



BEYOND BUDGETING

ET ALTERNATIV TIL DEN TRADITIONELLE BUDGETTERING I
NYSTARTEDE VIRKSOMHEDER?

Afgangsprojekt HD 2. del - Regnskab og Økonomistyring
Copenhagen Business School

Leise Lund Sørensen (S24624)
Kirstine Ringsmose (S109200)
Vejleder: Jeanette Willert
Antal anslag: 135.930 / Antal sider: 170
Afleveringsdato: 6. maj 2020

RESUMÉ

En ændring af hvidvaskloven har intensiveret bankernes overvågning af virksomheders transaktioner med det sigte at opspore usædvanlig aktivitet, der kan have forbindelse til kriminelle handlinger. Denne intensiverede overvågning har også betydning for en mindre nystartet virksomhed som vores casevirksomhed, Dilling El ApS¹, da virksomhedens omsætning viser sig at være meget større end antaget, og ejeren dermed bliver kontaktet af banken for en forklaring.

Opkaldet fra banken bliver startskuddet til en snak om det bagvedliggende budget, og om der findes alternativer til de traditionelle budgetmodeller, som bedre kan hjælpe en nystartet virksomhed med styringsopgaven. I denne sammenhæng får vi øjnene op for Beyond Budgeting, som argumenterer for, at budgetter i langt de fleste tilfælde er overflødige.

Formålet med dette afgangsprøjsprojekt er at undersøge, hvorvidt Beyond Budgeting er et reelt alternativ til den traditionelle budgettering – både for virksomhedsejere i mindre nystartede virksomheder og for de banker, der fungerer som eksterne interessenter til selvsamme virksomheder. Udgangspunktet er en komparativ analyse af teorierne, som understøttes af ekspertudsagn, og hvor resultaterne efterfølgende diskuteres i relation til casevirksomheden.

Gennem vores interviews og analyser kan vi konkludere, at selvom Beyond Budgeting er baseret på en prisværdig ide om et helt nyt ledelsessystem, så indeholder den traditionelle budgettering en fuldstændighed, hvilket gør det vanskeligt at udskifte denne til fordel for Beyond Budgeting, som endnu ikke muliggør den samme fuldstændighed.

¹ I det følgende vil vi referere til virksomheden som Dilling El

RESUMÉ	1
INDHOLD	2
1 INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMDEFINITION.....	6
1.2 PROBLEMFORMULERING	7
1.3 AFGRÆNSNING.....	7
1.4 MÅLGRUPPE.....	8
1.5 METODE.....	8
1.6 STRUKTUR.....	11
2 TEORI.....	13
2.1 TRADITIONEL BUDGETTERING	13
2.1.1 <i>Definition og formål</i>	14
2.1.2 <i>Traditionel budgettering som styringsværktøj</i>	15
2.1.2.1 Budgetprocessen.....	19
2.1.2.1.1 Passive fase.....	20
2.1.2.1.2 Aktive fase	20
2.1.2.1.3 Budgetkontrol.....	22
2.1.2.1.4 Budgetrevision og budgettilføjelser	22
2.1.2.2 Budget som planlægningsfunktion	22
2.1.2.3 Budget som kontrolfunktion	23
2.1.2.4 Budget som koordineringsfunktion	24
2.1.2.5 Budget som motivationsfunktion.....	24
2.1.2.6 Budget som kommunikationsfunktion.....	25
2.1.3 <i>Relevante budgettyper for nystartede virksomheder</i>	25
2.1.4 <i>Kritik af traditionel budgettering</i>	26
2.2 BEYOND BUDGETING.....	27
2.2.1 <i>Definition og formål</i>	28
2.2.2 <i>Beyond Budgeting som styringsværktøj</i>	29
2.2.3 <i>Metoden til Beyond Budgeting</i>	29
2.2.3.1 Ledelsesprincipper	31

2.2.3.2	Procesprincipper	32
2.2.4	Kritik af Beyond Budgeting	34
3	PRÆSENTATION AF CASEVIRKSOMHED	36
4	ANALYSE	38
4.1	EKSPERTERNES HOVEDPUNKTER	38
4.2	FORSKELLE OG LIGHEDER MELLEM BEYOND BUDGETING OG TRADITIONEL BUDGETTERING	39
4.2.1	Definition, formål og styringsværktøj	39
4.2.2	Ledelsesprincipper	41
4.2.3	Procesprincipper	43
4.3	FORDELE OG ULEMPE FOR NYSTARTEDE VIRKSOMHEDER	45
4.3.1	Traditionel budgettering	45
4.3.2	Beyond Budgeting	46
4.3.3	Fordele og ulemper for Dilling El	46
4.4	OPFYLDES VIRKSOMHEDSEJERENS STYRINGSBEHOV?	47
4.4.1	Traditionel budgettering	48
4.4.2	Beyond Budgeting	48
4.4.2.1	Dilling Els potentiale for at blive Beyond Budgeting	49
4.4.3	Styringsbehov i Dilling El	51
4.5	KRAV FRA BANKERNE	55
4.5.1	Krav om erhvervskonti	56
4.5.2	Hvidvasklovens indflydelse	57
4.5.3	Skærpelse af Hvidvaskloven og konsekvenserne heraf	58
4.5.4	Revisionskrav	58
4.6	SAMMENFATNING	59
4.6.1	Ligheder og forskelle	59
4.6.2	Fordele og ulemper for nystartede virksomheder	60
4.6.3	Virksomhedsejeres styringsbehov	61
4.6.4	Bankernes krav	61
5	DISKUSSION	63
5.1	EKSPERTERNES UENIGHEDER	63
5.1.1	Uenigheder i ledelsesprincipperne	64
5.1.2	Uenigheder i procesprincipperne	64
5.2	BEGRÆNSNINGER I BEYOND BUDGETING	65

5.3	DEN GYLDNE MIDDELVEJ?	67
6	KONKLUSION	68
7	LITTERATUR OG REFERENCER	70
7.1	ARTIKLER & BØGER	70
7.2	INTERVIEWS OG UFORMELLE SAMTALER.....	73
8	FIGUROVERSIGT.....	74
BILAG		75
BILAG 1 –	BLANKET TIL BANKENS OVERHOLDELSE AF HVIDVASKLOVEN	75
BILAG 2 –	INTERVIEWGUIDE MICHAEL ANDERSEN	78
BILAG 3 –	INTERVIEWGUIDE ANDERS OLESEN	79
BILAG 4 –	SPØRGESKEMA TIL AFKLARING AF LIGHEDER OG FORSKELLE MELLEM TEORIERNE	81
BILAG 5 –	INTERVIEWGUIDE, PETER DILLING	82
BILAG 6 –	KRAV TIL DILLING EL FRA BANKEN	83
BILAG 7 –	FORRETNINGSPLAN FOR DILLING EL	85
BILAG 8 –	OPLYSNINGER OM DILLING EL APS I CVR REGISTER	97
BILAG 9 –	DATA FRA SPØRGESKEMA OM DILLING ELS POTENTIALE FOR BEYOND BUDGETING	99
BILAG 10 –	GUIDE TIL DATA FRA ONLINE SPØRGESKEMA.....	149
BILAG 11 –	SPØRGESKEMA TIL BANKER OM KRAV TIL VIRKSOMHEDER.....	152
BILAG 12 –	DATA FRA BANKER OM KRAV TIL VIRKSOMHEDER.....	157

1 INDLEDNING

I foråret 2017 rullede verdenshistoriens største hvidvasksag over de gule breaking news-bjælker på landets nyhedsmedier. Mediebilledet årene inden var i stor grad præget af sagen om svindel med udbytteskat for, hvad der endte med at være 12,7 milliarder over en treårig periode, og i slutningen af 2018 skabte det stor undren og forargelse, da det kom frem, at det var lykkedes Britta Nielsen at slippe afsted med 120,6 millioner. kr. fra Socialstyrelsen over en lang årrække (Dalsgaard, 2019; Jung, Eva; Lund, Michael; Bendtsen, 2017; Ritzau, 2015). Én af fællesnævnerne ved sagerne var bankernes involvering, for medmindre de nærmest astronomiske summer blev fragtet fysisk rundt, måtte bankerne være dem, der praktisk talt sad på alle oplysningerne om, hvad der var foregået. Konsekvenserne af skandalerne er vidtrækkende og resulterede blandt andet i, at Folketinget den 8. juni 2018 vedtog en ændring af hvidvaskloven. Loven omfatter alle virksomheder, som udøver finansiell aktivitet, og opstiller krav til bankernes overvågning af deres kunders aktiviteter for at sikre, at der ikke hvidvaskes penge eller finansieres terrorisme (Finanstilsynet, 2020).

Samtidig sidder Peter Dilling i Himmelev lidt nord for Roskilde og arbejder på en forretningsplan for den installatørvirksomhed, han sætter i søen i november 2018. Han forespørger Spar Nord Bank om oprettelse af kontoforhold for virksomheden og skal i den forbindelse indsende forventet driftsbudget for 2019 sammen med en blanket til brug ved bankens opfyldelse af hvidvaskloven². De blanke felter i blanketten udfyldes ved hjælp af tallene fra netop det medsendte driftsbudget.

At bankernes underlæggelse af hvidvaskloven skulle skabe frustrationer senere i 2019 kunne ingen forudse på daværende tidspunkt. Da Peter Dillings virksomheds omsætning viser sig at være mere end 2,5 gange højere end først antaget, bliver han kontaktet telefonisk af banken, som vil have en forklaring på de ekstra penge, der ruller ind på kontoen. For at leve op til bestemmelserne i hvidvaskloven skal banken nemlig overvåge og vurdere omfanget af kundeforholdene og undersøge baggrunden for usædvanlig aktivitet – eksemplificeret i Finanstilsynets quickguide til hvidvaskloven ved store transaktioner (Finanstilsynet, 2020).

Peter Dillings succes bliver dermed betragtet som en usædvanlig aktivitet og ikke "bare" som et budget, der har skudt under målet. Han begynder derfor at overveje, om der måske findes

² Se bilag 1

alternativer til de traditionelle budgetter, der skulle følge med hans forretningsplan til banken ved virksomhedens opstart. Findes der mon værktøjer, der kan give mere realistiske billeder af fremtiden og dermed bedre kan tilfredsstille bankernes behov for information? Og som samtidig kan hjælpe Peter Dilling med at styre virksomheden bedre i en verden, der er i konstant bevægelse?

Peter Dilling står langt fra alene med ovenstående problemstilling. Flere virksomhedsejere oplever i opstartsfasen at skulle "bokse" med deres bank for at få godkendt forretningsplaner og i særdeleshed budgetter (Uformelle samtaler med virksomhedsejere i vores bekendtskabskreds). Særligt i opstartsfasen er budgetter svære at lave, da man står over for et første år i en virksomhed, der knap nok er startet op, og på et marked, man måske ikke har dyb insiderviden i endnu.

Det er denne problematik, dette afgangsprøve vil forsøge at afdække – for måske findes der metoder, som kan hjælpe virksomhederne bedre på vej end de værktøjer, der benyttes i dag?

1.1 PROBLEMDEFINITION

En del forskere har gennem en årrække kritiseret den traditionelle budgetteringsmodel, og i midten af 90'erne spirede ideen om et alternativ frem. Dette alternativ var radikalt og opfordrede til en total forkastelse af den traditionelle budgetlægning for i stedet at erstatte det med en helt anden form for økonomistyring (Sandalgaard & Bukh, 2015). I 1998 blev Beyond Budgeting Round Table³ grundlagt, og siden har en række større selskaber som Handelsbanken, Rudersdal Kommune og Coloplast taget konceptet til sig og er i dag gået helt væk fra den traditionelle økonomistyringsmodel (Olesen, 2013; A. Olsen, 2019, 2020).

Vi er derfor blevet nysgerrige på, om Beyond Budgeting også kan være et alternativ for en mindre nystartet virksomhed som Peter Dillings. Denne nysgerrighed leder frem til nedenstående problemformulering for dette projekt.

³ Medlemsorganisation funderet på principperne for Beyond Budgeting.

1.2 PROBLEMFORMULERING

Vil en udskiftning af traditionel budgettering med Beyond Budgeting give nystartede virksomheder et bedre styringsværktøj uden at gå på kompromis med bankers informationsbehov?

Herunder vil følgende undersøgelsesspørgsmål blive besvaret:

1. Hvilke forskelle og ligheder er der mellem traditionel budgettering og principperne i Beyond Budgeting?
2. Hvilke fordele og ulemper kan henholdsvis traditionel budgettering og Beyond Budgeting give nystartede virksomheder?
3. Hvordan understøtter henholdsvis traditionel budgettering og Beyond Budgeting virksomhedsejeres styringsbehov?
4. Kan Beyond Budgeting opfylde bankers krav til oplysninger om fremtidige økonomiske planer for virksomheder?

1.3 AFGRÆNSNING

Langt de fleste af verdens virksomheder benytter i dag den traditionelle budgettering som fundament for den økonomiske styring (K. A. Merchant, 2014). Dette faktum danner grundlag for, at vi ved besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål nummer 4 om bankers informationsbehov ikke belyser, hvorvidt den traditionelle budgettering opfylder disse behov. Vi antager altså, at den traditionelle budgettering allerede opfylder bankernes behov. Vi har desuden valgt at afgrænse os fra andre eksterne parter end bankerne, da det er den eneste eksterne part, som Dilling El har på nuværende tidspunkt.

På grund af den verdensomspændende COVID-19-pandemi, der rammer Danmark i foråret 2020, og de deraf følgende konsekvenser for erhvervslivet i Danmark, er svarraten på vores spørgeskemaundersøgelse til bankerne vedrørende deres informationsbehov desværre ikke så høj som ønsket. Det er derfor muligt, at der findes banker med et andet syn end det i afgangsprojektet beskrevne.

Hvad angår casevirksomheden Dilling El, er der ingen begrænsninger i det udleverede materiale. Set i lyset af at problemet med banken bunder i "for høj" omsætning, har vi valgt at holde fokus på budgettet som et planlægnings-, styrings- og opfølgingsredskab og altså

ikke på, hvad Dilling El eventuelt kan gøre for at optimere på budgetterne, da det ikke er deri, problemerne for virksomheden ligger. Dermed ser vi altså ikke på optimering af driftsbudget i forhold til dækningsbidrag og andre nøgletal, ej heller på muligheder for forbedring af likviditetsberedskabet i virksomheden.

Da intentionen med projektet blandt andet er at klarlægge de grundlæggende forskelle og ligheder mellem traditionel budgettering og Beyond Budgeting, har vi valgt at afgrænse os fra de konkrete budgetmetoder og vil således fokusere på den overordnede styring, som budgettet tilvejebringer.

1.4 MÅLGRUPPE

Målgruppen for dette afgangsprøjsprojekt er casevirksomheden Dilling El.

Derudover dækker målgruppen over iværksættere såvel som deres interessenter. Ejere og ledere af mindre virksomheder vil ligeledes kunne drage nytte af de problemstillinger, der bliver behandlet.

Banker og eventuelt andre eksterne interessenter vil kunne benytte afgangsprøjsprojektet til at opnå større forståelse for nystartede virksomheders behov. De vil samtidig få en forståelse for de alternativer, der er beskrevet.

Forfatterens vejleder på HD Regnskab og økonomistyring samt censor til eksamen er ligeledes en del af målgruppen. Øvrige studerende vil også kunne opnå en indsigt i de beskrevne problematikker, metoder og teori.

Målgruppen forventes at have et grundlæggende kendskab til økonomistyring af en virksomhed.

1.5 METODE

Den overordnede tilgang til vores undersøgelse er deduktiv (I. Andersen, 2008), idet vi bruger teorien til at guide vores dataindsamling.

Metodemæssigt har vi i overvejende grad valgt en kvalitativ tilgang. Dette kommer naturligt af, at vi tager udgangspunkt i en casevirksomhed, Dilling El, som vi ønsker at beskrive i en specifik problemstilling, nemlig budgettering, og ud fra dette give et bud på den mest

optimale måde at håndtere problemstillingen på. Brugen af en casevirksomhed giver os mulighed for at indsamle data på mange forskellige måder og over hele projektets løbetid (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi vil helt naturligt også komme i berøring med kvantitativ metode i løbet af projektet, idet vi har brug for baggrundslitteratur og tidligere indsamlet viden på området (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vores kvalitative og kvantitative metode vil komme til udtryk i form af både primær og sekundær data. Primær data er data, vi selv indsamler, mens sekundær data er data, vi får tildelt, enten gennem baggrundslitteratur eller fra vores casevirksomhed (I. Andersen, 2008).

Vores brug af kvalitativ metode kommer stærkest til udtryk, idet den primære kilde til empiriske data er interviews og uformelle samtaler med virksomhedsejer Peter Dilling fra casevirksomheden Dilling El samt ekspertinterviews med Michael Andersen fra Copenhagen Business School og Anders Olesen fra Beyond Budgeting Round Table. Alle interviews er udført som semistrukturerede interviews, dvs. hvor der på forhånd er spørgsmål, der ønskes besvaret, men med plads til at respondenterne kan svare frit, og der kan stilles uddybende spørgsmål undervejs. Denne type interview giver også rig mulighed for at bibeholde en åbenhed over for nye synsvinkler fra respondenterne (I. Andersen, 2008). Interviewguides til interviewene med eksperterne og ejeren af casevirksomheden kan ses i bilag 2, 3 og 5. Derudover har vi i projektet gjort brug af viden fra uformelle samtaler med virksomhedsejere i vores bekendtskabskreds.

Interviews og samtaler med Peter Dilling skal bruges til at danne et grundlag for problemstillingens omfang og de udfordringer, som nystartede virksomheder møder i processen. De to ekspertinterviews skal bruges til at understøtte teorierne bag traditionel budgettering og Beyond Budgeting samt undersøge forskelle og ligheder i disse. For at sikre, at vi er klædt nok på til at interviewe Anders Olesen specifikt om Beyond Budgeting, har vi valgt at interviewe Michael Andersen først for at opnå en bred baggrundsviden om budgettering generelt.

I interviewet med Anders Olesen er vi bevidste om hans funktion som medlem af bestyrelsen i Beyond Budgeting Institute, hvis formål blandt andet er at udbrede kendskabet til Beyond Budgeting Round Table-netværket og medlemskab af dette. Vores ekspert på området har dermed også en finansiell interesse i at promovere Beyond Budgeting-teorien.

Udover samtaler og interviews med Peter Dilling vil vi benytte kvantitative sekundærdata fra Dilling El i form af forretningsplaner, samt kvalitativ sekundærdata i form af budget- og regnskabstal.

Som en del af interviewet med Peter Dilling gør vi brug af et spørgeskema fra Beyond Budgeting Round Table til at klarlægge, hvor virksomheden befinder sig i forhold til Beyond Budgeting-teorien (Bjarte Bogsnes, 2020). Til vores ekspertinterviews har vi valgt at gøre brug af et standardiseret spørgeskema udarbejdet i Qualtrics, som skal belyse forskelle og ligheder mellem traditionel budgettering og Beyond Budgeting (I. Andersen, 2008). Spørgeskemaet er gengivet i bilag 4. Derudover vil vi indsamle kvalitative data gennem yderligere et standardiseret spørgeskema, som vi har sendt ud til en bred gruppe af danske banker for at undersøge, hvilke krav de har til en nyopstartet virksomhed, og hvordan de forholder sig til Beyond Budgeting. Spørgeskemaet til bankerne kan ses i sin helhed i bilag 11.

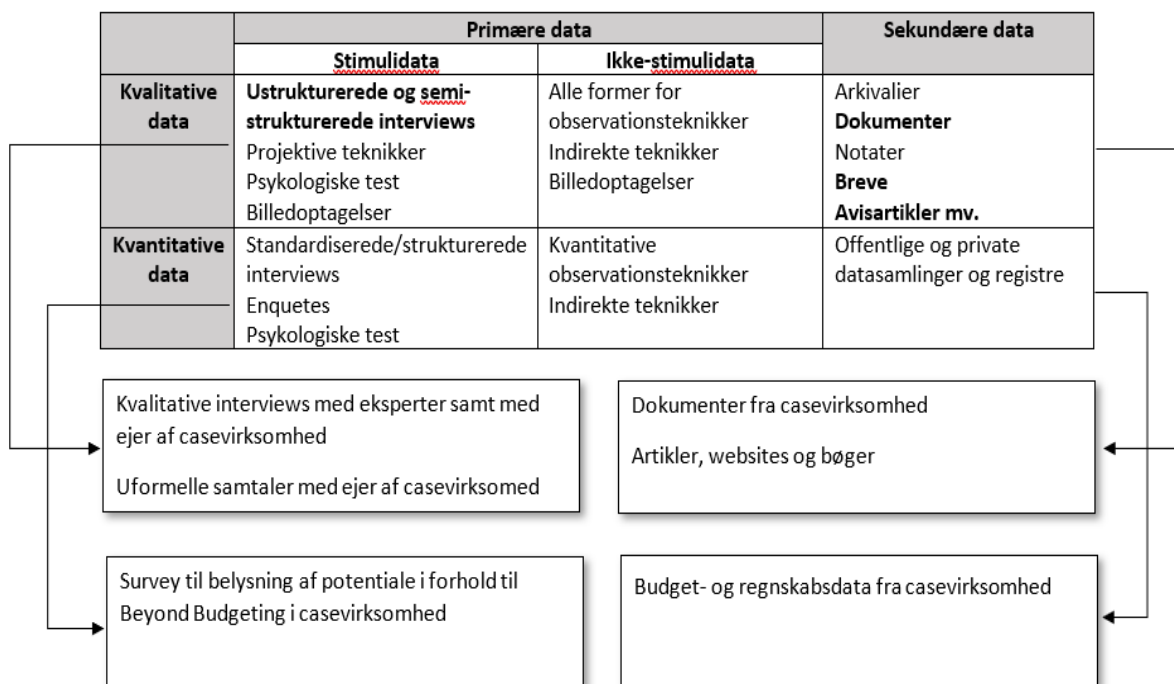
I relation til egen tilvirkning skal det påpeges, at vi står "unbiased" i forhold til casevirksomheden, da vi ikke har nogen relation til denne. Vores indgangsvinkel til problemstillingen er et såkaldt "systems view", hvor vi ser på facts om problemet som en helhed (Arbnor & Bjerke, 2011).

I sammenligningen mellem traditionel budgettering og Beyond Budgeting vil vi – foruden de to ekspertinterviews – benytte kvalitativ sekundærdata i form af bøger og artikler om de to budgetteringsmetoder, samt online information fra Beyond Budgeting Round Table.

Vi har endvidere gjort brug af en del anden ekstern litteratur i form af artikler og websites, som er fundet via CBS Bibliotek (Libsearch) samt online søgning på Google Scholar. Derudover benyttes litteratur (bøger) og læring fra andre kurser på vores HD-studie.

Vi er bevidste om, at vi kunne have sikret yderligere generaliserbarhed og ikke mindst repræsentativitet i vores projekt, hvis vi havde valgt også at gennemføre en større spørgeskemaundersøgelse med andre virksomheder, der indenfor de seneste år har stået i samme situation som Dilling El (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dog mener vi, at der er tale om en fænomenafslørende case, hvorfor et singlecase-studie er velegnet til dette projekt (I. Andersen, 2008). Sammenholdt med at vi som nævnt i indledningen kender til flere andre virksomheder, der har været udfordret af budgetteringskravene i opstartsfasen, mener vi, at den viden, vi kommer frem til i projektet, vil være valid, selvom der kun er taget udgangspunkt i en enkelt virksomhed.

Ved at indsamle data på flere forskellige måder opnår vi større validering af data, samtidig med at vi minimerer betydningen af de svagheder, som de enkelte dataindsamlingsmetoder måtte have (I. Andersen, 2008). Denne kombination af forskellige metoder er illustreret ved nedenstående tabel.



Figur 1: Benyttede dataindsamlingskilder⁴

Idet essensen af vores problemformulering netop er, hvorvidt man kan udskifte traditionel budgettering med Beyond Budgeting, giver det nærmest sig selv, at de teorier, vi ser på, er disse to.

1.6 STRUKTUR

Nedenstående model viser, hvordan de enkelte emner struktureres i dette projekt, og har til formål at give læseren et indblik i formålet med de enkelte kapitler.

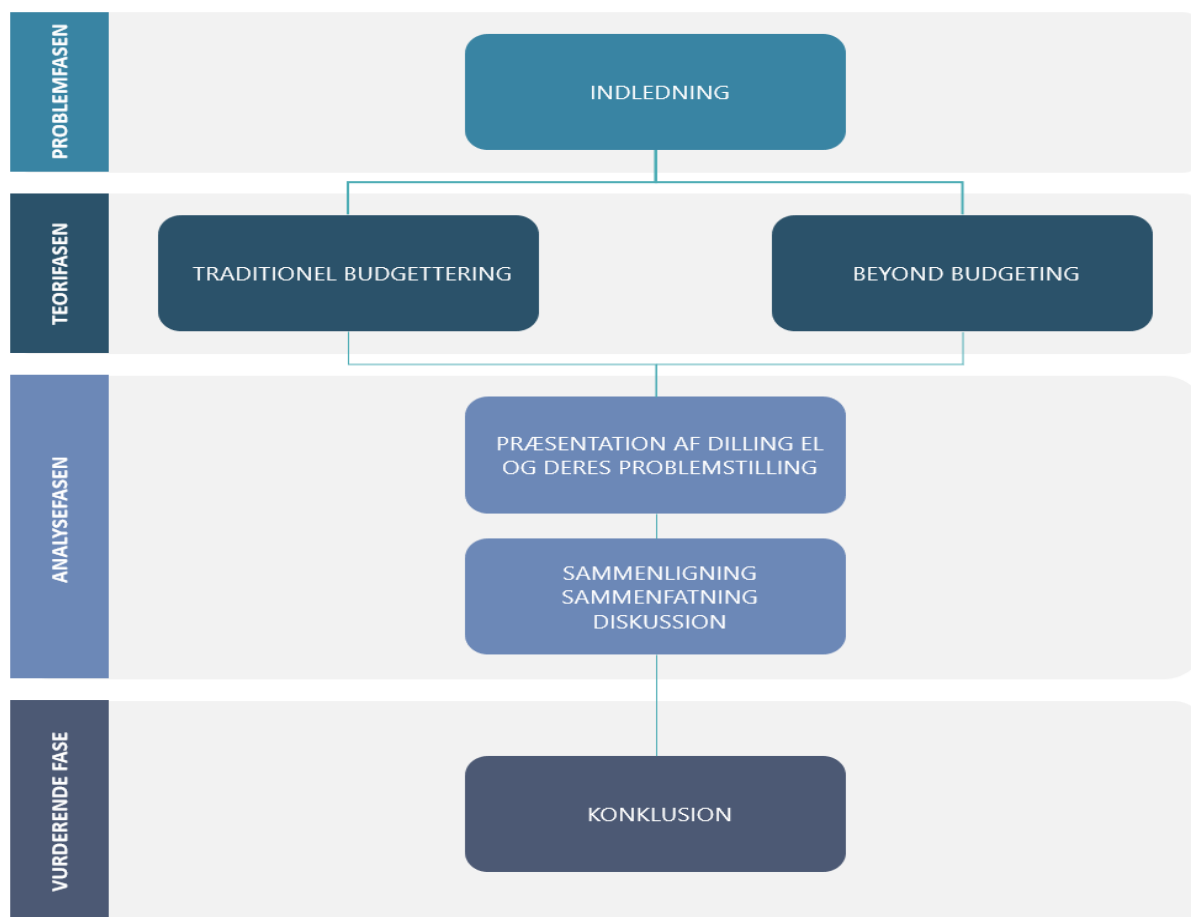
I indledningen fremstilles emnet og problemfeltet for at give læseren et indblik i, hvorfor netop budgettering som emne er interessant. Dernæst indskærpes problemfeltet til en konkret problemformulering. Indledningen indeholder ligeledes et afsnit om de

⁴ Model modificeret ud fra Ib Andersen, side 152.

afgrænsninger, der er foretaget i besvarelsen af problemformuleringen. Herefter er de benyttede videnskabelige metoder beskrevet.

