

SNF-rapport nr. 08/11

Banker uten budsjett - hvem er de?

En studie av norske sparebanker uten budsjett

av

Hilde Johannessen

SNF Prosjekt nr. 7980
Beyond Budgeting – Research Program

Prosjektet er finansiert av Statoil

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JUNI 2011**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0765-0 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0766-7 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

FORORD

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på det femårige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innen hovedprofilen økonomisk styring. Oppgaven er skrevet på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning, og støttet økonomisk av Statoil.

Arbeidet med utredningen har vært utfordrende, spennende og interessant, men også krevende. Jeg var så heldig å ha tilgang til data fra helt i begynnelsen av prosessen, og slapp med det unna mye usikkerhet. Alt i alt har det vært veldig lærerikt å arbeide med et selvstendig arbeid på denne måten.

Jeg vil gjerne takke alle som har vært tilknyttet forskningsprogrammet Beyond Budgeting vårsemesteret 2011 for samarbeid, innspill og diskusjoner. Videre vil jeg takke de bankene som valgte å stille opp på intervju, for den tid og kunnskap de valgte å dele med meg. Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder professor Trond Bjørnenak for mye hjelp, mange innsiktsfulle kommentarer, og en del skubb i riktig retning.

Bergen 15. juni 2011

Hilde Johannessen

SAMMENDRAG

Utredningen utforsker norske sparebanker som har valgt å ikke bruke budsjett. Banker blir ofte nevnt som spesielt godt egnet til å forlate budsjettet, og det er allerede relativt mange banker uten budsjett. Utredningen går i dybden på disse, for å finne ut mer om dem.

Budsjettkritikk, Beyond Budgeting teori, samt teori om alternative styringsverktøy, danner forventninger til hvem disse bankene er. Hvilke verktøy bruker de, til hva, og hva oppnår de. Skiller de seg fra banker med budsjett, og er de like heterogene som alle andre banker. Basert på et eksisterende datasett ble dette utforsket ved hjelp av statistiske metoder. Statistiske funn, sammen med teori, ble så videre utforsket kvalitativt.

Analysene viser at mange av forventningene fra teori holder. Bankene uten budsjett er mer kritiske, og bruker mer alternative verktøy i sine styringssystemer. Det ser ut til at bankene uten budsjett består av to grupperinger, hvor den ene gruppen er medlemmer av samme allianse. Alliansebankene skiller seg ut på områder som størrelse og strategi. Noen generelle trekk, som skiller budsjettløse banker fra banker med budsjett, ble også identifisert.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG

FORORD

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL	2
1.3 AVGRENSING OG STRUKTUR.....	3
2. BUDSJETT I UTVIKLING.....	4
2.1 TRADISJONELL BUDSJETTERING	4
2.2 KRITIKK AV TRADISJONELL BUDSJETTERING.....	6
2.2.1 <i>Kritikk mot budsjettet</i>	7
2.3 BEYOND BUDGETING	10
2.3.1 <i>Beyond budgeting prinsipper</i>	10
2.3.2 <i>Beyond budgeting og budsjettkritikken</i>	12
2.3.3 <i>Kritikk mot beyond budgeting</i>	14
2.4 ALTERNATIVE OG SUPPLERENDE VERKTØY	14
2.4.1 <i>Rullerende prognoser</i>	15
2.4.2 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	16
2.4.3 <i>Benchmarking</i>	17
2.4.4 <i>Activity Based Costing (ABC), Activity Based Budgeting (ABB)</i> <i>og Kundelønnsomhetsanalyser</i>	17
2.5 OPPSUMMERING AV TEORI OG MODELL	18
3. METODE	20
3.1 STUDIEOBJEKT.....	21
3.2 STUDIEDESIGN.....	22
3.2.1 <i>Valg av studiedesign</i>	22
3.2.2 <i>Triangulering og bruk av ulike metoder</i>	24
3.2.3 <i>Svakheter ved valgt studiedesign</i>	25
3.3 DATA.....	26
3.3.1 <i>Primær og sekundærdata</i>	27
3.3.2 <i>Kvalitativ og kvantitativ data og metode</i>	27
3.3.3 <i>Data i utredningen: Kvalitative primærdata</i>	28
3.3.4 <i>Data i utredningen: Kvantitative sekundærdata</i>	29
3.4 EVALUERING AV DATAMATERIALET	30
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	31

3.4.2	Validitet.....	32
3.4.3	Generaliserbarhet.....	33
3.5	STATISTISKE TESTER.....	33
4.	ANALYSE.....	37
4.1	KVANTITATIV ANALYSE: HVEM ER BANKENE UTEN BUDSJETT, HVA GJØR DE?	37
4.1.1	Hvilke karakteristika er det ved bankene uten budsjett (FS ₁)	38
4.1.2	Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet (FS ₂).....	53
4.1.3	Oppsummering av kvantitativ analyse	57
4.2	KVALITATIV ANALYSE: HVORDAN FUNGERER BANKER UTEN BUDSJETT?	61
4.2.1	Hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet, og hvordan (FS ₂ og FS ₃).....	61
4.2.2	Hva er fordelene og ulempene ved å ikke bruke budsjett (FS ₄ og FS ₅).....	71
4.2.3	Oppsummering av kvalitativ analyse	77
5.	AVSLUTNING	79
5.1	DRØFTING OG OPPSUMMERING.....	79
5.2	KONKLUSJON	81
5.3	UTFORDRINGER OG SVAKHETER	83
5.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	84
6.	LITTERATURLISTE.....	85
7.	VEDLEGG	89

FIGUROVERSIKT

Figur 1 - Alternative og supplerende budsjett verktøy.....	19
Figur 2 - Budsjett i norske banker.....	22
Figur 3 - Utredningens studiedesign	25
Figur 4 - Budsjett og strategi	39
Figur 5 - Budsjettkritikk i banker med og uten budsjett	43
Figur 6 - Budsjettkritikk - Banker uten budsjett	44
Figur 7 - Kjennskap til Beyond Budgeting 1	45
Figur 8 - Kjennskap til Beyond Budgeting 2	46
Figur 9 - Budsjett og lønnsomhet 1.....	48
Figur 10 - Alliansemedlemskap og lønnsomhet.....	52
Figur 11 - Størrelse 2005-2010	52
Figur 12 - Bruk av alternative styringsverktøy 1.	54
Figur 13 - Nytte av alternative styringsverktøy	55
Figur 14 - Bruk av alternative styringsverktøy 2.	56

Figur 15 - Oppsummering FS ₁ og FS _{2a}	60
Figur 16 - Oppsummering av FS _{2b} , og FS ₃	71
Figur 17 - Oppsummering FS ₄ og FS ₅	77

TABELLOVERSIKT

Tabell 1 - Strategi i banker med og uten budsjett	39
Tabell 2 - Budsjett og forutsigbarhet i omgivelsene	41
Tabell 3 - Budsjettets egnethet til ulike aktiviteter	41
Tabell 4 - Inndeling av budsjetteringskritikk for analyser	42
Tabell 5 - Kjennskap til Beyond Budgeting.....	45
Tabell 6 -Lønnsomhet og bruk av budsjett	47
Tabell 7 - Regresjonsligning 1.....	49
Tabell 8 - Regresjonsligning 2.....	50
Tabell 9 - Regresjonsligning 3.....	51

1. INNLEDNING

I innledningen presenteres utredningens bakgrunn og formål, og utredningens problemstilling introduseres. Til slutt i innledningen avgrenses utredningen til de områder som vil bli undersøkt, og videre struktur presenteres.

