelinger, splitte dem eller organisere dem på en ny måte gjøres ofte. Dette fører til at økonomistyringen i selskapet blir påvirket og det settes krav til at de historiske tallene i organisasjonen blir omarbeidet, slik at selskapet har tall å sammenligne utviklingen med for de nye avdelingene som opprettes. Dette betyr at økonomistyringen må være fleksibelt, og det brukes mye tid på å analysere og forstå utviklingen når selskapet omorganiserer. Det vil alltid være enklere å sammenligne og analysere når det er stabilitet over tid. Hvert år vil det være omorganiseringer i noen avdelinger, mens det med noen års mellomrom vil gjennomføres større endringer i organisasjonen slik at de er sammensatt best mulig for hvordan de ønsker å utvikle seg. Hvordan disse endringene skal være blir blant annet avgjort med bakgrunn i informasjon fra de ulike scenarioene som selskapet utvikler. Spesielt viktig i disse prosessene er de største scenarioene som lages hvert tredje år.

Scenarioarbeidet brukes også til å fastsette mål for ulike avdelinger i selskapet. Hvor stor vekst som selskapet forventer å oppnå i de ulike forretningsområdene kommer fra strategi og scenarioarbeidet og fører til at avdelingene får konkrete måltall. Forretningsområdene legger fram sin plan for hvordan de ser for seg at de vil utvikle seg og hvor de vil. Dette blir så diskutert med konsernledelsen og det settes mål for det aktuelle forretningsområdet. Etter at målene er avgjort blir de implementert i budsjettene og så forplantet ned i organisasjonen til alle de nivåene som skal ha mål. Disse målene blir ledere fulgt opp på.

Langtidsplanen utarbeides for hvert forretningsområde som så blir konsolidert slik at de har en overordnet langtidsplan for konsernet. Hvordan selskapet ser for seg at den økonomiske utviklingen vil være de neste tre årene vil være implementert i denne og det første året av denne planen vil være utgangspunktet for et årsbudsjett. I de årlige budsjettene planlegger selskapet hvordan de skal sikre inntekter og hvordan de skal bruke ressursene sine.

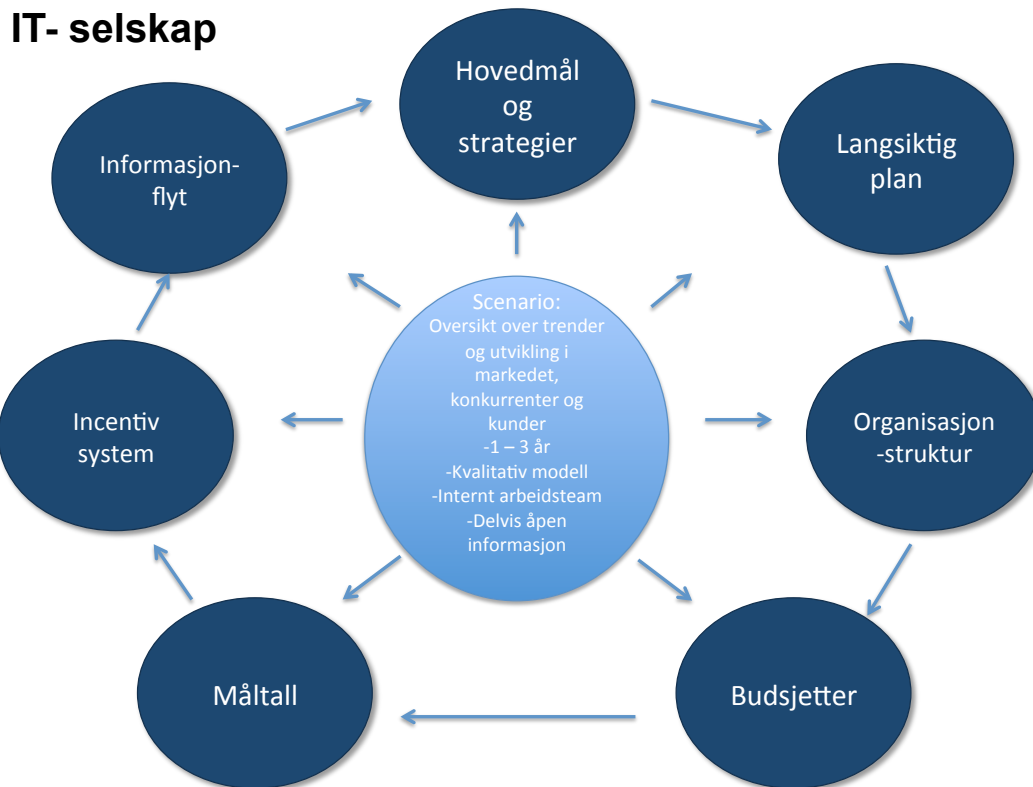
Informasjon fra scenarioene brukes til å dele opp inntektene som forventes i de ulike tjenestene som de tilbyr. I årsbudsjettet vil en eventuell ny organisering som selskapet har planlagt bli implementert, og budsjettet vil også være en plan for hvordan den nye organiseringen vil se ut. Årsbudsjettet blir dermed påvirket av 3 års scenarioene som er en litt mer overordnet plan, og ettårs scenarioene som vil vise mer konkret hvordan de skal organisere seg for å oppnå målene det kommende året.

Selskapet introduserer også ulike KPIer (måltall) som vil være kortvarige for ulike forretningsområder. Et eksempel på dette er hvordan ulike enheter i selskapet får konkrete måltall for hvor mye av produksjonen deres som skal komme fra offshoring. Disse måltallene blir introdusert for ulike avdelinger i en periode og de er en konsekvens av scenarioarbeidet.

Incentivsystemet i selskapet er basert på økonomiske mål og en del KPIer. Årlig får ledere tildelt bonusmål som skal sikre at de arbeider mot den retningen selskapet ønsker. I selskapet finnes det også incentivordninger for selgere som skal føre til at de prøver å selge noen produkter mer enn andre.

For å sikre at selskapet når målene sine brukes et system som samler informasjon fra både regnskap og budsjett og en del KPIer. Disse oppdateres månedlig og lager rapporter for å kunne undersøke om man er i rute i forhold til målene. I tillegg brukes den månedlige resultatoppstillingen for å oppdatere et KPI kart for måling av disse.

I selskapet har de fleste tilgang på scenarioene og hvordan det vurderer hva som vil være utviklingen i markedet framover. Det er noen tilfeller hvor informasjon ikke blir offentligjort, dette er eksempelvis når selskapet vurderer oppkjøp av selskaper eller når det vurderer salg av deler av virksomheten. Dette er informasjon som blir behandlet som sensitiv. I tillegg vil ikke informasjon fra scenarioer som vil føre til justeringer av organisasjonen bli offentligjort.



Figur 5. IT- selskap – oppsummering av scenarier og økonomistyring

Figuren skal vise at informasjon fra scenarioene påvirker hovedmålene og fokuset til selskapet, og brukes til å utvikle strategier for oppkjøp eller salg av virksomheten, i hvilke bransjer de ønsker å skaffe seg kunder og sammensetningen av produkt- og tjenesteporteføljen. For å tilpasse seg dette gjennomføres det ofte strukturendringer og omorganiseringer. Dette skal reflekteres i budsjettene og langtidsplanen, og via den prosessen settes mål og målnivå for ulike avdelinger og ansatte. Disse målene blir en del av insentivordningen som selskapet bruker.

4.4 Bank

Det siste caset i denne forskningen er en statlig eid bank. Den har regionskontor på seks ulike plasser i landet.

4.4.1 Beskrivelsene av scenarioene og prosessen rundt

Denne banken utarbeidet scenarioer i 2014 og har kun gjennomført scenarioprosessen en gang så langt. Banken har en egen strategiavdeling som har ansvar for alle strategiprosesser og scenarioutvikling i organisasjonen og var de som initierte arbeidet med scenarioene.

Bakgrunnen for å lage scenarioer var et ønske om å utarbeide en mer langsiktig strategi for å gi banken mulighet til å være i forkant av utfordringer som kan dukke opp og være forberedt på disse.

For å utvikle strategien valgte banken å først gjennomføre en scenarioprosess. Denne prosessen fikk de hjelp til av en ekstern konsulent som la til rette og veiledet dem igjennom dette arbeidet. Banken valgte å inkludere representanter fra alle nivåene i organisasjonen og fra de ulike regionene den er representert i. Dette utgjorde omtrent 25 til 30 personer og denne gruppen møttes totalt tre ganger.

I arbeidsprosessen vurderte banken hvilke drivkrefter som har en påvirkningskraft på deres organisasjon og startet med å se på globale trender slik som befolkning, migrasjonstrender, oljeøkonomi og behovet for et grønt skifte. Så gikk de videre og så på mer nasjonale trender slik som eldrebølgen, økt innvandring, teknologisk utvikling og digitalisering. Til slutt ble faktorer som større sosiale forskjeller vurdert sammen med økt press på velferdsstaten, krav om effektivisering, endret kommunestruktur, sentralisering og urbanisering, klimaendringer og strengere miljøkrav, nye familiestrukturer, og at oljen er på vei ut.

”Vi begynte ytterst og så på hva slags trender er der ute, bare tenke helt fritt og løfte blikket. Og så jobbe seg innover, hva er det som påvirker oss i Norge, og så videre hva er det som påvirker boligfeltet og igjen banken.” – seniorrådgiver strategi

Sitater viser til arbeidsprosessen med å vurdere hvilke faktorer som banken ønsket å inkludere i scenarioarbeidet. Prosessen startet med å se på globale trender og utvikling, for så å innsnevre til nasjonale forhold og til slutt fokusere på det viktigste segmentet de operer innen og selve organisasjonen.

Det ble med bakgrunn i disse trendene og faktorene utarbeidet fire ulike scenarioer som ble formulert som fire historier. Den første historien ble kalt ”ombygging av velferden” og handlet om at det norske velferdssamfunnet går gjennom store endringer som fører til man må bygge det opp på nytt, samtidig som det legges et stort fokus på miljø. Det andre scenarioet ble kalt ”klimadugnad” og hadde et større fokus på klima og litt mindre på velferden. I dette sikres det mer miljøvennlige løsninger og en hovedoppgave for boligpolitikken er å bygge

klimavennlige boliger. Det tredje scenarioet fikk navnet ”klasseskille” og i dette er det fokus på at gapet blir større mellom fattig og rik og vil føre til polarisering og uro. Man får en type underklasse med fremmedfrykt og sosiale motsetninger. Det siste scenarioet er kalt ”same procedure as every year” og handler om at den tradisjonsrike, norske velferden fortsetter og hovedmålet er å sikre denne framover. Du skal få låne til bolig, og det skal være mulig å bruke boligbygging som et verktøy for å skape økonomisk aktivitet. Det viktigste er at velferdsstaten forblir slik den er selv om det er usikkert hvor lenge finansieringen av den kan fortsette. Disse fire historiene skal sammen skape en slags helhet utfylle hverandre.