Teoriafsnittet er opdelt i to underafsnit, hvoraf det ene har til hensigt at give et indblik i teorien bag de traditionelle budgetteringsmetoder, og det andet belyser principperne i Beyond Budgeting. Formålet med afsnittene er at besvare vores undersøgelsesspørgsmål om forskelle og ligheder mellem de forskellige metoder.

En præsentation af casevirksomheden og dennes udfordringer er beskrevet i afsnittet efter teorien, og efterfølgende vil teorierne fra teoriafsnittet samt de indsamlede interviewdata danne baggrund for analysen. Slutteligt diskuteres vores fund, og der konkluderes på analysen, hvor besvarelsen af problemformulering og tilhørende undersøgelsesspørgsmål uddybes.



Figur 2: Afgangsprojektets struktur⁵

⁵ Kilde: egen tilvirkning

2 TEORI

Langt de fleste virksomheder benytter sig af metoderne i traditionel budgettering i udarbejdelsen af budgetter, og ifølge Kenneth A. Merchant gør hovedparten af virksomhederne det forkert. Ledere i disse virksomheder kritiserer den årlige budgetproces for at være for tidskrævende, ureflekteret og manipulerbar imod egne interesser (K. A. Merchant, 2014). Der findes dog også litteratur, som viser, at virksomhedsledere synes, at traditionel budgettering er et godt og nødvendigt ledelsessystem, som sikrer og positivt bidrager til, at virksomheder opnår deres fastsatte mål (Willert et al., 2017).

Hope & Fraser opfordrer i deres Beyond Budgeting-teori til en total forkastelse af anvendelsen af det traditionelle budget, da de argumenterer for, at der i stedet skal tænkes i helhed og fælles virksomhedskultur og -forståelse for på den måde at skabe et fælles mål og en fælles retning for virksomheden (Hope & Fraser, 2003b).

I de følgende afsnit vil der først blive redegjort for teorien bag de traditionelle budgetteringsmetoder og den måde, det traditionelle budget anvendes som styringsværktøj i virksomheder. Til sidst i afsnittet vil vi komme ind på kritikpunkter af det traditionelle budget.

Herefter vil principperne, der danner grundlag for Beyond Budgeting, blive gennemgået og forklaret. Også her vil vi se på, hvordan Budget Budgeting i teorien kan fungere som styringsværktøj, og endelig vil de mest relevante kritikpunkter blive gennemgået.

Som allerede beskrevet vil teorien sammen med vores interviewdata danne grundlag for den senere analyse og besvarelsen af vores undersøgelsesspørgsmål.

2.1 TRADITIONEL BUDGETTERING

Dette afsnit søger at give læseren et billede af, hvad der forstås ved traditionel budgettering og derigennem klarlægge budgettets bestanddele og mekanismer.

Traditionel budgettering går i sin enkelhed ud på at lave en ramme og en plan for en virksomheds økonomi i en given fremtidig tidsperiode, typisk et år. Bestyrelsen for virksomheden godkender budgettet i starten af perioden, og ledelsen er efterfølgende

ansvarlig for budgetopfølgninger i aftalte intervaller – mere om dette i afsnittet om budgetkontrol.

Baggrunden for budgetlægningen er et ønske om at styre virksomhedens økonomi eller i det mindste forsøge at danne et fornuftigt overblik over, hvor man er på vej hen under givne forudsætninger. Den grundlæggende teori bag økonomistyring er det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement og dets syv regler for prisfastsætning, som handler om, hvordan man prisfastsætter en vare ud fra, hvor mange af de bestemmende faktorer der er givet – eksempelvis om der er en vis kapacitet eller begrænset kapacitet, eller om der skal være salgsfremmende indsatser som for eksempel reklamer med i pakken som en konkurrenceparameter (M. Andersen & Rohde, 2017).

I mange virksomheder vil benchmarket for det kommende års budgetlægning være det seneste års resultater, eventuelt sat op imod den generelle udvikling på det pågældende marked.

2.1.1 DEFINITION OG FORMÅL

Helt tilbage i 1965 beskrev L. F. G. De Caux formålet med budgettet som værende en sammenligning af behov med de tilgængelige ressourcer (De Caux, 1965). Siden da er formålet med budgettet blevet forfinet, og nutidens teoretikere er enige om, at det grundlæggende formål med budgettering er planlægning og kontrol, hvilket påpeges i nedenstående citat af Andersen og Rohde (2017, p. 74):

“[...]den ledelsesproces, hvor handlingsplaner fastlægges, koordineres, formidles og evalueres. Et budget er et periodisk kvantitativt og finansielt udtryk for fremtidige handlingsplaner.”

Worre (1988, p. 6) definerer budgettering på samme måde:

“Ved budgettering vil vi forstå en periodevis, økonomisk styring af virksomhedens gøren og laden.”

Virksomheder over hele kloden bruger budgetter til en række ledelsesaktiviteter, såsom ressourceallokering og koordinering af individuelle aktiviteter, og budgetter kan derfor defineres som den plan, der kobler virksomhedens målsætning sammen med strategien og de forventede præstationsmål (K. Merchant & Van der Stede, 2017). Denne definition

bakkes op af Hänninen (2013), der beskriver budgetter som den plan, der sammenkæder de strategiske ideer med de operationelle aktiviteter.

Afledt af de overordnede formål kan bestemmes yderligere to formål med budgettering. Planlægningen i en virksomhed fordrer, at der koordineres på tværs, så det sikres, at alle i virksomheden arbejder i den samme retning og dermed bidrager til at skabe maksimal værdi for den samlede virksomhed i forhold til de tilgængelige ressourcer (Rachlin, 1999). Slutteligt skal nævnes motivation som formål med budgettering, da de mål, budgettet er bygget op omkring, kan kædes til præstationsmål og deraf affødte bonusordninger (K. Merchant & Van der Stede, 2017).

2.1.2 TRADITIONEL BUDGETTERING SOM STYRINGSVÆRKTØJ

Som tidligere beskrevet er budgettet det værktøj, der kobler virksomhedens strategiske mål med de handlingsplaner, der skal udgøre vejen til at nå disse mål, og er altså helt centralt i en virksomheds økonomistyring.

Udover definitionen i forrige afsnit definerer Worre (1988, p. 43) budgettering som:

“Ved budgettering vil vi forstå et periodisk valg af handlingsprogram, ledsaget af en periodisk økonomisk konsekvensprognose.”

Med denne definition betegnes budgettet også som et styringsredskab til styring af de handlinger, der skal munde ud i ovennævnte køb, produktion og salg. Når man styrer sine handlinger, kan man også styre de økonomiske konsekvenser, disse handlinger får (Worre, 1988).

Budgettet sætter standarden for de forventede resultater og præstationer i den kommende budgetperiode, og budgettet spiller derfor også en stor rolle i fastsættelsen af virksomhedens mål. Derudover dokumenterer budgettet, hvilke ressourcer der skal deltage i de planlagte handlinger, og hvornår disse handlinger finder sted. Hvis flere enheder skal deltage i den samme aktivitet, opstår der et behov for at koordinere beslutninger og handlingsplaner på tværs i virksomheden, før budgettet er på plads. I evalueringen af resultater og præstationer sammenholdes det faktiske resultat med det godkendte budget, hvorefter afvigelserne kan analyseres og danne grundlag for bedre løsninger til fremtidige budgetperioder. Resultaterne kan ligeledes bruges som udgangspunkt for tildeling af bonus til virksomhedens medarbejdere (M. Andersen & Rohde, 2017).

Behovet for planlægning og opfølgning vil ofte være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, og budgetsystemet skal derfor tilpasses den enkelte virksomheds behov. Dog fremsætter Andersen & Rohde nedenstående generelle model, der omfatter tre styringsniveauer: virksomhedens økonomiske resultater, virksomhedens operative elementer og virksomhedens styrende elementer.



Figur 3: Elementerne i virksomhedens økonomiske styring⁶

⁶ Kilde: Virksomhedens økonomistyring, p. 77.

De styrende elementer i virksomheden er de handlinger, der påvirker størrelsen af de operative elementer, og det er effekten af disse handlinger, der afspejles i de økonomiske resultater. Jo bedre virksomheden er til at planlægge sine handlinger, jo højere grad af styring opnår man i budgettet, og des bedre udfald opnår man, i forhold til hvis man intet havde gjort. Eksempler på styrende elementer i budgettet fremgår af nedenstående figur.

Resultatpost	Styrende elementer
Salg	Salgsindsatsens art, form, mængde, timing og kvalitet Distributionstæthed Leveringsbetingelser Servicepolitik Kreditbetingelser
Variable omkostninger	Alt over som styrer salgsmængden Lagerberedskab Indkøbsadfærd Produktionsteknologi Kvalitetskontrol Produktionsplanlægning
Dækningsbidrag	Alt overfor
Kontante kapacitetsomkostninger	Rejseregler Kørselsordninger Arbejdsmiljøregler
Indtjeningsbidrag	Alt overfor

Figur 4: Eksempler på styrende elementer⁷

⁷ Kilde: Virksomhedens økonomistyring, side 80.

De operative elementer er de kvantitative data, som virksomhedens økonomiske resultater er sammensat af, og betegner de elementer, der er styrende for indtjeningens og omkostningernes størrelse. Nedenstående figur indeholder eksempler på operative elementer i budgettet.

Resultatpost	Operative elementer
Salg	Antal solgte enheder pr. Produkt, pr. Kunde og pr. marked Salgspris pr. Produkt, pr. Kunde og pr. marked
Variable omkostninger	Antal solgte enheder pr. Produkt Antal materialeenheder pr. Materialeart pr. produktenhed Pris pr. materialeenhed Antal arbejdstimer pr. Produktenhed pr. lønkategori Lønsats pr. Time pr. lønkategori
Dækningsbidrag	Alt overfor
Kontante kapacitetsomkostninger	Antal medarbejdere pr. lønkategori Lønsats pr. Måned pr. lønkategori Antal rejsedage pr. kategori Pris pr. Rejsedag pr. kategori Antal kursusdage pr. kategori Pris pr. Kursusdag pr. kategori
Indtjeningsbidrag	Alt overfor

Figur 5: Eksempler på operative elementer⁸

De økonomiske resultater i virksomheden er dermed en aggregering af alle elementer i virksomhedens økonomiske styring.

I modellen udgør virksomhedens økonomiske resultat udelukkende beløb, der beskriver omsætning og omkostninger. Den økonomiske styring af en virksomhed må nødvendigvis foretages af de personer i virksomheden, som ved noget om køb, salg, produktion og

⁸ Kilde: Virksomhedens økonomistyring, side 79.

administration, da det er her, de operative elementer i en virksomhed bliver til (Worre, 1988).

De øvrige elementer udgør de omgivende arbejdsbetingelser og virksomhedens strategiske profil, der begge er kendetegnet ved, at virksomheden har meget lille mulighed for at ændre på dem (M. Andersen & Rohde, 2017).

De omgivende arbejdsbetingelser i modellen er de forhold, som virksomheden ikke selv har kontrol over. Disse faktorer påvirker virksomhedens økonomiske resultat ved at have indflydelse på forhold som ændringer i markeds- og konkurrenceforhold, valutakurser, lovgivning, teknologi, samt sociale og miljømæssige forhold.

Virksomhedens strategiske profil omhandler de ressourcemæssige begrænsninger, der følger af beslutninger, der allerede er truffet, og kan være begrænsninger i materielle, finansielle og personalemæssige ressourcer eller en følge af ledelsens strategiske beslutninger. Den strategiske profil sætter rammerne for den taktiske styring, der skal dokumenteres i budgettet.

Detaljeringsgraden på virksomhedens handlingsplaner afhænger af budgetteringsdybden på de styrende elementer. Hvis budgetteringsdybden er lav, vil kun få handlinger kunne fastlægges forud for budgetperioden, og virksomheden vil dermed bedre kunne tilpasse sig en skiftende udvikling i markedsforhold. En høj budgetteringsdybde vil omvendt begrænse mængden af beslutninger, der skal træffes i den daglige operationelle styring, da de styrende elementer vil ligne egentlige handlingsplaner, og konkrete instrukser og planer er lagt på forhånd (M. Andersen & Rohde, 2017).

Både Andersen & Rohde (2017) samt Worre (1988) betoner det afgørende i, at budgetsystemet i den enkelte virksomhed skal afspejle virksomhedens behov for styring, og at man derved kan vælge andre styreformers, såfremt en anden styringsmodel vil give bedre løsninger.

2.1.2.1 BUDGETPROCESSEN

Udarbejdelsen af budgettet – budgetprocessen – kan ifølge Andersen & Rohde inddeles i fire faser:

1. Budgetteringens passive fase
2. Budgetteringens aktive fase

3. Budgetkontrol
4. Budgetrevision og budgettilføjelser

Disse fire faser bidrager til, at budgetprocessen er velorganiseret, og sikrer samtidig et højt niveau af medarbejderinvolvering (M. Andersen & Rohde, 2017).

De enkelte fasers formål og indhold vil blive nærmere beskrevet i de følgende afsnit.

2.1.2.1.1 PASSIVE FASE

I budgetteringens passive fase er formålet at udarbejde en prognose for den kommende budgetperiode, under forudsætning af at intet i virksomhedens handlingsplaner er ændret. Med udgangspunkt i regnskab og historisk statistik analyseres det, i hvilken grad virksomheden har været i stand til at opfylde sine fastsatte mål. En forudsætning for denne analyse er, at virksomheden har defineret disse mål, som typisk vil være estimeret for omsætning, kapacitetsudnyttelse, effektivitet, finansiering mv.

Det er ligeledes i den passive fase, at der opstilles prognoser for virksomhedens omgivende arbejdsbetingelser samt strategiske rammebetingelser.

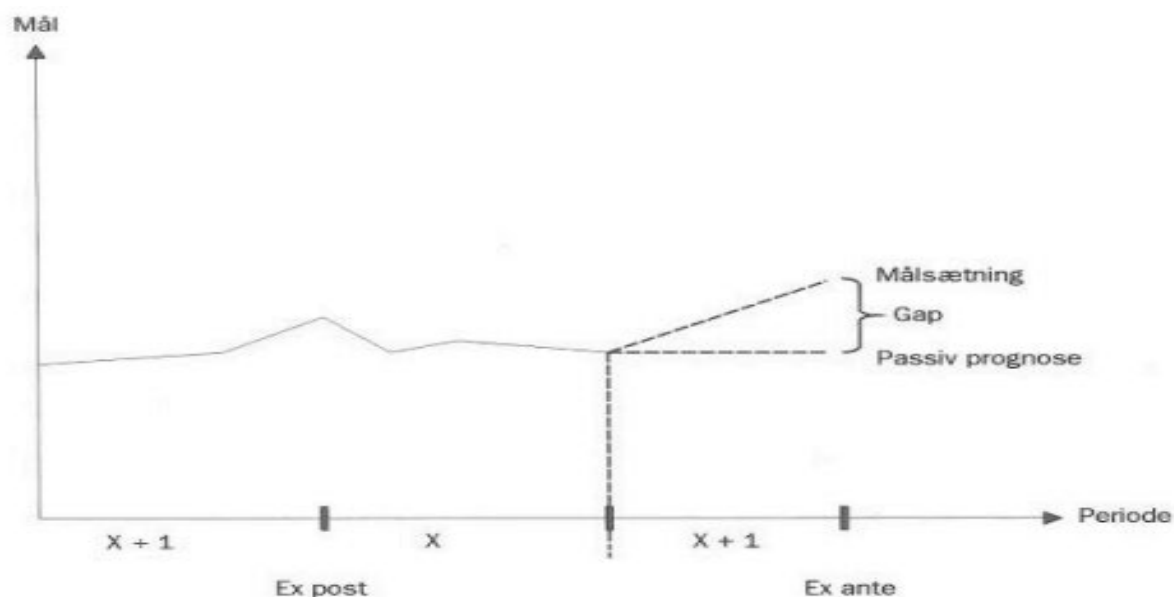
I de omgivende arbejdsbetingelser indgår de elementer, som virksomheden er særligt følsom overfor, men som virksomheden ikke selv kan kontrollere – eksempler på dette kan være markedsudvikling, konkurrencesituation på markedet, leverandørforhold og lignende. I prognosen for virksomhedens strategiske rammebetingelser indgår en præcisering af de ressourcemæssige bindinger, der måtte være i virksomhedens materielle, personalemæssige og finansielle ressourcer.

Resultatet af denne fase er en prognose, der viser, hvordan regnskabet i den kommende budgetperiode forventes at se ud, hvis vi intet foretager os og dermed udelukkende korrigerer for ændringer i virksomhedens omgivende arbejdsbetingelser. Detaljeringsgraden i prognosen afhænger af det styringsniveau, man ønsker i virksomheden (M. Andersen & Rohde, 2017).

2.1.2.1.2 AKTIVE FASE

Formålet med budgetteringens aktive fase er at styre virksomheden i den retning, ledelsen ønsker, samt at beslutte, hvilke handlingsplaner der skal igangsættes for at komme derhen.

Som illustreret i nedenstående figur handler denne fase om at iværksætte handlingsplaner, der kan eliminere kløften mellem den passive prognose og den målsætning, virksomheden har formuleret i strategien.



Figur 6: Grafisk illustration af forholdet mellem målsætning og forventet målopfylde i budgetperioden⁹

Prognosen fra den passive fase korrigeres for de opstillede mål, der er formuleret i virksomhedens strategiske planer. Det er ledelsens opgave at beslutte, hvilke forudsætninger der skal gælde for den kommende budgetperiode, og herefter kommunikere dette ud til de udførende medarbejdere i virksomheden.

Herefter udarbejdes handlingsplaner af de enkelte enheder i virksomheden.

Handlingsplanerne skal sikre, at virksomheden i højere grad når deres mål, og det skal derfor være muligt at kunne udarbejde en prognose for de økonomiske konsekvenser ved aktivering af disse handlingsplaner.

Afslutningsvist godkendes budgettet i direktion og bestyrelse. Ansvar for virksomhedens økonomiske styring ligger hos ledelsen, og det er dermed også ledelsens ansvar at sikre, at budgettet hænger sammen (M. Andersen & Rohde, 2017).

⁹ Kilde: Virksomhedens økonomistyring, side 88.

2.1.2.1.3 BUDGETKONTROL

Efter udarbejdelse og godkendelse af budgettet har virksomhedens ledelse et ansvar for løbende at vurdere, om resultaterne lever op til forventningerne i budgettet. Dette gøres for, om nødvendigt, at kunne foretage korrigerende handlinger og for at kunne analysere afvigelserne. Afvigelserne analyseres med henblik på at kunne klarlægge, hvilke konsekvenser disse afvigelser måtte have for de økonomiske resultater i virksomheden.

Det helt overordnede formål med denne fase i budgetteringen er at blive bedre til at udarbejde handlingsplaner til kommende budgetperioder (M. Andersen & Rohde, 2017).

2.1.2.1.4 BUDGETREVISION OG BUDGETTILFØJELSER

I budgetprocessens fjerde og sidste fase vurderes det, om der eventuelt skal ske ændringer i budgettet. Som udgangspunkt skal der tungtvejende argumenter til for at ændre i et allerede godkendt budget, men det kan være nødvendigt i tilfælde af ændringer i arbejdsbetingelserne eller de iværksatte handlingsplaner.

Der kan ligeledes være tale om, at virksomhedens årsbudget er opdelt i delperioder, og at det dermed kun er i den førstkommende delperiode, der indarbejdes detaljerede handlingsplaner, hvilket typisk giver sig til udtryk for virksomheder, hvis marked er sæsonpræget.

Budgettilføjelser har til formål at justere det godkendte budget i forhold til tidsmæssige forskydninger i virksomhedens handlingsplaner (M. Andersen & Rohde, 2017).

2.1.2.2 BUDGET SOM PLANLÆGNINGSFUNKTION

Som defineret i afsnit 2.1.1 omhandler budgettet fremtidige handlingsplaner, og i afsnit 2.1.2 er det klarlagt, at man opnår en højere grad af styring i budgettet, hvis man er omhyggelig med planlægningen af sine handlinger. Jo bedre virksomheden er til at planlægge sine handlinger, jo højere grad af styring opnår man i budgettet, og des bedre udfald opnår man, i forhold til hvis man intet havde gjort.

Sammen med handlingsplanerne kan virksomhederne benytte mindre delmål i form af eksempelvis KPI'er¹⁰, der hjælper med at fastholde retningen i den daglige drift og på den måde overholde budgetterne. KPI'er er at betegne som operationelle mål, idet de er klart definerede og målbare.

Derudover vil der i planlægningen arbejdes med strategiske og taktiske mål, hvor de strategiske mål er det langsigtede, fremtidige mål, mens de taktiske mål er konkretiseringen af dette, dvs. "vejen derhen". Disse to områder vil oftest blive behandlet og besluttet på et leder- eller mellemliderniveau i virksomheden, mens de operationelle mål og KPI'er arbejdes med af hver enkelt afdeling (I. Andersen, 2008).

Da budgetteringen i den aktive fase pålægges ledelsens besluttede handlingsprogram, vil budgettet gennemtvinge planlægningen af disse handlinger, og budgettet må derfor siges at kunne opfylde virksomhedens krav til planlægning (Davidson, 2009).

2.1.2.3 BUDGET SOM KONTROLFUNKTION

Kontrol kan forstås som:

"[...]the process of control entails comparison of actual performance against predetermined objectives, plans and standards" (Davidson, 2009, p. 32).

Kontrollen sker altså i opfølgningen på budgettet, hvor periodens resultat sammenlignes med periodens planlagte.

Kontrolfunktionen i budgetteringen består i at kommunikere og analysere periodens resultater for derigennem at kunne iværksætte mere lovende alternative handlinger, der skal sikre højere grad af målopfyldelse. Dette kræver yderligere opfølgning for at kunne vurdere effektiviteten af den alternative handling, samt at læringen tilbageføres til fremtidige budgetprocesser (Worre, 1988).

Ved løbende at kontrollere, om resultaterne lever op til forventningerne i budgettet, fokuseres på afvigelser, og problemerne kan isoleres. Opfølgningen kan derfor fungere som en tidlig advarsel for ledelsen, som ikke alene kan korrigere for ugunstige tendenser i budgettet, men også kan høste belønningen af gunstige tendenser (Davidson, 2009).

¹⁰ KPI: Key Performance Indicator.

Med baggrund i ovenstående må budgetteringsmetoderne i den traditionelle teori anses som værende i stand til at opfylde kontrolfunktionen.

2.1.2.4 BUDGET SOM KOORDINERINGSFUNKTION

Når flere af en virksomheds funktioner eller organisatoriske enheder bidrager til en aktivitet, opstår behovet for koordination, og hvis de handlingsplaner, der indarbejdes i budgetteringsens aktive fase, skal føre til det forventede resultat, må handlingsplanen koordineres på tværs af virksomheden, før budgettet godkendes af ledelsen (M. Andersen & Rohde, 2017). Denne koordination er nødvendig for at eliminere flaskehalse og begrænse konflikter mellem virksomhedens afdelinger. Koordineringen mellem virksomhedens afdelinger er integreret i budgetprocessen, hvor prognoserne fra budgetteringsens passive fase afstemmes med ledelsens målsætning i den aktive fase. Det er i den aktive budgetfase ledelsens ansvar at sikre, at de enkelte delbudgetter i virksomheden er koordineret, jævnfør afsnit 2.1.2.1.2.

Budgettet kan ligeledes bidrage positivt til koordinationsopgaven ved at indsamle relevant information til de højere ledelseslag og dermed også skabe en højere grad af gennemsigtighed i virksomhedens styring.

Strukturen i den traditionelle teoris budgetproces medvirker til høj grad af opfyldelse af budgettet som virksomhedens koordinationsfunktion (Davidson, 2009).

2.1.2.5 BUDGET SOM MOTIVATIONSFUNKTION

Da budgettet kommunikerer ledelsens forventninger til medarbejdernes præstationer i den kommende budgetperiode, kan budgettet også påvirke motivationen i en virksomhed. Når medarbejderne igennem budgettet bliver gjort opmærksomme på, hvad der forventes af dem, motiveres de til at arbejde mod at opnå de budgetterede mål. Denne motivation kan yderligere forstærkes, hvis medarbejderne involveres i budgetprocessen og derigennem påtager sig et ejerskab over for budgettet (Blocher et al., 1987).

Såfremt en virksomheds belønningssystem er bundet op på virksomhedens budget, kan udsigten til højere løn eller bonus påvirke medarbejderne til at gøre en ekstra indsats for at nå de budgetterede mål (Davidson, 2009).

Budgettet er derfor i stand til at motivere virksomhedens medarbejdere, hvad enten det er gennem involvering eller økonomiske incitamenter.

2.1.2.6 BUDGET SOM KOMMUNIKATIONSFUNKTION

Medarbejdere får igennem budgettet adgang til information fra ledelsen om, hvilke planer og mål den kommende budgetperiode indeholder. Det er også igennem budgettet, at det klarlægges, hvad der skal til for at opfylde behovene i virksomhedens øvrige afdelinger, og det er igennem budgettet, at virksomhedens forventede præstationer kommunikeres ud til de udførende medarbejdere (Blocher et al., 1987).

2.1.3 RELEVANTE BUDGETTYPER FOR NYSTARTEDE VIRKSOMHEDER

For at opnå den optimale økonomiske styring af en virksomheds økonomi er det nødvendigt at udarbejde flere typer af budgetter¹¹.

Et etableringsbudget skal give et overblik over, hvad det koster at starte virksomheden, og altså hvor meget kapital der skal være til rådighed for at kunne sætte virksomheden i søen.