1.1 BAKGRUNN

Flere tradisjonelle styringsverktøy har den senere tid blitt utfordret av nyere, og mer moderne styringsverktøy. Et av disse verktøyene, Beyond Budgeting, har de siste årene fått mye oppmerksomhet fra ulike hold. Særlig i Skandinavia, hvor tradisjonell budsjettering har vært under sterk kritikk, har Beyond Budgeting vokst (Hoff, 2004), og mange bedrifter har valgt å adoptere en Beyond Budgeting teknikk og tankegang (Lem, 2009). Flere studier har blitt gjort på Beyond Budgeting, men få har kartlagt *hvem* brukerne er, og *hva* de legger i sin Beyond Budgeting (Libby & Lindsay, 2010). En slik kartlegging vil være interessant da Beyond Budgeting ikke er en teori med klare retningslinjer for *hva* det er, men kan defineres som et ”paraplykonsept” (Ax & Bjørnenak, 2007). Hver enkelt bruker kan definere det på sin egen måte, basert på paraplykonseptet. Når ulike brukere av Beyond Budgeting i realiteten kanskje gjør ulike ting, vil det være mindre interessant å se på forskjeller mellom brukere og ikke-brukere, og mer interessant å se på en kombinasjon. *Hvem* er brukerne, og *hva* gjør de. Denne utredningen tar sikte på å gjøre nettopp dette.

Beyond Budgeting ble utviklet som et alternativ til tradisjonell budsjettering av en gruppe budsjettkritikere på slutten av 90-tallet (Rickards, 2006). Noen av de vanligste kritikkene rettet mot det tradisjonelle budsjettet er at det tar for mye tid og ressurser, det er lite fleksibelt for endringer, det oppdateres for sjelden og det er lite egnet for å motivere ansatte (Bergstrand, 2009). Ved å fjerne budsjettene fullstendig, og innføre alternative prosesser, er Beyond Budgetings mål å rette opp i disse problemene (Hope & Fraser, 2003). Hope og Fraser mener at Beyond Budgeting, dersom brukt korrekt, kan føre til mer tilpasningsdyktige styringsprosesser, og overføring av beslutningsmakt til førstelinjepersonell. Resultatet vil være en bedring i en organisasjons prestasjoner (ibid.).

I sin studie av spredningen av Beyond Budgeting blant norske sparebanker, søkte Marit Johansen etter faktorer som påvirker adopsjonen av Beyond Budgeting retorikken og teknikken i norske sparebanker (Johansen, 2010). Hun fant at faktorer som lønnsomhet, størrelse og kjennskap til Beyond Budgeting, alle hadde signifikant sammenheng med adopsjon (ibid.). Dersom man ikke tar hensyn til kausalitet, gir Johansens resultater at større organisasjoner vil kunne få økt lønnsomhet som følge av en fjerning av budsjettene. Beyond Budgeting fremstår som en gavepakke, som vil føre til økt lønnsomhet og vekst. Det er imidlertid viktig å huske at studien ikke undersøker hvorvidt bankene virkelig har innført Beyond Budgeting, men heller hvorvidt de bruker budsjett eller ei. Beyond Budgeting inneholder flere element, fravær av budsjett alene kan vanskelig kvalifisere som innføring av Beyond Budgeting og tankegangen bak dette. Videre bruker ikke studien et kausalt design, som ville tillat vurderinger av årsak-virknings forhold.

1.2 FORMÅL

Utredningens formål er å forstå hvem organisasjonene som velger å ikke bruke tradisjonelle budsjetter er. Hvilke styringsverktøy bruker de istedenfor budsjett, er de fornøyd, og ønsker de å endre noe? Målet er å svare på følgende problemstilling:

Hva karakteriserer sparebanker uten budsjett?

Denne utredningen er basert på et tidligere utarbeidet datasett på norske sparebanker, og deres bruk av budsjetter (Johansen, 2010). I tillegg til eksisterende datasett, suppleres det med kvalitative data for noen av respondentene i datasettet. Kvalitative data gir mulighet til å analysere hvilke styringsverktøy som faktisk blir brukt, hvorfor de blir brukt, og hva de fører til for de ulike bankene. Målet er at den kvantitative analysen vil bidra til å etablere en følelse av hvem disse bankene er, mens den kvalitative delen kan gå mer inn på interessante områder ved bankene (Silverman, 2006). For å bryte ned den overordnede problemstillingen; *Hva karakteriserer sparebanker uten budsjett*, tar utredningen sikte på å svare på de følgende underordnede forskningsspørsmålene:

FS1: Hvilke karakteristika er det ved bankene som har fjernet budsjettene?

FS2: Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet?

FS3: Hvordan fyller nye styringsverktøy budsjettets gamle rolle?

FS4: Hva er de fornøyd med?

FS5: Hva ønsker de/forsøker de å endre?

1.3 AVGRENSING OG STRUKTUR

Utredningen begrenses til norske sparebanker uten aksjer notert på børs, som definert av Marit Johansen i hennes masterutredning (Johansen, 2010, s. 40). Kvantitativ data ble ikke samlet inn under arbeidet med denne utredningen, og begrenses til det eksisterende kvantitative datasettet. Innsamling av kvalitativ data begrenses til banker som; oppgav at de ikke benytter seg av budsjett i eksisterende datasett, fremdeles er aktuelle kandidater, og som er villige til å delta. Kvantitative analyser utføres på brukere og ikke-brukere av budsjett, for å identifisere interessante områder for videre analyser. Gruppen av banker med budsjett analyseres ikke ytterligere, hverken kvantitativt eller kvalitativt.

Den kvantitative analysen begrenses til de første forskningsspørsmålene, FS₁ og FS₂. Kvantitative analyser brukes for å finne mulige forskjeller mellom banker med og uten budsjett. I tillegg forsøkes det å identifisere eventuelle interne felles trekk, eller forskjeller, blant bankene uten budsjett. Analysen begrenses til de faktorer det kvantitative datasettet tillater for testing, og andre mulige forskjeller vil ikke inkluderes her. Kvalitative data samles inn på grunnlag av funn i den kvantitative analysen, sett i sammenheng med presentert budsjetteori og kritikk. Analyse av kvalitative data begrenses til faktorer relevant i forhold til forskningsspørsmål FS₂, FS₃, FS₄ og FS₅.

Utredningen er videre organisert som følger: Kapittel 2 presenterer utredningens teoretiske utgangspunkt, før kapittel 3 presenterer metodologien som ble brukt, og hvordan data ble innsamlet og analysert. Her gjennomgås også statistiske metoder brukt i den kvantitative analysen. Deretter følger den kvantitative og kvalitative analysen i kapittel 4, før kapittel 5 oppsummerer og drøfter funn fra analysen, konkluderer, diskuterer mulige utfordringer og svakheter, og foreslår områder for videre forskning.

2. BUDSJETT I UTVIKLING

I det følgende kapittel gjennomgås teori, relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Først presenteres det tradisjonelle budsjettet og de formål det er tiltenkt. Deretter presenteres noe av kritikken som har blitt rettet mot budsjettet, og alternative løsninger foreslått. I tillegg til Beyond Budgeting (BB) presenteres også andre styringsverktøy. Styringsverktøyene kan være både supplement til det tradisjonelle budsjettet, og erstatninger for ulike deler av budsjettet. For å knytte de ulike delene av teorien sammen, samles budsjetteringskritikken i fem hovedgrupper. Gruppene relateres først direkte til budsjettets formål, for å klargjøre hvordan de bidrar til å redusere budsjettets verdi for den enkelte organisasjon. Deretter knyttes kritikkgruppene opp mot de alternative løsningene, for å se hvordan disse kan bidra til en reduksjon av budsjettets problemer. Til slutt knytter en tabell budsjettets formål sammen med den vanligste kritikken mot budsjettet, alternative verktøy og på hvilke områder de kan bidra til bedring.