Scenarioprosessen synliggjorde ulike trender og faktorer som kunne påvirke banken i framtiden og la et grunnlag for de elementene som inngår i den langsiktige strategien.

4.4.2 Økonomistyringen og påvirkningen av scenarioene

Banken er statlig eid og har et samfunnsoppdrag som er vedtatt av Stortinget. Bankens hovedmål og arbeidsmål settes hvert år av departementet i et tildelingsbrev og legger rammene for virksomheten til banken. For 2016 er det utarbeidet tre hovedmål med underliggende styringsparametere og resultatmål som banken skal jobbe for å oppnå. Dette kan eksempelvis være at et hovedmål er å ha en effektiv og brukerrettet forvaltning, med et tilhørende styringsparameter som skal være å forenkle registerings-, saksbehandling og rapporteringsprosesser, og for å oppnå dette vil et resultatmål være å etablere et verktøy for digital søknad for lån innen en gitt tidsfrist. En forutsetning for arbeidet med å utvikle scenarioene og en langsiktig strategi som beskrevet ovenfor, er at hovedmålene står fast og ikke blir berørt.

Kjernevirksomheten til banken er å gi lån, tilskudd og støtte. Det er strategiavdelingens oppgave å rapportere til departementet om utviklingen av denne aktiviteten og de har det faglige ansvaret for kjernevirksomheten. Strategiavdelingen utvikler alt av strategier og scenarioer i banken, mens økonomienheten er involvert i strategiprosessen ved å lage beregninger som er knyttet til postene i statsbudsjettet og hvordan de vil utvikle seg, slik som lån, renter og gebyrer. Det utarbeides ikke noen finansielle langtidsplaner som er knyttet til strategien i banken, og det lages heller ikke noen langtidsbudsjetter for driften av banken.

Målet med scenarioene var å utarbeide en strategi for å få et overordnet syn på helheten som organisasjonen må forholde seg til. Banken får mange årlige styringssignaler fra departementet og for å kunne påvirke hvilken retning de ønsker å gå, og være forberedt på

ulike utfordringer som kan oppstå, ble en langsiktig strategi utviklet. Strategien skal vise et målbilde og er konkretisert i tre ulike mål. De tre målbildene er å være en anerkjent formidler, være helhetstenkende og være framoverlent. Målbildene blir så delt opp i strategiske veivalg som skal vise hvordan banken kan oppnå målene. Dette kan eksempelvis være at banken skal øke kompetansen sin innenfor marked, helhetsforståelse og analyse, eller at banken skal nyttiggjøre seg av den teknologiske utviklingen for både å jobbe mer effektivt, men også forbedre tjenestene sine. Målbildene og veivalgene er basert på scenarioprosessen og faktorene som ble vurdert i det arbeidet.

Scenarioprosessen ble igangsatt 2014 og i 2015 ble arbeidet med å utforme den langsiktige strategien som skal gjelde for perioden 2016 til 2021 gjennomført. Strategien har blitt implementert, ved at den er presentert for alle kontorene i Norge. På hvert kontor har alle deltatt i gruppearbeid og jobbet med å skape en forståelse hos den enkelte ansatte om hva strategien og de begrepene som brukes i den betyr og hvordan den kan påvirke den enkelte ansatte, det enkelte regionskontoret og banken som helhet. Ved å kommunisere strategien på denne måten vil de ambisjonene som banken har utviklet bli fortolket av de ansatte og implementert i organisasjonen gjennom arbeidet deres. Ambisjonene blir som et kompass de ansatte jobber med og skal føre til at banken går i den retningen som ble fastsatt i strategien.

I den langsiktige strategien blir det formulert at banken skal drive med blant annet effektivisering. Denne formuleringen kan føre til beslutninger som er knyttet til bemanningsutvikling fordi banken ser at de har potensiale til å effektivisere driften. Eksempelvis vil banken sette en ambisjon om å redusere bemanningen med 10-15 prosent over en femårsperiode. Ved hjelp av ulike økonomistyringsverktøy slik som ressurskartlegging, måler de hvor mye ressurser som brukes innen de ulike delene av banken. Informasjon fra scenarioene kan eksempelvis vise at de vil få mindre behov for ressurser innen et fagområde, og mer behov for ressurser innen et annet område. Dermed kan de redusere bemanningen på ett område og øke på et annet.

Utviklingen av denne type prosesser er ikke strukturert og planmessig og det er ikke et krav fra eieren om at banken skal gjennomføre arbeid som dette i løpet av et vanlig regnskapsår eller kalenderår slik som mange private organisasjoner gjør. Fordi banken er statlig eid, blir den påvirket av politiske prosesser slik at det blir forsinkelser. Statsbudsjettet lages på våren og besluttet politisk på høsten, mens banken følger det vanlige regnskapsåret med årsavslutning i desember. Banken er dermed usynkronisert i forhold til det vanlige

styringsåret som de fleste private organisasjoner operer i. Fordi statlige bedrifter opplever forsinkelser på grunn av de politiske prosessene har staten utarbeidet et styringshjul som skal hjelpe dem med å lage gode parametere for styring og sette gode måltall slik at de måler og kan evaluere de riktige tingene. Banken ønsker å tune eller justere sine prosesser bedre og skape et økonomistyringssystem som er knyttet til en strategi. De prøver derfor å tilpasse seg til styringshjulet som er et verktøy som skal vise hvilke prosesser mål- og resultatstyringen består av. I staten består styringshjulet av fire steg der det første steget er å utarbeide overordnede mål og strategi noe banken har utviklet på bakgrunn av scenarioene, det andre steget er styringsparametere, det tredje er resultatmåling og vurdering, mens det siste er læring og forbedring. Det pågår mange prosesser i banken som skal føre til at de skal klare å knytte mål- og resultatstyringen bedre opp mot strategien framover, og fordi banken har utarbeidet en langsiktig strategi som er basert på scenarioer vil de ha et godt grunnlag for oppnå det.

Både i hovedmålene fra departementet og i den langsiktige strategien som banken har utarbeidet, er effektivisering satt som et av flere mål. Økonomistyringen for banken handler mye om å holde seg innenfor det driftsbudsjettet som de får tildelt i statsbudsjettet. Fokuset er å oppnå en mest effektiv og produktiv drift av de ulike kontorene gitt de rammene som er satt. De skal sikre at det er en kostnadseffektivitet og kostnadsrasjonalisering i driften og dette gjør de ved å kontinuerlig finne forenklinger på rutiner og effektivisere arbeidsprosesser. Rammene som er satt i driftsbudsjettet kan ikke økes eller reduseres og målet for styringen blir holde seg innenfor budsjettet. Den sittende regjeringen innførte i 2015 en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform for å oppnå at den offentlige forvaltningen skal bli mer effektiv. Denne reformen pålegger blant annet banken å redusere kostnadene med 0.6 prosent i året. Banken jobber som nevnt med å redusere bemanningen, og dette vil føre til at de når disse målene ganske raskt. Staten krever at de jobber kontinuerlig med en intern effektivisering, og denne reformen er med å skape et press på banken og de andre statlige virksomhetene til å fokusere internstyringen mot effektivisering. Fordi det ikke har vært et stort press fra staten om dette tidligere har økonomistyringen i banken ikke hatt stort fokus på dette tidligere. Den kontrollen som har vært har bestått i å undersøke og sjekke at de drifter innenfor rammene satt i budsjettet. Budsjettprosessen i banken er knyttet opp mot driftsbudsjettet. På høsten starter en kartlegging av behovene til de ulike kontorene. Da blir behovet for lønnsmidler, drift av lokaler, reisevirksomhet og andre aktiviteter vurdert og summen av disse blir det totale rammebehovet for banken. Dette måles så mot det de får

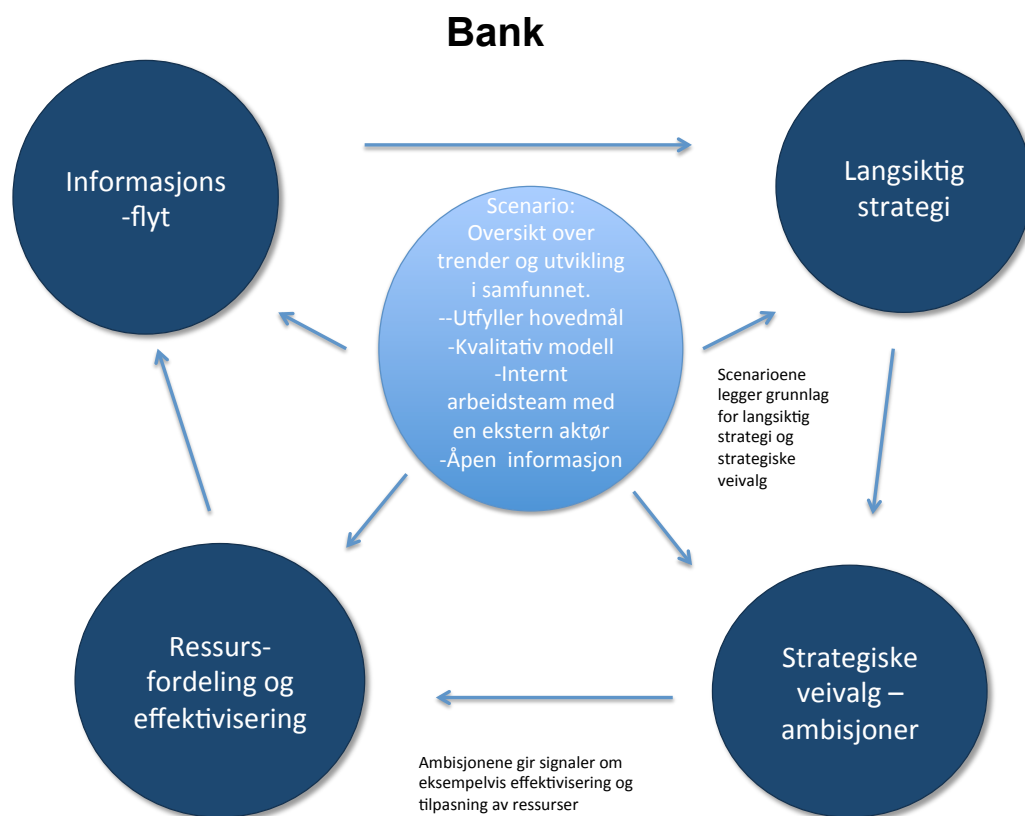
tildelt over statsbudsjettet, og får de for lite midler må de se på om noe kan kuttes ned. Banken har mye faste kostnader som lønn og husleie, men det er noen variable kostnader som de kan tune på, slik at de kan redusere eksempelvis ulike aktiviteter for å komme i mål med budsjettet. Om totalbehovet viser at de vil bruke mindre penger enn de får tildelt, blir ulike aktiviteter som de har lagt på vent tidligere vurdert og eventuelt igangsatt. Om de har et overforbruk det ene året, må dette dekkes inn neste år, og de vil ikke få tildelt ekstra midler om de forbruker for mye. I august hvert år må de rapportere inn til departementet en prognose som viser hvordan de har driftet i forhold til budsjettet for å synliggjøre eventuelle avvik.