Derudover skal der udarbejdes et resultatbudget, som giver et overblik over de forventede indtægter og udgifter i en given tidsperiode. Dette budget danner grundlag for vurderingen af virksomhedens lønsomhed, men kan ikke stå helt alene.

Til planlægning af investeringer og lignende tiltag i virksomheden er det nemlig ifølge den traditionelle budgetteringsteori ikke nok med et resultatbudget, der viser virksomhedens indtægter og udgifter. Det er også nødvendigt at se på likviditeten i virksomheden, da det er likviditeten, der bestemmer, hvornår pengene kommer ind og ud af kontoen i banken. Det er altså i likviditetsbudgettet, at det bliver muligt at skønne, hvornår der er likviditet nok i virksomheden til at købe nye aktiver, afvikle lån eller noget helt tredje.

Hvor resultatbudgettet bruges til at forudsige årets omsætning og driftsmæssige resultater, så bruges likviditetsbudgettet til at overvåge, om der er nok indtægter i virksomheden til at betale regningerne.

En lav likviditet kan opvejes ved eksempelvis at øge omsætningen eller reducere omkostninger. Lav likviditet kan også imødegås ved at give kunderne i virksomheden kortere

¹¹ Kilde: <https://virksomhedsguiden.dk/erhvervsfremme/content/skabeloner/>.

kredittid, eller ved at der opnås længere kredittid hos leverandører. Et alternativ kan også være at dække den manglende likviditet ind med mellemfinansiering af eksempelvis en kassekredit i banken.

2.1.4 KRITIK AF TRADITIONEL BUDGETTERING

Det traditionelle budget har igennem årene oplevet en stadigt stigende grad af kritik (Hansen et al., 2003). Europæiske undersøgelser peger på en stigende utilfredshed med budgetmetoderne, og Neely m.fl. (2003) fremsatte i 2003 de 12 mest væsentlige kritikpunkter af det traditionelle budget:

■ **Competitive strategy:**

- budgets are rarely strategically focused and are often contradictory;
- budgets concentrate on cost reduction and not on value creation;
- budgets constrain responsiveness and flexibility, and are often a barrier to change; and
- budgets add little value – they tend to be bureaucratic and discourage creative thinking.

■ **Business process:**

- budgets are time consuming and costly to put together;
- budgets are developed and updated too infrequently – usually annually;
- budgets are based on unsupported assumptions and guesswork; and
- budgets encourage gaming and perverse (dysfunctional) behavior.

■ **Organizational capability:**

- budgets strengthen vertical command and control;
- budgets do not reflect the emerging network structures that organizations are adopting;
- budgets reinforce departmental barriers rather than encourage knowledge sharing; and
- budgets make people feel undervalued.

Figur 7: 12 væsentligste kritikpunkter af traditionel budgettering¹²

Kritikken er stærkest hos grundlæggerne af Beyond Budgeting, hvor Hope & Fraser argumenterer for, at de traditionelle budgetmetoder ikke er brugbare i et dynamisk miljø og helt skal erstattes af noget nyt (Hope & Fraser, 2003b). Denne kritik suppleres af Libby & Murray (2010), som angiver, at traditionel budgettering ikke er særligt nyttig i en verden i konstant forandring.

¹² Kilde: Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting?

Nogle kritikere går så langt som at kalde budgetprocessen for den mest ineffektive ledelsespraksis, som suger energi og tid ud af enhver organisation. Det er de samme kritikere, der anslår, at omkostningerne ved at udarbejde budgetter måske ikke altid overstiges af fordelene ved selvsamme budget (Libby & Lindsay, 2010).

At den traditionelle budgetproces er tidskrævende, bakkes op af Andy Neely, Mike Bourne og Chris Adams (2003), der også anser budgetter som værende en disciplin, der fremmer et kortsigtet fokus på at opnå de forventede mål, der er opstillet i budgettet, frem for at skabe værdi på længere sigt.

Omverdenen er karakteriseret som uforudsigelig, med en rivende teknologisk udvikling, der afkorter produkters livscyklusser. Dette stiller selvsagt store krav til virksomhedernes evne til at omstille sig og konstant drive virksomhederne i en ny retning (Davidson, 2009). De traditionelle budgetmetoder kritiseres her for at mangle den fleksibilitet, det kræver at operere i en verden i konstant forandring. Sammenholdt med en gennemsnitlig varighed på fire til fem måneder for en budgetproces går kritikken af den traditionelle budgettering også på, at tidsforbruget overstiger værdien af det output, en budgetproces leverer (Hope & Fraser, 2003a).

Den traditionelle budgettering har ifølge Anders Olesen haft mange forskellige formål, og det er egentlig ikke disse formål i sig selv, der er problemet. Udfordringen opstår, når man forsøger at samle alle disse formål i én og samme proces (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

2.2 BEYOND BUDGETING

Beyond Budgeting blev første gang fremlagt som en decideret teori af Peter Bunce i midten af 1990'erne efter arbejdet med et større forskningsprojekt om avanceret budgettering. Teoriens egentlige forfædre anses dog af mange for at være Jeremy Hope og Robin Fraser, som i 2003 udkom med deres bog "Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap". Bogen kommer med et modsvar på de mere traditionelle måder at tænke budgetter og ledelsesstruktur på og kan ses som et opgør med et historisk stift kontrolsystem og ringe mulighed for tilpasning til en omverden i konstant forandring (Bukh, Per Nikolaj; Sandalgaard, 2010).

Sammen med Peter Bunce stiftede Hope og Fraser i 1998 "Beyond Budgeting Round Table", som er en medlemsorganisation for virksomheder, der arbejder med udviklingen af Beyond

Budgeting-teorien som styringsredskab, og som samtidig yder støtte til virksomheder, der ønsker at implementere Beyond Budgeting-principperne.¹³ Netværket og teorien bag kan i dag bedst beskrives som en form for ledelsesfilosofi (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

2.2.1 DEFINITION OG FORMÅL

Anders Olesen fra Beyond Budgeting Round Table definerer Beyond Budgeting som det at "gå forbi" udarbejdelse af budgetter, altså at klare sig på anden vis. Bevæggrunden til at gøre noget andet end at følge den traditionelle budgetteringsproces ligger i, at problemerne med budgettering på mange områder handler om en forfejlet ledelsesstil, hvor man forsøger at gøre budgetter til mere, end de er (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Formålet med Beyond Budgeting bliver dermed at fremsætte en alternativ måde at tænke ledelse og styring på, som udruster virksomhederne til at arbejde mere agilt med forandringer og ikke være bundet op af fastlåste styringsmodeller og årsbudgetter:

"Beyond Budgeting presents an alternative, coherent management model that enables companies to manage performance through processes specifically tailored to today's volatile marketplace" (Hope & Fraser, 2003b, p. 1).

Beyond Budgeting tager dermed form af et fleksibelt værktøj, der er bevægeligt ud fra, hvordan markedskræfterne i en given branche agerer, og hvordan et marked generelt udvikler sig. Der kan derfor rent praktisk ses på for eksempel rullende finansielle forecasts i stedet for deciderede fastlåste budgetter.¹⁴

Beyond Budgeting Round Table skriver følgende på deres hjemmeside:

*"Beyond Budgeting means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive."*¹⁵

¹³ Kilde: <https://bbbt.org/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbbrt/>.

¹⁴ Kilde: <https://www.basico.dk/insights/beyond-budgeting>.

¹⁵ Kilde: <https://bbbt.org/what-is-beyond-budgeting/>.

Det skal i øvrigt pointeres, at der med ordet “budgeting” menes den traditionelle styrings- og kontrolmodel indenfor ledelse, herunder særligt budgetteringsprocessen.¹⁶

2.2.2 BEYOND BUDGETING SOM STYRINGSVÆRKTØJ

Beyond Budgeting går på mange måder ud på at ændre både virksomhedsstruktur og virksomhedskultur. Der sættes fokus på et fælles formål, fælles værdier samt åbenhed og ærlighed. Det top-down-kontrollerede hierarki skal erstattes af et bottom-up-flow, hvor den gode ide kan få lov at flyde fra “manden på gulvet” op igennem resten af organisationen. Den grundlæggende styring bliver dermed decentraliseret af natur, hvilket gør, at beslutninger kan træffes hurtigere ude i de forskellige teams i stedet for at være styret oppefra. Dermed vises der også større tillid til den enkelte medarbejder, hvilket samtidig betyder større krav og dermed mulighed for personlig og faglig udvikling for den enkelte. Det kommer med andre ord altså til at handle meget om en ændring i mindset i forhold til den “sædvanlige” måde at tænke ledelse på (Nguyen et al., 2018).

I kombination med ovenstående giver Beyond Budgeting nogle helt konkrete anvisninger til at kombinere forskellige former for teknikker, rullende budgetlægning, forecasts og aktivitetsbaserede omkostningsregnskaber med det formål at finde en erstatning for det traditionelle budgetlægningsværktøj. For selvfølgelig skal det stadig være muligt for en virksomhed at måle sine resultater, blot i nogle mere fleksible rammer, der hurtigere kan tilpasses virkeligheden (Bukh, 2005).

2.2.3 METODEN TIL BEYOND BUDGETING

For at opnå den fulde effekt af Beyond Budgeting-filosofien er der fastlagt 12 principper til efterlevelse, hvoraf de seks kategoriseres som ledelsesprincipper, og de andre seks kategoriseres som procesprincipper. De to grupperinger skal ses som en form for dualitet, der skal sameksistere, for at Beyond Budgeting fungerer i en virksomhed. Skal man fremhæve én af grupperne, er det dog ledelsesprincipperne, da det ikke nytter med en de “rigtige” processer uden en ledelse, der støtter op om det. Omvendt er procesprincipperne mere konkrete og dermed nemmere at formidle (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

¹⁶ Kilde: <https://bbbt.org/what-is-beyond-budgeting/>.

De 12 principper er beskrevet i skemaet nedenfor:

Beyond Budgeting

- enabling business agility

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations	8. Targets - Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. Transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts



© BBRT 2016 – All rights reserved | www.bbrt.org

1

Figur 8: Beyond Budgeting-principper¹⁷

Det er vigtigt at påpege, at principperne ikke er en opskrift eller tjekliste, men en understøttelse af en ledelsesfilosofi. Princippernes formål er derfor at inspirere og vejlede virksomheder i deres implementering af Beyond Budgeting. Dette benævnes også som at være på en "Beyond Budgeting-rejse" (B Bogsnes et al., 2016).

Ud fra ovenstående skema og definitioner fra artiklen "Beyond Budgeting: Storm eller let brise?" (Sandalgaard & Bukh, 2015), interview med Anders Olesen fra Beyond Budgeting Round Table og "Update of the Beyond Budgeting Principles" (B Bogsnes et al., 2016) uddybes de forskellige principper i de næstfølgende afsnit.

¹⁷ Kilde: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>.

2.2.3.1 LEDELSESPRINCIPPER

De seks ledelsesprincipper handler overordnet set om at skabe en fælles forståelse og ejerskabsfølelse i virksomheden. Hovedmålet er, at alle skal være en del af en fælles vandring i en organisation, som er præget af åbenhed og ærlighed. Dermed er der plads til decentralisering ud i de forskellige teams og frihed til, at disse kan træffe de rigtige beslutninger selv uden at skulle have ordrer "oppefra" (Sandalgaard & Bukh, 2015).

Purpose

Alle har brug for at se, at der er et formål med det arbejde, der udføres – et formål med et højere værdigrundlag end bare at skabe sorte tal på bundlinjen. Tesen er, at de fleste medarbejdere har brug for en grund til at gå på arbejde, som rækker ud over blot at skaffe mad på bordet derhjemme. Princippet omhandler altså formålet som en motivationsfaktor for medarbejderne og formålet som middel til at tiltrække og fastholde dygtige folk. Dette fokus på formål er også eksternt rettet, og hele virksomhedens system skal bygges op omkring den måde, virksomhedens kunder anskuer virksomhedens formål.

Values

Når der ikke er et overordnet budget eller stringente planer at styre efter, er det vigtigt, at virksomhedens værdisæt er klart formuleret, og at alle i virksomheden efterlever dette. Det handler ikke om regler og firkantede rammer, men et fælles formuleret grundlag og en kultur, alle kan se sig selv være en del af. Medarbejderne gives en stor grad af frihed til at udføre arbejdet under denne værdibaserede ledelse, hvilket stimulerer kreativitet og initiativ hos medarbejderne, hvilket igen fremmer virksomhedens præstationer.

Transparency

Der er intet, der kan demotivere medarbejdere, som når information om virksomhedens tilstand holdes hemmelig for dem. Det er vigtigt at dele, både når det går skidt, og når det går godt, og dermed forstærke oplevelsen af, at alle er en del af puslespillet og vigtige for virksomheden. Gennemsigtighedsprincippet tilsigter at give medarbejderne mulighed for at agere hurtigere og dermed også mere effektivt. Information bør derfor ikke begrænses, medmindre det er absolut nødvendigt, eksempelvis ved lancering af et nyt produkt, hvor det vil være skadeligt, at information spredes til konkurrenter.

Organisation

Det er vigtigt, at alle medarbejdere er en del af et team, hvor de har deres base. Samtidig er det vigtigt, at alle teams behandles ens; ingen er vigtigere end andre, når det kommer til virksomhedens trivsel og fremdrift. Decentraliseret beslutningskraft, fri interaktion og frihed til at initiere og koordinere aktiviteter er de tre elementer, der skal være til stede for at kunne leve op til princippet. Tilstedeværelsen af disse elementer vil føre til et stærkt tilhørsforhold, højt engagement og ansvarlighed gennem hele organisationen og danner dermed grundlag for en robust organisation.

Autonomy

Det skal være tilladt for alle at handle ud fra, hvad de mener er virksomhedens bedste i en given situation – selvfølgelig under prædefinerede rammer, men disse skulle helst være en automatisk afledning af den kultur, der ligger som virksomhedens DNA. Ledelsens tillid til medarbejderne skaber større produktivitet og dedikation og dermed også bedre resultater. Når tilliden brydes, skal det håndteres som en undtagelse fra reglen for ikke at kompromittere agiliteten og medarbejdernes engagement.

Customers

Som en forlængelse af det fælles formål må det for alle medarbejdere være tydeligt, hvem virksomhedens kunder er, og hvordan det for alle funktioner i virksomheden er essentielt, at kunderne er tilfredse og ønsker at forblive kunder. Alt arbejde, medarbejderne udfører, bør skabe værdi for kunderne. Hvis en aktivitet ikke direkte eller indirekte skaber værdi for kunden, må man spørge sig selv, om man virkelig behøver at udføre den aktivitet. Interessekonflikter, såsom bonus til sælgere, bør undgås, da fokus her er på at sælge og ikke på at imødesee kundernes behov.

2.2.3.2 PROCESPRINCIPPER

Procesprincippernes formål er at sætte nogle seriøse mål og rammer for de forskellige teams og medarbejdere, dog uden at der belønnes ud fra, om de enkelte mål nås. Derimod vurderes der ud fra en relativ anskuelse, svarende til en benchmark-vurdering, koblet sammen med en subjektiv vurdering af den enkeltes præstation (Sandalgaard & Bukh, 2015).

Rhythm

Ledelsesprocesser og beslutninger skal følge organisationens egen rytme og ikke et kalenderår eller et kvartal. Der skal være plads til at tage organisationens udvikling i det tempo, der passer ind, samtidig med at det er det rigtige tidspunkt, i forhold til hvor resten af organisationen befinder sig. Der skal med andre ord ikke gennemtvinges en proces eller et udviklingspunkt i en afdeling, blot fordi budgettet eller handlingsplanen fortæller, at det er planlagt til det givne tidspunkt. Der skal samtidig være både plads og råderum til at imødegå uforudsete begivenheder.

Targets

Målene for de enkelte medarbejdere og afdelinger skal være ambitiøse og relevante. Meningsfyldte mål giver retning frem for præcision. Målene skal dermed ikke være strengt fastlagt, men mere variable og flydende ud fra omstændighederne og et benchmark. Benchmark kan være både internt i en afdeling eller eksternt, målt op mod en lignende virksomhed. I en verden præget af stor usikkerhed skal målene tillige være relative frem for faste for ikke at sætte resultatet over styr. Ved at lade virksomhedens teams sætte deres egne mål, fremmes ligeledes medarbejdernes engagement.

Plans and forecasts

Der skal planlægges unbiased og med mulighed for løbende forbedringer. Handlingsplaner er ikke forbudt, men skal kunne forandres løbende, på samme måde som eventuelle budgetter skal være af mere rullende karakter. Forecasts skal give det bedst mulige og mest realistiske billede af, hvor virksomheden er på vej hen. Det er ikke et forecasts opgave at være ambitiøs; det er de enkelte mål, der skal være det (jævnfør afsnittet om Targets). Derimod skal et forecast være realistisk ud fra de informationer og den viden, der er tilgængelig på et givent tidspunkt.

Resource allocation

Der skal være plads til at allokere ressourcer, hvor der er brug for det, ikke blot hvor der er budgetteret med det. Igen handler det om, hvor behovet er, ikke hvor behovet er planlagt til at være i en eventuel handlingsplan eller i et budget. Allokeringen af ressourcer skal ske med det formål at sikre optimal brug af virksomhedens knappe ressourcer og dermed med et skarpt fokus på omkostninger. Det skal dog ikke nødvendigvis være for at

omkostningsminimere for besparelsens skyld, men nærmere for at skære de omkostninger væk, som ikke skaber nogen værdi.

Performance evaluation

Præstationer skal evalueres med det formål at udvikle kompetencer og lære medarbejdere at stå på egne ben. Det skal ikke kun være et belønningssystem, men en udviklingsmulighed for medarbejderne, så de får noget viden og nogle kompetencer, som de også kan videreudvikle senere hen, og ikke blot være en ekstra bonus, der giver et kortvarigt ekstra plus på kontoen. I dette princip indgår også kollegial feedback, da kollegaer ofte har en bedre indsigt end lederen.

Rewards

Der skal belønnes ud fra sammenligning med konkurrenter, ikke ud fra prædefinerede mål, der måske er forældede pga. et markeds udvikling. Der skal være plads til subjektivitet og til at vurdere den enkelte medarbejder ud fra dennes kompetencer og udviklingstrin. Dette princip hænger følgelig meget sammen med både Targets og Performance evaluation. Individuelle belønninger virker fint, når opgaven er simpel, og når kvantitet er vigtigere end kvalitet. Såfremt samarbejde er afgørende for virksomhedens præstationer, vil profitsharing lede til bedre resultater end individuelle belønninger.

2.2.4 KRITIK AF BEYOND BUDGETING

Et af de store kritikpunkter af Beyond Budgeting er, at man skal passe på med at blive “for meget” Beyond, idet det ikke virker specielt fornuftigt at lade budgetter, som vi kender dem, falde helt ud af en virksomheds økonomistyring. For hvordan kan man så sikre balance mellem en virksomheds indtægter og udgifter? Der er brug for et eller andet, der kan give en ledelse den viden – ellers farer man blot i blinde, og så hjælper det ikke så meget, at alle har det godt og lever efter de samme værdier i deres daglige gang på arbejdspladsen. Med andre ord kan det godt blive for meget rundkreds og for “blødt”, hvis man helt firkantet ser på Beyond Budgeting som en afskaffelse af budgetter og budgetteringsprocessen (Bukh, Per Nikolaj; Sandalgaard, 2010).

Beyond Budgeting har dog selv noget af svaret på denne problemstilling i form af de konkrete teknikker, der også blev nævnt i afsnittet “Beyond Budgeting som styringsværktøj” (Bukh, 2005).

En anden kritik af Beyond Budgeting relaterer sig til hele decentraliseringsbegrebet, i den forstand at det kan være svært at få ledere til at overlade noget af kontrollen til medarbejderne. Det kan ofte synes nemmere for lederen blot at gøre tingene selv i stedet for at bruge tid og ressourcer på at lære det fra sig. Samtidig er der frygten for at videregive så meget kontrol, at lederrollen bliver overflødig. Omvendt kan medarbejdere være bange for at overtage opgaver pga. frygt for at skuffe en overordnet (Nguyen et al., 2018).

3 PRÆSENTATION AF CASEVIRKSOMHED

I november 2018 stiftede el-installatør Peter Dilling virksomheden Dilling El, hvis overordnede målsætning er at yde den bedst mulige service inden for el-branchens virkeområde. Virksomhedens daglige ledelse varetages af direktør Peter Dilling, som igennem en lang årrække har oparbejdet et stort netværk af både privat- og erhvervskunder, blandt andet i sin tidligere ansættelse hos Roskilde Festival Gruppen.

Virksomhedens overordnede målsætning beskrives i forretningsplanen således¹⁸:

- Fremstå som en kvalitets- og miljøbevidst el-installatør
- Leverer og gennemfører opgaver til aftalt tid og konkurrencedygtig pris
- Udføre et perfekt stykke håndværksmæssigt arbejde
- Have en stabil udvikling med etablering af langsigtede kunderelationer

Ambitionen var, at der efter et års tid kunne ansættes den første montør. Virksomheden er i dag knap 1½ år gammel og har foruden Peter Dilling selv tre fastansatte, en løst tilknyttet medarbejder samt en række kontraktansatte, som alle løser opgaver af varierende karakter. I forbindelse med afvikling af store events, såsom Roskilde Festival, er antallet af medarbejdere på lønningslisten i nærheden af 40.

Efterhånden blev der behov for nogle andre rammer end skrivebordet på privatadressen, og virksomheden drives i dag fra adressen på Gl. Darupvej 5 i Roskilde.

Kunderne er mangeartede og spænder fra de private kunder i nærområdet til de store event- og erhvervskunder som Sparta, Politiet og Roskilde Festival Gruppen. Opgaverne varierer fra almindelige serviceopgaver til nybyggeri og udføres til tider i samarbejde med andre lokale aktører, når opgaverne kræver mere mandskab, end Peter Dilling har til rådighed i sine egne folk.

Netop denne diversitet i kundetyperne har bevirket, at der i CVR-registret er oprettet yderligere to binavne i selskabet – Himmelev El ApS, som skal appellere til de lokale kunder, og Event Power ApS, som primært henvender sig til eventkunder (Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020)¹⁹.

¹⁸ Se bilag 7.

¹⁹ Se bilag 8.

I det første halve år af virksomhedens levetid fulgte Peter Dilling nøje op på det oprindelige driftsbudget, både for at kunne følge med i, om det hele løb rundt, og for at kunne planlægge ansættelser, når der var opgaver og midler nok til det. Herefter er opfølgningen på budgettet blevet meget sporadisk, da fokus flyttede sig til den daglige drift af virksomheden og planlægning af montørernes opgaver.

Den omfattende COVID-19 pandemi, der plager Danmark i foråret 2020²⁰, har fået Peter Dilling til at genbesøge budgettet for at kunne foretage en konsekvensvurdering af følgevirkningerne af pandemien, da det potentielt kan få alvorlige konsekvenser for virksomheden og de ansatte (Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020).

²⁰ Kilde: <https://www.dr.dk/nyheder/tema/coronavirus>.

4 ANALYSE

I analyseafsnittet vil vi se på vores indsamlede data både generelt og med udgangspunkt i udfordringerne for en nystartet virksomhed. Rent praktisk vil vi først samle kort op på vores interviews og herefter se på, hvordan de to teorier forholder sig til de 12 principper i Beyond Budgeting, samt forskelle og ligheder heri. Herefter vil vi mere specifikt komme ind på detaljerne i brugen af de to metoder for nystartede virksomheder samt virksomhedsejernes muligheder for styring gennem disse. Til slut vil vi vende blikket udad og se på de krav, virksomhederne typisk møder fra deres bank, som er den vigtigste eksterne part i opstartsfasen.

4.1 EKSPERTERNES HOVEDPOINTER

I interviewet med Michael Andersen fik vi syn for, hvordan den traditionelle budgettering mener, at en nystartet virksomhed er bedst rustet til at komme godt fra start rent budgetmæssigt. Traditionel budgettering giver nemlig i hans øjne den optimale metode til at sikre, at forventningerne for omsætning stemmes af med kapaciteten til rådighed.

Samtidig skal man dog acceptere, at man arbejder under en vis usikkerhed, og at styring også er at træffe nogle valg under den usikkerhed og så lære hen ad vejen og på sigt ramme mere og mere plet med sine beslutninger. Den eneste reelle faldgrube, man skal være opmærksom på, er risikoen for at overkomplicere sin budgettering – med andre ord at budgettere dybere, end man egentlig har behov for.

Michael Andersen kan ikke se, hvordan Beyond Budgeting-teorien skal kunne udfylde de samme behov, som de traditionelle metoder kan, da ingen virksomheder kan undvære budgetter og opfølgning herpå. Hans tese er, at alle virksomheder vel ønsker at gøre det bedre, uanset hvor lønsomme de end er. I Beyond Budgeting nævnes blandt andet Activity-based budgeting²¹ som en model, men han kan ikke se, hvordan det forankres i Beyond Budgetings overordnede intentioner, og mener derfor ikke, at det er reel modelsnak

²¹ Activity Based Budgeting er en budgetmetode, der bruges til at undersøge, registrere og derefter analysere de aktiviteter, der fører til omkostninger i en virksomhed. Budgetter udarbejdes herefter på baggrund af en analyse af, hvor disse aktiviteter kan skabe yderligere effektivitet (Shim et al., 2012).

indenfor teorien (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

Anders Olesens syn på nystartede virksomheder antager en noget anden vinkel end Michael Andersens. Han mener, at en nystartet virksomhed er født Beyond Budgeting.

Strukturbehovet, som traditionel budgettering påstår at udfylde for virksomheder, kommer, efterhånden som de vokser, men det kan klares med andre metoder end de traditionelle.

Anders Olesens råd til nystartede virksomheder er, at de skal passe på med at indføre alt for mange traditionelle processer og i stedet for se på, hvem de er, og hvad de vil/har brug for.

Hans holdning er, at Beyond Budgeting er væsentligt nemmere at implementere end den traditionelle metode, og at udfordringen kommer fra eksterne parter og deres krav, for eksempel banker eller bestyrelse.

For Anders Olesen er det store problem med budgetter, at brugen af dem skaber en falsk tryghed for virksomhedsejerne og de omkringstående parter. Bare fordi det står i budgettet, at der er likviditet og overskud til et års lønninger, betyder det jo ikke, at det er sådan, virkeligheden udvikler sig (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

4.2 FORSKELLE OG LIGHEDER MELLEM BEYOND BUDGETING OG TRADITIONEL BUDGETTERING

Herunder følger en analyse af forskelle og ligheder mellem traditionel budgettering og Beyond Budgeting. Først og fremmest vil vi belyse de helt grundlæggende forudsætninger, som for eksempel definition og formål, samt hvordan de to teorier agerer som styringsværktøj. Herefter vil vi analysere resultatet af det standardiserede spørgeskema, vi gennemgik med både Michael Andersen og Anders Olesen. Spørgeskemaet tog sit udgangspunkt i de 12 Beyond Budgeting-principper og eksperternes vurdering af, hvorvidt principperne minder om det, der i forvejen findes i traditionel budgettering.