2.1 TRADISJONELL BUDSJETTERING

Budsjettet er av mange ansett som en selvfølgelig, og viktig del av det økonomiske styringssystemet i en organisasjon (Moriarty & Allen, 1987; Horngren et al., 2002; Solheim & Winther, 2011). Definisjoner av hva et budsjett *er* varierer noe, men felles for de fleste er at budsjettet skal være et *tallmessig uttrykk*, som sier noe om *planlagte aktiviteter* (Hoff, 2004; Solheim & Winther, 2011), og hvilke *konsekvenser* disse aktivitetene er *forventet* å få (Ax et al., 2005). Budsjettet har mange formål, og disse varierer også noe fra definisjon til definisjon, samt fra organisasjon til organisasjon. De vanligste formålene med det tradisjonelle budsjettet er som følger:

- **Planlegging**

Budsjettet er en del av både den taktiske, og den strategiske planleggingen (Horngren et al., 2002). Man får en oversikt over organisasjonen som brukes til å ta operasjonelle, så vel som strategiske avgjørelser. Dermed kan budsjettet være en viktig bidragsyter for å utøve strategi (Bergstrand, 2009). Planleggingen vil lede til budsjetter, som igjen vil gi en oversikt over

forventede konsekvenser av de planene som er lagt. På denne måten gir budsjettet respons på lagte planer, og gir en organisasjon mulighet til å revidere disse basert på budsjettet (Horngren et al., 2002).

- **Målsetting**

Budsjettet muliggjør målsetting for både divisjoner og resultatenheter. For at ulike resultatenheter skal kunne drives desentralisert, må hver resultatenhet ha en identifiserbar målsetting, som vil bidra til hele organisasjonens overordnede målsetting (Bergstrand, 2009). Målene bør være delmål, basert på organisasjonens langsiktige strategiske mål, og kan på denne måten også bidra til linking av strategien og det operasjonelle (Hoff, 2004).

- **Koordinering og kommunikasjon**

Siden budsjettet vil inneholde både forventninger og målsetting for budsjettperioden, vil det være en effektiv måte å kommunisere ut til ansatte hva som er forventet av dem, og hva som må gjøres for å oppnå målene (Moriarity & Allen, 1987; Rickards, 2006). Budsjettene sørger videre for at beslutninger blir tatt i sammenheng, og legger grunnlaget for en koordinert plan på tvers av organisasjonen (Hoff & Bjørnenak, 2010).

- **Klargjøring og delegering av ansvar**

Gjennom å klargjøre underliggende sammenhenger i en bedrift, gjør budsjettet det mulig å delegere og definere ansvar ut til enkeltpersoner (Hoff & Bjørnenak, 2010; Solheim & Winther, 2011). For eksempel ved å utdype spesifiserte poster for ulike avdelinger og resultatenheter, som disse egenrådig styrer over, signaliseres deres ansvarsområde og hvor langt deres ansvar rekker (Govindarajan & Anthony, 1998).

- **Motivasjon**

Gjennom å klargjøre målet, hvor man ønsker at organisasjonen skal gå, vil man kunne motivere mange. Det å simpelthen ha et mål å arbeide mot kan for mange skape motivasjon og vilje til innsats (Bergstrand, 2009). Særlig dersom de ansatte også har bidratt til å utarbeide målene vil de kunne ha en motiverende effekt (Solheim & Winther, 2011).

- **Allokering og prioritering**

Ved å bruke budsjettene kan ressurser allokere ut til ulike deler av en organisasjon. Budsjettene vil også føre til et klarere bilde av hvor ressursene vil gjøre størst nytte. Man kan da prioritere mellom ulike organisasjoner og prosjekter, hvem som skal få mest ressurser og lignende (Ax et al., 2005).

- **Oppfølging og kontroll**

Siden budsjettene vil ha noenlunde samme form, år etter år, gjør de det mulig med oppfølging og sammenligning. Avviksanalyser av avvik fra budsjett vil kunne gi innsikt i hva som har fulgt forventningene, og hvor det er avvik. Informasjonen kan videre brukes i planleggingen av fremtiden, og vurdering av fortiden (Hoff, 2004; Rickards, 2006).

Budsjettet kan også bli brukt som grunnlag for incentivsystemer (Ax et al., 2005). Når budsjett oppnåelse knyttes til belønning, vil budsjettets virkning på motivasjon kunne bli sterkere, og oppstå av andre årsaker. I nyere tid blir budsjettet også ofte brukt til utvikling av lønnsomhetsprognoser i bedrifter som benytter seg av rullerende prognoser i ulike grader (Bergstrand, 2009). Et annet formål med budsjetteringen, som også ofte blir nevnt, er verdien av å utarbeide budsjettet i seg selv (Solheim & Winther, 2011). I budsjetteringsprosessen blir ofte mange ansatte involvert, og man blir tvunget til å nærmere vurdere både dagens situasjon, og muligheter for fremtiden (ibid.).

2.2 KRITIKK AV TRADISJONELL BUDSJETTERING

Evolusjonen av motivasjonsteori og menneskesyn danner bakteppet for de siste årenes voksende kritikk mot det tradisjonelle budsjettet (McGregor, 1960). Mennesker som motiveres av ansvar, og å utgjøre en forskjell, vil ha behov for andre styringsverktøy enn mange av de tradisjonelle. Særlig i Skandinavia har budsjettet vært utsatt for krass kritikk, anført av tidligere CEO i den svenske handelsbanken, Jan Wallander (Hoff, 2004). I sin bok fra 1994 går Wallander så langt som å kalle budsjettet for *"ikke bare et sløseri med ressurser, men noe som kan være direkte skadelig"* (Wallander, 1994, s. 7). At Wallander, en praktiker, fremstår som en av budsjettets krasseste kritikere har vært et av kjennetegnene ved diskusjonen om budsjettets relevans. Det var praktikere som først uttrykte misnøye med

budsjettet (Bjørnenak, 2010), og det var deres bekymringer som førte til forslag til endringer av budsjettet (Hansen et al., 2003). Organisasjoner i dag står ovenfor valget å beholde budsjettet som det har vært, forbedre det, eller fjerne det fullstendig (ibid.). Ulike forslag til hvordan budsjettets formål kan oppnås ved hjelp av alternative verktøy, diskuteres i de neste avsnittene. Før dette oppsummeres den vanligste budsjettkritikken.

2.2.1 Kritikk mot budsjettet

Mange ulike studier og artikler har diskutert det tradisjonelle budsjettets problemer, for eksempel Max (2002), Hansen et al. (2003), Dugdale & Lyne (2006) og Libby & Lindsay (2010). Nyere lærebøker om økonomisk styring og styringsverktøy inneholder også budsjettkritikk og alternativer, for eksempel Ax, Johansson, & Kullven (2005), Bergstrand (2009), Hoff & Bjørnenak (2010) og Solheim & Winther (2011). Denne utviklingen er et resultat av at kritikken har blitt mer utbredt. Flere studier viser sammenfallende resultater; budsjettet er et omdiskutert verktøy, de aller fleste har *et eller annet* problem med (Rickards, 2006; Libby & Lindsay, 2010). Ikke alle finner imidlertid like stor misnøye (Dugdale & Lyne, 2010). I en omfattende studie fra 2001, gjennomført blant både teoretikere og praktikere, ble 12 hoved punkter identifisert som de største, og mest graverende problemene med tradisjonell budsjettering. De tolv punktene var som følger (Neely et al., 2001);

1. Budsjetter tar for mye tid, og koster for mye å utarbeide.
2. Budsjetter begrenser reaksjonsevne og fleksibilitet, og er ofte en barriere til endring.
3. Budsjetter er sjelden strategisk fokusert, og er ofte motstridende.
4. Budsjetter skaper lite verdi, spesielt gitt tiden det tar å utarbeide dem.
5. Budsjetter er konsentrert rundt kostnads reduksjon, og ikke verdiskapning.
6. Budsjetter styrker vertikal makt og kontroll.
7. Budsjetter reflekterer ikke de fremvoksende nettverksstrukturene organisasjoner adopterer.
8. Budsjetter oppmuntrer "spill" og pervers oppførsel.
9. Budsjetter blir utviklet og oppdatert for sjelden, ofte årlig.
10. Budsjetter er basert på urealistiske forutsetninger og gjetninger.
11. Budsjetter forsterker avdelingsbarrierer, istedenfor å oppmuntre kunnskapsdeling.
12. Budsjetter gjør at folk føler seg verdiløse.