Den avdelingen som har det faglige ansvaret for kjernevirksomheten er som tidligere nevnt strategiavdelingen, og de har en oppfølging av sin portefølje med departementet. Dialogen med eieren består mye av å utdype hva de forventer å gi av lån og hvor mye banken forventer å gi av tilskudd og støtte. I tillegg har administrerende direktør en oppfølgingsamtale med sin leder i departementet hvor han mottar ulike styringssignaler som det forventes at banken fokuserer på, uten at det nødvendigvis fører til at banken skal måle og rapportere tilbake på disse signalene. Økonomiavdelingen har ikke en direkte dialog med eier. Det er et ønske fra økonomienhetens side å kunne få forklare de planene og ambisjonene de setter om eksempelvis bemanningsutviklingen, få vise hvilke tiltak de har tenkt å gjennomføre i forbindelse med effektivisering, og skape en dialog som viser hva de trenger mer midler til og bli enige om et mer tilpasset nivå på budsjetttrammene. Mekanismene for hvor mye som blir tildelt i budsjettene er påvirket av statens finanspolitikk, prisvekst eller lønnsvekst, og fører til at det blir vanskelig for banken å gjennomføre langtidsplanlegging. Ved å ikke vite hvor store rammer man får fra år til år vil det bli vanskelig å planlegge store, kostnadsbesparende prosesser som det kan ta tid å se resultatene av. Scenarioene og den langsiktige strategien ble blant annet utviklet for å vise departementet de ulike utfordringene og hva som kan forventes vil skje i framtiden for banken, og slik kunne påvirke de styringssignalene som kommer fra eieren. Dialogen som eksisterer i dag er mellom strategienheten, administrerende direktør og departementet. Økonomienheten påvirker ikke de styringssignalene via en direkte dialog.

Fordi den langsiktige strategien er utformet som en overordnet strategi, gir den mer en retning og ambisjoner organisasjonen ønsker å gå mot. Strategiavdelingen arbeider med å operasjonalisere strategien slik at det settes litt mer konkrete mål som banken kan starte å måle og rapportere mot. Når det er utarbeidet delstrategier for ulike fagområder i banken basert på den langsiktige strategien, vil organisasjonen kunne lage interne styringsparametere som kan tas inn i et framtidig digitalt målstyringsverktøy. Et pågående prosjekt i

organisasjonen er å utvikle et slikt verktøy som skal være synlig for alle via intranettet. Ønsket er at ulike styringsparametere vil bli målt løpende og gjort synlig for alle ansatte for å oppnå mer fokus på virksomhetsstyringen i organisasjonen. Prosjektet har fokus på å bedre ressursstyringen, og ved å måle eksempelvis medarbeidertilfredshet, sykefravær og andre parametere som er knyttet mot kjernevirksomheten skal man forsøke å oppnå dette. Når hovedstrategien er operasjonalisert og delstrategiene er ferdig formulert kan de lage gode parametere som kan tas inn i et slikt verktøy. Da vil man kunne se en tydeligere påvirkning av scenarioarbeidet på økonomistyringssystemet i organisasjonen.

Banken har ambisjoner om at strategien skal tilpasses økonomistyringssystemet bedre, slik at driftsbudsjett og måltall kan måles og rapporteres. Når den langsiktige strategien blir operasjonalisert for de ulike fagfeltene i banken, vil man få tydeligere måltall som kan måles. Bankens økonomistyring i dag består mye av å tilpasse eller tune ressursene sine til ulike aktiviteter, og styre midler mot områder som trenger mer enn andre områder. De effektiviserer der de har mulighet og omfordeler midlene dit det er størst behov . Banken styrer ikke etter langsiktige planer eller budsjetter slik man ofte ser i andre organisasjoner. Føringerne eller ambisjonene som ligger i den langsiktige strategien og som er en konsekvens av scenarioene blir kommunisert i banken, fortolket av de ansatte og tatt inn i bankens virksomhet gjennom det arbeidet som blir utført.



Figur 6. Bank – oppsummering av scenarioer og økonomistyring

Figuren skal vise hvordan informasjonen fra scenarioene påvirker banken. Som nevnt legger de grunnlaget for utviklingen av en langsiktig strategi og de tilhørende strategiske veivalgene. Disse gir signaler om ulike aktiviteter slik som ressursfordelinger og effektiviseringer. Og fører til dialog og informasjonsflyt mellom bank og eier, og internt i banken.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har den viktigste empiriske dataen fra de ulike case-organisasjonene blitt presentert i egne delkapitler. Først ble scenarioprosessen beskrevet, deretter ble økonomistyringen og hvordan scenarioene brukes i denne delen av organisasjonen redegjort for. Til slutt ble en figur som skal summere opp scenarioene og hvordan de brukes i organisasjonene presentert.

5.0 Analytisk kapittel – analyse

I dette kapitlet vil det bli utført en analyse av de empiriske funnene som er vist i forrige kapittel. For å gjøre det vil funnene bli analysert basert på den teorien som er lagt til grunn for forskningen i kapittel to. Innledningsvis vil de generelle trekkene ved scenarioarbeidet i de ulike casene bli redegjort for. Deretter vil det vurderes om scenarioene har en sammenheng med de ulike delene av økonomistyringssystemet, ved å gjennomgå de ulike elementene i Otleys (1999) rammeverk. Avslutningsvis vil en metaforisk tolkning av de ulike casene gis og en vurdering av sammenhengene mellom scenarioer og økonomistyringssystemene skal forsøkes å forklares utfra graden av usikkerhet i omgivelsene og graden av innflytelse på omgivelsene.

5.1 Scenarioer

I framsynsteorier er framsyn definert til å være noe som skal gi en innsikt i eller et bilde av framtiden, og handler om å utvikle strategi og langsiktig planlegging. Usikkerhet oppstår når man ikke har kontroll over hendelser i omgivelsene og ikke vet hva som vil bli konsekvensene av disse hendelsene. Organisasjoner forsøker å redusere usikkerhet fra omgivelsene ved å bruke ulike teknikker fra framsynsteoriene (Christensen et al. 2014). Scenarioutvikling er en teknikk for å vurdere flere mulige framtider og skal stimulere til strategisk tenking og pushe en forbi tenkte begrensninger om framtiden. Det er et verktøy for å forberede seg på hva som kan oppstå, og skal føre til at organisasjoner er mer fleksible og i stand til å håndtere usikkerhet fra omgivelsene (Amer et al. 2013).

I teorikapitlet ble ulike teknikker for utvikling av scenarioer presentert og organisasjoner må velge hvilke metoder som vil passe best for deres bruk. De empiriske funnene i denne oppgaven viser at det er en variasjon i hva som er motivasjonen for å bruke dette verktøyet, hvordan de gjennomfører prosessen med å utvikle scenarioene, samt hvilke elementer eller faktorer som de legger vekt på.

Oljeselskapets motivasjon for å utvikle scenarioene er å forstå hvordan ulike faktorer kan påvirke selskapets kontantstrøm, likviditet og skatt. Både oppkjøpsscenarioer og operasjonelle scenarioer blir utviklet for at selskapet skal kunne se effekten på selskapets resultater ved å justere på ulike faktor som de tar inn i scenarioene. Hvordan oljeprisen vil utvikle seg framover er en av de viktigste faktorene som de må forholde seg til, og scenarioene hjelper dem med å se hva som kan skje med ulike prosjekter om den går opp eller ned. Scenarioene

gir også informasjon som brukes i beslutninger for hvordan selskapet ønsker å vokse framover. Modellene som brukes er kvantitative modeller. Det er ikke en prosess som gjennomføres en gang i året, men et verktøy som blir brukt aktivt av strategi og portefølje avdelingen i selskapet jevnlig. Den informasjonen som scenarioene gir blir behandlet som sensitiv informasjon og blir ikke delt med resten av organisasjonen.

Den offentlige etaten bruker scenarioene for å vurdere hvordan ulike trender i samfunnet kan påvirke deres organisasjon. Motivasjonen er å skaffe informasjon som kan brukes i diskusjoner med eieren (departementet) om hva som vil bli de største utfordringene for etaten framover, og informasjonen skal synliggjøre avvik mellom hva de har av tilgjengelige ressurser og hva de vil kunne få behov for av ressurser om ulike hendelser i framtiden vil inntreffe. Utviklingen av scenarioene gjøres med 1 til 2 års mellomrom og er en kvalitativ analyse som utføres av et internt team. Ulike faktorer som utvikling i samfunnstrender, demografi, politikk, levevilkår, teknologi og digitalisering blir tatt inn i scenarioene og skal vise konsekvensen endringer i disse kan ha for etaten. Scenarioene blir publisert for alle i etaten og er åpen informasjon.

IT-selskapet har et sterkt fokus på hvordan konkurransen i markedet utvikler seg og bruker scenarioene for å få en oversikt over hva konkurrentene holder på med, hvilke konkurrenter har blitt sterkere eller svakere, og hva slags ny type teknologi som blir utviklet. Det er også et sterkt fokus på kundene, og de ulike kundesegmentene, og det blir vurdert hvordan kundebehov vil endre seg i forhold til trender og markedsutvikling. Motivasjonen for å bruke scenarioer er derfor å kunne være i forkant av den konkurransen som eksisterer i bransjen og forstå markedsutviklingen, og på bakgrunn av denne informasjonen bygge den rette produkt- og tjenesteporteføljen. Scenarioene er et viktig verktøy for å kunne være konkurransedyktig. Arbeidet med scenarioene gjøres i hovedsak en gang i året for de ulike forretningsenhetene i organisasjonen, og hvert tredje år for organisasjonen som helhet. Det er et internt arbeidsteam, men det blir inkludert informasjon fra eksterne aktører i prosessen. Metoden som brukes er kvalitativ og scenarioene gir informasjon som er delvis åpen i organisasjonen.