4.2.1 DEFINITION, FORMÅL OG STYRINGSVÆRKTØJ

Nedenstående figur illustrerer de grundlæggende træk ved både traditionel budgettering og Beyond Budgeting, hvis karakteristisk vi tidligere har fastlagt i teoriafsnittene. Forskelle og ligheder i disse vil herefter blive analyseret nærmere.

	DEFINITION	FORMÅL	SOM STYRINGSVÆRKTØJ
BEYOND BUDGETING	"Gå forbi" udarbejdelse af budgetter	Alternativ måde at tænke ledelse på	Fokus på fælles formål, værdier samt åbenhed og ærlighed. Bottom-up og dermed decentraliseret
TRADITIONEL BUDGETTERING	Periodisk kvantitativt og finansielt udtryk for fremtidige handlingsplaner	Planlægning Kontrol Koordinering Motivation Kommunikation	Sammenkæder strategiske idéer med operationelle aktiviteter

Figur 9: Grundlæggende elementer i teorierne²²

Hvor den traditionelle budgettering opfylder nogle helt konkrete formål og er et håndgribeligt værktøj til styring af virksomhedens økonomi, lægger Beyond Budgeting op til en noget løsere fortolkning af, hvordan en virksomhed skal foretage sin økonomiske styring. Den traditionelle teori betegner budgettering som en ledelsesproces, hvor Beyond Budgeting mere tager form af en ledelsesfilosofi, der kræver tilpasning af de konkrete værktøjer til den enkelte virksomheds specifikke behov.

I styringsøjemed bidrager den traditionelle budgettering til at sikre, at der er sammenhæng mellem strategien for virksomheden og de aktiviteter, der indgår i virksomhedens budget. Beyond Budgeting laver ikke direkte denne kobling, men italesætter, at når de ledelsesmæssige principper er udformet efter deres retningslinjer, kan man vælge og vrage mellem alverdens konkrete budgetværktøjer, så længe den valgte model passer til den specifikke virksomheds behov.

Disse grundlæggende forskelle mellem den traditionelle budgettering og principperne i Beyond Budgeting understøttes af vores undersøgelse besvaret af eksperterne Michael Andersen og Anders Olesen. Resultatet af undersøgelsen er illustreret ved nedenstående figur og er yderligere beskrevet i de efterfølgende afsnit.

²² Kilde: egen tilvirkning.

PRINCIPTYPE	I HVILKET OMFANG MINDER BEYOND BUDGETING-PRINCIPPET OM TRADITIONEL BUDGETTERING?	MICHAEL ANDERSEN	ANDERS OLESEN
LEDELSE	PURPOSE	✓	✗
	VALUES	✓	✗
	TRANSPARENCY	✓	✗
	ORGANISATION	✓	✗
	AUTONOMY	✓	✗
	CUSTOMERS	(✗)	✗
PROCES	RHYTHM	✓	✗
	TARGETS	✗	✓
	PLANS AND FORECASTS	✓	✓
	RESSOURCE ALLOCATION	✗	✓
	PERFORMANCE EVALUATION	✓	✓
	REWARDS	✗	✓

 Minder meget lidt om traditionel budgettering
 Minder lidt om traditionel budgettering
 Minder meget om traditionel budgettering

Figur 10: Eksperternes syn på forskelle og ligheder mellem teorierne²³

4.2.2 LEDELSESPRINCIPPER

Ifølge Anders Olesen er alle Beyond Budgetings-ledelsesprincipper fuldstændigt fraværende i den traditionelle budgetteringsmodel, hvor budgettet er en mekanisk øvelse, der udelukkende adresserer processerne, og som ikke tager højde for virksomhedens

²³ Kilde: egen tilvirkning.

ledelsesprincipper (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

På den anden side mener Michael Andersen, at budgettet sagtens kan tilgodese et højere formål, og han kan dermed også se ledelsesprincippet Purpose gengivet i den traditionelle budgettering.

Der vil ligeledes altid være en sammenhæng mellem en virksomheds mål og værdier, og ledelsesprincippet Values er derfor i Michael Andersens øjne allerede en fast bestanddel af den traditionelle model, hvor virksomhedens mål sættes ud fra et virksomhedsintegreret værdisæt.

Den traditionelle budgetteringsmodel tager højde for, hvordan aktiviteterne hænger sammen rent funktionelt på tværs af virksomheden, samtidig med at design af rapportering og opfølgning kan understøtte den måde, ledelsen af virksomheden har valgt at organisere sig på. Michael Andersen påpeger, at budgetteringen sagtens kan tilrettelægges, så den tilgodeser både det hierarkiske og det mere decentraliserede, og mener derfor, at ledelsesprincipperne Transparency og Organisation i forvejen findes i den traditionelle budgettering.

Ifølge Michael Andersen afhænger spørgsmålet, hvorvidt ledelsesprincippet Autonomy er integreret i den traditionelle budgetmodel eller ej, af ledelseskulturen og er dermed ikke budgetstyringens ansvar. Budgetstyringen lægger op til, at man skal følge nogle bestemte systemer, dermed dog ikke at man skal straffe folk, hvis de rammer forbi.

Michael Andersen understreger, at al budgettering tager udgangspunkt i, hvad der skaber aktivitet i virksomheden, og at dette ikke er det samme, som at alle processer i virksomheden er synlige i forhold til kundens behovsopfattelse. Han anerkender dog, at man skal være kundeorienteret, men påpeger samtidig, at kunderne er ligeglade med producenten, så længe prisen er skarp, og produktet ikke indeholder skadelige stoffer. Ledelsesprincippet Customers er derfor ikke en integreret del af den traditionelle budgetteringsmodel (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

4.2.3 PROCESPRINCIPPER

Anders Olesen mener, at alle procesprincipperne undtagen Rhythm allerede er en del af den traditionelle budgetteori, dvs. at Targets, Plans and forecasts, Resource allocation, Performance evaluation og Rewards alle er principper, der allerede findes som traditionelle budgetprocesser. Dog har han den indvending, at brugen af disse fem procesprincipper er til dels misfortolket, idet man i den traditionelle budgetstyring forsøger at bruge de samme tal til både at sætte targets, lave sin økonomiske plan og allokere ressourcer. Essensen af problemet er med andre ord, at man forsøger at få mere ud af budgettet, end det egentlig indeholder. Man gør det til mere, end det i virkeligheden er, og lader det på den måde bestemme og kontrollere nogle områder og aspekter af virksomheden, som et budget i sin oprindelige form ikke er i stand til at gøre.

I forhold til Rhythm er Anders Olesens holdning, at der slet ikke er taget højde for det i de traditionelle metoder. Hans forståelse af den traditionelle model er, at da der ses på kalenderår/regnskabsår/skatteår, så fravælger man automatisk at tage højde for den underliggende forretningsrytme i virksomheden. Det er i hans øjne ikke muligt at indarbejde en virksomheds rytme i det traditionelle budget (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Her er Michael Andersen lodret uenig. Han mener, at Rhythm er noget af det, man tager rigtig meget stilling til i den traditionelle budgetterings diskussion af budgetperioder. Der er nemlig ingen lov eller regel om, at en budgetperiode skal være for eksempel et kalenderår. Det kan der være nogle eksterne parter, såsom banken, der kræver, men det betyder ikke, at man ikke kan nedbryde i delperioder ud fra sæson eller begivenheder som messer eller andet. Michael pointerer, at hvis alt gik snorlige over årets 12 måneder, var der ingen grund til at bryde det ned, og derfor er hele diskussionen om tidsperioden et naturligt designelement i en virksomheds budgetprocedure, det være sig fast eller rullende periode, herunder om den skal nedbrydes i delperioder og eventuelt løbende opdateres. I hans optik findes Rhythm derfor i høj grad også i traditionel budgettering, men med det ekstra twist, at der også følges op på delperioderne/begivenhederne bagefter.

For de øvrige fem procesprincipper mente Anders Olesen som beskrevet længere oppe, at de alle også er i de traditionelle metoder, men at tallene bare overvurderes, i forhold til hvad de kan bruges til rent praktisk på disse områder.

Michael Andersen er enig i, at Plans and forecasts samt Performance evaluation er en del af den traditionelle proces. I forhold til Plans and forecasts er han særligt enig i, at det skal være en lean proces. Performance evaluation ser han også, at budgettet kan og skal; man skal blot lære at bruge det på den gode/rigtige måde. Man skal bruge det til at blive klogere på, hvorfor afvigelserne opstår, og til at afgøre, om det er noget, virksomheden kan agere på, eller om det er noget udefrakommende, der er skyld i afvigelserne. Det handler om at årsagsforklare og dekomponere.

Hvad angår Targets og den måde, Beyond Budgeting ser på relative målsætninger, er det ikke noget, Michael Andersen kan genkende i traditionel budgettering. I Beyond Budgeting ses der på sammenligninger med for eksempel nabovirksomheden, og det har man ikke i traditionel budgettering. Man har derimod det relative mål at måle mod sig selv fra tidligere år (relativ vækst). Man målsætter sig altså efter, hvor man ønsker at lande i forhold til ens konkurrencesituation, hvilket kan være i både absolutte og relative talstørrelser. Men man måler op imod sig selv, ikke mod konkurrenterne.

Med hensyn til Ressource allocation mener Michael Andersen, at en given afdeling ikke som sådan ejer ressourcer – de skal derimod tildeles. For ham virker det, som om man i Beyond Budgeting ikke vil sætte nogen rammer for, hvad man skal have tildelt af ressourcer. I hans øjne virker det skørt, særligt hvis man er bare lidt etableret som virksomhed. Man er nødt til at diskutere ressourcerne og ressourcefordelingen, da alle afdelinger kan stå og komme med gode argumenter for, hvorfor man har behov for flere ressourcer. Eksempelvis skal en HR-afdelings ressourcer balanceres med det ønskede serviceniveau og deres involvering i virksomhedens enkelte afdelinger.

Hvad angår Rewards, mener Michael Andersen igen, at det for Beyond Budgeting handler for meget om sammenligning med konkurrenter og ikke om egentlige mål. Det er helt forkert i hans øjne. Hvis man bruger et belønningssystem, så skal det være med udgangspunkt i de mål, man har sat for virksomheden selv, og ikke i forhold til nogle andre. Så kan det godt være, man har en salgsorganisation, der har nogle interne mål, men samtidig ikke vil acceptere, at væksten er lavere end konkurrenternes. Det kunne man teknisk set godt forestille sig, men som udgangspunkt er hele præstationsmålingen knyttet op på virksomhedens egne mål og ikke holdt op mod konkurrenter. Princippet minder derfor meget lidt om traditionel budgettering. Den relative måling ligger et andet sted i budgetlægningsfasen, nemlig i den aktive fase, hvor der tilpasses ud fra

konkurrencesituationen (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

4.3 FORDELE OG ULEMPER FOR NYSTARTEDE VIRKSOMHEDER

Med udgangspunkt i interviewene med Michael Andersen og Anders Olesen vil vi i de efterfølgende afsnit analysere de fordele og ulemper, henholdsvis traditionel budgettering og Beyond Budgeting kan tilføre nystartede virksomheder.

4.3.1 TRADITIONEL BUDGETTERING

Michael Andersen fremhæver særligt, at den traditionelle budgettering kan give nystartede virksomheder en metode til at afstemme, om det er sandsynligt, at forventningerne vil stemme overens med virkeligheden, herunder særligt en afstemning af salgsforventninger op mod kapacitetsforventningerne – der skal være kapacitet til at producere det, der forventes solgt. Det gælder kapacitet i form af både mennesker, likviditet og eventuelt maskiner. Værktøjerne fjerner ikke en vis usikkerhedsparameter, men de kan være med til at indikere, om man er på rette vej. Selvom en nystartet virksomhed ikke har et tidligere regnskab at tage fat på i den passive fase, betyder det ikke, at der ikke er en passiv fase. Den består i stedet i at se på de forudsætninger, som markedet skal mødes på, og en sandsynliggørelse af disse fra for eksempel branchestatistikker, sammenholdt igen med de ressourcer, der er til rådighed, og eventuelle begrænsninger.

Michael Andersen kan ikke se noget dårligt ved at benytte de traditionelle metoder i opstartsfasen; tværtimod vil det kun være en fordel at gå sin forretning igennem periodisk. Man får på den måde en systematiseret metode til at styre de elementer, der skal med.

Dog skal man være opmærksom på ikke at gøre sin budgettering mere kompleks, end man har brug for, eller budgettere dybere/mere detaljeret, end man har brug for. Man skal med andre ord ikke beskrive sine økonomiske sammenhænge mere præcist, end man er i stand til at gøre. Den eneste ulempe, han dermed ser i forhold til traditionel budgettering og nystartede virksomheder, er altså, hvis man bruger det forkert (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

4.3.2 BEYOND BUDGETING

Som nævnt i afsnittene omhandlende eksperternes hovedpointer mener Anders Olesen, at nystartede virksomheder er født Beyond Budgeting. Hen ad vejen bliver de så indfanget i systemer og modeller, som gør, at de føler sig nødsagede til at blive mere traditionelle i deres planlægning. Dette ser han som en stor fejl. De skal i stedet se på, hvem de er, og hvor de ønsker at bevæge sig hen, og udarbejde planerne fra dette.

Eftersom udfordringerne kommer fra de eksterne parter, for eksempel banker og bestyrelse, skal en nystartet virksomhed lægge sine kræfter i at overbevise disse om det relevante i rullende forecasts på et par måneder og lægge op til dialog om de realiserede tal. I forhold til bestyrelsen fremhæver Anders Olesen desuden, at eftersom man selv vælger sine bestyrelsesmedlemmer, kan man jo gøre sit bedste for at vælge med omhu ud fra den måde, man selv ønsker at styre sin virksomheds økonomi.

Anders Olesen lægger stor vægt på, at virksomhederne skal passe på med ultimative udmeldinger som for eksempel "vi bruger ikke budgetter", da det kan skræmme bankerne helt væk. Han understreger, at Beyond Budgeting kan bruges af alle typer virksomheder uanset branche, størrelse og sæson. Problemet ligger udelukkende i virksomhedsejernes hoveder, og i at de ikke kan se ideen (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

4.3.3 FORDELE OG ULEMPER FOR DILLING EL

I følgende afsnit vil vi se på, hvilke fordele og ulemper de to metoder specifikt giver en virksomhed som Dilling El.

Som bekendt benyttede Peter Dilling metoder fra traditionel budgettering i forbindelse med opstarten af Dilling El. En af de store fordele ved dette er, at det kunne give Peter Dilling et billede af, hvorvidt hans forventede salg var realistisk i forhold til den kapacitet, han havde at starte op med. Kapacitetsmæssigt tænkes der her både på hans tid (idet han startede som én person) og rent økonomisk, dvs. hvor mange penge han personligt havde til at skyde i virksomheden. Peter Dilling kendte branchen i forvejen og vidste derfor, hvad tingene koster, og hvor meget arbejdskraft et givent job/event kræver. For så vidt viste det sig også et stykke ad vejen at holde stik.

Dog var der en vigtig parameter, som Peter Dilling ikke kunne forudsige, nemlig hvor meget han skulle forvente at omsætte for. Han gættede ud fra sit bedste skøn, men det viste sig, at han ikke var i stand til at forudsige, hvor stor efterspørgsel han ville opleve. Det er i og for sig et luksusproblem, men det vendte sig til et egentligt problem, da det gav udfordringer med hans bank. Samtidig gav det også løbende personaleudfordringer, da han har skullet skaffe medarbejdere tidligere end beregnet og i den forbindelse også valgt de forkerte medarbejdere fra tid til anden (Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020).

I starten forsøgte Peter Dilling endvidere at budgettere meget dybt, da det var de budgetmodeller, han kunne finde eksempler på. Lige præcis denne faldgrube er en, som Michael Andersen også påpeger i forhold til eventuelle ulemper/fejlbrug af traditionel budgettering. Som beskrevet tidligere mener Michael Andersen dog, at det i så fald var Peter Dilling, der benyttede metoden forkert. Det er dog nemt at sige for en teoretiker, hvorimod det ikke ligefrem er lægmands viden at kende til den dybere budgetteringsteori.

Ser vi derimod på, hvordan tingene kunne have forløbet, hvis Peter Dilling havde anvendt Beyond Budgeting, så ville det igen langt hen ad vejen nok have givet fin mening for Dilling El. Idet Peter Dilling kendte branchen og havde en ide med, hvorfor han ønskede at gå selvstændig, ville han godt kunne have startet op med en noget mere "løs" metode end traditionel budgettering. Dog ville han støde på problemer med sin bank, der i deres tilbagemeldinger til ham tydeligt tilkendegav, at de forventede noget væsentligt mere traditionelt for at kunne imødesee hans ønske om dem som ekstern part²⁴. Med andre ord er den ulempe, Beyond Budgeting ville have givet Peter Dilling, ikke umiddelbart én, vi vurderer han kunne være kommet udenom, medmindre han havde haft tid og overskud til at søge rundt til flere forskellige banker.

4.4 OPFYLDES VIRKSOMHEDSEJERENS STYRINGSBEHOV?

Dette afsnit vil vurdere, hvorvidt virksomhedsejernes styringsbehov kan opfyldes af de to metoder. Vurderingen er baseret på de to ekspertinterviews, sammenholdt med interviewet med Peter Dilling fra Dilling El. Som en del af interviewet med Peter Dilling blev en spørgeskemaundersøgelse fra Beyond Budgeting Round Tables hjemmeside gennemgået og udfyldt (Bjarte Bogsnes, 2020). Resultatet af undersøgelsen viser, om Dilling El har potentiale

²⁴ Se bilag 6.

til at implementere Beyond Budgeting (se også afsnit 4.4.2.1). Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen har alle baggrund i de 12 principper i Beyond Budgeting og viser, hvordan Dilling Els nuværende forretningsgang og virksomhedsledelse passer ind i Beyond Budgeting-modellen.

4.4.1 TRADITIONEL BUDGETTERING

Ifølge Michael Andersen bidrager den traditionelle budgetteringstankegang positivt til virksomhedsejeres behov for styring, i kraft af de mangeartede formål der indgår. Budgetter som ledelsesstyringssystem er ligeledes en nødvendighed i virksomheder, da der jævnfør den klassiske organisationsteori opstår konflikter, når man samler flere individer i en organisation. Dermed øges risikoen for inkongruens mellem virksomhedens mål og individernes personlige mål.

Den traditionelle budgettering formaliserer den proces, virksomheder skal igennem for at kunne træffe valg under hensyntagen til de usikkerheder, der måtte være. Derudover stiller det en metode til rådighed, så forventninger om salg kan afstemmes med virksomhedens kapacitet og ressourcer.

Michael Andersen understreger dog, at modellerne i den traditionelle budgettering ikke kan ændre på den usikkerhed, der måtte være i forhold til det vidensgrundlag, som skal danne input til modellerne. Samtidig er traditionelle budgetter kontekstbaserede, og brugen af dem afhænger af, hvor meget ledelsen i virksomheden agerer og sætter rammer (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

4.4.2 BEYOND BUDGETING

Anders Olesen påpeger, at nystartede virksomheder er født Beyond Budgeting og dermed ikke har det samme strukturbehov, som større virksomheder har. Det er derfor væsentligt i Beyond Budgeting, at man som virksomhedsejer først gør sig klart, hvad man reelt har behov for. Beyond Budgeting lægger dermed op til, at styringen tilpasses den enkelte virksomheds behov, og tilbyder altså ikke en standardiseret model for styring af virksomheden. I en nystartet virksomhed vil et budget ikke blive brugt som et ledelsesværktøj, men mere som et planlægningsværktøj, til dels også som kommunikationsværktøj til formidling af informationer til eksterne parter. Anders Olesen opfordrer til, at man i stedet for fastlåste

årsbudgetter udarbejder en prognose for den periode, man har behov for at kunne styre, og herefter supplerer disse med forecasts for fremtiden, som kan rumme de scenarier, der indeholder usikkerheder (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

4.4.2.1 DILLING ELS POTENTIALE FOR AT BLIVE BEYOND BUDGETING

Vi har tidligere fået slået fast, at de 12 principper i Beyond Budgeting skal ses i en sammenhæng, og at det er synergieffekten ved ledelses- og procesprincipperne, der skubber virksomheder i retning af at være “forbi” de traditionelle budgetter.

Det er derfor nærliggende at vurdere, hvorvidt der er principper i Beyond Budgeting, som Dilling El allerede kan tilskrive den nuværende forretningsmodel. Da Dilling El ingen bonusordninger har, findes der ikke resultater for dette Beyond Budgeting-princip i data fra spørgeskemaundersøgelsen.

Undersøgelsen benytter en Likert-skala (meget enig/5, enig/4, hverken eller/3, uenig/2, meget uenig/1) til besvarelse af en række spørgsmål om virksomhedens opfyldelse af principperne i Beyond Budgeting. I guiden til resultaterne af undersøgelsen i bilag 10 fremgår det ligeledes, at jo højere score, jo mere Beyond Budgeting er man som virksomhed. Det samlede resultat for Dilling Els potentiale for Beyond Budgeting fremgår af bilag 9.

I analysen af Dilling Els potentiale for at blive Beyond Budgeting vil vi udelukkende fokusere på de principper, hvor scoren er 3 eller lavere, da der er her, det uudnyttede potentiale ligger. Principper med scoren 4 eller 5 antager vi opfylder formålet med princippet.

Når resultatet af undersøgelsen opdeles i ledelses- og procesprincipper, vises et billede af en virksomhed, der lever op til formålene i Beyond Budgetings ledelsesprincipper med en gennemsnitlig score på 4,08. Der er dog plads til forbedring i forhold til procesprincipperne, hvor Dilling El kun scorer et gennemsnit på 3,33.

Principart	Ledelse	Principart	Proces
Beyond Budgeting princip	Gennemsnit af Score	Beyond Budgeting princip	Gennemsnit af score
Purpose	4,50	Rhythm	4,00
Values	4,50	Targets	4,00
Transparency	3,00	Plans and forecasts	3,00
Organisation	4,00	Resource allocation	2,00
Autonomy	4,50	Performance evaluation	3,67
Customers	4,00		
Hovedtotal	4,08	Hovedtotal	3,33

Figur 11: Dilling Els score i Beyond Budgeting-principperne²⁵

Det fremgår også af ovenstående, at det største uudnyttede potentiale for Dilling El ligger i følgende af Beyond Budgetings principper:

- Transparency
- Plans and forecasts
- Resource allocation
- Performance evaluation

Potentialet i ledelsesprincippet Transparency består primært i, at der ikke kun findes ét sæt tal i Dilling El, men også tal, der er relevante for banken. Disse tal til banken er udarbejdet på baggrund af bankens krav i forhold til hvidvaskloven og er derfor ikke relevante for Peter Dillings styringsbehov.

For procesprincippet Plans and forecasts består potentialet for Beyond Budgeting i, at prognoser ikke altid kan tilbageføres til et eller flere af virksomhedens mål. Dette hænger sammen med, at Dilling Els målsætninger mere kan henføres til kvaliteten af det arbejde, der

²⁵ Kilde: egen tilvirkning.

udføres for kunderne, fremfor finansielle mål (Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020).

Potentialet for Dilling El i forhold til procesprincippet Resource allocation består i, at der kan optimeres på måden, hvorpå ressourcerne allokeres. Som beskrevet i teorien skal ressourcerne kunne frigøres, i det omfang der er behov for dem, uanset hvad der er budgetteret med. I en mindre virksomhed som Dilling El er dette svært at leve op til, da ressourcerne ikke er ubegrænsede, og dermed er de nødvendigvis afsat til de opgaver, virksomheden har accepteret at påtage sig.

Det sidste område, hvor undersøgelsen viser, at Dilling El har potentiale til at blive mere Beyond Budgeting, er Performance evaluation. Her består potentialet i, at tendenser i performance kan måles ud fra en rullende horisont og ikke kun ud fra, om virksomheden har ramt et budgetteret mål inden for en given tidsperiode.

Dilling El er med baggrund i ovenstående godt på vej til at være Beyond Budgeting i forvejen. Denne del af analysen afspejler, at virksomheden er godt med, når det gælder de vigtige ledelsesprincipper i Beyond Budgeting, men at det halter lidt med de konkrete værktøjer til at styre virksomheden med.

Det er dog væsentligt at fremhæve, at Anders Olesen i sit interview lægger meget vægt på, at principperne ikke kan bruges enkeltvis, men at den største værditilvækst består i synergieffekten af at implementere både ledelses- og procesprincipperne i ledelsen af en virksomhed (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

4.4.3 STYRINGSBEHOV I DILLING EL

Nærværende afsnit vil gennemgå det oprindelige driftsbudget i Dilling El. Dette gøres for at kunne vurdere, hvorvidt Beyond Budgeting er et bedre alternativ til den traditionelle budgettering med hensyn til både fordele og ulemper for nystartede virksomheder, men i høj grad også i forhold til virksomhedsejeres styringsbehov.

Ansvar for udarbejdelsen af budgettet i Dilling El tilfalder direktør Peter Dilling, hvorfor det alene er hans ansvar at sikre, at budgettet opfylder virksomhedens behov for styring.

Nedenfor er illustreret det oprindelige driftsbudget for Dilling El, som har dannet baggrund for indmeldingen til bankens hvidvaskovervågning, og som dermed var katalysatoren for dette afgangsprøjet.