Mye av kritikken mot budsjettet står i direkte kontrast til de formålene budsjetteringen har. Basert på de tolv overnevnte kritikkene har fem hovedgrupper blitt identifisert. Dette gjøres for å skape et mer oversiktlig bilde, da mange av kritikkene er nokså like, og kritiserer de samme egenskapene. En samling i færre grupper forenkler også arbeid med analyse av disse. Kritikkgroppene knyttes så opp mot budsjettets ulike formål, for å klargjøre hvor budsjettet feiler, i forhold til hva som er forventet. I de følgende avsnittene presenteres ulike verktøy som kan bli brukt istedenfor, eller sammen med budsjettet, samt fjerning av budsjettet. De ulike verktøyene, og fjerning av budsjetter representert ved Beyond Budgeting, knyttes så opp mot de fem gruppene, for en oversikt over hvilke budsjetteringsproblemer de kan løse.

Fem grupper budsjettkritikk

Tallene i parentes angir hvilke kritikker fra listen av de tolv vanligste kritikkene som inngår i gruppen. Kritikken knyttes så opp mot de ulike formålene, og forklarer hvordan de ulike problemene hindrer budsjettet i å oppnå sine formål. Gruppene er identifisert basert på de budsjett egenskapene utsagnene setter tvil ved, og konsekvenser for budsjettets effekt.

1. Budsjettet er ikke knyttet til strategi (3, 5)

Mangelen på tilknytning mellom budsjettet og strategi er av mange ansett som den største feilen til budsjettet (Hansen et al., 2003). Budsjettet skal både gjennom sin planlegging og målsetting funksjon kunne bidra til en link mellom strategien og det operasjonelle (Horngren et al., 2002). Studier på problemer med budsjettet antyder likevel at dette ikke blir gjort, og at det ofte er større fokus på kortsiktige operasjonelle mål enn langsiktighet i planleggingsfasen (Bergstrand, 2009). Dette vil også svekke budsjettets verdi for prioritering og allokering, da man ikke vil ha langsiktighet som grunnlag.

2. Budsjettet fører til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner (6, 7)

Budsjettet utvikles ofte av den sentrale ledelsen, som setter dagsorden og holder kontroll over hva som skjer, og hva som skal skje i en organisasjon. Et av budsjettets formål er å utvikle målsetninger for ulike resultatenheter for å sikre at de kan drives desentralisert (Bergstrand, 2009). Når budsjettet og målene blir satt av det sentrale, kan dette føre til at målsetningsbiten av budsjettarbeidet ikke bidrar til å muliggjøre desentralisering, men heller motsatt (Rickards, 2006). En slik sentralisert kontroll av budsjettet kan også føre til at

underliggende sammenhenger og nettverk i organisasjonen blir undergravd (Neely et al., 2001), og budsjettet blir lite egnet til å klargjøre delegering og ansvarsforhold utover i organisasjonen.

3. Budsjettet har uønskede effekter på en organisasjons ansatte (8, 11, 12)

En stor del av budsjetteringskritikken fokuserer på hvilke effekter budsjettet som styringsverktøy har på de menneskelige ressursene i en organisasjon (Rickards, 2006). Mange mener at budsjettet vil ha veldig uheldige konsekvenser. Dårlig motivasjon, lav følelse av verdi (Neely et al, 2001), oppmuntring til spill (Jensen, 2001) og lite kunnskapsdeling (PriceWaterhouseCoopers, 2007), er noe av kritikken. Dette vil få store konsekvenser på budsjettets evne til å oppnå mange av sine formål. Koordinering og kommunikasjon blir vanskelig, da man ikke vil kunne stole på informasjon fra ulike deler av organisasjonen. Videre vil budsjettet vanskelig kunne brukes til allokering og prioritering, samt oppfølging og kontroll. Budsjettets evne til å virke motiverende blir også svekket.

4. Budsjettet mister fort sin relevans (2, 9, 10)

Den fjerde gruppen budsjett kritikk er den som fokuserer på at budsjettet er basert på fortiden, mens det forsøker å si noe om fremtiden (Hansen et al., 2003). Siden fremtiden vanskelig kan spås, vil forutsetninger og utgangspunkt for forventninger fort forandres, og budsjettet vil raskt miste sin relevans. Videre mener mange at ikke bare er budsjettet lite egnet til å plukke opp endringer i omgivelser og forutsetninger, men vil virke hemmende på en organisasjons evne til å gjøre akkurat det (PriceWaterhouseCoopers, 2007). Dette vil redusere budsjettets evne til både planlegging og målsetting. Det vil også minke budsjettets bidrag til arbeidet med allokering og prioritering, og oppfølging og kontroll. Man kan vanskelig si noe om årsak-virkning forhold, når forutsetningene endres fortere enn planer og mål, og planene og målsetningene har mistet sin relevans, lenge før oppfølging og kontrollering finner sted.

5. Budsjettet koster for mye (1, 4)

Denne siste gruppen av kritikk er den mest generelle, og kanskje også den man hører oftest (Jensen, 2003; Hansen et al., 2003; Rickards, 2006; Bogsnes, 2009). Budsjetter tar for mye tid, for mye ressurser, og koster simpelthen for mye i forhold til den verdien de gir tilbake til

organisasjonen (Jensen, 2003). Dersom budsjettet kunne blitt gjort raskere for mindre ressurser, kan det tenkes at denne kritikken ville ha svunnet hen, da den ikke sier noe om grunnleggende feil ved selve budsjetteringen.

2.3 BEYOND BUDGETING

Beyond Budgeting (BB) ble utviklet som et svar på den økende misnøyen med det tradisjonelle budsjettet. Jeremy Hope og Robin Fraser, begge to briter, blir ansett som Beyond Budgetings "fedre", og det var de som i 1997 tok initiativet til å starte *The Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) (Becker et al., 2010). Her kunne organisasjoner som hadde valgt å fjerne sine budsjetter, eller simpelthen var kritiske til budsjettet, dele erfaringer og meninger. Informasjon om BBRT, dagens medlemmer, nye publikasjoner osv. finnes på deres nettside www.bbrt.org (Beyond Budgeting Round Table).

Beyond Budgetings to hovedkomponenter er fjerning av budsjettene, og desentralisering av beslutningsmakt. Budsjettet blir sett på som et ødelagt styringsverktøy som ikke kan fikses, men som må *fjernes* for å bli kvitt problemene forbundet med det (Hope & Fraser, 2003). Ved å fjerne budsjettene skal ledere på lavere nivå få tillitt til å handle og ta beslutninger innenfor gitte rammer, og stå til ansvar for egne beslutninger. Planleggingsprosessen får et verdiskapende fokus, samt at planleggings-, målings- og strategiarbeidet blir mer effektivt. Beyond Budgeting kan, ifølge Hope and Fraser (2003), føre til mer tilpasningsdyktige styringsprosesser, samt overføring av beslutningsmakt til førstelinjepersonell. Resultatet vil være en bedring i en organisasjons prestasjoner.