Banken utviklet scenarioer for å oppnå en bedre forståelse av samfunnet rundt dem og hvordan de kan bli påvirket av ulike faktorer. De valgte å se på blant annet globale og nasjonale trender som migrasjonstrender, oljeøkonomi, miljø, digitalisering, sentralisering og urbanisering, lovreguleringer, familiestrukturer og teknologisk utvikling. Motivasjonen var å bruke scenarioene til å lage en overordnet langsiktig strategi, som organisasjonen skal arbeide

etter. Scenarioene ble utviklet av interne medlemmer fra alle nivå i organisasjonen og hadde en ekstern aktør som la til rette for og veiledet dem i arbeidet. Metoden som ble brukt var kvalitativ, og informasjonen er åpen og tilgjengelig for alle i organisasjonen.

Empirien viser at organisasjoner i ulike bransjer bruker scenarioer og har ulike framgangsmåter og metoder. Bare oljeselskapet gjennomførte scenarioprosessen med en kvantitativ metode, de tre andre bruker en kvalitativ metode. Ulike faktorer og drivere ble inkludert og de fleste hadde et internt arbeidsteam. Kun IT-selskapet og banken inkluderte eksterne aktører. Av de fire organisasjonene som ble analysert, begrenset oljeselskapet informasjonen mest, mens den offentlige etaten og banken spredte informasjonen bredt internt. Lengden på selve scenarioene og hvor ofte de ble utarbeidet var ulikt for alle organisasjonene. Dette viser at det er en variasjon i hvordan scenarioene lages. Det som er felles er at alle bruker dem for å forstå omgivelsene og usikkerheten som kommer fra den.

Scenarioene har en funksjon og påvirker organisasjonene på ulike måter ved at de skisserer alternativer for framtiden og skaper en forståelse av strategi. At organisasjoner velger å bruke dette verktøyet kan være en indikasjon på at omgivelsene de operer i blir mer komplekse, og de forsøker å skape en forutsigbarhet og en forståelse av hva man kan forvente i framtiden. Det er ikke nok å utvikle prognoser som er basert på historiske tall, de utvikler scenarioer som vil vise hvordan de kan håndtere ulike hendelser som kan oppstå i framtiden. Dette kan gi organisasjonene mulighet til å forberede seg på hva som kan oppstå. Alle organisasjonene som ble undersøkt i denne oppgaven bruker scenarioer og de har en viktig rolle uansett hvilken grad av usikkerhet organisasjonene opplever fra omgivelsene. Fra teorien fant man at scenarioer ble utviklet for å håndtere usikkerheten som kommer fra omgivelsene og man kunne anta at scenarioene brukes oftere i organisasjoner som opplever relativ høy usikkerhet i omgivelsene (Amer et al. 2013). Men det de empiriske dataene viser er at alle organisasjonene, uansett nivå på usikkerhet, bruker scenarioene. Selv de organisasjonene som man antar opplever lav usikkerhet fra omgivelsene bruker scenarioene for å orientere seg i samfunnet og forsøker å forstå hvordan de kan bli påvirket av ulike faktorer og trender i framtiden. Ett av de viktigste funnene i denne undersøkelsen er derfor at scenarioene er sentral for alle organisasjonene. Prosessen med å lage dem er en viktig komponent av strategiarbeidet, og brukes aktivt for å forsøke å planlegge for hvordan framtiden vil kunne utvikle seg. Scenarioene har ulike funksjoner og man bruker ulike metoder. Men poenget med å bruke dem er å skape en forutsigbarhet som skal gi organisasjonen mulighet til å lede og forstå hva som er mulige alternativer og hvordan håndtere dem.

5.2 Økonomistyringen

I dette delkapittelet av analysen skal det vurderes om scenarioene har en sammenheng med de ulike delene av økonomistyringssystemet. For å gjøre det skal Otleys (1999) rammeverk for økonomistyring som ble presentert i oppgavens teorikapittel legges til grunn. I Otleys artikkel blir fem ulike elementer i et økonomistyringssystem listet opp, og om scenarioene har en sammenheng med det enkelte element vil bli analysert i denne delen av oppgaven.

5.2.1 Hovedmål

Det første elementet som skal analyseres i denne delen er selve hovedmålet eller hovedstrategien til organisasjonene. Hva er organisasjonens formål og målsetninger og på hvilken måte påvirker scenarioene dette elementet? Fra de empiriske dataene ser man at det kun er IT- selskapet som lar hovedmålet bli endret basert på informasjon fra scenarioene. En av årsakene til dette kan være at de operer i markeder som er preget av sterk konkurranse og for å være konkurransedyktig må de kunne endre hva de tilbyr og hvilke segment de ønsker å operere i. For å oppnå dette kan organisasjonen ikke være låst mot et hovedmål som eksempelvis å betjene ett spesifikt kundesegment, eller tilby en fastsatt produkt- og tjenesteportefølje, for å overleve må selskapet ha mulighet til å endre fokus og tilpasse seg omgivelsene. Informasjonen som de får i fra scenarioene viser selskapet hvilken retning de bør jobbe mot, altså hvilke produkter og tjenester som vil være konkurransedyktige, og hvilke kundesegment som vil være lønnsomme framover. Dette er en indikasjon på at de sentrale målene som er nødvendig for selskapets suksess blir påvirket av scenarioprosessen.

For de andre organisasjonene som ble undersøkt, hadde ikke scenarioene en direkte påvirkning på dette elementet. Det var viktig at informasjonen som ble brukt fra scenarioene var innenfor de overordnede målene til organisasjonene. I oljeselskapet ble ikke scenarioene gjennomført om de ikke var innenfor ett av selskapets hovedmål. Med dette menes det at scenarioarbeidet skulle understøtte organisasjonenes hovedmål, og være et verktøy som skal brukes for å oppnå hovedmålene. Dette var også tilfelle for banken og den offentlige etaten hvor hovedmålene ikke skulle bli berørt av scenarioarbeidet.

5.2.2 Strategi og planer

Det andre elementet som Otley tar inn i sitt rammeverk for økonomistyring er de strategiene og planene som organisasjonen utformer og implementerer. Hvilken effekt scenarioene har på denne delen av økonomistyringssystemet varierer. Men funnene viser at alle organisasjonene utvikler strategier eller planer hvor scenarioene er innarbeidet.

Oljeselskapet utarbeider en langsiktig plan som inkluderer alle aktivitetene som selskapet har i porteføljen sin. Dette er ulike utbyggingsprosjekter, produserende felter og utviklingsmuligheter. Scenarioanalysene vurderer ulike alternativer og synliggjør hvilke prosjekter som vil være best å implementere i selskapets virksomhet. Langtidsplanen brukes til å planlegge selskapets operasjonelle, strategiske og finansielle drift, og er et viktig verktøy i selskapsstyringen. Det første året i langtidsplanen legger grunnlaget for årsbudsjettet. Scenarioene har en svært sentral rolle for oljeselskapets virksomhet, fordi alle prosjekter og utviklingsmuligheter har en opprinnelse fra scenarioarbeidet, og er grunnlaget for hva selskapet gjør.

IT- selskapet utvikler en langtidsplan som er en plan for hvordan selskapet skal styre tre år fram i tid og viser de strategiske valgene som selskapet har fastsatt. Scenarioene som gjøres hvert tredje år tas inn i denne planen og det første året av den blir utarbeidet til et årsbudsjett. I budsjettet implementeres også informasjonen som kommer fra de årlige scenarioene som blir gjennomført i forbindelse med i strategiprosessen for hvert enkelt forretningsområde. Selskapets planer og strategi er dermed sterkt påvirket av scenarioene.

Den offentlige etaten utarbeider en langsiktig plan og budsjett som inkluderer informasjon fra omverdenanalysen. Planen brukes til å prioritere de viktigste oppgavene og skal brukes til den langsiktige styringen i etaten. Langtidsbudsjettet er et hjelpemiddel for økonomistyringen i etaten ved at det viser hva som skal prioriteres av oppgaver i en tid da etaten får strammere økonomiske rammer. Det alternative langtidsbudsjettet inkluderer de samfunnsendringene som etaten antar vil skje. De ekstra ressursene som vil kreves for denne endringen forventes det blir dekt gjennom effektivisering. Scenarioene påvirker dermed planene til etaten ved å vise hvilke oppgaver som skal prioriteres og hvor mye ressurser som må spares inn ved hjelp av effektivisering.

Banken utvikler en langsiktig strategi med tilhørende strategiske veivalg som skal vise hvilke områder de ønsker å vektlegge og utvikle. Strategien gir banken ambisjoner for hva den skal jobbe mot og fører til beslutninger som vil være knyttet til økonomistyringen. For eksempel

vil ambisjonen om å drive effektivt, føre til at økonomistyringen brukes for å kartlegge ressursforbruk i organisasjonen og legge til rette for at ulike tiltak for effektivisering slik som bemanningsreduksjon kan gjennomføres.

5.2.3 Målnivå

Målnivå innen økonomistyringen er relatert til kvantitative og kvalitative målnivå som organisasjoner må oppnå.

I oljeselskapet blir måltall satt i forbindelse med utvikling av langtidsplanen og budsjettene. Måltall settes for blant annet produksjon av olje, eller det gis ulike måltall som ledere skal oppnå. Måltallene settes ved bruk av informasjon fra langtidsplanen og budsjettene som er basert på scenarioanalysene.

IT-selskapet utvikler måltall for forretningsområdene, lederne og for selgerne. Et forretningsområde kan få måltall om hvor mye av produksjonen skal foregå i utlandet, og er basert på informasjon i scenarioene. Selgere og ledere får også mål som er basert på informasjon fra scenarioene. Dette er en måte å sikre at produksjon og drift av selskapet er i henhold til de målene, strategier og planer som er lagt.

For den offentlige etaten blir noen målnivå satt i langtidsplanen. De fleste er kvalitative og er en beskrivelse av hva som skal være gjennomført i løpet av ulike år. Disse målene og tilhørende målnivå har ikke en direkte link til scenarioene i følge lederen som ble intervjuet i denne organisasjonen. Man kan dermed anta at de er basert på den virksomhetsstrategien og tildelingsbrevet som også ligger til grunn for langtidsplanen.