DRIFTSBUDGET													
For tiden 1/1 2019 til 31/12 2019	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	12 mdr. i alt
Omsætning													
Nye kunder	9.500	10.000	10.000	28.600	36.625	0	0	0	35.625	15.000	15.000	28.600	183.950
Udlejelse sig	30.000	15.000	28.000	30.000	0	30.000	0	0	30.000	28.000	28.000	0	219.000
RFX + (Royal Arena)	19.800	20.000	20.000	20.000	30.000	0	0	0	0	0	0	0	109.800
Sparta og Stafet	0	0	0	0	60.000	75.000	0	490.000	95.000	0	0	0	720.000
Festvøl	0	0	0	0	0	120.000	28.500	0	0	0	0	0	148.500
Salg af vore	0	1.000	1.000	1.000	1.000	0	0	2.000	2.500	1.000	2.000	2.000	13.500
Omsætning i alt:	59.300	46.000	59.000	77.600	126.625	225.000	28.500	492.000	163.125	44.000	45.000	28.600	1.394.750
Variable omkostninger													
Materialer	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Indlejring af materiel	0	0	0	0	25.000	20.000	0	165.000	40.000	0	0	0	250.000
Lønomsatninger - Timelønmede	0	0	0	0	10.000	10.000	0	85.000	10.000	0	0	0	115.000
Transportomkostninger/kørselsgodtgørelse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Værktøj	2.000	0	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	4.000
Andet	2.000	0	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	4.000
Variable omkostninger i alt:	4.500	500	500	500	35.500	30.500	500	254.500	50.500	500	500	500	379.000
Dækningsbidrag (DB): (Omsætning - vari. omkostninger)	54.800	45.500	58.500	77.100	91.125	194.500	28.000	237.500	112.625	43.500	44.500	28.100	1.015.750
Faste omkostninger													
Funktionær (incl. ATP og soc. omk.)		31.104	35.000	35.000	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	598.768
Lokaleleje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El, vand og varme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rep. og vedl. af lokaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rengøring - Renovation	0	0	0	0	0	1.200	0	0	0	0	0	0	1.200
Drift af bil (leasing)	1	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Grøn afgift (halvårlig)	1					4.430							8.860
Brændstof	1	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Rejseudgifter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kontorartikler	1.000	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2.000
Porto og gebyrer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fasttelefon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiletelefon	1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Internet-forbindelse (Stofa, TDC mv)	1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Web site abonnement/hosting og opdatering	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Markedsføring/annoncer/reklame	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	0	0	0	6.000
Modeudgifter	500	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	1.500
Faglitteratur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forsikringer	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	39.999
Kontingenter for virksomheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teknik	2.000										6.000		8.000
Kursusudgifter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	0	0	2.000
EDB udstyr, e-economic	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
EDB udstyr, Minut	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	3.936
EDB udstyr, Office - 1 pax via one.com (a.95 inkl. moms)	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	816
Leasing-afgift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Smaanskaffelser under 12.300 kr. (2010)	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
Vedl. af driftsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revisor	3.000	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	0	15.000	21.000
Advokat	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	2.000
Anden rådgivning Løkon	0	7.000	4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.000
Uforudsete omkostninger 5% af faste omkostninger	931	2.412	2.461	2.366	3.777	4.058	3.727	3.627	3.627	3.727	3.627	4.598	39.239
Fasteomkostninger i alt:	19.560	50.645	51.690	49.695	79.314	85.225	78.264	76.164	76.164	78.264	82.464	96.565	824.015
Resultat før renter og afskrivninger (DB-faste omkost.)	35.240	-5.145	6.810	27.405	11.811	109.275	-50.264	161.336	36.461	-34.764	-37.964	-68.465	191.735
Renter													
Renter af banklån	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter af kassekredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andre renter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter i alt:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afskrivninger:													
Driftsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afskrivninger i alt:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faste omkostninger - renter og afskriv. i alt:	19.560	50.645	51.690	49.695	79.314	85.225	78.264	76.164	76.164	78.264	82.464	96.565	824.015
Nettooverskud (DB - faste omk., renter og afskr.):	35.240	-5.145	6.810	27.405	11.811	109.275	-50.264	161.336	36.461	-34.764	-37.964	-68.465	191.735

Figur 12: Oprindeligt driftsbudget for Dilling El²⁶

²⁶ Kilde: Forretningsplan for Dilling El – se endvidere bilag 7.

Det fremgår af ovenstående, at budgettets operative element er salg pr. opgavetype. Det er altså virksomhedens salg indenfor de forskellige typer af opgaver, der er styrende for indtægterne og omkostningernes størrelse i driftsbudgettet for Dilling El ApS.

Da virksomheden fortsat er i opstartsfasen, må budgettets operative elementer formodes at være styret af virksomhedens salgsindsats, som dermed udgør budgettets styrende element. Hovedparten af omsætningen – ca. 70 % - er budgetteret ud fra allerede indgåede aftaler, hvilket understøtter, at det styrende element er salgsindsatsen overfor især nye kunder (Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020).

Det fremgår også af ovenstående budget, at knap 50 % af omkostningerne er lønomkostninger i form af fast løn til funktionærer, og at ca. 10 % af omkostningerne er lønomkostninger til de tilknyttede timelønnede medarbejdere. Ca. 22 % af omkostningerne forventes brugt på materiel i forbindelse med udførelsen af de budgetterede arbejder, og de resterende ca. 19 % af omkostningerne er faste omkostninger til virksomhedens øvrige drift.

Da både omkostninger til timelønnede medarbejdere og materiel er variable omkostninger, der afhænger af virksomhedens omsætning, ligger størstedelen af Peter Dillings styringsbehov netop på de variable omkostninger i form af ressourcestyring og styring af vareforbruget.

Især decentraliseringen, som Beyond Budgetings ledelsesprincip Organisation taler for, vil fjerne Peter Dillings styringsmuligheder i forhold til både ressourcer og vareforbrug, da begge dele kan være brugt decentralt, uafhængigt af de scenarier der planlægges i ledelsen.

For en nystartet virksomhed – og i særdeleshed en nystartet virksomhed, der oplever en stejl vækstkurve – er styringsbehovet naturligvis møntet meget på likviditeten, hvilket også fremgår af interviewet med Peter Dilling, der fulgte tæt op på budgettet i starten for netop at kunne vurdere, om det hele løb rundt.

Når Dilling El oplever større vækst end antaget, sættes likviditeten naturligt under pres, da udvidelser i mandskab og materiel kræver større likviditet, end Peter Dilling havde beregnet i sit oprindelige budget.

I nedenstående likviditetsbudget pr. ultimo 2019 fremgår det, at likviditeten i Dilling El gennem hele perioden har været overvejende sund. Kun en enkelt måned har krævet træk på kassekrediten, hvilket primært skyldes, at Peter Dilling i maj måned ansatte den første medarbejder og dermed måtte bekoste værktøj, firmabil og andet materiel, som først kunne

tjenes ind rent omsætningsmæssigt måneden efter. Dette underbygger også påstanden om, at udvidelser i virksomheden koster på likviditetssiden.

At Dilling EI kun oplever dette ene dyk i likviditeten ved ansættelsen af den første medarbejder, betyder også, at det er lykkedes for Peter Dilling at udvide virksomheden uden at miste momentum – omsætningsstigningen er altså fulgt med.

LIKVIDITETSBUDGET (inkl. moms)													
	Januar	Februar	Marts	April	maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	12 mdr. i alt
Likvider midler primo	0	44.496	125.850	18.842	166.986	-44.856	55.303	166.552	433.620	485.063	326.281	313.049	
Indbetalinger - incl. moms													
Kontant varesalg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varesalg på kredit	186.755	223.451	38.204	319.385	228.281	943.125	1.636.875	751.875	258.750	138.125	139.375	142.775	5.006.976
Renter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andre indbetalinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indbetalinger i alt:	186.755	223.451	38.204	319.385	228.281	943.125	1.636.875	751.875	258.750	138.125	139.375	142.775	5.006.976
Udbetalinger - incl. moms													
Kreditor	96.250	67.687	67.064	85.190	318.300	764.596	1.339.550	410.800	133.300	70.800	70.800	89.556	3.513.891
Moms af betale	0	0	0	0	0	0	100.000	0	0	150.000	0	0	250.000
Hævet privat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faste omkostninger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funktionær (incl. ATP og soc.omk.)	0	35.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	485.000
Pension Funktionær	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000
Lokaleleje	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Ei, vand og varme	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
Rep. og vedl. af lokaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rengøring - Renovation	0	0	0	0	0	1.200	0	0	0	0	0	0	1.200
Drift af bil (leasing)	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	105.000
Grøn afgift (halvårlig)	9.018	0	0	0	0	0	9.018	0	0	0	0	0	18.036
Brændstof	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Vægtafgift trailer CX9274	0	145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	145
Rejsseudgifter	0	0	0	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Kontorartikler	1.000	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2.000
Porto og gebyrer	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50
Fasttelefon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiletelefon	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	6.840
Internet-forbindelse (TDC)	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	5.388
Web site abonnement/hosting og opdatering	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Markedsføring/annoncer/reklame	2.500	0	0	2.500	6.250	0	2.500	0	0	0	0	0	13.750
Mødedgifter	500	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	1.500
Faglitteratur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forsikringer	2.219	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	48.047
Kontingenter for virksomheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teknik	2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.500	0	10.000
Kursusudgifter	0	0	0	4.000	0	0	0	0	0	2.000	0	0	6.000
EDB udstyr, e-economic	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
EDB udstyr, Minuba	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4.392
EDB udstyr, Office365	0	945	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	945
Leasing-afgift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Smaanskaffelser under 12.300 kr. (2010)	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
Vedl. af driftsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revisor	3.000	500	0	0	3.000	0	0	0	0	0	0	15.000	21.500
Advokat	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	2.000
Anden rådgivning Lekon	0	7.000	4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.000
Uforudsete omkostninger 5% af faste omkostninger	1.962	3.344	3.522	3.874	3.724	3.534	3.875	3.324	3.324	3.424	3.624	4.074	41.609
Renter af kassekredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Låneomkostninger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anpartshaver	0	0	0	0	38.166	0	0	0	0	0	0	0	38.166
Udbetalinger i alt	142.259	142.097	145.212	171.240	440.123	842.967	1.525.626	484.807	207.307	296.907	152.607	179.307	4.730.458
Ændring													
Kontanter i kassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Likvider i bank/giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibel kassekredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Minus likvide midler primo	0	44.496	125.850	18.842	166.986	-44.856	55.303	166.552	433.620	485.063	326.281	313.049	
Kassekredit ultimo	44.496	125.850	18.842	166.986	-44.856	55.303	166.552	433.620	485.063	326.281	313.049	276.517	

Figur 13: Likviditetsbudget ultimo 2019 for Dilling EI ApS²⁷

²⁷ Kilde: Peter Dilling.

Da vi tidligere har fastlagt, at styringsbehovet i Dilling El omfatter ressourcestyring, styring af vareforbrug, likviditetsstyring og planlægningen af scenarier, står det klart, at det traditionelle budget i højere grad end Beyond Budgeting vil kunne opfylde Peter Dillings styringsbehov i Dilling El ApS. Dette skal ses i lyset af, at samtlige af Peter Dillings styringsbehov er dækket af formålene i den traditionelle budgetteringsmodel.

4.5 KRAV FRA BANKERNE

I dette afsnit vil vi analysere de data, vi har modtaget i vores standardiserede spørgeskema til bankerne. Denne del af analysen skal klarlægge bankernes informations- og dokumentationskrav overfor nystartede virksomheder og skal danne baggrund for den senere diskussion om, hvorvidt Beyond Budgeting kan betragtes som et alternativ til den traditionelle budgetteringsmodel.

Spørgsmål	Handelsbanken	Sparekassen Kronjylland
Efterspurgte dokumenter hos nystartede	Åbningsbalancer Budgetter Forretningsplaner SWOT-analyse Personlige regnskaber Ejerkredsens formueforhold	Legimitation Vedtægter Ejerbog Budgetter Regnskaber Anlægskartotek Debitoroversigt Økonomiopfølgning for indeværende regnskabsperiode
Forskel i krav til oprettelse af erhvervskonto for ApS ift. Enkeltmandsvirksomheder	Ja, primært i hæftelsesforhold og KYC krav ²⁹ om afdækning af ejerkreds	Ja, eksempelvis i vedtægter, ejerbog og evt. stiftelsesdokumenter
Krav til eksempelvis likviditetsbudget eller lignende budgetter ved kontoforhold MED kredit	Ja	Ja
Krav til eksempelvis likviditetsbudget eller lignende budgetter ved kontoforhold UDEN kredit	Ja	Nej
Løbende efterspurgte dokumenter fra erhvervskunder	Ja, regnskaber og budgetter, regnskabstal i form af omsætning og betalingsflow af hensyn til hvidvaskregler	Ja, ændringer i ejerforhold, ændrede formål, omfangstal over kontobrug, økonomisk opfølgning
Kendskab til Beyond Budgeting	Nej	Nej
Rullende forecasts som erstatning for traditionelle årsbudgetter	Nej, da det ikke udviser stabilitet	Nej

Figur 14: Uddrag af resultater fra spørgeskema til bankerne om dokumentationskrav²⁸

²⁸ Se bilag 12.

I ovenstående uddrag af resultaterne fra vores standardiserede spørgeskema fremgår det klart, at bankerne efterspørger budgetter i den traditionelle form, og at rullende forecasts ikke kan erstatte disse. Det fremgår også, at bankerne efterspørger disse dokumenter for at kunne leve op til lovgivningen på området og for at kunne vurdere, hvorvidt den pågældende forretning vil passe ind i bankens portefølje. Det er altså umiddelbart nogle helt faste rammer og regler, der gør sig gældende, hvilket betyder, at det vil være mere end almindelig svært for en nystartet virksomhed at slippe afsted med andet end det påkrævede materiale.

Der kan dog også ses en differentiering, i forhold til hvilke dokumentationskrav der stilles til erhvervskunder, alt efter om man som virksomhed ønsker et kontoforhold med eller uden kredit. Denne differentiering kan skyldes, at der er mindre på spil for banken ved kontoforhold uden kredit, end der er ved kontoforhold med kredit.

Som nævnt i afgrænsningen har vi pga. COVID-19 ikke fået lige så mange svar på vores henvendelser til bankerne, som vi havde håbet og forventet. Derfor har vi valgt også at bruge kvalitativ sekundærdata i form af artikler fra internettet og hjemmesider i vores analyse af bankernes krav. Dette behandles i de følgende afsnit.

4.5.1 KRAV OM ERHVERVSKONTI

Alle banker, vi har undersøgt via deres hjemmesider, har som standard, at erhvervskunder (også personligt ejede virksomheder som for eksempel enkeltmandsvirksomheder) skal have en erhvervskonto. Dette gælder, selvom der ikke er et lovmæssigt krav herom for netop de personligt ejede virksomheder. Disse kan for så vidt godt nøjes med en almindelig privat bankkonto, da der ikke i lovgivningen er krav om adskillelse af privat- og virksomhedsøkonomi, så længe man vælger at beskattes efter de almindelige personskatteregler. Det er dog væsentligt nemmere for bankerne at overvåge en virksomheds transaktioner, når denne ikke er blandet sammen med privatøkonomien (Legaldesk, 2019).

Til gengæld er det et lovkrav, at deciderede selskaber (ApS, A/S osv.) har separate erhvervskonti, da disse er at betragte som juridiske personer, hvis økonomi skal holdes adskilt fra de pågældende ejeres, som er deres egne juridiske personer. Dette uddybes af Erhvervsstyrelsens vejledning til stiftelse af ApS og A/S, hvori begrebet "en bankkonto tilhørende selskabet" optræder i kapital 6 (Erhvervsstyrelsen, 2019).

4.5.2 HVIDVASKLOVENS INDFLYDELSE

På Finanstilsynets hjemmeside kan man finde en længere vejledning på intet mindre end 145 sider, der fortæller, hvordan man skal implementere hvidvaskloven i praksis. Her fremgår blandt andet af Del 3, som strækker sig over 50 sider, at man som en finansiel virksomhed med kunder (altså for eksempel som bank) skal sørge for at holde sig opdateret og informeret om sine kunder, de såkaldte "Kundekendskabsprocedurer" (Finanstilsynet, 2018).

Det er på side 49 desuden specificeret, hvornår disse procedurer skal udføres:

"Hvidvasklovens § 10 beskriver, hvornår en virksomhed skal gennemføre kundekendskabsprocedurer:

- 1) Ved etablering af en forretningsforbindelse.*
- 2) Når en kundes relevante omstændigheder ændrer sig.*
- 3) Ved passende tidspunkter.*
- 4) Ved enkeltstående transaktioner over et vist beløb.*
- 5) Ved udbud af spil, hvor indsatsen eller udbetalingen er over et vist beløb.*
- 6) Ved mistanke om hvidvask eller finansiering af terrorisme.*
- 7) Ved tvivl om tidligere indhentede oplysninger om kunden."* (Finanstilsynet, 2018, p. 49)

Dette overlader meget til banken selv at vurdere, for hvad er for eksempel "en kundes relevante omstændigheder" og "passende tidspunkter" (jævnfør punkt 2 og 3)? Det specificeres selvfølgelig i vejledningens derpå følgende afsnit, men efterlader desværre stadig meget tilbage til bankerne at vurdere.

En del af kundekendskabsprocessen er krav til identifikation. Her har bankernes interesseorganisation Finans Danmark samlet de mest almindelige spørgsmål på deres side, herunder blandt andet hvorfor bankerne skal bruge kopi af ens pas, og hvorfor de stiller så mange personlige spørgsmål. Hvis man skal koge svarene på spørgsmålene ned til ét samlet, så er essensen, at bankerne har pligt til at indsamle de oplysninger for at kunne leve op til deres lovmæssige forpligtelser (Goll, 2019).

Derudover er der i vejledningens Del 9 opstillet regler og procedurer for, hvordan en bank skal holde øje med pengeoverførsler og sikre, at de forskellige regler i hvidvaskloven overholdes (Finanstilsynet, 2018). Følgende specificeres blandt andet:

”Hvem skal undersøge, om oplysningerne er tilstrækkelige?

Betalers betalingsformidler skal sikre, at der ikke er mangler i de oplysninger, som medsendes pengeoverførslen.

Betalingsmodtagers betalingsformidler og mellembetalingsformidler skal sikre, at der er medsendt de nødvendige oplysninger med en pengeoverførsel inden en pengeoverførsel kan godkendes.” (Finanstilsynet, 2018, p. 136)

4.5.3 SKÆRPELSE AF HVIDVASKLOVEN OG KONSEKVENSERNE HERAF

Flere artikler i Børsen har i løbet af det sidste år behandlet konsekvenserne af de skærpede hvidvaskregler i EU's fjerde hvidvaskdirektiv, som blev vedtaget i 2018 og skulle implementeres inden januar 2020. Ikke bare virksomhederne er blevet ramt af dette i form af yderligere administrative omkostninger, men også bankerne, idet de har været nødt til at opruste på personalesiden for at kunne håndhæve hvidvaskloven (Vigilius, 2019a). Et særligt, men sikkert ikke sjældent, eksempel er i detaljeret grad udpenslet i en artikel om en kjoleskrædder, der oplevede, at bankens spørgsmål gjorde en simpel proces om bankskifte til et administrativt projekt på seks uger (Vigilius, 2019b).

I vores netværk har vi talt med flere nystartede virksomhedsejere, der (ligesom Peter Dilling) har skullet udarbejde både detaljerede driftsbudgetter og forretningsplaner for at kunne starte virksomhed op. Disse er krav, som ikke fandtes i lige så stor udstrækning for fire-fem år siden, ifølge virksomhedsejere, der startede i 2015 eller 2016 (Uformelle samtaler med virksomhedsejere i vores bekendtskabskreds).

4.5.4 REVISIONSKRAV

I vores research viser det sig desuden, at bankerne for nylig er begyndt at afvise nye kunder, der fravælger revision, eller ligefrem at stoppe aftaler med eksisterende kunder, som har fravalgt revision og ikke ønsker at vælge det til (Christensen, 2020; S. M. Olsen, 2019). Bevæggrunden i begge tilfælde bunder i, at manglende revision i bankernes øjne gør det nemmere for virksomheder at snyde. Også brancheforeningen FSR (danske revisorer) mener,

at det er et godt træk for virksomheder at lade sig revidere. Dog kan dette siges at have et andet motiv, nemlig at skaffe arbejde til pågældende brancheforening.

En undersøgelse fra 2018 om konsekvenserne af at lempe på revisionspligten viser sig også at pege på, at revision ikke nødvendigvis modvirker fejlagtige indberetninger, hvilket tyder på, at ovennævnte krav fra bankerne om netop tilvalg af revision er en taktik, der i sidste ende ikke vil hjælpe dem synderligt i deres kamp mod hvidvask (Erhvervsministeriet, 2018).

4.6 SAMMENFATNING

I de foregående afsnit har vi forsøgt at analysere alle relevante aspekter af traditionel budgettering og Beyond Budgeting for at blive i stand til at svare på vores undersøgelsesspørgsmål. Dette afsnit vil samle op på de delkonklusioner, vi er kommet frem til i vores analyse.

4.6.1 LIGHEDER OG FORSKELLE

I forhold til ligheder og forskelle mellem traditionel budgetteringsteori og Beyond Budgeting teorien, skal det først og fremmest pointeres, at de områder i Beyond Budgeting, der omhandler evnen til at kunne sige noget om, hvor en given virksomheds økonomi bevæger sig hen, minder meget om de formål, der i forvejen løses af den traditionelle model – i hvert fald når det er eksperten indenfor traditionel budgettering, Michael Andersen, der udtaler sig. Det er primært nogle af procesprincipperne, som han ikke kan genkende i traditionel budgettering: Targets, Ressource allocation og Rewards. Dog findes Targets og Rewards i anden form i den traditionelle budgettering – ikke som mål i forhold til andre virksomheder, men derimod i forhold til, hvor man ønsker at lande i forhold til konkurrencesituationen eller imod præstationer fra tidligere perioder (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

Beyond Budgeting ekspert Anders Olesen nævner selv, at der kan findes virksomheder, hvor det traditionelle budget er det, der giver mest mening for den konkrete virksomhed, og at man derfor kan være Beyond Budgeting og stadig bibeholde dette. Derudover mener han, at næsten alle procesprincipperne også er at finde i traditionel budgettering (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Baseret på ovenstående er det vores konklusion, at selvom eksperterne er meget uenige om eventuelle ligheder mellem teorierne, så kan disse dog findes. Den altafgørende forskel ligger i, at den traditionelle budgettering er en ledelsesproces, hvor Beyond Budgeting slår sig op på, at være en helt ny ledelsesstil. Forskellene mellem traditionel budgettering og Beyond Budgeting ligger desuden i, at man i Beyond Budgeting i højere grad søger at måle virksomhedens præstationer op imod konkurrenternes og søger imod en markant større decentralisering af både ansvar og ressourcer end det er fundet hensigtsmæssigt i den traditionelle budgettering.

4.6.2 FORDELE OG ULEMPER FOR NYSTARTEDE VIRKSOMHEDER

For nystartede virksomheder kan den traditionelle budgettering udgøre en metode til at påvise, hvorvidt man som virksomhed bevæger sig i den rigtige retning. Især vedrørende kapaciteten i virksomheden kan den traditionelle budgettering bidrage med en forventningsafstemning i forhold til salget. Derudover stiller den traditionelle budgettering nogle helt konkrete værktøjer til rådighed, som gør, at man fra starten får indarbejdet en periodisk gennemgang af forretningen. Det hele skal dog ske under hensyntagen til, hvilken styringsdybde man har behov for i virksomheden.

På den anden side er nystartede virksomheder ifølge Anders Olesen født Beyond Budgeting, men fanges i den traditionelle budgetterings net, når de vokser sig større og dermed naturligt får behov for mere struktur (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020). Fordelen for nystartede virksomheder i forhold til Beyond Budgeting er derfor, at det i opstartsfasen af en virksomhed er væsentligt lettere at gå alternative veje rent ledelses-og styringsmæssigt, end når man først har fået etableret sig med modeller og rutiner.

Ulempen ved Beyond Budgeting i denne sammenhæng skal ses i lyset af, at bankerne efterspørger oplysninger, som ikke nødvendigvis er dækket af eksempelvis en rullende forecast, og at man som virksomhed derfor skal bruge energi og ressourcer på at overbevise denne interessent om nytteværdien af de værktøjer, man benytter i sin virksomhedsstyring.

Det er derfor vores konklusion, at ulemperne ved Beyond Budgeting overstiger fordelene. For den traditionelle budgettering vil de beskrevne kritikpunkter i teoriafsnittet først komme til udtryk senere i virksomhedens levetid og kan i vid udstrækning undgås, så længe man bruger budgettet rigtigt, og som det er tiltænkt.

4.6.3 VIRKSOMHEDSEJERES STYRINGSBEHOV

I vores interview med Peter Dilling og vores efterfølgende analyse af virksomhedsejeres styringsbehov – især i relation til nystartede virksomheder – står to ting klart for os:

- At det er nødvendigt at kunne følge op på, om man følger den plan, man har lagt ved opstarten af virksomheden, for at kunne korrigere, hvis det bliver nødvendigt
- At man som virksomhedsejer i en nystartet virksomhed har stort fokus på likviditeten.

Der er altså tale om et styringsbehov, som i forvejen er dækket af formålene med den traditionelle budgetteringsmodel, og hvor der findes lettilgængelige og konkrete værktøjer, der frit kan benyttes af virksomhedsejere overalt.

Muligheden for at kunne vurdere forskellige fremtidige scenarier synes svære at skabe med Beyond Budgeting, da fokus her er på den nære fremtid via rullende forecasts. Det er ligeledes uhensigtsmæssigt for en ny virksomhed, at dele af ansvaret for ressourceplanlægningen og andre aspekter, der har indflydelse på virksomhedens likviditet, bliver decentraliseret. Hermed kan virksomhedsejeren miste følingen med, hvad der foregår i andre dele af forretningen. Denne decentralisering kan også forvride de billeder, en eventuel prognose vil vise, da det vil være uklart, hvem der har ansvaret for at koordinere de planer, der lægges decentralt.

Det er altså vores vurdering, at det traditionelle budget bedre kan opfylde virksomhedsejeres styringsbehov, end Beyond Budgeting kan.

4.6.4 BANKERNES KRAV

Som vi allerede er inde på i afsnittet ovenfor (jævnfør afsnit 4.5), så kan en virksomhed ikke rigtig komme udenom at skulle aflevere de traditionelle dokumenter i en opstartsfase. Bankerne har brug for budgetterne, både i forhold til deres interne processer og i forhold til den gældende lovgivning, og kan ikke stilles tilfredse med rullende forecasts, da også likviditetsvirkningen på lang sigt bør tages til indtægt.

Som allerede beskrevet i afgrænsningsafsnittet kan validiteten i resultatet af spørgeskemaundersøgelsen dog diskuteres, da vi på grund af COVID-19 desværre ikke fik så meget respons fra bankerne, som vi havde håbet.

En ting, der dog er tankevækkende i de spørgeskemaer, vi fik retur, er svarene fra Handelsbanken, som selv benytter Beyond Budgeting og er en af de cases, som Beyond Budgeting Round Table gerne slår op som det gode eksempel. Man kunne derfor have troet, at de netop ville være åbne overfor nystartede virksomheders brug af Beyond Budgeting, men det var altså ikke tilfældet.

Udover spørgeskemaerne har vi lavet en del research i online artikler for at få en bedre forståelse af bankernes krav og særligt hvidvasklovens indvirkning herpå. Her er det overordnede billede, at idet Hvidvaskloven er så omfattende og stiller mange krav til bankerne, kan disse ikke komme udenom at søge de oplysninger hos virksomhederne, som de gør. Bankernes nyeste tiltag indenfor dette er at kræve revision hos de virksomheder, de har som kunder. Dette virker dog ikke umiddelbart som et tiltag, der vil have særlig stor effekt i forhold til at stoppe hvidvask generelt.