2.3.1 Beyond budgeting prinsipper

Å definere Beyond Budgeting er en vanskelig oppgave. Det kan lettest beskrives som et konsept, som inneholder mange verktøy og ideer (Ax & Bjørnenak, 2007). Enhver organisasjons definisjon av Beyond Budgeting kan derfor variere, og ha ulikt innhold. Likevel er det de to hoved komponentene, fjerning av budsjetter som prestasjonsgrunnlag, og desentralisering av beslutningsmakt som ligger i bunn (Hansen et al., 2003), og setter rammen for andre verktøy og styringsprinsipper under Beyond Budgeting paraplyen. I sine

studier av organisasjoner som hadde fjernet budsjettet, identifiserte Hope og Fraser tolv prinsipper, som linket de ulike budsjettløse organisasjonene sammen (Hope & Fraser, 2003). Disse prinsippene har siden blitt de *12 prinsippene i Beyond Budgeting*. Disse prinsippene som må oppfylles for å kunne oppnå alle de fordelene en organisasjon uten budsjett blir lovet. Prinsippene deles i to grupper:

- **Prinsipper for desentralisert ledelse (BBRT, 2011)**

1. Kunder – Alles fokus skal være på kunden
2. Prosesser – Gi ansvaret for verdiskapende beslutninger til team i frontlinjen.
3. Autonomi – Gi ansatte frihet og mulighet til å ta beslutninger.
4. Ansvar – Skape en ansvarlig organisasjonskultur på alle nivå.
5. Transparens – Støtte åpne og etiske informasjonssystemer.
6. Styring – Etablere styringssystemer basert på klare verdier, mål og grenser.

Disse prinsippene kan hjelpe en organisasjon med å overføre beslutningsmakt til førstelinjepersonell (Hope & Fraser, 2003), en av de to Beyond Budgeting lovnadene. Prinsippene dreier seg om fordeling av oppgaver og delegering av ansvar og beslutninger. Kunden skal alltid stå i fokus, og beslutninger skal tas av de som står kunden nærmest. Videre må hele organisasjonen ha en ansvarskultur, støttet av transparente informasjonssystemer, som skaper tillitt blant de ansatte på ulike nivåer i organisasjonen.

- **Prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser (BBRT, 2011)**

1. Mål – Sett relative mål for kontinuerlig forbedring.
2. Belønning – Belønn delt suksess, basert på relativ prestasjon.
3. Planlegging – Gjør planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess.
4. Kontroll – Baser kontroll på relative indikatorer og trender.
5. Ressurser – Gjør ressurser tilgjengelige ved behov.
6. Koordinering – Koordiner interaksjon på en dynamisk måte.

De siste seks prinsippene er basert på Beyond Budgetings andre mål, mer tilpasningsdyktige styringsprosesser. Disse angir hvordan prosesser bør legges opp for å unngå konflikter mellom ulike roller, samt å sikre fleksibilitet for usikre og variable omstendigheter. Målet er

et bedre og mer effektivt styringssystem (Bogsnes, 2009). Prinsipp 1. gir at mål bør være relative, mens prinsipp 2. angir at belønning bør baseres på delt relativ suksess. Alle seks prinsippene er relaterte til hverandre, og den virkelige verdien av dem vil man først høste dersom alle prinsippene blir innført. For å oppnå alle fordelene Beyond Budgetings tilhengere og teori lover, må i tillegg de seks prinsippene for desentralisert ledelse innføres. Ledelse og prosess påvirker hverandre, prosessene må derfor støtte den ledelsesstilen man ønsker, og vice versa (ibid.).

2.3.2 Beyond budgeting og budsjettkritikken

Her vil Beyond Budgeting tankegangen knyttes opp mot de ulike budsjett kritikkene. Beyond Budgeting (BB) i seg selv vil kunne bidra til reduksjon av mange av budsjettets problemer, men det vil naturligvis også være nødvendig med verktøy som kan erstatte budsjettet, slik at budsjettets formål blir oppnådd. Noen alternative og supplerende verktøy diskuteres i et følgende avsnitt.

1. Budsjettet er ikke knyttet til strategi

Mange av Beyond Budgetings tilhengere anser denne mangelen som den mest graverende (Hansen et al., 2003). Gjennom de 12 Beyond Budgeting prinsippene hevdes det at BB kan bidra til helhetlig strategisk tenkning på alle nivåer i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003). Strategi kan innarbeides i tydelige mål, og disse kommuniseres ut til desentraliserte beslutningstakere, nær kunden. Prestasjoner evalueres basert på relative mål, og belønnes basert på felles oppnåelse. Hele styringssystemet har klare verdier, mål og grenser, som ytterligere kan styrke linkene mellom det strategiske og det operasjonelle.

2. Budsjettet fører til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner

Et av hovedkonseptene i BB er å desentralisere beslutningsmakt, for å sikre at delene av organisasjonen nærmest kunden, har mulighet og makt til å ta avgjørelser. Siden disse også har mest informasjon og best kunnskap om situasjonen, kan dette føre til bedre avgjørelser for hele organisasjonen. En av hovedkomponentene i BB er å gi førstelinjepersonell frihet til nettopp dette (Kaplan & Norton, 1996). Gjennom en klar ansvarsfordeling utover i organisasjonen, og tydelige målsetninger for ulike resultatenheter, kan hver enkelt

identifisere sitt beslutningsgrunnlag, og gjøre et bedre. En ansvarskultur oppbygget i hele organisasjonen sørger for at de ansatte tar det ansvaret som er gitt dem.

3. Budsjettet har uønskede effekter på en organisasjons ansatte

Ved å sikre rettferdige mål for både måloppnåelse og belønning, samt gjøre planleggingsarbeidet inkluderende og fleksibelt, kan man skape en følelse av verdi og tilhørighet blant ansatte. Målene blir ikke demotiverende, da de er oppnåelige (Locke & Latham, 1990). Desentralisert ledelse gir de ansatte mulighet til å ta ansvar og gjøre beslutninger, og en vil ikke ha behov for å spille med tall som under budsjettet. Hver ansatt har mulighet til å ta de avgjørelser, som de er best skikket til å ta. Belønning basert på felles suksess, fører til et ønske om best mulig resultat for hele organisasjonen. Dette oppmuntrer til kunnskapsdeling, og forhindrer suboptimalisering som kan oppstå ved bruk av budsjett.

4. Budsjettet mister fort sin relevans

Den tredje kritikkgruppen kritiserer tallenes grunnlag, og hvordan tallenes ustabile relevans påvirker budsjettets formål. Lang tid før endringer i forutsetninger plukkes opp (PriceWaterhouseCoopers, 2007), fører til enda større usikkerhet rundt tallene. BB sier ikke noe direkte om hvordan tall skal hentes inn, men de to hovedkonseptene kan påvirke hvorvidt planleggingsmaterialet er oppdatert og egnet for endring. Desentralisering av beslutningsmakt til førstelinjepersonell, kan føre til raskere oppdagelse av endringer i omstendighetene. Tilpasningsdyktige prosesser kan videre føre til at observerte endringer raskt blir integrert i organisasjonen.

5. Budsjettet koster for mye

Hvorvidt BB kan oppnå de ulike formålene budsjettet har, til en lavere pris enn budsjettet, avhenger av hvilke verktøy man velger å bruke i budsjettets sted, samt hvorvidt man klarer å innføre de tolv prinsippene på en vellykket måte. Det er derfor vanskelig å si noe om denne kritikken blir møtt av et konsept som Beyond Budgeting.

2.3.3 Kritikk mot beyond budgeting

Selv om Beyond Budgeting lover store fordeler, har spredningen vært heller begrenset (Eriksrud & McKeown, 2010; Libby & Lindsay, 2010). Det kan finnes ulike årsaker til dette, men man blir ledet til å stille spørsmål ved *behovet* for, Beyond Budgeting. Om problemene med budsjettet er like kritiske som de ofte blir lagt frem, og gevinstene ved Beyond Budgeting like store som lovet, hvorfor har man ikke full spredning? Flere studier har forsøkt å forklare dette. Gjennom å kartlegge hvor enige bedrifter er i kritikken mot budsjettet, finner mange at selskaper fremdeles ser en verdi i det, på tross av at de også er enige i kritikken (Eriksrud & McKeown, 2010; Johansen, 2010; Libby & Lindsay, 2010). Flertallet i disse studiene ønsker heller å *bedre* budsjettene og prosessen rundt, enn å *fjerne* dem fullstendig (Rickards, 2006; Libby & Lindsay, 2010).