Banken setter i sin langsiktige strategi ulike strategiske veivalg som gir ambisjoner og som fører til eksempelvis måltall om reduksjon av bemanning. Koblingen mellom scenarioene og målnivå er ikke så tydelig, men strategien angir en føring eller ambisjon som banken forsøker å oppnå slik som ulike former for effektivisering, som leder til ambisjoner om eksempelvis reduksjon i bemanning på 10-15 prosent de neste årene.

5.2.4 Incentiver

Motivasjon og incentiver er assosiert med ulike organisasjoners ordninger for å motivere og belønne de ansatte. Organisasjoner implementerer forskjellige varianter av incentivsystemer i sine økonomistyringssystemer basert på de målnivåene som er fastsatt. Av de organisasjonene

som ble undersøkt har de to private selskapene implementert dette i sine økonomistyringssystemer.

Oljeselskapet har incentivordninger som gir bonus om ulike måltall oppnås. Det samme gjelder for IT-selskapet som har en incentivordning for ulike ledere og selgere der måloppnåelse fører til bonuser. Målene som er satt er basert på informasjon fra scenarioene i begge selskaper.

Den offentlige etaten og banken har ingen direkte incentivordninger for bonus og lignende belønninger for ansatte.

5.2.5 Informasjonsflyt

Informasjonsflyten i økonomistyringssystemer skal hjelpe organisasjonene til å gjøre korrigeringer av feil som har oppstått, eller gi mulighet til å unngå at feil vil oppstå.

Både i oljeselskapet og IT-selskapet har informasjonsflyt en rolle som kan kobles opp mot scenarioene. Ulike måltall for produksjon, salg og lignende blir sammenlignet med faktiske resultater og avvik gir signaler om at korrigeringer må gjøres. Eksempelvis kan avvik i forhold til salg av et spesifikt produkt som IT-selskapet produserer, vise at det er for lavt i forhold til forventet måltall. Dette kan føre til en korrigering av strategien slik som at produktet enten vil bli produsert i et lavkostland om det er en mulighet, eller at produktet tas ut av produktporteføljen. Scenarioene vil kunne gi et signal for hva som vil være den rette type korreksjon i slike tilfeller. I tillegg er flere av måltallene utarbeidet på bakgrunn av informasjon fra scenarioene.

Informasjon fra scenarioene vil også kunne føre til at selskapene oppdager uheldige konsekvenser av ulike prosjekter eller planer som er igangsatt slik at man kan korrigere før de får en effekt på selskapene. Dette kan eksempelvis være at oljeselskapet ser at utviklingen i oljeprisen vil gjøre en planlagt utbygging for kostbar og slik føre til at den blir satt på vent eller kansellert.

For etaten vil informasjonsflyten knyttet til økonomistyringssystemet påvirkes av scenarioene ved at to ulike driftsbudsjetter utvikles. Det alternative budsjettet inkluderer de nevnte samfunnsendringene. Forskjellen mellom disse to budsjettene viser hva de har av tildelte ressurser og hva de skulle ønske de kunne ha mottatt av midler fra departementet.

Informasjonen som dette gapet gir, brukes til å prioritere og omfordele de ressursene de har til

rådighet. Informasjonsflyten har slik en korrigerende rolle ved at den viser hvor ressursene bør rettes, og slik hjelpe etaten med å unngå at unødvendige hendelser oppstår innenfor de gitte budsjetttrammene.

Bankens informasjonsflyt går også på å kartlegge hvor ressursene som de er tildelt i driftsbudsjettet brukes, og hvordan de kan omfordele disse. I budsjettprosessen blir behovene til de ulike kontorene kartlagt og sammenstilt i et totalbehov for banken. Dette måles opp mot tildelte midler og tilpasning av ressurser gjøres om budsjettet viser et over eller underforbruk. Scenarioene spiller inn i denne prosessen ved at de eksempelvis har gitt ambisjoner for effektivisering, som banken har igangsatt, dette måles og informasjonsflyten fører til eventuelle justeringer slik at ressursene kan tilpasses bedre.

Hvor mange elementer som viser en sammenheng med scenarioene kan summeres opp i følgende tabell:

Elementer i økonomistyringen	Hovedmål	Strategi og planer	Målnivå	Incentiver	Informasjonsflyt
Oljeselskap		X	X	X	X
Offentlig etat		X			X
IT- selskap	X	X	X	X	X
Bank		X	X		X

Tabell 1. Oppsummering av elementene i økonomistyringssystemet

Vi ser at det er en variasjon i hvor mye scenarioene tas inn i økonomistyringen. Strategi og planer og informasjonsflyt er de elementene i økonomistyringen som påvirkes i alle organisasjonene som ble undersøkt. At disse elementene blir påvirket kan i stor grad bli forklart av at scenarioene er et strategisk verktøy, der et av hovedmålene er å skaffe informasjon som skal gi grunnlag for utvikling av nettopp strategi og ulike planer. Informasjonsflyt er nødvendig for å sikre at strategien og planene blir implementert og gjennomført på korrekt måte.

Målnivå blir påvirket av scenarioene i olje og IT- selskapet, samt bankens økonomistyringssystem. Mens incentivsystemer kun hadde en påvirkning av scenarioene for olje og IT- selskapet.

Hovedmålet ble påvirket av scenarioene i IT-selskapet og dette kan være som nevnt tidligere at selskapet opplever sterk konkurranse fra omgivelsene som fører til behov for å endre hovedmålet når omstendighetene krever det.

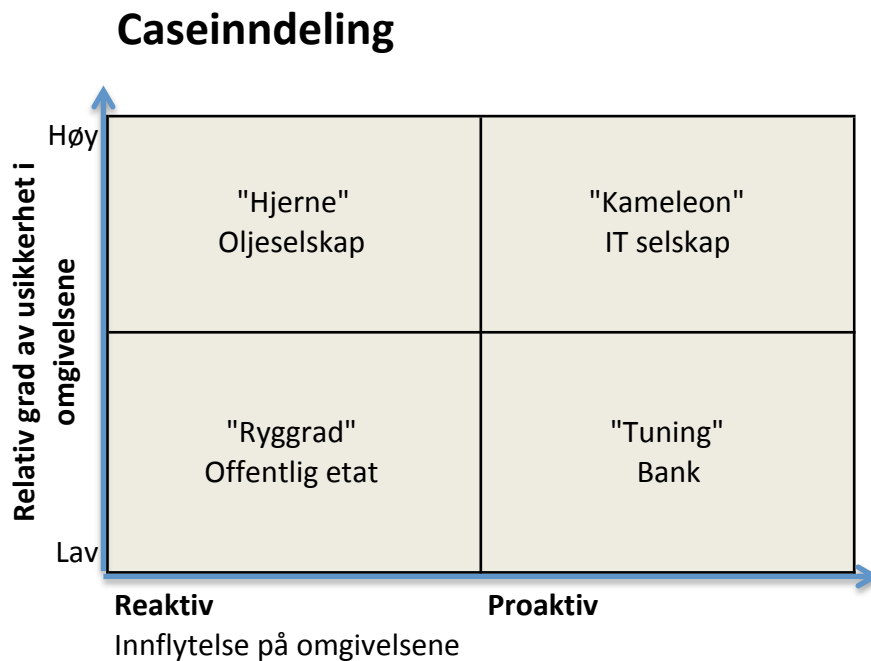
Fra analysen over kan man anta at det er en sammenheng mellom scenarioene og økonomistyringen. For IT-selskapet var koblingen svært tett og førte til at alle de ulike elementene som Otley (1999) beskriver i sitt rammeverk for økonomistyring viste en sammenheng med scenarioene. Oljeselskapets økonomistyringssystem viste en sammenheng med fire av de fem elementene i rammeverket. For de resterende organisasjonene var det færre koblinger, og vi ser at bankens økonomistyringssystem viste en sammenheng på tre elementer, mens etaten viste en sammenheng med elementet for strategi og planer, samt informasjonsflyt. Analysen indikerer dermed at scenarioene har en sammenheng med økonomistyringssystemer, men at den varierer mellom de ulike organisasjonene.

5.3 Analyse av casene

I dette delkapittelet skal de ulike casene bli analysert basert på den teoretiske diskusjonen i kapittel to. Variasjonen av hvor tett sammenhengene mellom scenarioer og utformingen av økonomistyringssystemer er skal forsøkes å forklares utfra graden av usikkerhet i omgivelsene og graden av innflytelse på omgivelsene. Som analysen indikerer i delkapitlene over er scenarioarbeidet et viktig verktøy for organisasjonene og det indikeres at det eksisterer en sammenheng med økonomistyringssystemer. Det er en forskjell i hvor sterk denne sammenhengen er og videre i dette delkapittelet skal det undersøkes nærmere hvorfor den er ulik.

For å analysere de ulike organisasjonenes bruk av scenarioer og påvirkningen det har på økonomistyringen vil de ulike casene bli gitt en metafor. Dette gjøres for å forsøke å gi en forståelse av komplekse sammenhenger på en enkel måte. Ifølge Morgan (1997), er metaforen et viktig verktøy for å skape en dypere forståelse og fører til at man ser og forstår organisasjoner på en helt egen og unik måte. Metaforer brukes når vi prøver å forstå en opplevelse i form av en annen opplevelse. Man gir implisitte eller eksplisitte påstander om at A er lik B. Eksempelvis kan man gi en metafor om en person, at han er en løve, da bruker vi bildet av en løve for å gjøre oppmerksom på de løveliknende aspektene til mannen. Metaforen rammer inn vår forståelse av mannen på en helt spesiell måte (Morgan 1997).

Casene har blitt plassert slik som vist i matrisen under med sine tildelte metaforer. En beskrivelse av metaforen og analyse av de enkelte casene vil bli gitt i den videre delen av kapitlet.



Figur 7. Inndeling av caser

Hvordan økonomistyring og scenarioer er koblet sammen i organisasjonene i de fire cellene er avhengig av usikkerhet og proaktiv eller reaktiv innflytelse på omgivelsene. Det antas i denne oppgaven at variasjonen i koblingene kan forklares utfra graden av usikkerhet i omgivelsene og graden av innflytelse på omgivelsene.