5 DISKUSSION

I de følgende afsnit vil vi diskutere vores analyseresultater for at kunne konkludere på vores problemformulering og dertilhørende undersøgelsesspørgsmål. Vi vil desuden diskutere, om der findes en middelvej, der vil lette styringsopgaven i mindre nystartede virksomheder som Dilling El.

5.1 EKSPERTERNES UENIGHEDER

Det fremgår af ovenstående analyse, at vores adspurgte eksperter er enige om tre ting med hensyn til budgettering:

- Ledelsesprincippet Customers kan ikke direkte genfindes i den traditionelle budgetteringsmodel.
- Procesprincipperne Plans and forecasts indgår i forvejen i den traditionelle budgetteringsmodel, og
- Performance evaluation indgår ligeledes i den traditionelle budgetteringsmodel

Når det kommer til ledelsesprincipperne, er de to eksperter altså på ingen måde enige om, hvorvidt disse findes i traditionel budgettering. Michael Andersen genkender alle ledelsesprincipper undtagen Customers i den traditionelle teori, mens Anders Olesen har det indtryk, at ingen af ledelsesprincipperne findes i de traditionelle metoder.

I forhold til procesprincipperne er det lidt mere blandet. Hvor Anders Olesen svarer, at alle procesprincipper undtagen Rhythm i forvejen indgår i den traditionelle budgetteringsmodel, svarer Michael Andersen, at netop Rhythm, Plans and forecast og Performance evaluation indgår, men ikke Targets, Ressource allocation og Rewards (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020; Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Med andre ord er de to eksperter, uanset deres øvrige meninger om hinandens teorimetoder, altså også uenige om de fleste af punkterne i en eventuel sammenhæng mellem de to metoder. Det er måske ikke så overraskende, men det sætter fokus på, om den manglende sammenhæng skyldes forskel i de teoretiske grundlag for metoderne, eller om noget af det kan skyldes manglende indblik hos respondenterne i deres respektive teorier –

altså “fejlfortolkninger”. I de følgende to afsnit vil vi derfor sætte fokus på de principper, hvor vi ser uenighed mellem eksperternes vurdering.

5.1.1 UENIGHEDER I LEDELSESPRINCIPPERNE

Det er her først og fremmest på sin plads at fremhæve, at det netop er Anders Olesen som fortaler for Beyond Budgeting, der ikke kan genkende ledelsesprincipperne i traditionel budgettering. Michael Andersen, som må siges at kende traditionel budgettering på alle ledder og kanter, kan derimod genkende hele fem ud af seks ledelsesprincipper fra Beyond Budgeting heri (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020). Det tyder altså på, at Anders Olesen har fået galt fat i den traditionelle teori eller hvert fald vælger at tolke den, så den virker mere firkantet, end den egentlig er. En sådan firkantet fortolkning ville være en fordel for ham og Beyond Budgeting, da det giver teorien og dens metoder mere at “komme med”, så at sige.

Ovenstående mulige mistolkning/misbrug af den traditionelle teori understreges af, at Michael Andersen i interviewet flere gange kom ind på, at virksomheder bruger de traditionelle metoder forkert, idet de forsøger at gøre budgetter til mere, end de er, og på den måde lader sig styre meget mere af dem, end budgetterne er egnet til. Virksomhederne lader altså budgetterne få mere kontrol, end de har mandat til (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

5.1.2 UENIGHEDER I PROCESPRINCIPPERNE

I interviewet med Anders Olesen fremgik det klart, at hans indtryk af traditionel budgettering er, at det er fastlåst til én bestemt periode – typisk ét år – at det er meget stift og firkantet, og at det ikke kan ændres undervejs og låser virksomheder fast i systemer, de ikke har brug for. Der er med andre ord ikke plads til hensyntagen til det procesprincip, der benævnes Rhythm.

I vores andet ekspertinterview kom Michael Andersen derimod flere gange ind på mulighederne for at lægge budget efter forskellige perioder. Han kan sagtens se periodeudsving og sæsonbegivenheder som en del af et budget og er heller ikke afvisende overfor at lave kortere budgetperioder, hvis det er det, den givne virksomhed fungerer bedst med. Det er hans argument for, at Rhythm netop er en del af den traditionelle

budgetteringsteori (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

Der er også uenighed om forskelle og ligheder, dvs. om evalueringselementerne er det samme i de to teorier, herunder særligt i forhold til Targets og Rewards. Michael Andersen mener, at disse to principper ikke kan genfindes i traditionel budgettering, i den forstand Beyond Budgeting foreskriver, mens Anders Olesen mener, at de er til stede i traditionel budgettering (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020; Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Vi kan se i de to interviews, at der i teorierne er en grundlæggende forskel på, hvad der skal måles op imod. I traditionel budgettering måles der op imod interne, faste mål og relative vækstønsker, mens der i Beyond Budgeting sammenlignes med eksterne benchmarks, som alle er relativt målt. Det i sig selv gør, at de to teoriers baggrund for en vurdering af principperne er forskellige, og dermed må vi vurdere, at de to principper heller ikke kan være til stede på samme måde i traditionel budgettering og Beyond Budgeting.

Den sidste ting, der er uenighed om, er, om Ressource allocation er til stede i traditionel budgettering. Det mener Michael Andersen ikke, at det er, i den forstand Beyond Budgeting beskriver det. For selvfølgelig allokeres der ressourcer i traditionel budgettering, men de enkelte afdelinger kan ikke selv råde over dem, når de synes, de lige står og mangler medarbejdere til deres næste projekt. Ressourcer er derimod noget, der tildeles de enkelte enheder i virksomheden (Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020).

5.2 BEGRÆNSNINGER I BEYOND BUDGETING

Da han spørges, hvordan man bliver Beyond Budgeting, svarer Anders Olesen i interviewet, at man starter med at blive medlem af Beyond Budgeting Round Table. Da Beyond Budgeting ikke er en eksakt videnskab og dermed kræver tilpasning til den enkelte virksomheds specifikke behov, er det nødvendigt at få syn for, hvad andre virksomheder har gjort. Kun på denne måde kan man blive inspireret til løsninger, der er bedre end de løsninger, man anvender i dag (Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020).

Den traditionelle budgetteringsmodel klandres af blandt andre grundlæggerne af Beyond Budgeting Round Table for at være tidskrævende (Hope & Fraser, 2003a). Det er dog tankevækkende, at det tilsyneladende også er tidskrævende at skifte netop den traditionelle budgetteringsmodel ud. Det skyldes, at det vil være nødvendigt at blive orienteret om eller decideret gennemgå casestudier omhandlende virksomheder, der er gået Beyond Budgeting, for at kunne vurdere og afgøre, om der findes værktøjer i Beyond Budgeting-verdenen, som kan bruges til at opfylde den konkrete virksomheds behov.

Traditionel budgettering må i dag anses for allemandseje, forstået på den måde at enhver kan finde en budgetskeleton og en beskrivelse af processen ved blot at google. Beyond Budgeting har ikke denne ubetingede fordel, hvilket yderligere forstærkes af, at Beyond Budgeting i forvejen er modelløst og kan kræve rådgivningsressourcer bare for at kunne igangsættes.

Når bankerne i høj grad efterspørger det traditionelle budget og ikke kan stilles tilfreds med eksempelvis rullende forecasts, kan det skyldes, at lovgiverne på området er for ensporede, med hensyn til hvilke oplysninger de kræver, at bankerne holder øje med. Det er muligt, at det traditionelle budget er så indgroet i vores virksomhedskultur, at det er her, man henter alle svarene på de spørgsmål, der måtte blive stillet vedrørende kontrol med, om en given lov bliver overholdt. Det traditionelle budget må derfor antages at være en slags "one size fits all"-model, der søger at understøtte alle interessenter, der måtte have behov for oplysninger om en given virksomheds økonomiske tilstand.

For Peter Dilling og Dilling El er udfordringerne med budgettet formentlig ikke store nok til, at det må anses for nødvendigt at skifte hele ledelsesmodellen ud – især når alternativet i Beyond Budgeting ikke tilvejebringer de helt store fordele i forhold til virksomhedens styringsbehov. Vores analyse af Dilling Els potentiale for at blive Beyond Budgeting viser, at vejen fra det traditionelle til Beyond Budgeting på det ledelsesmæssige område ikke er så lang igen, og at udfordringen netop ligger i at finde de helt rigtige værktøjer til at styre virksomheden efter – værktøjer, der spænder over alt fra det helt simple årsbudget eller en kortsigtet prognose til en mere ressourcekrævende udgave i form af eksempelvis Activity-based Budgeting.

Der stilles også store krav til virksomhedens organisation, hvis man skulle vælge at opgive sin nuværende ledelsesmodel til fordel for Beyond Budgeting. Implementeringen af Beyond Budgeting kræver især store kommunikative evner fra ledelsens side for at sikre forankringen i virksomheden. Derudover er mange processer i starten af implementeringen

meget håndholdte, da alt skal tilpasses den konkrete virksomheds behov. Med en anbefaling om at designe styringssystemerne 80 % og derefter tage springet må meget af implementeringen alt andet lige være på forsøgsbasis, indtil man rammer det rigtige niveau (Bjarte Bogsnes, 2016).

Ved udarbejdelse af et rullende forecast for en virksomhed, der omlægges til Beyond Budgeting, kan det være vanskeligt at få kommunikeret, at der er tale om et helt andet paradigme end den traditionelle budgetproces. Den manglende koordination på tværs af enheder kan munde ud i overoppustede budgetter, fordi alle led har indlagt en lille buffer for at være på den sikre side. Denne omstilling kræver en forandringsparat organisation og en strategisk beslutning om at gå en anden vej end den eksisterende (Bjarte Bogsnes, 2016).

5.3 DEN GYLDNE MIDDELVEJ?

I vores arbejde med analysen og særligt det opståede spørgsmål om eventuel mistolkning af, hvordan det traditionelle budget benyttes (som diskuteret i afsnittet om uenigheder i ledelsesprincipperne), står det klart for os, at der måske findes en middelvej. En middelvej, der kan hjælpe nystartede virksomheder med ikke at blive helt så låst fast i komplicerede budgetter i deres opstartsfasen.

Som det fremgår af teoriafsnittet om traditionel budgettering (jævnfør afsnit 2.1.2), kan man nemlig vælge at budgettere med lav budgetteringsdybde og dermed få et budget, der primært medtager de overordnede konsekvenser af de mest kendte handlinger.

Virksomheden vil dermed hurtigere kunne tilpasse sig en skiftende udvikling i markedsf forhold. Et sådant budget mener vi godt vil kunne godkendes af en bank, såfremt man som virksomhedsejer ikke lægger for meget vægt på, at man måske har udeladt at gå helt ned i detaljen. For som vi fandt ud af i interviewet med Peter Dilling, består bankernes opfølgning ikke nødvendigvis af andet end et telefonopkald. Han har ikke været i kontakt med sin bank om en dybere budgetgennemgang eller en revurdering af dette, efter det i sin tid blev indleveret.

I denne forbindelse er det væsentligt at nævne, at et budget med lav budgetteringsdybde naturligvis skal følges af nogle dokumenterede budgetforudsætninger, da det ellers vil fremstå som gætværk og givetvis ikke vil kunne godkendes af en bank. Lykkes det derimod at opstille disse forudsætninger, mener vi, at det godt kan lykkes at møde bankernes behov og krav om budgetter ved denne metode.

6 KONKLUSION

Sammenlignes traditionel budgettering og Beyond Budgeting, er der hos vores to eksperter stor uenighed om forskelle og ligheder. Michael Andersen ser væsentligt flere ligheder, end Anders Olesen gør, hvilket som beskrevet i diskussionen kan tænkes at skyldes, at Anders Olesens forståelse af den traditionelle budgetteori giver budgettet mandat til mere, end det egentlig har ud fra Michael Andersens fortolkning. Her må det siges, at Michael Andersens fortolkning nok er mere korrekt end Anders Olesens, da det er Michael Andersen, der er eksperter indenfor traditionel budgettering. Dog er det tankevækkende, at traditionel budgettering generelt er forklaret og formidlet så "dårligt", at rigtig mange – som Anders Olesen – bruger det forkert og giver selve budgettet for meget magt, i forhold til hvad det egentlig kan bære.

Ovenstående fører videre over i fordele og ulemper ved de to metoder, når de anvendes af nystartede virksomheder. Det kan virke tillokkende som ny virksomhed at benytte en mere blød og spiselig metode som Beyond Budgeting, men eftersom man ved brug af denne ikke vil kunne opfylde bankernes krav, er en ny virksomhed faktisk tvunget til at benytte elementerne i traditionel budgettering. Samtidig er det også den metode, der vil give virksomheden det bedste og mest overskuelige overblik over forretningen. Men her er det så essentielt at passe på med ikke at gøre det mere besværligt for sig selv, end hvad godt er, og komme til at overgøre budgetprocesserne, som Michael Andersen beskriver det i vores ekspertinterview med ham.

Som sammenfatning på ovenstående og i lyset af vores analyse og diskussion er vi kommet frem til en simpel konklusion, som er, at der ikke er nogen teoretisk eller praktisk grund til at benytte Beyond Budgeting. Man skal derimod være opmærksom på, at man bruger det traditionelle budget på den rigtige måde. Det er vigtigt, at man ikke prøver at gøre det til mere, end det er, og at man ikke tror, det har alle svarene på, hvordan en given virksomhed skal ledes. Dermed bliver svaret på vores problemformulering, der lød således:

"Vil en udskiftning af traditionel budgettering med Beyond Budgeting give nystartede virksomheder et bedre styringsværktøj uden at gå på kompromis med bankers informationsbehov?",

at Beyond Budgeting ikke er et bedre styringsværktøj for nystartede virksomheder. Medtager vi derudover hensynet til bankerne, som vi har undersøgt i dette projekt, virker det endog helt udelukket at anvende Beyond Budgeting som styringsværktøj.

Ud fra selve kerneforståelsen af Beyond Budgeting vil det heller ikke være muligt for en virksomhed blot at plukke de dele, der måtte synes mest nyttige. Der lægges nemlig stor vægt på, at det er synergieffekten af alle principperne, der gør, at man er Beyond Budgeting. På den måde bliver Beyond Budgeting mere end ledelsesfilosofi end en egentlig teori, hvor en stor del af arbejdet er at tilpasse de allerede tilgængelige værktøjer til den konkrete virksomhed. Netop værktøjerne er dog ikke noget, der sættes så meget fokus på, og derfor bliver Beyond Budgeting i sit udtryk enormt modelløst. Vi står altså groft sagt med en modelløs filosofi, og det er efter vores vurdering ikke noget, en nystartet virksomhed vil kunne få noget fyldestgørende ud af.

7 LITTERATUR OG REFERENCER

7.1 ARTIKLER & BØGER

- Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4. udg.).
- Andersen, M., & Rohde, C. (2017). *Virksomhedens økonomistyring* (5. udg.).
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2011). Methodology for Creating Business Knowledge. In *Methodology for Creating Business Knowledge*.
<https://doi.org/10.4135/9780857024473>
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (1987). Cost Management. A Strategic Emphasis. In *Manufacturing Systems* (Vol. 5, Issue 6). <https://doi.org/10.4324/9781315204017-10>
- Bogsnes, B, Larsson, D., Olesen, A., Player, S., & Rösli, F. (2016). White Paper: Update of Beyond Budgeting Principles. *Beyond Budgeting Institute, March*.
<https://bbri.org/white-paper-update-of-beyond-budgeting-principles/>
- Bogsnes, Bjarte. (2016). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential* (2. ed.).
- Bogsnes, Bjarte. (2020). *Beyond Budgeting Assessment - Comparative Agility*.
<https://www.comparativeagility.com/capabilities/beyond-budgeting-assessment/>
- Bukh, Per Nikolaj; Sandalgaard, N. (2010). Beyond Budgeting. *Controlleren*.
- Bukh, P. N. (2005). Budgetlægningen i stormvejr : Er Beyond Budgeting et alternativ ? *Økonomistyring & Informatik*, 21 (2)(August).
- Christensen, T. B. (2020). *Over 1000 erhvervskunder kan blive smidt ud af Jyske Bank*.
https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Jyske_Bank/article11928560.ece
- Dalsgaard, L. (2019, October 24). Britta Nielsen erkender en række anklager om millionsvindel. *Dr.Dk*. <https://www.dr.dk/nyheder/indland/britta-nielsen-erkender-en-raekke-anklager-om-millionsvindel>
- Davidson, I. (2009). *Budgetary control in modern organisation: The role and impact of management style, corporate culture and management policies*.
- De Czaux, L. F. G. (1965). On the Budget. *Journal of Accounting Research*, 3(2), 264–265.
<https://doi.org/10.2307/2490300>
- Erhvervsministeriet. (2018). *Dommedagsprofetierne om tidligere lempelser af*

- revisionspligten holder ikke stik.*
<https://em.dk/nyhedsarkiv/2018/december/dommedagsprofetierne-om-tidligere-lempelser-af-revisionspligten-holder-ikke-stik/>
- Erhvervsstyrelsen. (2019). *Stiftelse af ApS og A/S* | erhvervsstyrelsen.dk.
<https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-stiftelse-af-aps-og-as>
- Finanstilsynet. (2018). *Finanstilsynets vejledning om lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask og finansiering af terrorisme (hvidvaskloven).*
- Finanstilsynet. (2020). *Quickguide til finansielle virksomheder omfattet af hvidvaskloven.*
- Goll, S. L. (2019). *Derfor spørger banken om dit pas.*
<https://finansdanmark.dk/nyheder/2019/derfor-spoerger-banken-om-dit-pas/>
- Hänninen, V. (2013). *Budgeting at a Crossroads - The Viability of Traditional Budgeting - A Case Study.*
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Management Accounting Research*, 2000, 95–116.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap.* Harvard Business Review Press. <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=675069&site=ehost-live&scope=site>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Beyond Budgeting the Summary in Brief. *Soundview Executive Book Summaries*, 25(9), 1–8. <http://my.summary.com>
- Jung, Eva; Lund, Michael; Bendtsen, S. (2017, March 20). Hvidvaskede milliarder fossede gennem danske banker. *Berlingske.Dk*.
<https://www.berlingske.dk/virksomheder/hvidvaskede-milliarder-fossede-gennem-danske-banker>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier.*
- Legaldesk. (2019). *Enkeltmandsvirksomhed registreret - Hvad med erhvervskonto?*
<https://www.legaldesk.dk/artikler/enkeltmandsvirksomhed-registreret-hvad-nu>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Merchant, K. A. (2014). Companies Get Budgets All Wrong ; The annual budgeting process leads to bad decision-making . It needs a total overhaul. *The Wall Street Journal Online*, 2.

- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4. ed.).
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.
<https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 14(3), 314–337.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>
- Olesen, A. (2013). *Handelsbanken: Consistency At Its Best. September.*
- Olsen, A. (2019). *Værdiskabelse med performance management.*
<https://www.basico.dk/insights/vaerdiskabelse-med-performance-management>
- Olsen, A. (2020). *Ny ledelsesmodel skaber begejstring i Rudersdal Kommune.*
<https://www.basico.dk/insights/ny-ledelsesmodel-skaber-begejstring-i-rudersdal-kommune>
- Olsen, S. M. (2019). *Efter skandalesager: Danske storbanker forstærker forsvarsmur mod kriminelle.* <https://www.berlingske.dk/virksomheder/efter-skandalesager-danske-storbanker-forstaerker-forsvarsmur-mod>
- Rachlin, R. (1999). *Total business budgeting: a step-by-step guide with forms* (2. ed.).
- Ritzau. (2015, August 26). Brian Mikkelsen: Skat skal stoppe skattehul. *Børsen.Dk.*
https://borsen.dk/nyheder/politik/artikel/1/309676/brian_mikkelsen_skat_skal_stoppe_skattehul.html
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2015). Beyond Budgeting: Storm eller let brise? *Økonomistyring & Informatik, August*, 1–36.
- Shim, J. K., Siegel, J. G., & Shim, A. I. (2012). Budgeting for Cost Management: Activity-Based Budgeting and Life-Cycle Budgeting. In *Budgeting Basics and Beyond, Chapter 21, p.393-409* (pp. 393–409). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/9781118387023.ch21>
- Vigilius, K. (2019a). *Hvidvasklov giver regelboom og mia-regning.*
<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/hvidvasklov-giver-regelboom-og-mia-regning-6jgko>
- Vigilius, K. (2019b). *Kjoleskrædder hvirvlet ind i hvidvaskregler.*
<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/kjoleskraedder-hvirvlet-ind-i-hvidvaskregler-2oiu8>
- Willert, J., Israelsen, P., Rohde, C., & Toldbod, T. (2017). Senior management use of management control systems in large companies. *Corporate Ownership and Control*,

14(4), 58–76. <https://doi.org/10.22495/cocv14i4art5>

Worre, Z. (1988). *Budgettering i chefperspektiv: teksthæfte med opgaver*.

7.2 INTERVIEWS OG UFORMELLE SAMTALER

Interview med Michael Andersen, Lektor ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School, 28. februar 2020.

Interview med Anders Olesen, Core Team member at Beyond Budgeting Round Table, 3. marts 2020.

Interview med Peter Dilling, ejer af Dilling El ApS, 15. marts 2020.

Uformelle samtaler med virksomhedsejere i bekendtskabskreds

8 FIGUROVERSIGT

Figur 1: Benyttede dataindsamlingskilder.....	11
Figur 2: Afgangprojektets struktur	12
Figur 3: Elementerne i virksomhedens økonomiske styring.....	16
Figur 4: Eksempler på styrende elementer	17
Figur 5: Eksempler på operative elementer.....	18
Figur 6: Grafisk illustration af forholdet mellem målsætning og forventet målopfyldelse i budgetperioden.....	21
Figur 7: 12 væsentligste kritikpunkter af traditionel budgettering	26
Figur 8: Beyond Budgeting-principper	30
Figur 9: Grundlæggende elementer i teorierne.....	40
Figur 10: Eksperternes syn på forskelle og ligheder mellem teorierne	41
Figur 11: Dilling Els score i Beyond Budgeting-principperne	50
Figur 12: Oprindeligt driftsbudget for Dilling El	52
Figur 13: Likviditetsbudget ultimo 2019 for Dilling El ApS.....	54
Figur 14: Uddrag af resultater fra spørgeskema til bankerne om dokumentationskrav	55

BILAG 1 – BLANKET TIL BANKENS OVERHOLDELSE AF HVIDVASKLOVEN

Kundens lovmæssige oplysninger

Nedenstående oplysninger indhentes i henhold til hvidvaskloven. Oplysningerne danner grundlag for vores kendskab til virksomheden i relation til hvidvaskloven og bruges i vores løbende overvågning af kundeforholdet. Oplysningerne opbevares i 5 år efter kundeforholdet er ophørt.

Virksomhedens navn:

DILLING EL ApS

CVR-nr.: 39987465

I bedes derfor udfylde nedenstående felter i forbindelse med, at virksomheden bliver kunde i Spar Nord Bank.

Vi gør opmærksom på, at oplysningerne alene er "bedste bud" fra jeres side og kun vedrører virksomhedens konti i Spar Nord Bank.

Kreditomsætning

Hvor meget forventes den årlige omsætning i virksomheden at blive?
(Besvares kun, hvis virksomhedens daglige indtægter skal gå ind på konto i Spar Nord Bank)

2.000.000 DKK

Ud over virksomhedens årlige indtægt, hvor meget forventes det så, der indskydes på virksomhedens konti i Spar Nord Bank?

0 DKK

Kontante indbetalinger

Hvor ofte forventer virksomheden at foretage kontante indbetalinger via kasseekspedition/døgnboks i Spar Nord Bank eller via indbetaling i pengeautomat?

☐ Dagligt ☐ Ugentligt ☐ Månedligt ☐ Halvårligt

Hvor stor forventes virksomhedens største kontante indbetaling at blive?

0 DKK

Hvor stammer pengene primært fra?

Kontante udbetalinger

Hvor ofte forventer virksomheden at foretage kontante udbetalinger via kasseekspedition i Spar Nord Bank eller via udbetaling i pengeautomat?

☐ Dagligt ☐ Ugentligt ☒ Månedligt ☐ Halvårligt

Hvor stor forventes virksomhedens største kontante udbetaling at blive?

5-10.000 DKK

Hvad er det primære formål med kontantudbetalingerne?

Udlæg til forplejning og lign



tættere på

Overførsler fra udlandet

Hvor mange overførsler fra udlandet forventer virksomheden at få overført til virksomhedens konti i Spar Nord Bank i løbet af et år?

0 stk.

Hvor stor forventes virksomhedens største overførsel fra udlandet til konti i Spar Nord Bank at blive?

0 DKK

Hvad er det primære formål med overførsler fra udlandet?

Hvilke lande forventer virksomheden at modtage overførsler fra?

Overførsler til udlandet

Hvor mange overførsler til udlandet forventer virksomheden at foretage fra virksomhedens konti i Spar Nord Bank i løbet af et år?

0 stk.

Hvor stor forventer virksomheden, at den største overførsel til udlandet fra virksomhedens konti i Spar Nord Bank bliver?

0 DKK

Hvad er det primære formål med overførsler til udlandet?

Hvilke lande forventer virksomheden at overføre til?

Reelle ejer(e)

Hvem er virksomhedens reelle ejer(e)?

Den reelle ejer defineres som den person, som i sidste ende ejer virksomheden, eller som i sidste ende får udbyttet af virksomhedens aktiviteter.

- ☐ dgroup Holding ApS
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐ Virksomheden har ingen reelle ejere

Hvis virksomheden ikke har nogen reelle ejere, hvem har den daglige ledelse i virksomheden?

- ☐ Peter Dilling
- ☐
- ☐
- ☐



tættere på

Politisk eksponerede personer (PEP)

Har den/de reelle ejer(e) eller den daglige ledelse et eller flere af følgende erhverv?

- ☐ Statschef, regeringschef, minister, viceminister, assisterende minister eller departementschef
- ☐ Parlamentsmedlem eller medlem af tilsvarende lovgivende organer (f.eks. medlem af Folketinget eller EU-parlamentet)
- ☐ Medlem af hovedbestyrelsen eller lignende for et politisk parti, som er repræsenteret i et parlament (fx Folketinget)
- ☐ Højesteretsdommer, medlem af en forfatningsdomstol eller dommer ved EU-domstolen
- ☐ Medlem af revisionsretter eller en del af det øverste ledelsesorgan i en centralbank (f.eks. statsrevisor eller medlem af bestyrelsen i en nationalbank)
- ☐ Ambassadør, Chargé d'affairs eller generalkonsul
- ☐ General eller admiral i det danske militær
- ☐ Medlem af direktionen eller bestyrelsen i en statsejet virksomhed
- ☐ Generaldirektør, direktør, vicedirektør eller medlem af bestyrelsen i en international organisation (f.eks. FN, Europarådet eller øvrige organer inden for EU)
- ☐ Nej



tættere på

BILAG 2 – INTERVIEWGUIDE MICHAEL ANDERSEN

Hvilke fordele og ulemper kan traditionel budgettering og Beyond Budgeting give nystartede virksomheder?