I sin artikkel fra 2003, har Hansen et. al samlet sammen ulike artikler og synspunkter som setter deler av Beyond Budgeting filosofien i tvil. Særlig betviles ikke-finansielle, subjektive og relative, måltall, og hvorvidt det er praktisk mulig å bruke slike på en riktig måte. Argumentet er at selv om slike måltall er nøye diskutert og forklart i teorien, finnes det lite empiri på hvorvidt de brukes, og om det er praktisk mulig å gjennomføre etter de retningslinjer teorien legger (Ittner & Larcker, 2009). Videre settes det også spørsmålsteget ved hvorvidt fjerning av budsjettet som prestasjonsmål er en bedre løsning enn en utbedring av evalueringsprosessen (Johansen, 2010; Libby & Lindsay, 2010). Til slutt betviles det hvorvidt desentralisering av beslutningsmakt, og delegering av ansvar, er best for alle organisasjoner i alle situasjoner. Det finnes mye teori som beskriver hvilken organisasjonsstruktur som vil være mest fordelaktig for ulike organisasjoner (for eksempel Kates & Galbraith, 2007). I følge teorien vil ikke alle være tjent med en desentralisert struktur. Optimal organisasjonsstruktur er gitt av flere faktorer, også eksterne, som konkurrenter, markedsrett, tilgjengelig teknologi osv. (Daft, 1992).

2.4 ALTERNATIVE OG SUPPLERENDE VERKTØY

Selv om det ikke finnes en fast oppskrift man simpelthen kan følge for å "få" Beyond Budgeting (Bogsnes, 2009), er enkelte verktøy mer tilpasset Beyond Budgeting filosofien

enn andre. Ifølge Hope og Fraser (2003) kommer disse styringsverktøyene først til sin rett, når de blir brukt i en budsjettløs setting. Hope og Fraser (2003) mener at slike verktøy ikke vil levere opp mot sitt potensiale, når de blir brukt som supplement til budsjettet. Budsjettets problemer ødelegger effekten av verktøyene, og tar bort potensielle fordeler. De følgende styringsverktøyene er de mest vanlige av disse, og de som anses som mest relevant for oppgaven. Dette er verktøy som ofte blir nevnt i Beyond Budgeting litteraturen, samt av BB praktikere (Hope & Fraser, 2003; PriceWaterhouseCoopers, 2007).

2.4.1 Rullerende prognoser

For å få bukt med et av problemene det tradisjonelle budsjettet presenterer, tidshorisonten, velger et økende antall organisasjoner å benytte seg av rullerende prognoser (Horngren et al. 2009). I stedet for frem til en fast horisont, har man med rullerende prognoser alltid prognoser for en satt periode fremover, oftest fire eller fem kvartal. De rullerende prognosene skiller seg også fra budsjettet i detaljnivå, da de kun inneholder noen få nøkkeltall (Bergstrand, 2009). Disse kan enkelt oppdateres for å fange opp endringer i forutsetninger og omstendigheter. På denne måten vil rullerende prognoser alltid gi en organisasjon oppdatert og relevant informasjon om sin prognose periode (Hoff, 2004). Organisasjoner med veldig usikre og omskiftelige omgivelser kan ha særlig nytte av denne måten å utarbeide prognoser (Hope & Fraser, 2003). En slipper å arbeide med opp til ett år gamle budsjettall, og har tall med nåværende forutsetninger innarbeidet i stedet. Oppdaterte og relevante tall kan øke kvaliteten på en organisasjons beslutningsgrunnlag (ibid.).

Hovedfordelen med de rullerende prognosene ligger i den stadige oppdateringen, som gjør at man alltid har relevante tall å arbeide med (Hoff, 2004). Dette motvirker budsjettets fortidsfokus, og gjør at prognose tallene er bedre egnet til både planlegging, målsetting, koordinering og kommunikasjon, allokering og prioritering, samt oppfølging og kontroll. Det er likevel noen problemområder hvor rullerende prognoser ikke kan bidra til bedring. De har ikke bedre evne til å linke strategiske og operasjonelle mål, enn det budsjettet har. Det kan heller ikke anses som et egnet verktøy for å delegerer ansvar til ulike resultatenheter eller til å klargjøre målsetninger. Det er mulig at mål basert på rullerende prognoser kan eliminere noen av de negative virkningene av budsjettbaserte mål. Tallene man arbeider etter vil være mer relevante, og noen av gevinstene man kan oppnå ved å "spille med tall" elimineres.

Hvorvidt rullerende prognoser bidrar til mer verdi for mindre ressurser, avhenger av hvorvidt en greier å utarbeide prognoser med lavt detaljnivå, som likevel klarer å fange opp viktige endringer (Neely et al., 2001).

2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard, BSC, er et verktøy for evaluering av prestasjoner, som tar i bruk både korte- og langsiktige, finansielle- og ikke-finansielle, måltall (Kaplan & Norton, 1996). Målet er et mer balansert evalueringssystem, som reflekterer viktige sider i en organisasjon, og bedrer organisasjonens evne til å klargjøre og belønne strategi, og arbeid i tråd med denne. Et BSC består av fire perspektiver; kundeperspektiv, læring og vekst, interne prosesser og et finansielt perspektiv (ibid.). Perspektivene linkes gjennom de ulike prestasjonsmålene, som igjen klargjør årsakssammenhenger mellom ulike strategiske målsetninger (Bjørnenak, 2010). De fire perspektivene skal representere alt man ”trenger å vite” om organisasjonen, og måltallene skal reflektere alt som er viktig for å kunne oppnå den langsiktige strategien (Olve & Sjøstrand, 2006).

Hovedfokus i BSC er å knytte strategien opp mot evalueringssystemet, og styrke linken mellom operasjonelle og strategiske mål (Kaplan & Norton, 1996). Dermed motvirker BSC budsjettkritikken om manglende link til strategien. BSC kan også bidra til fordeling av ansvar, og delegering av beslutningsmakt. Også den tredje kritikk gruppen mot budsjettet, dets virkning på en organisasjons ansatte, kan møtes med Balanced Scorecard. BSC kan virke motiverende, da det vektlegger finansielle og ikke-finansielle faktorer, ved evaluering av prestasjoner (ibid.). Det kan også argumenteres for at det ikke oppmuntrer til samme grad av spill med tall, da flere sammenhenger er synlige, og manipulering vanskeligere. Likevel vil mange av tallene inkludert i et målekort være basert på fortiden, og problemet med hurtig tap av relevans forblir det samme. Utvikling og bruk av BSC koster mye tid og ressurser, og det kan være svært komplisert arbeid (Ax et al., 2005). Hvorvidt det er verdt det, avhenger av hvilken verdi de ulike organisasjonene får ut av BSCet og BSC prosessen.

2.4.3 Benchmarking

Benchmarking er et verktøy for evaluering av prestasjoner, som bruker beste praksis som sammenligningsgrunnlag for å finne relative prestasjonsmål (Horngren et al. 2009). Sammenligningsgrunnlaget kan være eksterne aktører eller andre avdelinger internt (Ax et al., 2005). Gjennom å identifisere beste praksis kan en organisasjon måle avstanden til seg selv. Denne kan så brukes som utgangspunkt for bedring og analyser (Hoff, 2004). Benchmarking kan gi oppnåelige og motiverende prestasjonsmål. Oppnåelige, siden relative måltall ikke er preget av ikke-kontrollerbare faktorer, og motiverende, siden de ansatte har større mulighet til å påvirke dem (Horngren et al. 2009).