Case oljeselskap; "Hjernen"

Oljeselskapets plassering i matrisen skal reflektere at selskapet møter høy usikkerhet fra omgivelsene sine og har en reaktiv innflytelse på den. Med dette menes det at hendelser i omgivelsene vil føre til stor usikkerhet for selskapets virksomhet og vil kunne påvirke dem i sterk grad. Som nevnt i de empiriske dataene vil oljeprisens volatilitet kunne påføre selskapet atskillige tap eller gi store gevinster og den er et usikkerhetsmoment som selskapet jobber aktivt for å forutsi konsekvensen av. Dette leder videre til en forklaring av hvorfor selskapets

innflytelse på omgivelsene er reaktiv. Fordi det er oljeprisen, blant flere andre makrofaktorer, som i utgangspunktet skaper høy usikkerhet for selskapet vil innflytelsen over disse være reaktiv. Med det menes det at selskapet ikke kan påvirke oljeprisen eller valutakursene, og må tilpasse seg endringene i disse. Selskapet må håndtere disse endringene fra omgivelsene på en eller annen måte, og scenarioene brukes for å forberede seg på denne usikkerheten. De forsøker å utnytte det å være mest mulig tilpasningsdyktig til endringene, og dette fører til at scenarioene innarbeides i økonomistyringen i mange ulike ledd. Som vist i forrige delkapittel hadde scenariene en innvirkning på langsiktige planer og strategier, målnivå, incentivsystemene og informasjonsflyten i systemet.

Hvorfor metaforen ”hjerne” passer til denne situasjonen har flere årsaker. Scenarioene blir utviklet i en egen avdeling i selskapet av kunnskapsrike personer. De bygger modeller, analyserer og knuser tall og utfallet av dette arbeidet er scenarioene. De bruker mye kapasitet på å forsøke å ha kontroll over det som skjer i omgivelsene og man kan anta at det er fordi de har en reaktiv innflytelse på omgivelsene. De analyserer alle variablene og prøver å forstå hvilke hendelser som vil komme framover og effekten de vil ha på selskapet. Det er et eget team som ikke involverer resten av selskapet, og det de utarbeider er lukket informasjon som føres videre ned i organisasjonen. De gir en slags ordre eller føring for hva resten av organisasjonen skal arbeide med. Dette kan sammenlignes med en hjerne som tenker og vurderer og sender signaler ut i kroppen. Den bestemmer hva du gjør, at du skal løpe til høyre eller at du skal spise det eplet. Så selskapets avdeling som utarbeider scenarioene har en lignende funksjon i organisasjonen, de er selskapet hjerne og påvirker resten av organisasjonen. Vi kan se at scenarioene som ”hjernen” utvikler viser en sammenheng med økonomistyringssystemet i selskapet, de påvirker utformingen av det og gir en indikasjon på hvordan de best kan håndtere usikkerheten i omgivelsene.

Selskapets bruk av scenarioene kan derfor sammenlignes med en ”hjerne”. Siden de ikke har en stor innflytelse på det som skaper usikkerheten må ”hjernen” prøve å kontrollere hva effekten av endringene vil være på resten av organisasjonen.

Analysen indikerer at hvordan selskapet arbeider med scenarioene for å håndtere usikkerheten fra omgivelsene og den reaktive innflytelsen selskapet har på omgivelsene påvirker økonomistyringssystemet. Det kan med bakgrunn i dette antas at de to variablene fører til at sammenhengen mellom scenarioarbeidet og utformingen av økonomistyringssystemet blir

sterkere enn eksempelvis de organisasjonene som møter en relativ lavere usikkerhet i matrisen.

Case offentlig etat; ”Ryggraden”

Relativ lav grad av usikkerhet fra omgivelsene og en reaktiv innflytelse på omgivelsene kjennetegner den offentlige etaten. Etaten møter ikke noen form for konkurranse, det finnes ingen aktør som prøver å overta virksomheten eller forsøker å konkurrere om brukerne. Faktorene som skaper usikkerhet for etaten kommer fra ulike trender og faktorer som påvirker samfunnet og de brukergruppene som etaten er satt til å ivareta. Det vil være en lav grad av usikkerhet fra omgivelsene fordi endringene i disse ikke utgjør en risiko for etatens virksomhet, men endringene kan eksempelvis påvirke hvordan den skal utføre de ulike funksjonene. Etaten er reaktiv i forhold til innflytelse på omgivelsene fordi de trendene som kan føre til usikkerhet kan den ikke påvirke. Dette kan være ulike markeds- og samfunnstrender, demografisk utvikling eller uventede hendelser slik som høy økt ledighet i uventede deler av arbeidsmarkedet.

Etaten som opplever lav grad av usikkerhet fra omgivelsene bruker scenarioene til å diskutere de ulike faktorene som de mener kan ha en effekt på etatens framtid. De forsøker å synliggjøre hva som kan utvikle seg til problemer i framtiden, både til eieren som er departementet, men også internt i selve organisasjonen. De opplever ikke et sterkt press fra omgivelsene til å omstille organisasjonen etter det scenarioene viser, men de forsøker å legge en plan over hva som vil trenge mest fokus og som vil bli mest kritisk å prioritere av alle de ulike oppgavene etaten har. Dette påvirker økonomistyringssystemet på to måter, for det første blir scenarioene reflektert i langtidsplanen og tilhørende budsjetter, og informasjonsflyten gir tilbakemeldinger på hvordan de kan omprioritere ressursene.

Etaten er gitt metaforen ”Ryggraden” og en ryggrad gir fleksibilitet og støtte til hele kroppen, den bærer vekten av kroppen og beskytter ryggmargen som sørger for kontakten mellom hjernen og kroppen. Etatens oppgaver er mange og har en viktig funksjon i samfunnet, de kan på denne måten sammenlignes med ryggradens viktige funksjon for kroppen.

Arbeidsoppgavene de er satt til å utføre skal sikre at en stor del av velferden i det norske samfunnet blir ivaretatt. De forvalter en tredjedel av statsbudsjettet og binder sammen ulike funksjoner i velferden. Scenarioene gir informasjon som skal hjelpe organisasjonen å prioritere mellom de ulike funksjonene, og påvirker ressursfordelingen og planleggingen av

oppgavene. Fordi etaten har mange ulike funksjoner kan den sammenlignes med funksjonen ryggraden har med å binde sammen ulike deler av kroppen, samtidig som den stabiliserer og støtter resten av kroppen. På samme måte som signaler om hva som må gjøres går til eller fra hjernen via ryggmargen i ryggraden og ut i kroppen, vil etaten motta signaler fra departementet for hva de skal arbeide med og hvordan det skal gjennomføres. Informasjon fra blant annet scenarioene sendes opp til departementet som signal om hvor de har behov for mer ressurser og hvor eventuelle problemer vil oppstå, og forsøker på denne måten å gi signaler om hva som er eller vil bli utfordringer for organisasjonen.

Metaforen ”ryggrad” kan derfor brukes for etaten som opplever lav usikkerhet i omgivelsene og har en reaktiv innflytelse på omgivelsene. I denne situasjonen gir scenarioene impulser om hva som forventes i framtiden, slik at organisasjonen kan respondere og gjøre justeringer mellom de ulike funksjonene den er satt til å forvalte.

Det at etaten opplever relativ lav grad av usikkerhet og har liten innflytelse på omgivelsene kan forklare at økonomistyringen i etaten viser en mindre sammenheng med scenarioene enn eksempelvis oljeselskapet. Etaten er den organisasjonen hvor scenarioene har minst sammenheng med økonomistyringssystemet i denne undersøkelsen.

Case IT selskap; ”Kameleonen”

IT selskapets plassering i matrisen skal gjenspeile at det er et selskap som møter relativ høy usikkerhet fra omgivelsene og har en proaktiv innflytelse på omgivelsene. Dette betyr at usikkerheten selskapet møter i omgivelsene vil kunne påvirke dem på flere måter. Sterk konkurranse i markedet og utvikling av ny teknologi fører til et behov om å forstå de ulike markedstrendene og skaffe informasjon om hva som utvikles av ny teknologi, forståelse av konkurrentbildet og hva som vil være de beste kundesegmentene for å sikre at virksomheten vil være konkurransedyktig. Usikkerheten fra omgivelsene utgjør en risiko for selskapet og det vil være et konkurransefortrinn å skaffe informasjon som kan gi en oversikt over hva usikkerheten består av. Dette oppnår de ved bruk av scenarioene som utvikles i selskapet. Det er et verktøy som brukes for å forstå omgivelsene og i tillegg gir det informasjon om hva som er den beste reaksjonen på usikkerheten. Selskapet har en proaktiv innflytelse på omgivelsene sine fordi de har en mulighet til å påvirke. De produserer og utvikler teknologiske løsninger og produkter og kan på denne måten skape et nytt produkt eller tjeneste som utkonkurrerer eller eliminerer noe av det som i utgangspunktet skapte usikkerheten. Scenarioene hjelper

med å skaffe informasjon som kan brukes i dette arbeidet, ved å vise hva som er de nyeste trendene, hva kundene ønsker og har behov for, og fører til at de kan tilpasse og utvikle produkt og tjenesteporteføljen de tilbyr markedet. Dette kan være årsaken til at alle elementene i økonomistyringssystemet viser en sammenheng med scenarioene.

Som metafor for dette selskapet falt valget på ”Kameleon”. Kameleonen kjennetegnes ved at den kan raskt skifte farge etter omgivelsene for å passe inn eller for å skremme. I tillegg kan øynene bevegges uavhengig av hverandre for å søke etter byttedyr. Metaforen skal gjenspeile at selskapet er i stadig endring for å tilpasse seg usikkerheten som kommer fra omgivelsene. De har et stort fokus på å forstå hva som vil påvirke dem og de forsøker med blant annet informasjon fra scenarioene å tilpasse seg. De søker vidt i omgivelsene for informasjon som brukes til både å tilpasse seg, men også å skremme andre konkurrenter. Den proaktive håndteringen av omgivelsene kan føre til at konkurrenter mister markedsandeler ved at de utvikler nye produkter og tjenester. For å klare dette må selskapet ofte omorganisere og restrukturere forretningsenheter og områder, og organisasjonen er dynamisk og tilpasningsdyktig. Selskapets reaksjonsevne til usikkerheten i omgivelsene og den proaktive innflytelsen de har kan derfor sammenlignes med kameleonens tilpasning til omgivelsene eller måten den forsøker å skremme vekk konkurrentene sine. I tillegg kan selskapets bruk av scenarioene for å samle inn informasjon sammenlignes med kameleonens øyne som hele tiden søker bredt etter byttedyr.

”Kameleon” som metafor kan passe når usikkerheten i omgivelsene er høy og innflytelsen på den også er høy, fordi selskapet må bruke informasjonen fra scenarioene til å skremme eller tilpasse seg det som fører til usikkerhet i omgivelsene.