1. Kan du kort forklare hvordan budgetprocessen ser ud for en nystartet virksomhed?
 - a. Hvordan fungerer den passive fase for en iværksætter?
 - b. Hvad kan en nystartet virksomhed gøre, når man ikke kender noget som helst?
2. Hvad giver traditionel budgettering nystartede virksomheder, som de ikke kan undvære?
3. Er der punkter ved traditionel budgettering, som kan være en udfordring eller en ulempe for nystartede virksomheder?
4. Hvilke kritikpunkter/ulemper kan du se hos traditionel budgettering i relation til nystartede virksomheder?
5. Hvad er styrken ved traditionel budgettering?
6. Hvor er traditionel budgettering bedre end Beyond Budgeting?
7. Kan du genkende nogle af Beyond Budgeting principperne i traditionel budgettering - i så fald hvilke og hvordan?
8. Hvad kan traditionel budgettering, som ikke er indeholdt i Beyond Budgeting?
9. Hvor kan du se styrker i Beyond Budgeting?
10. Hvor synes du, at Beyond Budgeting er svagt?

Kan traditionel budgettering og Beyond Budgeting opfylde virksomhedsejeres styringsbehov?

11. Hvordan hjælper traditionel budgettering med styrings- og planlægningsopgaven i en nystartet virksomhed?
12. Tror du en virksomhed kan undvære budgetter?

Afsluttende spørgsmål

13. Vi skal i næste uge ud og tale med Anders Olesen fra Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Er der et spørgsmål som du synes vi bør stille Anders?
14. Kan vi sende tillægsspørgsmål efter interviewet med Anders?

BILAG 3 – INTERVIEWGUIDE ANDERS OLESEN

Hvilke fordele og ulemper kan traditionel budgettering og Beyond Budgeting give nystartede virksomheder?

1. Hvordan vil du definere Beyond Budgeting?
2. Er nogle af de 12 principper i Beyond Budgeting vigtigere end andre?
3. Giver det mening at bruge nogle af principperne alene?
4. Hvad giver Beyond Budgeting nystartede virksomheder, som de ikke kan undvære?
5. Er der punkter ved Beyond Budgeting, som kan være en udfordring eller en ulempe for nystartede virksomheder?
6. Hvilke kritikpunkter/ulemper kan du se hos Beyond Budgeting i relation til nystartede virksomheder?
 - a. Er der eksempler på, at Beyond Budgeting ikke kan bruges? Bestemte virksomhedstyper? Brancher? Sæson? Størrelse?
7. Hvad er styrken ved Beyond Budgeting?
8. Hvor er Beyond Budgeting bedre end traditionel budgettering?

Kan traditionel budgettering og Beyond Budgeting opfylde virksomhedsejeres styringsbehov?

9. Hvordan hjælper Beyond Budgeting med styrings- og planlægningsopgaven i en nystartet virksomhed?
10. Hvad betyder det for styringen i virksomheder, at traditionel budgettering er periodisk og Beyond Budgeting er aperiodisk?
11. Beskrivelse af krav fra Peter Dillings bank - Kan Beyond Budgeting opfylde kravene fra banken ifm. nyopstartede virksomheder? I givet fald, hvordan?
12. Tror du en virksomhed kan undvære budgetter?
13. Mener du at man helt skal sige farvel til koncepterne "budget" og "budgetopfølgning"? Og hvad er prisen i så fald? Hvad skal man have implementeret i stedet for?
14. Hvilke virksomheder benytter i dag Beyond Budgeting modellen frem for den traditionelle budgetlægningsmodel? Og hvordan?
15. Hvordan løser Beyond Budgeting virksomhedens behov for koordination på tværs (selvkørende teams, decentralisering).
16. Hvordan laver en virksomhed BB? Det er meget modelløst

Afsluttende spørgsmål

17. Kan man få noget uddybende om de 12 principper til teoriafsnittet?
18. Kan vi sende tillægsspørgsmål på mail?

BILAG 4 – SPØRGESKEMA TIL AFKLARING AF LIGHEDER OG FORSKELLE MELLEM TEORIERNE

Vurder i hvilken grad principperne fra Beyond Budgeting minder om traditionel budgettering

	Minder meget lidt om traditionel budgettering	Minder lidt om traditionel budgettering	Det samme som traditionel budgettering	Minder noget om traditionel budgettering	Minder meget om traditionel budgettering
Purpose	☐	☐	☐	☐	☐
Values	☐	☐	☐	☐	☐
Transparency	☐	☐	☐	☐	☐
Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomy	☐	☐	☐	☐	☐
Customers	☐	☐	☐	☐	☐
Rhythm	☐	☐	☐	☐	☐
Targets	☐	☐	☐	☐	☐
Plans and forecasts	☐	☐	☐	☐	☐
Resource allocation	☐	☐	☐	☐	☐
Performance evaluation	☐	☐	☐	☐	☐

BILAG 5 – INTERVIEWGUIDE, PETER DILLING

Generelle spørgsmål

1. Fortæl lidt om din virksomhed - og gerne som om ingen af os kender noget til den
2. Hvilke udfordringer har du oplevet i forbindelse med budgetlægning i opstartsfasen?
3. Hvor høj var din omsætning i forhold til de tal du havde opgivet til banken?
4. Hvilke styrende elementer indgår i dit nuværende budget?
5. Hvordan følger du op på dit budget?
6. Er det eksterne, der efterspørger oplysningerne i budgettet?
 - a. Banken?
 - b. Andre?

Styringsmæssige behov

7. Hvad er dit styringsbehov?
8. Acceptabel tidshorisont? Hvor langt ud i fremtiden vil du gerne kunne se?

Gennemgang og udførelse af spørgeskemaundersøgelse på www.bbrt.org.

BILAG 6 – KRAV TIL DILLING EL FRA BANKEN

Leise Lund Sørensen

Fra: Peter Dilling <peter@dilling-el.dk>
Sendt: 28. januar 2020 19:40
Til: Leise Lund Sørensen
Emne: VS: Oprettelses af erhvervskonto
Vedhæftede filer: Ejerbog - DILLING EL ApS - 1. November 2018.pdf;
Erklæring_skatteindberetningspligt_erhverv.pdf;
formaalomfangsblanket_erhverv.pdf; Forretningsplan DILLING EL ApS.pdf

Med Venlig Hilsen

Peter Dilling
Aut. El Installatør

DILLING EL
AUT. EL INSTALLATØR

Himmelev Sognevej 98
DK-4000 Roskilde
CVR 3998 7465
M: info@dilling-el.dk
T: +45 4646 1234

Fra: Peter Dilling - Dilling El <info@dilling-el.dk>
Sendt: 4. november 2018 21:23
Til: Søren Wennerwald <sww@sparnord.dk>
Emne: SV: Oprettelses af erhvervskonto

Hej Søren
Jeg har forsøgt at samle sammen her, du må sige til hvis du mangler noget

Virksomhedsbeskrivelse, etableringsbudget og foreløbigt driftsbudget for 2019 ligger i min forretningsplan

Med Venlig Hilsen

Peter Dilling
Aut. El Installatør

DILLING EL
AUT. EL INSTALLATØR

Himmelev Sognevej 98
DK-4000 Roskilde
CVR 3998 7465
M: info@dilling-el.dk
T: +45 4646 1234

Fra: Søren Wennerwald <sww@sparnord.dk>
Sendt: 2. november 2018 16:07
Til: 'peter@dillingel.dk' <peter@dillingel.dk>
Emne: Oprettelses af erhvervskonto

Hej Peter

Tak for snakken omkring dit nye firma.

Her er hvad du gerne må sende til mig, til brug ved oprettelse af kontoforhold til Dilling El ApS:

- Udskrift fra CVR.dk
- Selskabets ejerbog
- Kopi af pas eller kørekort samt af dit sygesikringsbevis
- Underskrevet egen erklæring erhverv – info og blanket finder du her: <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/fatcacs-egenerklaering-vedr-udenlandske-skatteforhold-for-erhverv-og-privat.aspx>
- Oplysninger om forretningsomfang. Du finder skema her: https://media.sparnord.dk/dk/privat/vilkaar_regler/formaalomfangsblanket_erhverv.pdf

Med hensyn til dit ønske om en kredit, skal jeg bruge følgende:

- din skatteårsopgørelse 2017
- dine skatteoplysninger 2017 fra skat.dk, se vejledning nedenfor.
- Virksomhedsbeskrivelse
- Driftsbudget for 2019



Ring endelig hvis du har spørgsmål.

Venlig hilsen



Søren Wennerwald
Erhvervskundechef

Spar Nord Roskilde

Telefon: 46340507 / 25271305
E-mail: sww@sparnord.dk



FORRETNINGSPLAN FOR



Version 1, 4. oktober 2018

Udarbejdet af Peter Dilling

Forord

Denne forretningsplan er udarbejdet af el-installatør Peter Dilling og beskriver planen for DILLING EL. Forretningsplanen skal være et dynamisk, fremtidigt styreredskab overfor interessenter og for firmaet selv. Forretningsplanen er ikke ment som en statisk beskrivelse, men en plan som løbende skal revideres.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Indholdsfortegnelse	3
Forretningsbeskrivelse.....	4
Resumé.....	4
Idégrundlag	5
Virksomhedens overordnede målsætning	5
Visionen for DILLING EL	5
Kernekompetencer.....	6
Produkter.....	6
Markedsbeskrivelse	6
Konkurrenter i nærområdet.....	6
Salg- og markedsføringsføring.....	7
Leverandør aftaler.....	7
Organisering af virksomheden	8
Køretøjer	8
Domicil.....	8
Kalkulation af Timeløn	9
Etablerings budget.....	10
Driftsbudget.....	11

Forretningsbeskrivelse

Firma: DILLING EL ApS

Adresse: Himmelev Sognevej 98
DK-4000 Roskilde

Telefon: +45 4646 1234

e-mail: mail@dilling-el.dk

Hjemmeside: www.dilling-el.dk

CVR nr.: 3998 7465

Bank:

Resumé

DILLING EL vil beskæftige sig med alt inden for el branchen. Firmaets hovedkompetencer spænder bredt, fra byggestrøm- og service opgaver, mindre renoveringsopgaver, intelligente belysningsinstallationer til nybygning.

DILLING EL drives af Direktør Peter Dilling, og regnskabet vil primært blive udført af ham, og årligt blive gennemgået sammen med revisor.

Medarbejderstaben udvides så snart der er sikkerhed for arbejde til flere. Foreløbigt lejes der ekstra folk end ved behov

Idégrundlag

Det ønskes at starte en virksomhed, hvor arbejdet er alsidigt, dvs. at man skifter mellem mange forskellige slags ydelser. Dette kræver, at man hurtigt skal kunne omstille sig, både fra "små" til "store" kunder, men også til forskellige arbejdsopgaver, som så igen kræver en bred faglig baggrund. Ingen kunde er vigtigere end andre, dette er et servicefag, hvor alle kunder, der måtte komme i kontakt med firmaet, skal have optimal behandling. Vi arbejder i hele Danmark, men som udgangspunkt i Roskilde og Storkøbenhavn.

Virksomhedens overordnede målsætning

- ✓ Fremstå som en kvalitets og miljøbevidst el-installatør
- ✓ Levere og gennemføre opgaver til aftalt tid og konkurrencedygtig pris.
- ✓ Udfører et perfekt stykke håndværksmæssigt arbejde.
- ✓ Have en stabil udvikling med etablering af langsigtede kunderelationer.

Peter Dilling har gennem sin tid som elektriker opbygget et stort netværk både indenfor privat kunder samt erhvervskunder. Dels har han haft nære bånd til kommunen men også i forbindelse med sin fritidsinteresse med frivilligt arbejde, har han herfra en masse tilkendegivelser om interesse for samarbejde.

Firmaet vil i første omgang drives fra privat adressen, for at holde omkostningerne nede. Behovet følges løbende for eventuelt mere plads.

Visionen for DILLING EL er at sikre eksistens og udvikling indenfor vores fag. Det vil efterleves ved at indfri kundernes forventninger i henhold til de indgåede aftaler.

Firmaet skal følge udviklingen indenfor vores fag og sørge for at videreudanne vores medarbejdere. Firmaet skal levere og gennemføre opgaver til aftalt tid, kvalitet og konkurrencedygtig pris. Samtidig er det vigtigt at have en stabil udvikling med etablering af langsigtede kunderelationer, og vi skal fokusere på at have en grøn profil, tænke vedvarende energi, intelligent lysstyring og god byggestyring.

Kernekompetencer

DILLING EL skal udfører alle opgaver indenfor traditionelt el-arbejde, samt udfører opgaver indenfor eventbranchen hvor Peter har et stort netværk opbygget gennem de sidste 11 år i tidligere erhverv. Firmaet skal levere og gennemføre opgaver til aftalt tid og levere perfekt håndværksmæssigt arbejde.

Produkter

DILLING EL har valgt en strategi med levering af høj kvalitetsprodukter og specialkomponenter ud fra markedets behov og bedst mulige leverandør aftaler. Disse aftaler bliver naturligvis løbende genforhandlet, dog minimum en gang om året, ellers efter behov.

Markedsbeskrivelse

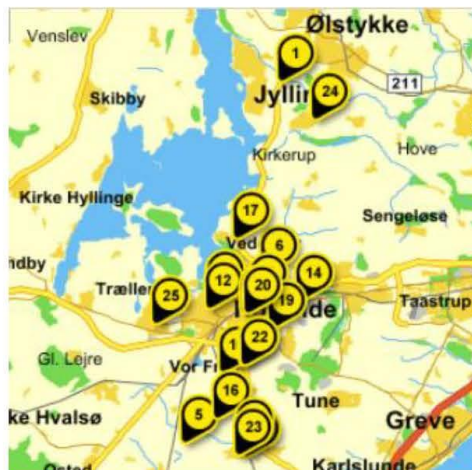
Firmaets kunder forventes i første omgang bl.a. at være privat kunder i nærområdet, som skal have lavet mindre udvidelser af deres elinstallationer samt renovering eller fejlfinding. Der er samtidig lavet flere aftaler hos andre firmaer om tæt samarbejde om indleje i kortere perioder.

Konkurrenter i nærområdet

En hurtig søgning på nettet i området Roskilde, viser at der er i øjeblikket er op mod 100 installatører i området. Men med det lokalkendskab som DILLING EL har gennem årene, ved firmaet at de langt fra alle arbejder i lokalområdet og flere af dem er virksomheder som blot selv har en installatør tilknyttet virksomheden, og derfor ikke er en trussel mod denne nystartede el-virksomhed.

Med den tidligere omtalte erfaring, ved vi at de firmaer som betjener den samme type kunder som DILLING EL ønsker, og derfor også er dem der skal holdes lidt skarpt øje med, i forhold til deres nytænkning og kundekreds, er følgende:

Fjordens el, Kemp & Lauritsen, Gagatek



Alle tre firmaer er i en størrelse hvor de nemmere kan gå ind og give en skarp pris på en opgave, da de har en større kapacitet i både kapital, men også mandskab. Heldigvis kender Peter dem alle godt fra tidligere samarbejder og udlån, så det gør det nemmere at indlede et tæt samarbejde og gode forbindelser også til medarbejderne, så man henover tid både kan låne folk af hinanden og dele viden og ressourcer.

Naturligvis skal man ikke afskrive de andre virksomheder som ikke er nævnt her, men konkurrence vil de jo altid være, og det skal der være bl.a. også for at holde kvaliteten på det udførte arbejde oppe. Det mener DILLING EL i hvert fald er sundt for hele markedet og specielt også for kunderne der skal have udført arbejdet.

Salg- og markedsføringsføring

Til at begynde med vil markedsføringen bestå af en hjemmeside, Facebookside, reklamer på firmabil, visitkort, samt uddeling af salgsfolder i nærområdet. Omkostningerne til disse ting kan se i etableringsbudgettet¹. Det overvejes om der skal reklameres i den lokale avis, som udkommer to gange om ugen, men der er ikke taget beslutning d.d.

Leverandør aftaler

DILLING EL har ikke kun én hovedgrossist der bliver brugt ved materialekøb, men den fortrukne er AO. Det forekommer selvfølgelig også, at der bliver købt større ting, som eksempelvis færdigbyggede tavler, her henter firmaet priser hjem fra andre leverandører. Grunden til vores virksomhed hovedsagelig bruger AO er blandt andet, at dette er med til at give firmaet bedre rabatter, og fordi AO lever op til vores kvalitetsbehov.

- ✓ Det korrekt bestilte materiale leveres
- ✓ Det er korrekt mærket og emballeret
- ✓ At de pågældende brugsanvisninger medfølger på dansk

Leveringen forgår normalt på virksomhedens adresse, hver morgen inden kl. 07, så tingene ligger klar når medarbejderne møder ind, men når der er tale om en større sag har vi aftalt med AO, at disse skal leveres direkte på pladsen.

¹ Se "Etableringsbudget" side 10

Organisering af virksomheden

DILLING EL, Himmelev Sognevej 98, 4000 Roskilde, +45 46461234, mail@dilling-el.dk

Virksomhedsform: ApS

Virksomhedsejer:

dgroup Holding ApS

Bank:

Revisor:

Revisorfirmaet Lysehøj, v/ Christian Lysehøj

Køretøjer

Der er leaset en Mercedes Sprinter 214

Domicil

Firmaet holder til på Peter Dillings privat adresse i Himmelev ved Roskilde. Der er kontor inde i huset og et lille ny opført værksted i forlængelse af garagen, samt en lager container og kan derfor opbevare lidt materiel og maskiner som ikke behøver fylde i bilen.

Husleje inkl. El og varme udgør kr.0.

Kalkulation af Timeløn

Timelønnen fastsættes efter gældende overenskomst, samt ud fra medarbejderens stillingsbetegnelse og kvalifikationer.

Sociale omkostninger dækker

udgifter såsom feriepenge,

sygdom og pensionsbidrag.

Denne omkostning har vi valgt at

sætte til 34 % af timelønnen, da

dette vil dække disse udgifter.

Forsikring, kontingent, kurser m.m.

er et beløb på 10 % af timeløn og

sociale omkostninger, der skal

dække forsikringer, kurser samt

andre kontingenter der opstår i

forbindelse med medarbejdere.

Administration m.m. er et beløb på

25 % af timeløn, som dækker

forsikring, kontingent og kursus.

Denne post skal dække al

administration i forbindelse med

en ud faktureret time, dette være

sig både tilbudsgivning,

fakturering m.v.

Transport har vi her sat til 0, da

der vil blive lagt et gebyr på ca.

75 kr. på hver enkelt ordre, som

skal dække alle transport omkostninger.

Dækningsgrad er den procentsats vi gerne vil tjene på vores timeløn, således at der udover vores udgifter også ligger en fast fortjeneste på en udfaktureret timepris.

Timepris kalkulation - Overmontør

	KR/time	Faktor	Total
Timeløn	212,00		
Sociale omkostninger	1,34	kr.	284,08
Forsikring, kontingent, Kurser m.m	1,10	kr.	312,49
Administration m.m	1,35	kr.	421,86
Transport		kr.	421,86
Dækningsgrad	1,25	kr.	527,32
Afrunding ekskl. moms		kr.	550,00
Timeløn Inkl. moms	1,25	kr.	687,50

Timepris kalkulation - Montør

	KR/time	Faktor	Total
Timeløn	190,00		
Sociale omkostninger	1,34	kr.	254,60
Forsikring, kontingent, Kurser m.m	1,10	kr.	280,06
Administration m.m	1,25	kr.	350,08
Transport		kr.	350,08
Dækningsgrad	1,25	kr.	437,59
Afrunding ekskl. moms		kr.	445,00
Timeløn Inkl. moms	1,25	kr.	556,25

Timepris kalkulation - Lærling

	KR/time	Faktor	Total
Timeløn	80,00		
Sociale omkostninger	1,34	kr.	107,20
Forsikring, kontingent, Kurser m.m	1,10	kr.	117,92
Administration m.m	1,35	kr.	159,19
Dækningsgrad	1,25	kr.	198,99
Afrunding ekskl. moms		kr.	210,00
Timeløn Inkl. moms	1,25	kr.	262,50

Etableringsbudget		15. oktober 2018
Lokaler:		
Husleje (3 mdr. forud)	kr.	-
Indretning og Istandsættelse		
Køb og levering af lagercontainer		
	kr.	-
Produktionsudstyr:		
Maskiner		
Værktøj	kr.	500,00
Andet		
	kr.	500,00
Kontorinventar:		
Møbler (skrivebord, kontorstol, reol mv.)		
IT (computer, printer, netværk mv.)	kr.	5.000,00
Software	kr.	2.000,00
Bogføring og registreringssystemer	kr.	5.000,00
Telefon		
	kr.	12.000,00
Vareindkøb:		
Materiel		
	kr.	-
Bil:		
Udbetaling til bil	kr.	30.500,00
Andre anskaffelsesomkostninger		
	kr.	30.500,00
Rådgivere:		
Lecon - aut godkendelse	kr.	5.600,00
Sik	kr.	2.000,00
	kr.	7.600,00
Markedsføring:		
Brevpapir, Visitkort mv.	kr.	2.000,00
Brochurer	kr.	500,00
Annoncer	kr.	-
Skilte på bil	kr.	5.000,00
Hjemmeside, mail	kr.	1.000,00
	kr.	8.500,00
Andre udgifter:		
Arbejdstøj		
Forsikringer		
	kr.	-
Udgifter i alt ekskl. moms:	kr.	59.100,00

DRIFTSBUDGET																	
For siden	1/1	2019	31/12	2019	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	12 mdr. i alt
Omsætning																	
Nye kunder		9.500	10.000	10.000	26.600	35.625				0	0	0	35.625	15.000	15.000	26.600	183.950
Lisfeje og		30.000	15.000	28.000	30.000	0	30.000	0	0	30.000	0	0	30.000	28.000	28.000	0	219.000
RF-X + (Royal Arena)		19.800	20.000	20.000	20.000	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109.800
Sparta og Stafet		0	0	0	0	60.000	75.000	0	0	0	450.000	95.000	0	0	0	0	720.000
Festival		0	0	0	0	0	120.000	0	0	120.000	28.500	0	0	0	0	0	148.500
Salg af vare		0	1.000	1.000	1.000	1.000	0	0	1.000	0	0	2.000	2.500	1.000	2.000	2.000	13.500
Omsætning i alt:		59.300	46.000	59.000	77.600	128.625	225.000	28.500	492.000	163.125	28.500	492.000	163.125	44.000	45.000	28.600	1.384.750
Variable omkostninger																	
Materiale		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Indehjælp af materiel		0	0	0	0	25.000	20.000	0	0	0	165.000	40.000	0	0	0	0	250.000
Lønomsætninger - Timelønede		0	0	0	0	10.000	10.000	0	0	0	85.000	10.000	0	0	0	0	115.000
Transportomkostninger/kørselsgodtgørelse		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Værktøj		2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	4.000
Andet		2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	4.000
Variable omkostninger i alt:		4.500	500	500	500	35.500	30.500	500	254.500	50.500	500	254.500	50.500	500	500	500	379.000
Dækningsbidrag (DB): (Omsætning - vari. omkostninger)		54.800	45.500	58.500	77.100	91.125	194.500	28.000	237.500	112.625	28.000	237.500	112.625	43.500	44.500	28.100	1.015.750
Faste omkostninger																	
Funktionær (incl. ATP og soc. omk.)			31.104	35.000	35.000	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	62.208	598.788
Lokaleleje		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El, vand og varme		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rip- og vedl. af lokaler		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renovering - Renovation		0	0	0	0	0	0	0	1.200	0	0	0	0	0	0	0	1.200
Drift af bil (leasing)	1	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Grøn afgift (halvårlig)	1				4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	4.430	8.860
Brændstof	1	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Rejseudgifter		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kontorartikler		1.000	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2.000
Porto og gebyrer		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Festtelefon		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiletelefon	1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Internet-forbindelse (Stofa, TDC mv)	1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Web site abonnementshosting og opdatering		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Markedsføring/annoncer/reklame		2.000	0	0	2.000	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0	6.000
Mødeudgifter		500	0	0	0	0	1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	1.500
Fagliteratur		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forekninger		3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	39.996
Kontingenter for virksomheden		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teknisk		2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	6.000	0	8.000
Kursusudgifter		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EDB udskr. e-conomic		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
EDB udskr. Minuba		328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	3.936
EDB udskr. Office - 1 pax via one.com (a.85 inkl. moms)		68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	816
Leasing-afgift		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Smaaansættelser under 12.300 kr. (2010)		0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
Vedt. af driftsmidler		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revisor		3.000	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000	21.000
Advokat		0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000
Anden rådgivning Løsn.		0	7.000	4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.000
Uforudsætte omkostninger 5% af faste omkostninger		931	2.412	2.461	2.366	3.777	4.058	3.727	3.627	3.727	3.627	3.627	3.727	3.627	3.727	3.627	39.239
Fasteomkostninger i alt:		19.560	50.645	51.690	49.695	79.314	85.225	78.264	78.264	78.264	78.264	78.164	78.164	78.264	82.484	96.565	824.015
Resultat før renter og afskrivninger (DB-faste omkost.)		35.240	-5.145	6.810	27.405	11.811	109.275	-50.264	161.336	36.461	-34.764	161.336	36.461	-34.764	-37.964	-68.465	191.735
Renter																	
Renter af banklån		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter af kassekredit		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andre renter		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter i alt:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afskrivninger:																	
Driftsmidler		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afskrivninger i alt:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faste omkostninger - renter og afskriv. i alt:		19.560	50.645	51.690	49.695	79.314	85.225	78.264	78.164	78.164	78.264	78.164	78.164	78.264	82.484	96.565	824.015
Nettooverskud (DB - faste omk., renter og afskr.):		35.240	-5.145	6.810	27.405	11.811	109.275	-50.264	161.336	36.461	-34.764	161.336	36.461	-34.764	-37.964	-68.465	191.735

BILAG 8 – OPLYSNINGER OM DILLING EL APS I CVR REGISTER



Dato: 28.03.2020

DILLING EL ApS

CVR-nummer	39987465
Adresse	Gammel Darupvej 5 D
Postnummer og by	4000 Roskilde
Startdato	01.11.2018
Virksomhedsform	Anpartsselskab
Reklamebeskyttelse	Nej
Status	Normal

Udvidede virksomhedsoplysninger

Telefon	46461234
Mail	info@dilling-el.dk
Kommune	Roskilde
Branchekode	432100 El-installation
Formål	Selskabets formål er at drive virksomhed med handel, el-installation og byggeri samt at udøve enhver aktivitet, der efter ledelsens skøn er forbundet hermed.
Binavne	Event Power ApS Himmelev El ApS
Momsregistreret	Slå op på skat.dk
Regnskabsår	Fra 01.01 til 31.12
Seneste vedtægtsdato	16.11.2018

Erhvervsstyrelsen, Langelinie Allé 17, 2100 København Ø

Oplysningerne i dette dokument stammer fra det Centrale Virksomhedsregister (CVR). Data må ikke bruges på en måde, så det kan fremstå som om, at Erhvervsstyrelsen godkender, støtter, anbefaler eller markedsfører brugeren, brugerens produkter eller tjenester. Erhvervsstyrelsen har intet ansvar for hverken indhold, oprindelse, fejl og mangler eller nogen form for skade, der måtte følge af brug af data.

