

# Bye, Bye Budget

2013-10-31

Knut Fahlén

ekan  
management



## Knut Fahlén (PhD/CMC)

10 Handelshögskolan GU  
10 år Ekan  
Industri, IT & Offentlig sektor

Managementkonsult  
Coach  
Föreläsare/lärare  
Debatör



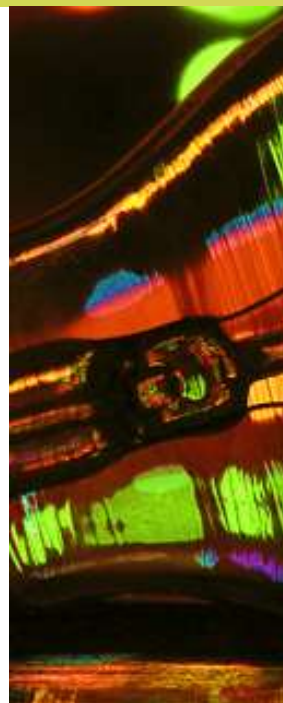
© ekan AB

ekan  
management

## Några korta fakta

- Ursprung i skandinavisk management genom en forskningsstiftelse vid Handelshögskolan i Göteborg
- Bildades 1985
- 40-tal managementkonsulter
- Kontor i Göteborg och Stockholm
- Aktiv medlem i Sveriges Managementkonsultförening (SAMC)
- Officiell representant för nätverket Beyond Budgeting i Sverige

© ekan AB



## Bye bye budget

2013-05-14

**Vår omvärld förändras i allt snabbare takt. Det gör det svårt att göra långsiktiga planer, tillförlitliga prognoser och hållbara strategier. Och då är frågan: går det att styra med en budget? Nej, tycker allt fler svenska företag.**

*Tidningen Säljaren  
Knut Fahlén  
Jonas Ridderstråle*

© ekan AB

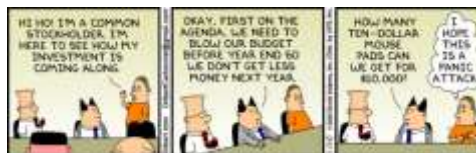
**ekan**  
management



## Omvärlden...

...har förändrats men har ekonomi-funktionen det?

Och hur agerar verksamheten?



© ekan AB

ekan  
management



## Beyond Budgeting Institute

From Command & Control to Empower & Adapt

*The BBI is an international shared **learning network** of member organizations with a common interest in **transforming their performance management models to enable sustained, superior performance.***

*BBI helps organizations learn from world-wide best practice studies and encourages them to share information, past successes and implementation experiences **to move beyond command and control.***

© ekan AB

ekan  
management

## Några företag

Handelsbanken



Höganäs



NORS  
We Know How



© ekan AB

ekan  
management

## Lösning



Effektivare budgetstyrning  
Stärkt styrning  
Mätbara resultat  
Outsourcing  
Lean  
Självstyrning  
Performance management system

"Traditional thinking about the design and management of work makes service worse – from the customer's point of view"

© ekan AB

ekan  
management



## Sammanfattning - NORS resa

### Sedan 2008

Budget ≠ Verkligheten

Beror det på dålig budgetering?

Beror det på bra eller dåliga prestationer?

### Slutet av 2011

Budget ≠ Verkligheten

Beror det på dålig budgetering?

Beror det på bra eller dåliga prestationer?

### 2012

Budget ≠ Verkligheten

Light budget requested and aproved

Vilka drivare påverkar resultatet?

Arbete med att ta fram "Key Value Drivers"

Besparing 5 Milj Euro

© ekan AB



## Sammanfattning - Statoil



<u>År</u>	<u>Händelse</u>
90-talet	Balanserad styrning (styrkort)
2000	SAP globalt
2005	BB-projekt startade Separerade processer
2010	Kastade ut kalendern (31/12 en artificiell deadline)
2011	Dynamiska prognoser Fasta rapportdatum för finansiella marknaden Ad-hoc rapporter och prognoser baserat på planeringshorisont
2013	HR+Finance ska bli en integrerad funktion Integrated performance process

© ekan AB



## Budgetkonflikten

Budgetens  
traditionella  
syften

1. Mål
2. Prognos
3. Resursallokering

Samma siffror  
olika syften

Börja separera

1. Mål  
Vad vi vill ska hända
2. Prognos  
Vad vi tror ska hända
3. Resursallokering

Olika siffror

© ekan AB

**ekan**  
management

## Kritik mot budgeten

- Tidskrävande, kostsamt och svårhanterligt.
- Uppdateras för sällan och tenderar att snabbt bli inaktuell.
- Skapar inlåsningseffekter som motverkar bästa möjliga prestation
- Bygger på gissningar om framtiden och inger falsk säkerhet
- Skapar ett internt maktspele och siffertrixande
- För kontrollerande och reducerar individuellt initiativtagande och kreativt tänkande.

© ekan AB

**ekan**  
management

## Management modeller

### Command & control

**Top – Down**

*Perspective*

**Functional specialism**

*Design*

**Separated from work**

*Decisions*

**Budget, activity  
Standards, productivity**

*Measures*

**Contractual**

*Attitude to customers*

**Extrinsic**

*Motivation*

### Beyond budgeting

**Outside – In**

**Demand, Value, Flow**

**Integrated with work**

**Related to the  
customer purpose**

**What matters**

**Intrinsic**

© ekan AB

**ekan**  
management



© ekan AB

**ekan**  
management



## Beyond Budgeting Institute

From Command & Control to Empower & Adapt

### Nordamerika

18-19 november Atlanta

18-20 juni Chicago

### Europa

19-20 mars Bryssel/London

© ekan AB

**ekan**  
management

## Kontaktuppgifter

Knut Fahlén  
knut.fahlen@ekan.com  
031-761 60 10

**ekan**  
management