Måten selskapet bruker scenarioene for å tilpasse seg omgivelsene sine har en innflytelse på økonomistyringssystemet i selskapet. Fordi de møter høy usikkerhet fra omgivelsene og har en proaktiv innflytelse på den, kan det derfor antas at dette er årsaken til at alle elementene i økonomistyringssystemet blir påvirket av scenarioarbeidet.

Case bank; ”Tuning”

Banken er plassert i matrisen hvor det er relativ lav usikkerhet og en proaktiv innflytelse på omgivelsene. Den møter relativ lav usikkerhet fra omgivelsene fordi det er en bank som er eid av staten og har et samfunnsnyttig formål. Det fører til at den ikke møter noen konkurranse fra andre fordi de oppgavene den har bare blir utført av denne banken. Den får ressurser tildelt

fra staten og det fører til at det ikke er et mål om inntektsoptimalisering, det er ikke et fokus på å tjene penger. Det som gir banken en usikkerhet fra omgivelsene kan være ulike samfunnstrender eller endringer i faktorer som kan påvirke ulike oppgaver den blir satt til å gjennomføre og hvordan de skal utføres. Den proaktive innflytelsen på omgivelsene kan forklares med at banken har mulighet til å påvirke ulike markeder eller fagfelt som den operer i. Rollen til banken i samfunnet er å utvikle gode og trygge hjem, blant annet ved tilskudd til oppsett av mer miljøvennlige hus og leiligheter, eller ved å gi lån til låntakere som ikke kan dekke egenkapitalkravet som private banker krever. Ved å være en bank som eksempelvis gir tilskudd slik at nye utleieleiligheter bygges, kan de påvirke utleiemarkedet slik at presset i utleiemarkedet går ned, og dermed også leieprisene. Scenarioene bruker banken for å få et overordnet syn på hva som kan påvirke dem framover, og blir brukt til å lage en langsiktig strategi for at de skal være bedre forberedt på eventuelle utfordringer som ligger fram i tid.

Ordet ”tuning” er engelsk og betyr justering. Dette er en metafor som vil passe som en beskrivelse av hvordan banken arbeider. Fordi den opplever lav usikkerhet møter den ikke høyt press og krav til store forandringer. Dette betyr at den kan tune og tilpasse seg der det er behov. For eksempel må banken tilpasse seg de gitte rammene den får tildelt og justerer seg innenfor disse. Den justerer seg etter eierens forventninger og tilpasser midlene til de områdene som har størst behov. Bankens metafor er derfor ”Tuning” og den passer når usikkerheten i omgivelsene er lav, mens innflytelsen på den er høy. Det er fordi organisasjonen bruker informasjonen fra scenarioene til å justere organisasjonen og tilpasse den til de oppgavene som den utfører og som kan ha en påvirkning på omgivelsene.

Scenarioene brukes for å forsøke å se hva som vil komme av utvikling i samfunnet og som kan påvirke banken. Dette har hatt en påvirkning på økonomistyringssystemets elementer for strategi og planer, målnivå og informasjonsflyt. Det er ett element mer enn den offentlige etaten som også opplever relativ lav usikkerhet fra omgivelsene, og man kan anta at årsaken til dette er fordi banken har en proaktiv innflytelse på omgivelsene sine.

5.4 Sammendrag

Analysen som er utført i dette kapitlet viser at alle de fire organisasjonene utarbeider scenarioer, men at det er en variasjon i hva som er motivasjonen for å lage dem, hva slags metode som brukes, og hvilke faktorer de tar inn i scenarioene. Det som er felles er at alle bruker scenarioene for å forsøke å forstå omgivelsene sine og forutse hva som kan oppstå av

hendelser og trender. De forsøker å forstå effekten det kan ha på deres organisasjon i framtiden og hvordan de kan forberede seg. Analysen indikerer derfor at scenarioarbeidet har en funksjon i alle de ulike organisasjonene.

Analysen gir en indikasjon om at scenarioene har en sammenheng med utformingen av økonomistyringssystemet i alle de studerte organisasjonene. Basert på Otley (1999) rammeverk ble det vist at det er en variasjon i denne sammenhengen, hvor den svakeste sammenhengen var i den offentlige etaten hvor to elementer ble påvirket, til sterkest sammenheng hos IT – selskapet med fem elementer i økonomistyringssystemet.

Hva som er årsaken til denne variasjonen er ulik i de fire organisasjonene ble forsøkt vist basert på to ulike faktorer. Det ene var den relative graden av usikkerhet som organisasjonene møter fra omgivelsene og den andre var hvilken innflytelse organisasjonen har på omgivelsene sine. Analysen indikerer at i organisasjonene som har høyest relativ grad av usikkerhet fra omgivelsene vil scenarioene ha en sterkere sammenheng med elementene i økonomistyringssystemet. Det var en forskjell mellom disse to der den organisasjonen som var proaktiv viste en sammenheng med scenarioene på ett element mer enn det selskapet som var reaktiv i innflytelsen på omgivelsene. For de to organisasjonene som møtte relativ lav grad av usikkerhet fra omgivelsene var det organisasjonen med en reaktiv innflytelse på omgivelsene som hadde færrest sammenhenger mellom scenarioene og økonomistyringssystemet. For den organisasjonen som var proaktiv ble det funnet at tre av fem ulike elementer i økonomistyringssystemet hadde en sammenheng med scenarioene.

For å forklare hvordan faktorene som er beskrevet over påvirker organisasjonenes bruk av scenarioer og sammenhengene med økonomistyringssystemet, ble det gitt metaforer som skal gi et bilde av organisasjonen, i et forsøk på å enklere forklare hvorfor sammenhengene med økonomistyringssystemet er ulikt. Følgende metaforer ble gitt; ”Hjernen” (oljeselskapet), ”Ryggraden” (offentlig etat), ”Kameleon” (IT selskapet) og ”Tuning” (Bank)

6.0 Konklusjon

Målet med denne masteroppgaven var å undersøke hvordan ulike organisasjoner håndterer usikkerheten fra omgivelsene og om dette arbeidet har en effekt på økonomistyringssystemer. Økt usikkerhet i omgivelsene fører til at organisasjoner forsøker å redusere den på ulike måter. Å kunne tilpasse seg omgivelsene vil være en suksessfaktor for de fleste organisasjoner og ved å oppnå en forståelse av hvordan og hvorfor omgivelsene endres, vil man være i bedre stand til å håndtere usikkerheten. Både scenarioarbeid og økonomistyring forsøker å redusere usikkerhet på ulike måter, og denne oppgaven har forsøkt å undersøke nærmere om det er en sammenheng mellom de to. Temaet er aktuelt fordi de fleste organisasjoners omgivelser blir mer og mer komplekse på bakgrunn av ulike faktorer. Dette fører til usikkerhet som de forsøker å håndtere, og mange utarbeider prognoser for å legge langsiktige planer. Problemet med disse er at de er basert på historiske tall og informasjon, og tar ikke høyde for ulike hendelser og utviklinger som kan oppstå i omgivelsene til organisasjonen framover. Økonomistyringssystemer blir tilpasset de ulike kontekstene organisasjonene operer innen, og scenarioer brukes for å skaffe informasjon om hvordan ulike framtider kan påvirke organisasjonene. Ved å bruke denne informasjonen kan organisasjoner tilpasse økonomistyringssystemet bedre og oppnå en mer effektiv organisasjon som vil fungere i dynamiske omgivelser.

Oppgaven har med dette som bakgrunn forsøkt å besvare følgende problemstilling; *Hvilke sammenhenger finnes mellom scenarioarbeid og utformingen av økonomistyring i organisasjoner?*

Utvalget av organisasjoner ble gjort med bakgrunn i den teoretiske diskusjonen i kapittel 2.3, hvor det ble forsøkt vist at betingelsene strategi og eksterne omgivelser kan føre til at scenarioarbeidet og sammenhengen med utformingen av økonomistyringssystemer vil være ulikt i de ulike organisasjonene. Basert på variablene relativ usikkerhet fra omgivelsene og innflytelsen organisasjonen har på omgivelsene kunne man anta at det ville eksistere fire ulike måter å jobbe med scenarioer og fire ulike økonomistyringssystem. Valget av organisasjoner for å undersøke problemstillingen ble basert på disse antakelsene, og et oljeselskap, et IT-selskap, en offentlig etat og en bank ble valgt, i tillegg var et utvalgskrav at organisasjonene gjennomfører scenarioprosesser i sin virksomhet.

Analysen av hvilke sammenhenger som finnes mellom scenarioarbeid og utformingen av økonomistyringen i de ulike organisasjoner har resultert i følgende:

Når det gjelder scenarioene ble det funnet at alle de undersøkte organisasjonene bruker dette verktøyet uansett hvilket nivå på usikkerhet de møter fra omgivelsene. Scenarioene brukes for å oppnå en oversikt over omgivelsene og en forståelse av hva som vil påvirke dem i framtiden. Prosessen med å utarbeide dem var et viktig element i strategiprosessen til organisasjonene. Scenarioene gav en forutsigbarhet som organisasjonene forsøker å bruke til å forberede seg på hva som kan hende i framtiden. De ble utviklet med ulike motivasjon, ulike faktorer, og forskjellige metoder. Scenarioene hadde en funksjon i alle organisasjonen, og var et verktøy for å forstå omgivelsene og forberede seg på ulike usikkerhetsmomenter som scenarioene synliggjorde.

I forhold til hvordan scenarioarbeidet innarbeides i økonomistyringssystemene indikerer analysen at det er en sammenheng. Hvor sterk denne sammenhengen er for organisasjonene varierer. Den sterkeste koblingen fant man i IT- selskapet hvor det var en sammenheng med alle fem elementene som ble analysert i økonomistyringssystemet. Tett etterfulgt av oljeselskapet med fire elementer, banken med tre og til slutt den offentlige etaten med to elementer. Fra analysen kan man derfor anta at det eksisterer en sammenheng mellom scenarioene og økonomistyringssystemene i varierende grad.

Metaforen ”Hjernen” kan brukes når usikkerheten i omgivelsene er høy, og innflytelsen på omgivelsene er reaktiv. I denne organisasjonen er fokuset i scenarioene å forstå hvordan usikkerheten i omgivelsene kan påvirke organisasjonen og det brukes mye kapasitet på dette arbeidet. Den har ikke innflytelse på omgivelsene på en slik måte at den kan endre usikkerheten. Derfor brukes scenarioene aktivt for å forberede seg på ulike endringer i omgivelsene og forstå hvordan de påvirker selskapet. Analysen indikerer at dette fører til at de har en sterkere sammenheng med økonomistyringssystemet.