Bruk av benchmarking som evalueringsverktøy kan motvirke mange av budsjettets problemer. Som nevnt innledningsvis kan særlig problemet med å oppfordre til uønsket atferd bli motvirket gjennom bruk av relative prestasjonsmål (Hope & Fraser, 2003). Siden de ansatte måles på ting de kan påvirke, og mot oppnåelige mål, fører ikke benchmarking til en følelse av verdiløshet, men til motivasjon og vilje til ytelse (Locke & Latham, 1990). Når man måles opp mot beste praksis, vil man heller ikke ha samme incentiver til å ”spille med tall”, som når budsjettet brukes som evalueringsverktøy. Koordinering og kommunikasjon, allokering og prioritering og oppfølging og kontroll vil bli enklere, da tallene opplyst fra ansatte og mottatt fra evalueringsverktøy er mer korrekte, og ikke påvirket av ikke ønskelige faktorer.

2.4.4 Activity Based Costing (ABC), Activity Based Budgeting (ABB) og Kundelønnsomhetsanalyser

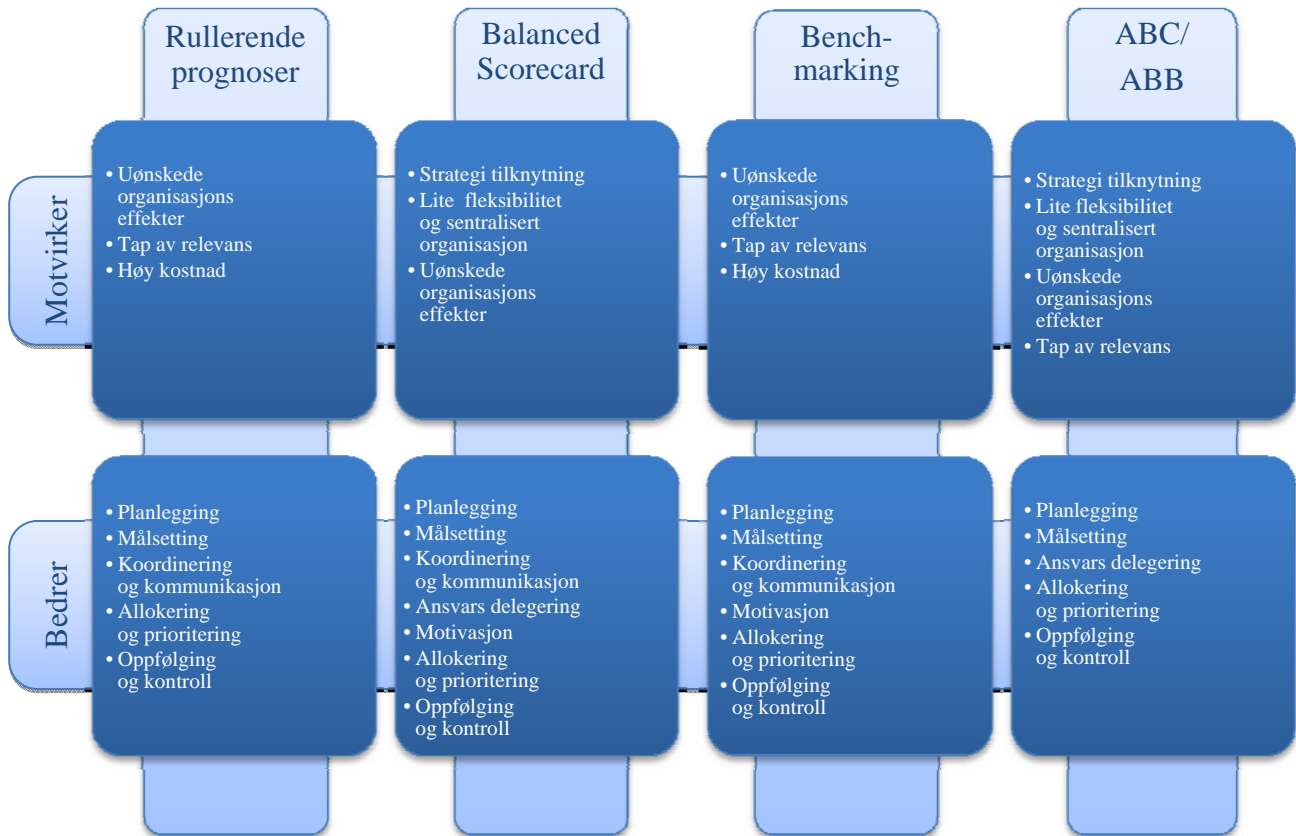
ABC bruker årsak-virknings forhold i fordelingen av kostnader til produkter og tjenester. Kostnader fordeles til definerte aktiviteter basert på forbruk av kostnadsdrivere (Cooper et al., 1992). Antall kostnadsgrupper, i forhold til i tradisjonelle kalkyler øker. En videreføring av ABC er ABB, hvor ABC-kalkyler brukes for å utvikle budsjett basert på forventet bruk av kostnadsdrivere. Målet er bedre operasjonelle og strategiske valg, da man vil ha mer korrekte tall som grunnlag for avgjørelser. ABC kan være nyttig for strategiske beslutninger, som valg av produktspekter og markedssegment, da beslutningsgrunnlaget vil være bedre (Bjørnenak, 2003).

ABC/ABB har ikke en tydelig budsjettkritikk den motvirker, eller et klart budsjettformål å oppfylle. Likevel kan det motvirke mange av de kritiserte sidene av budsjettet. ABC muliggjør analyse av kostandsobjekter i flere dimensjoner (Hope & Fraser, 2003). Organisasjoner som bruker ABC kan bruke informasjon om kostnadsobjektene lønnsomhet til å utvikle en strategisk fortelling om hvor de er lønnsomme, og hvor det er potensiale (Bjørnenak, 2003). Uansett vil nok uønsket atferd forbli et problem. Tallene er fremdeles fortidsbaserte, men kan tenkelig gjøres noe mer fleksible og åpne for endringer. Den siste kritikken mot budsjett, er også gjeldende for ABC-kalkyler. Det er svært ressurskrevende å utvikle et slikt kalkylesystem, og det er ofte dette som tillegges skylden for den heller begrensede spredningen av styringsverktøyet (Kaplan & Anderson, 2007).

Kundelønnsomhetsanalyser er et styringsverktøy basert på samme tankegang som ABC-kalkyler. Her beregnes kunders lønnsomhet, og informasjonen brukes blant annet til utarbeiding av kundeporteføljer og langsiktig strategisk arbeid med kundesegment, målsetting osv. I forhold til ABC/ABB er kundelønnsomhetsanalyser mer vanlig. De kan utarbeides på mange forskjellige måter, og brukes til mange forskjellige formål.

2.5 OPPSUMMERING AV TEORI OG MODELL

Gjennom presentasjon av budsjettets opprinnelige formål, kritikk rettet mot det, og ulike supplement og alternativer, er det utarbeidet en oversikt over sammenhengen mellom disse delene. Argumenter mot budsjettets verdi er summert i fem grupper, som knyttes opp mot budsjettets opprinnelige formål. Ulike alternativer og supplement knyttes så opp til de ulike kritikkgruppene, etter hvilke områder de retter seg mot, og hvordan de sikter på å bedre situasjonen. En oversikt over disse ulike sammenhengene gir et inntrykk av hva som kan forventes i organisasjoner med og uten budsjett. Den følgende oversiktsmodellen danner et bilde av de sammenhenger som er forventet i det videre arbeidet med utredningen, fra et teoretisk perspektiv. Under hvert alternative og supplerende verktøy presenteres budsjettkritikker de sikter på å motvirke, og hvilke opprinnelige budsjett formål det alternative/supplerende verktøyet kan bidra med hjelp til.