Side 1

3. kv12019	2-4 medarbejdere	1 årsværk
2. kv12019	2-4 medarbejdere	1 årsværk
1. kv12019	1 medarbejdere	1 årsværk

Erhvervsstyrelsen, Langelinie Allé 17, 2100 København Ø

Oplysningerne i dette dokument stammer fra det Centrale Virksomhedsregister (CVR). Data må ikke bruges på en måde, så det kan henstås som om, at Erhvervsstyrelsen godkender, støtter, anbefaler eller markedsfører brugeren, brugerens produkter eller tjenester. Erhvervsstyrelsen har intet svarer for hverken indhold, opbevaring, fejl og mangler eller nogen form for skade, der måtte følge af brug af data.

Side 5

BILAG 9 – DATA FRA SPØRGESKEMA OM DILLING ELS POTENTIALE FOR BEYOND BUDGETING

18.3.2020

Continuous Improvement and Agile Assessment platform | Comparative Agility

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

45.	Our current budgeting process works well. R	5
41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	5
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	5
34.	There is a high level of trust within our organisation.	5
32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	5



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	2.21
5.	It is easy to change targets and budgets during the year if circumstances change.	2.03
4.	We are able to respond quickly to unpredicted events.	2.01
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	1.9
34.	There is a high level of trust within our organisation.	1.66

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	1
2.	Our budgets are out of date early in the year, sometimes even before the process has finished. R	2
3.	Our budgets are not too detailed.	2
12.	I have the freedom I need to do my job to the best of my abilities.	2
16.	We have an innovative, entrepreneurial culture.	2



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	-1.94
46.	Our organisation could perform much better if we made changes to the way we work.	-1.88
12.	I have the freedom I need to do my job to the best of my abilities.	-1.59
47.	People within the organisation are likely to abuse any freedoms they were given. R	-1.56
16.	We have an innovative, entrepreneurial culture.	-1.26

Statements

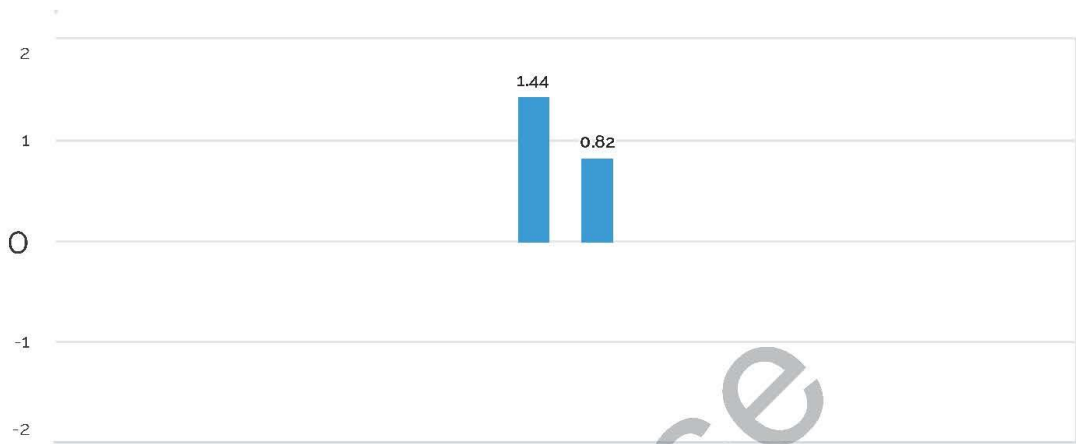
Nº	STATEMENT	DIFFERENCE
1.	Our current budgeting process is time consuming and costly. R	1.52
2.	Our budgets are out of date early in the year, sometimes even before the process has finished. R	-0.31
3.	Our budgets are not too detailed.	-0.95
4.	We are able to respond quickly to unpredicted events.	2.01
5.	It is easy to change targets and budgets during the year if circumstances change.	2.03
7.	Cost budgets are always fully spent. R	0.89
10.	I feel that I am helped to develop to my full potential and be fulfilled in my work.	1.59
11.	I feel that my work is meaningful.	1.2
12.	I have the freedom I need to do my job to the best of my abilities.	-1.59
13.	Everyone in the organisation exhibits high ethical standards.	-0.57
14.	'Bad news' is welcome in our culture because it stimulates debate and action.	0.89
15.	Work colleagues are very supportive of each other.	0.29
16.	We have an innovative, entrepreneurial culture.	-1.26
17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. R	1.45
18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	0.72
21.	Forecasts are always made come back to target. R	0.86

Nº	STATEMENT	DIFFERENCE
22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	1.07
23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	-1.94
25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	-1.08
26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. R	-0.77
27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	2.21
28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	0.98
29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	-1.04
30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	1.05
31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. R	1.06
32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	1.44
33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	0.82
34.	There is a high level of trust within our organisation.	1.66
35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	0.13
36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	-1.15
37.	Performance information is widely shared within the organisation.	0.83

Nº	STATEMENT	DIFFERENCE
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	0.89
39.	We are a hierachical, functional organisation. R	0.17
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	1.9
41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their inititative.	1.48
42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	0.99
43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	0.79
44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	0.81
45.	Our current budgeting process works well. R	1.51
46.	Our organisation could perform much better if we made changes to the way we work.	-1.88
47.	People within the organisation are likely to abuse any freedoms they were given. R	-1.56
48.	People in our organisation are highly competent and want to do the right thing.	0.14
49.	The performance of our business and the environment in which it operates are highly predictable.	1.47

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	5
33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	1.44
33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	0.82

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	4
32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	5



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	0.82
-----	--	------

Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	1.44
-----	--	------

Purpose

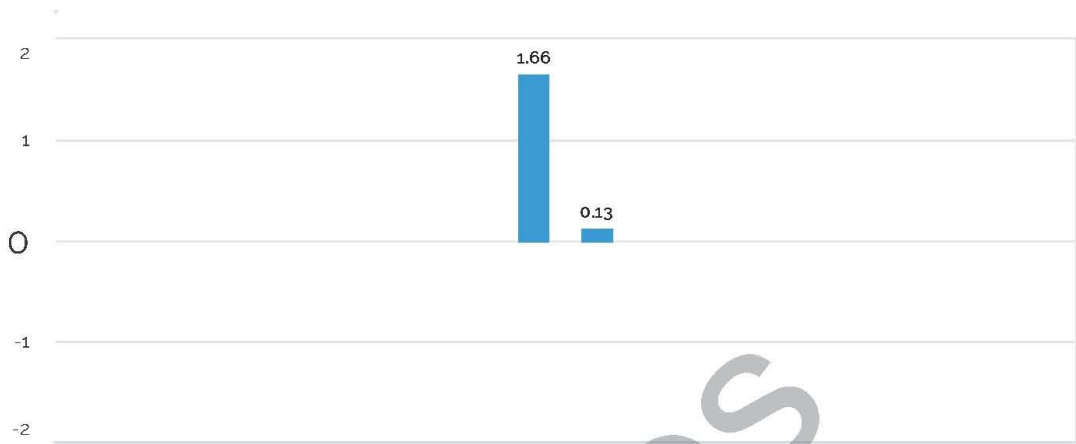
Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
32.	Our organisation has a clearly articulated purpose that inspires and drives behaviour.	1.44
33.	The overriding purpose of our work is to 'hit our numbers'. R	0.82

Purpose

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

34.	There is a high level of trust within our organisation.	5
35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

34.	There is a high level of trust within our organisation.	1.66
35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	0.13

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	4
34.	There is a high level of trust within our organisation.	5



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	0.13
34.	There is a high level of trust within our organisation.	1.66

Values

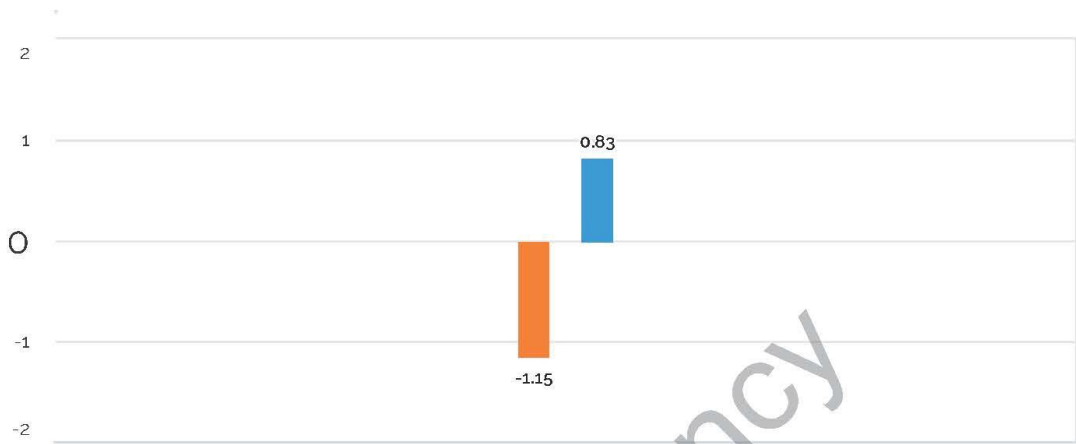
Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
34.	There is a high level of trust within our organisation.	1.66
35.	Everyone is expected to 'do the right thing' in the circumstances with which they are faced.	0.13

Values

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

37.	Performance information is widely shared within the organisation.	4
36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	2



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

37.	Performance information is widely shared within the organisation.	0.83
36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	-1.15

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	2
37.	Performance information is widely shared within the organisation.	4



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	-1.15
37.	Performance information is widely shared within the organisation.	0.83

Transparency

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
36.	We have 'one set of numbers' (forecast and actual) within the organisation.	-1.15
37.	Performance information is widely shared within the organisation.	0.83

Transparency

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	5
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	4
39.	We are a hierachical, functional organisation. R	3



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	1.9
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	0.89
39.	We are a hierachical, functional organisation. R	0.17

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

39.	We are a hierachical, functional organisation. R	3
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	4
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	5



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

39.	We are a hierarchical, functional organisation. R	0.17
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	0.89
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	1.9

Organisation

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
38.	Superiors behave more like coaches than "bosses".	0.89
39.	We are a hierachical, functional organisation. R	0.17
40.	We are organised around accountable and largely self managed teams.	1.9

Organisation

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	5
42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	1.48
42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	0.99

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	4
41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	5



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	0.99
41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	1.48

Autonomy

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
41.	Everyone is encouraged to take ownership and to use their initiative.	1.48
42.	Decision making authority is devolved to low levels in our organisation.	0.99

Autonomy

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	4
43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	0.81
43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	0.79

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	4
44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	4



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	0.79
44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	0.81

Customers

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
43.	When there is a conflict the needs of customers informs decision making, not hitting targets.	0.79
44.	Our business is more outwardly than inwardly focussed.	0.81

Customers

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. R	4
30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. R	1.06
30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	1.05

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	4
31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. R	4



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	1.05
31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. R	1.06

Rhythm

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
30.	There are processes in place to enable us to change and realign plans across the organisation quickly.	1.05
31.	The annual budget is treated as a fixed performance contract that must be fulfilled. ☐	1.06

Rhythm

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	4
17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. R	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. R	1.45
18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	0.72

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. R	4
18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	4



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	0.72
17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. R	1.45

Targets

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
17.	Fixed targets are negotiated every year as part of the budgeting process. ☐ R	1.45
18.	We are focussed on relative performance - compared to what we have achieved in the past or to the performance of others.	0.72

Targets

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	4
21.	Forecasts are always made come back to target. R	1
23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	4



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	1.07
21.	Forecasts are always made come back to target. R	0.86
23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	-1.94

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	1
21.	Forecasts are always made come back to target. R	4
22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	4



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

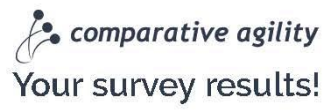
23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. R	-1.94
21.	Forecasts are always made come back to target. R	0.86
22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	1.07

Plans and forecasts

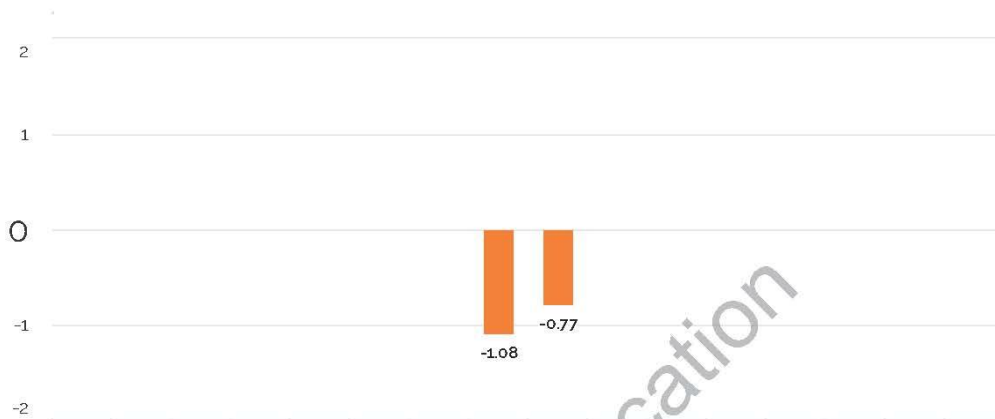
Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
21.	Forecasts are always made come back to target. ☐	0.86
22.	Forecasts are produced frequently and cover a rolling horizon (including periods beyond the year end).	1.07
23.	Forecasts are prepared in a similar way to budgets. ☐	-1.94

Plans and forecasts



Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. R	2
25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	2



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. R	-0.77
25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	-1.08

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	2
26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. R	2



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	-1.08
26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. R	-0.77

Resource allocation

Statements

Nº	STATEMENT	DIFFERENCE
25.	Resources are made available as and when needed irrespective of what was budgeted.	-1.08
26.	Once they have been set cost and investment budgets are treated as an entitlement. ☐ R	-0.77

Resource allocation

Your survey results!

Overview



Insights

Key Strengths



Statements with the Highest Scores (Average)

27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	5
28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	4
29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	2



Statements with the Largest Positive Difference (compared to the Benchmark)

27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	2.21
28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	0.98
29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	-1.04

Key Opportunities



Statements with the Lowest Scores (Average)

29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	2
-----	--	---



Statements with the Lowest Scores (Average)

28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	4
27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	5



Statements with the Largest Negative Difference (compared to the Benchmark)

29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	-1.04
28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	0.98
27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. R	2.21

Statements

N°	STATEMENT	DIFFERENCE
27.	The main way that we evaluate performance is to compare the actual against the budget. ☐	2.21
28.	Non financial performance measures are considered to be as important as financial ones.	0.98
29.	We track performance trends over a rolling horizon not just whether we have hit a target at a point in time.	-1.04

Performance evaluation

BILAG 10 – GUIDE TIL DATA FRA ONLINE SPØRGESKEMA

15.4.2020

Complete Survey - Beyond Budgeting Institute

[About](#) [Membership](#) [Beyond Budgeting Advisory](#) [Events](#) [Resources](#)
[Survey](#) [Contact](#) [Knowledge Base](#)

Complete Survey

Complete the new BB survey by following the procedure below. In no more than 5 minutes you will be able to see how you compare with our Global database of responses.

Discover

1. The size and nature of the problems you currently experience
2. How your performance 'management' processes compare with those advocated in the Beyond Budgeting Model
3. How well aligned you are to the Beyond Budgeting Leadership principles
4. The size of the prize. How big are the benefits you could reap from changing your performance model.



Click **here** and the "See how you compare button" to access the survey without needing to create an account.

After taken the test you can explore and print your results. See how below.

<https://bbri.org/new-beyond-budgeting-survey/>

1/3



Interpreting your results

The survey has four dimensions. In all cases a higher score is better than a lower score. Note that some questions (marked with an 'R') are expressed in such a way that 'strongly agree' is given a low rather than a high score.

1. Issues

This identifies problems with the current management model. These could take the form of cost and bureaucracy, inflexibility or dysfunctional behaviour. Problems in these areas can also have an impact on organisational culture and levels of motivation.

2. Current State: Processes

This measures the alignment with the six principles of the Beyond Budgeting process model. Low scores are consistent with traditional budgeting processes and are usually correlated with poor scores on the 'Issues' dimension.

3. Current State: Leadership

This measures the alignment with the six principles of the Beyond Budgeting leadership model. Low scores are consistent with traditional hierarchical, command and control practices and are often correlated with poor scores on the 'Issues' dimension.

4. Potential

This captures people's belief about the potential for improvement in organisational performance if the management model were changed.

What Next?

Ask your colleagues to take the survey.

Even better create a custom survey for your team or your company. Contact us [here](#) to learn how.

Click [here](#) to see what the attendees of the last BBRT meeting learned from their survey.

Discover more [here](#) about the Beyond Budgeting and how it can help transform the performance of your organization.

Search

My Beyond Budgeting Institute

[My Account](#)

[Knowledge Base](#)

Contact

Beyond Budgeting Institute
One Kingdom Street
Paddington Central
London W2 6BD
United Kingdom
info@bbbt.org
+44 20 3755 3692

Beyond Budgeting - spørgeskema til banker om dokumentationskrav

Start of Block: Default Question Block

Q1

OM DENNE UNDERSØGELSE

Denne undersøgelse danner baggrund for et afgangsprøve på HD Regnskab og økonomistyring på Copenhagen Business School.

Afgangsprøvet omhandler de udfordringer en nystartet virksomhed kan opleve ved udarbejdelsen af budgetter til forskellige formål. Det er vanskeligt at forudsige fremtiden, men som nystartet virksomhed bliver budgetdisciplinen yderligere vanskeliggjort af, at markedet måske ikke er helt afdækket og af at der ikke er et regnskab fra tidligere at tage udgangspunkt i.

Formålet med afgangsprøvet er at undersøge, om der findes et bedre alternativ til de traditionelle årsbudgetter, som bedre kan understøtte mindre, nystartede virksomheders behov for styring og som samtidigt lever op til eksterne interessenters krav om dokumentation og information.

Q2 Hvilke informationer og dokumenter efterspørger I hos nystartede virksomheder, når de ønsker et erhvervsengagement hos jer?

Q3 Hvis muligt, vedhæft da meget gerne dokumenter til udfyldelse ved opstart af erhvervsengagement hos jer

Q4 Er der forskellige krav til oprettelse af erhvervskonto for ApS ift. enkeltmandsvirksomheder?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nej (2)
-

Display This Question:

If Er der forskellige krav til oprettelse af erhvervskonto for ApS ift. enkeltmandsvirksomheder? = Ja

Q5 Hvor ligger forskellen på kravene til ApS ift. enkeltmandsvirksomheder?

Q6 Er der krav til eksempelvis likviditetsbudget eller lignende budgetter ved oprettelse af kontoforhold MED kredit?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nej (2)
-

Q7 Er der krav til eksempelvis likviditetsbudgetter eller lignende budgetter ved oprettelse af kontoforhold UDEN kredit?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nej (2)
-

Q8 Er der dokumenter og information i løbende efterspørger fra jeres erhvervskunder?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nej (2)

Display This Question:

If Er der dokumenter og information i løbende efterspørger fra jeres erhvervskunder? = Ja

Q9 Hvilke dokumenter efterspørger i løbende af jeres erhvervskunder?

Q10 Hvilke krav stiller hvidvaskloven til indhentning af dokumentation fra erhvervskunder?

Q11 Synes du, at hvidvasklovens krav giver mening i forhold til jeres arbejde med erhvervskunder?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nej (2)

Display This Question:

If Synes du, at hvidvasklovens krav giver mening i forhold til jeres arbejde med erhvervskunder? = Nej

Q12 På hvilken måde giver hvidvaskloven ikke mening i forhold til jeres arbejde med kunder?

Display This Question:

If Synes du, at hvidvasklovens krav giver mening i forhold til jeres arbejde med erhvervskunder? = Ja

Q19 Hvordan giver hvidvasklovens krav mening i forhold til jeres arbejde med erhvervskunder?

Q13 BEYOND BUDGETING - KORT FORTALT

Formålet med Beyond Budgeting er at give en alternativ måde at tænke ledelse og styring på, som udruster virksomhederne til at arbejde mere agilt med forandringer og ikke være bundet op af fastlåste styringsmodeller og årsbudgetter.

Beyond Budgeting tager dermed form af et fleksibelt værktøj, der er bevægeligt ud fra, hvordan markedskræfterne i en given branche agerer og hvordan et marked generelt udvikler sig. Der arbejdes derfor fx. med rullende finansielle forecasts i stedet for deciderede fastlåste budgetter.

Q14 Kendte du til begrebet Beyond Budgeting før du læste ovenstående?

☐ Ja (1)

☐ Nej (2)

Display This Question:

If Kendte du til begrebet Beyond Budgeting før du læste ovenstående? = Ja

Q15 I hvilken sammenhæng har du hørt om Beyond Budgeting?

Q16 Vil rullende forecasts som tilrettes månedsvist kunne erstatte de traditionelle årsbudgetter i forbindelse med oprettelse af erhvervsengagement hos jer?

☐ Ja (1)

☐ Nej (2)

Display This Question:

*If Vil rullende forecasts som tilrettes månedsvist kunne erstatte de traditionelle årsbudgetter i fo... =
Nej*

Q17 Hvad ville udfordringen være ved at erstatte det traditionelle budget med rullende forecasts, der tilrettes på månedsbasis?

End of Block: Default Question Block

BILAG 12 – DATA FRA BANKER OM KRAV TIL VIRKSOMHEDER

Default Report

Beyond Budgeting - spørgeskema til banker om dokumentationskrav

March 30, 2020 8:59 AM MDT

Q2 - Hvilke informationer og dokumenter efterspørger I hos nystartede virksomheder, når de ønsker et erhvervsengagement hos jer?

Hvilke informationer og dokumenter efterspørger I hos nystartede virksomhed...

Forskelligt for type virksomhed hvad de spørger om etc. Men det kunne være legitimation på tegningsberettiget og reelle ejere, vedtægter, ejerbog, budgetter, regnskaber, spec. anlægskartotek, debitoroversigt og opl. på økonomi for indeværende regnskabsperiode.

Det kommer an på om de ønsker finansiering. Generelt stiller vi kun drift og anlægsfinansiering til rådighed for virksomheder, der har bevist deres indtjeningssevne og har en passende soliditet. Finansiering af egenkapital skal komme fra investorer. Men ellers hvis en case ser interessant ud for os, anmoder vi om åbningsbalancer, budgetter, forretningsplaner, swot-analyse, personlige regnskaber og formueforhold fra ejerkredsen, som formodes at skulle kautionere/stille sikkerhed. Ligeledes vil aktiver der stilles til sikkerhed blive vurderet af fagmænd.

Q4 - Er der forskellige krav til oprettelse af erhvervskonto for ApS ift.

enkeltmandsvirksomheder?

#	Field	Choice Count
1	Ja	100.00% 2
2	Nej	0.00% 0

2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q5 - Hvori ligger forskellen på kravene til ApS ift. enkeltmandsvirksomheder?

Hvori ligger forskellen på kravene til ApS ift. enkeltmandsvirksomheder?

Fx. vedtægter, ejerbog evt. stiftelsesdokumenter.

Forskellene er små, primært er hæftelsesforhold anderledes og der er yderligere KYC krav til selskaber, hvor ejerkredsen skal afdækkes.

Q6 - Er der krav til eksempelvis likviditetsbudget eller lignende budgetter ved oprettelse af kontoforhold MED kredit?

#	Field	Choice Count
1	Ja	100.00% 2
2	Nej	0.00% 0

2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q7 - Er der krav til eksempelvis likviditetsbudgetter eller lignende budgetter ved oprettelse af kontoforhold UDEN kredit?

#	Field	Choice Count
1	Ja	50.00% 1
2	Nej	50.00% 1
		2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q8 - Er der dokumenter og information I løbende efterspørger fra jeres erhvervskunder?

#	Field	Choice Count
1	Ja	100.00% 2
2	Nej	0.00% 0

2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q9 - Hvilke dokumenter efterspørger I løbende af jeres erhvervskunder?

Hvilke dokumenter efterspørger I løbende af jeres erhvervskunder?

ændringer i ejerforhold, ændrede formål - omfangstal over kontobrug, Økonomisk opfølgning.

Regnskaber og budgetter. Vi skal kende til deres omsætning og betalingsflow af hensyn til hvidvaskregler og andre lovkrav.

Q10 - Hvilke krav stiller hvidvaskloven til indhentning af dokumentation fra
erhvervskunder?

Hvilke krav stiller hvidvaskloven til indhentning af dokumentation fra erhv...

At vi kender kunden og undersøger kunden også for reelle og skatterelationer. At vi løbende tjekker og følger op.

Her må jeg henvise til den konkrete lovtekst.

Q11 - Synes du, at hvidvasklovens krav giver mening i forhold til jeres arbejde med
erhvervskunder?

#	Field	Choice Count
1	Ja	100.00% 2
2	Nej	0.00% 0

2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q19 - Hvordan giver hvidvasklovens krav mening i forhold til jeres arbejde med
erhvervskunder?

Hvordan giver hvidvasklovens krav mening i forhold til jeres arbejde med er...

Tager del i samfundsansvar om bekæmpelse af hvidvask og terer.

Det gør det lettere at forklare kunderne, hvorfor vi stiller krav om dokumentation.

Q14 - Kendte du til begrebet Beyond Budgeting før du læste ovenstående?

#	Field	Choice Count
1	Ja	0.00% 0
2	Nej	100.00% 2

2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q16 - Vil rullende forecasts som tilrettes månedsvist kunne erstatte de traditionelle årsbudgetter i forbindelse med oprettelse af erhvervsengagement hos jer?

#	Field	Choice Count
1	Ja	0.00% 0
2	Nej	100.00% 2

Showing rows 1 - 3 of 3

Q17 - Hvad ville udfordringen være ved at erstatte det traditionelle budget med rullende forecasts, der tilrettes på månedsbasis?

Hvad ville udfordringen være ved at erstatte det traditionelle budget med r...

Det viser en ustabilitet som givet gør at kundens profil ikke er interessant for os. Såfremt kunden har lån/kredit.

End of Report