Metaforen ”Ryggraden” kan brukes når usikkerheten i omgivelsene er lav, og innflytelsen på omgivelsene er reaktiv. Scenarioene brukes til å gi impulser ut i organisasjonen om hvor den må reagere og tilføre ressurser. Fra analysen kan man anta at økonomistyringen i denne organisasjonen har en svakere sammenheng med scenarioene, svakere enn i de andre organisasjonene.

Metaforen ”Kameleonen” kan bli brukt når usikkerheten i omgivelsene er høy, og innflytelsen på omgivelsene er proaktiv. Informasjonen fra scenarioene brukes til å tilpasse seg til og påvirke omgivelsene den operer i. Økonomistyringen i denne organisasjonen har den sterkeste

sammenhengen til scenarioene, og analysen indikerer at høy usikkerhet i omgivelsene og en proaktiv innflytelse kan være årsaken.

Metaforen ”Tuning” kan brukes når usikkerheten i omgivelsene er lav, og innflytelsen på omgivelsene er proaktiv. Organisasjonen som har disse kjennetegnene bruker informasjon fra scenarioene til å tilpasse og justere ressursene og midlene til de oppgavene som den skal utføre. Fra analysen kan man anta det er en sammenheng mellom scenarioene og økonomistyringssystemet, men i mindre grad en organisasjoner som opplever høy usikkerhet fra omgivelsene.

Basert på denne forskningen og casene som ble studert i den, kan det antas at scenarioene har en viktig funksjon for de organisasjonene som bruker dem. Analysen indikerer at det finnes en sammenheng mellom scenarioarbeidet og utformingen av økonomistyringssystemene og at denne sammenhengen varierer. Analysen indikerer videre at variasjonen som oppstår kan forklares med at organisasjoner operer i en kontekst med ulik grad av usikkerhet fra omgivelsene, og ulik mulighet til å påvirke omgivelsene sine. Analysen indikerer også at sammenhengen mellom scenarioene og økonomistyringssystemene kan rangeres på følgende måte:

1. den sterkeste sammenhengen er i organisasjonen hvor muligheten til innflytelse er proaktiv og graden av usikkerhet er høy
2. den nest sterkeste sammenhengen er i organisasjonen med en reaktiv innflytelse på omgivelsene og med en relativ høy usikkerhet i omgivelsene
3. den nest svakeste sammenhengen er i organisasjoner med en proaktiv innflytelse på omgivelsene og lav usikkerhet
4. den svakeste sammenhengen er i organisasjonen som har en reaktiv innflytelse og med en relativ lav grad av usikkerhet fra omgivelsene.

6.1 Forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner

Sammenhenger mellom framsynsteorier og økonomistyringsteorier kan gi grunnlag for mye interessant forskning. I denne studien har totalt fire caser blitt undersøkt. Det ville vært en fordel med flere organisasjoner i de ulike feltene i matrisen for å få et større grunnlag for sammenligning og for å trekke konklusjoner, men oppgavens tidsperspektiv har satt begrensninger for dette.

Videre forskning kan eksempelvis være innen et enkelt felt i matrisen slik som høy usikkerhet fra omgivelsene og en proaktiv innflytelse. Ved å inkludere flere selskaper som passer innenfor dette utvalgsriteriet kan en dypere forståelse av hvordan de håndterer usikkerheten fra omgivelsene oppnås. I tillegg vil det være spennende å se på organisasjonenes utvikling over tid, eksempelvis to til fem år fram i tid og undersøke om måten de arbeider med scenarioene har endret seg, eller om effekten på økonomistyringssystemet har blitt sterkere eller svakere. Spesielt interessant i denne sammenhengen vil det være å undersøke banken som nylig har startet med scenarioprosessen og undersøke hvordan dette arbeidet påvirker organisasjonen framover.

En annen mulighet for forskning er at de fire ulike sammenhengene mellom scenarioer og økonomistyringen som vist i matrisen kan testes som hypoteser, eksempelvis når det er høy usikkerhet og en reaktiv innflytelse på omgivelsene så fungerer scenarioene som en "hjerne" i forhold til økonomistyringen.

Undersøkelsen har vist at scenarioene er et viktig verktøy som ulike organisasjoner kan ha god nytte av. I alle organisasjonene gav scenarioene verdifull informasjon som ble brukt på ulike måter. Dette indikerer at de er et viktig verktøy som flere organisasjoner bør vurdere å implementere i sine strategiprosesser. Ved å vurdere scenarioene sammen med utformingen av økonomistyringssystemene kan man bygge effektive styringssystem som kan gi organisasjoner og bedrifter konkurransefordeler. Hvor sterk grad av usikkerhet som omgivelsene gir og hvilken innflytelse man har på den vil legge en føring for hvordan et slikt styringssystem vil være, og det vil ikke finnes en entydig modell, den må utvikles til å tilpasses den enkelte organisasjonen og de omgivelsene den operer i.

7.0 Litteraturliste

- AMER, M., DAIM, T. U. & JETTER, A. 2013. A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- BOGSNES, B. 2009. *Implementing Beyond Budgeting*, John Wiley & Sons, Inc.
- BOURMISTROV, A., HELLE, G. & KAARBØE, K. 2015. "Creative imagination" or "the intelligent machine"? Use of scenarios for the long-term planning by companies in different industries in Norway. Upublisert Universitetet i Nordland, Norges Handelshøyskole.
- BOURMISTROV, A. & KAARBØE, K. 2013. From comfort to stretch zone: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196 - 211.
- CHENHALL, R., H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- CHRISTENSEN, G. E., HAXHIRAJ, S., IDEN, J. & METHLIE, L. B. 2014. Scenarioer som grunnlag for innovasjon. *Magma*, 63 - 71.
- CORNELIUS, P., VAN DE PUTTE, A. & ROMANI M. 2005. Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*, Vol 48, 92-110.
- CRANT, M. J. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435 - 462.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. 2012. *Management Research, 4th edition*, SAGE Publications Ltd.
- FERREIRA, A. & OTLEY, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- GRIENITZ, V., HAUSICKE, M. & SCHMIDT, A.-M. 2013. Scenario development without probabilities — focusing on the most important scenario. *European Journal of Futures Research*, 2.
- JENSEN, T. C. 2015. *Be for Petrobras* [Online]. <http://www.dn.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2015/09/18/1134/Brskommentar/be-for-petrobras> [Lest 18.09.2015].
- JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag AS.
- KAARBØE, K., GOODDERHAM, P. N. & NØRREKLIT, H. 2013. Control and Autonomy - management challenges and tensions. *Managing in Dynamic business Environments - Between Control and Autonomy*. Edward Elgar Publishing.
- MELLEMVIK, F., MONSEN, N. & OLSON, O. 1988. Functions of accounting - a discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 4, 101 - 119.
- MORGAN, G. 1997. *Images of Organization*, SAGE Publications.
- OTLEY, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- OTLEY, D. 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.

- OTLEY, D. T. 1980. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413 - 428.
- OVERLAND, I., BAMBULYAK, A., BOURMISTROV, A., GUDMESTAD, O., MELLEMMVIK, F. & ZOLOTUKHIN, A. 2015. Barents Sea oil and gas 2025, Three scenarios. *International Arctic Petroleum Cooperation*. Routledge studies in environmental policy.
- RAIMOND, P. 1996. Two Styles of Foresight: Are We Predicting the Future or Inventing It? *Long Range Planning*, 29, 208 - 214.
- SCHNAARS, S. P. 1987. How to Develop and Use Scenarios. *Long Range Planning*, 20, 105 - 114.
- SSB. 2016. *Befolkningsframskrivninger, 2014-2100* [Online]. <http://www.ssb.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram?fane=om> [Lest 24.04.2016].
- TAYLOR, A. & TAYLOR, M. 2013. Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52, 847-866.
- VARUM, C. A. & MELO, C. 2010. Directions in scenario planning literature – A review of the past decades. *Futures*, 42, 355-369.
- YIN, R. K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*, SAGE Publications, Inc.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvem er du? Hva består jobben din i?

Hvor ofte og hvem er involvert i scenarioarbeidet?

Hva vektlegges i dem?

Hovedtemaer:

1: hva skjer med scenarioene etter at dere har utarbeidet dem?

- Brukes de på noen måte av organisasjonen?
- Hvordan?
- Av hvem?
- Hvem har tilgang til scenarioene i organisasjonen?

2: påvirker scenarioene noen av de målene som er satt av organisasjonen?

- Slik at de endres?
- Bli/ble det utviklet nye mål pga scenarioene?
- Hvilke mål?
- Konkrete eksempler?

3: brukes scenarioene til noen form for planlegging?

- I hvilken type planlegging?
- Hvordan inkluderes de i planleggingen?
- Påvirker de strategiene til selskapet på noen måte?

4: Påvirker scenarioene økonomistyringen i selskapet?

- Eksempelvis KPIer?
- Rapportering og type rapporter som utarbeides?
- Analyser som utarbeides? (Benchmarking, konkurrent, kundetilfredshet etc)
- Organiseringen av avdelinger eller oppgaver?
- Strukturen i organisasjonen, har noen fått mer eller mindre beslutningsmyndighet etc?
- Finnes det incentivordninger og blir disse påvirket av scenarioene?
- Konkrete eksempler
- Har det skjedd endringer over tid?
- Har nåværende krise påvirket systemene og scenarioene?

Vedlegg 2: oversikt over gjennomførte intervjuer

<p>Oljeselskap</p> <p>Første intervju 16 Februar 2016</p> <p>Intervju med leder innen strategi</p> <p>Varighet: 51:49</p> <p>Andre intervju 7 April</p> <p>Intervju med leder innen økonomi</p> <p>Varighet: 23:29</p>
<p>Offentlig etat</p> <p>Første intervju 18 Februar</p> <p>Intervju med leder innen plan og risiko i økonomi og styringsavdeling</p> <p>Varighet: 40:58</p> <p>Andre intervju 27 April</p> <p>Intervju med seniorrådgiver økonomi</p> <p>Varighet: 16:26</p>

IT selskap

Første intervju 22 Februar

Intervju med leder innen strategi

Varighet: 31:02

Andre intervju 15 April

Intervju med leder innen økonomi

Varighet: 18:33

Bank

Første intervju 27 April

Intervju med seniorrådgiver strategi

Varighet: 39:48

Andre intervju 29 April

Intervju med leder innen økonomi

Varighet: 48:22