Figur 1 - Alternative og supplerende budsjett verktøy

3. METODE

I de foregående kapitler har utredningens bakgrunn og formål blitt presentert, i tillegg til de teoretiske antagelser den bygger på. Oppgaven tar sikte på å besvare problemstillingen:

Hva karakteriserer sparebanker uten budsjett?

For å kunne gjøre det, må en hensiktsmessig metode bli valgt og brukt. Metode beskriver ulike fremgangsmåter for å samle empiri (Jacobsen, 2005). Videre legger metoden føringer for hvordan innsamlet data skal analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2009). Riktig metode er viktig for å sikre korrekt informasjon, ikke påvirket av andre faktorer enn de faktorer man ønsker å beskrive og undersøke. Videre må informasjonen analyseres og brukes på en hensiktsmessig måte, som også avhenger av valgt metode.

Hvilken metode som er best egnet i ulike situasjoner, avhenger av studiets formål, tilgjengelige ressurser, forskers antagelser om verden og antagelser om hvordan man skaffer kunnskap om den (Gripsrud et al., 2010). Denne utredningen søker å *forklare* hvem bankene uten budsjett er, men også å *forstå* hva de har valgt å gjøre. Dette kommer også frem gjennom studiets forskningsspørsmål (FS_n);

FS1 :Hvilke karakteristika er det ved bankene som har fjernet budsjettene?

FS2 :Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet?

FS3 :Hvordan fyller nye styringsverktøy budsjettets gamle rolle?

FS4 :Hva er de fornøyd med?

FS5 :Hva ønsker de/forsøker de å endre?

Siden studiet har to mål, som i forskningstilnærming fremstår som ulike, er det interessant å introdusere en pragmatisk tilnæringsmåte til forskningsprosessen. I pragmatismen kan både kvantitative og kvalitative metoder og data brukes. Utgangspunktet er at noen ganger er både forklaring og forståelse ønskelig, og nødvendig. Metodologien avhenger av studiets formål, og metode og teknikk kan blandes for å best oppnå det man ønsker (Gripsrud et al., 2010). Hvorfor en slik blanding av metoder vil være tjenlig for denne utredningen, forklares nærmere under avsnitt om kvalitative og kvantitative data og metode. I de følgende avsnitt

presenteres utredningens studieobjekt, forskningsdesign og data, og fordeler og ulemper med disse diskuteres. Til slutt presenteres statistiske metoder brukt i den kvantitative analysen.

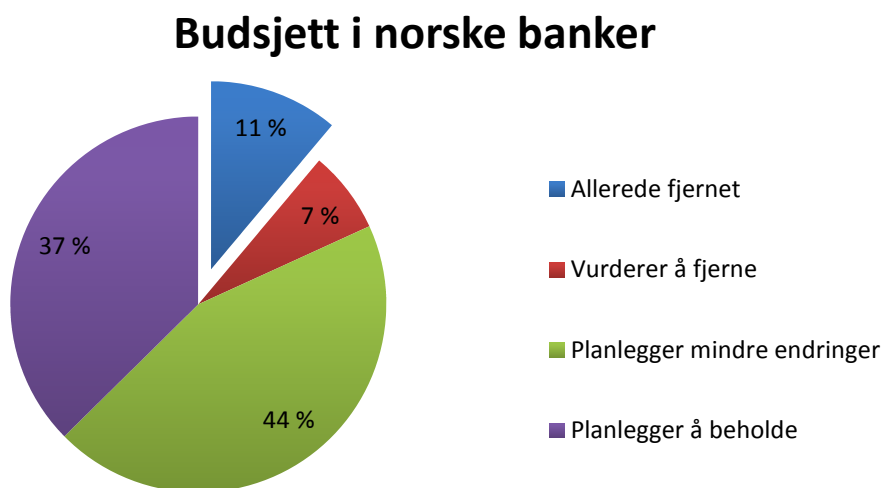
3.1 STUDIEOBJEKT

Utredningen er basert på et tidligere utarbeidet datasett på norske sparebanker, og deres bruk av budsjetter (Johansen, 2010), samt innhentet supplerende kvalitativ data på noen av respondentene. Datasettet er begrenset til norske sparebanker, uten aksjer notert på børs, for å sikre homogenitet blant respondentene. Selv om sparebankene representerer en gruppe med tilnærmet homogenitet, vil variasjoner fremdeles eksistere. Gjennom begrensingen sikrer man imidlertid at alle har samme rammevilkår, opererer i samme marked, og tilbyr tilnærmet like produkter og tjenester. For videre informasjon om datasettet og hvordan det er utarbeidet, se Marit Johansens master utredning: ”Beyond Budgeting – noe som passer for meg?” (2010), samt følgende avsnitt om data i utredningen, og svakheter ved disse.

Valget av sparebanker som studieobjekt er en følge av at banknæringen er forventet å være særlig godt egnet til å oppnå Beyond Budgetings potensielle fordeler (Østergren & Stensaker, 2010). Blant annet er det argumentert at banknæringen er særlig egnet for desentralisering (Dugdale & Lyne, 2006), en vital del av BB, og også et av budsjettets hovedproblem. Selve utstillingseksempelet på en organisasjon som har fjernet budsjettet, og oppnådd stor suksess med det, er også en bank – den Svenske Handelsbanken. Dette gir en fornemmelse av at banker kanskje, i høyere grad enn andre organisasjoner, oppnår fordeler ved å fjerne de tradisjonelle budsjettene. Det finnes i tillegg mange eksempler på banker som har valgt å fjerne sine budsjetter, for eksempel den norske Sparebank1-gruppen og Fokus bank (Hjelvik, 2009). Også i andre deler av verden har banker blitt utpekt som spesielt egnede kandidater for fjerning av budsjettet, se for eksempel Max (2005).

I tillegg til å være antatt gode kandidater til å fjerne budsjettene, finnes mye teori og artikler om ulike banker som på forskjellige måter har valgt å forlate budsjettene. Det vil derfor være rimelig å anta at de fleste i banknæringen vil ha hørt om, og være kjent med, BB og andre alternativer til budsjettet. Håpet er at en studie fokusert på sparebanker vil kunne gi et rikere datamateriale, enn en studie fokusert på en annen bransje eller på tvers av bransjer. Denne utredningen ønsker å utforske nærmere organisasjoner uten budsjetter. Det er derfor praktisk,

og tidsbesparende, å basere seg på kandidater som allerede har sagt at de ikke bruker budsjett. I datasettet, oppgav ni av respondentene at de ikke hadde budsjett. Disse utgjorde 11 % av det totale utvalget, og utgjør en relativt stor gruppe. Flere respondenter uten budsjett vil øke sannsynligheten for å få gode kvalitative data, som sammen med kvantitativ data vil brukes til å studere utredningens problemstilling og forskningsspørsmål.



Figur 2 - Budsjett i norske banker

3.2 STUDIEDESIGN

Studiedesignet er en oversikt, en generell plan, for hvordan man vil arbeide for å besvare utredningens problemstilling (Saunders et al., 2007). Det beskriver hvordan hele analyseprosessen legges opp for å oppnå studiets formål (Gripsrud et al., 2010).

3.2.1 Valg av studiedesign

Først i studiedesignet velger en strategi for datainnsamlingen. Det skiller ofte mellom deduktive og induktive strategier. (Saunders et al., 2007). Fokus på formulering av problem, og testing av teori, kjennetegner en deduktiv forskningstilnærming. Eksisterende teori danner bakteppet for empirisk testing av utarbeidete hypoteser (Smith, 2003). Denne tilnæringsmåten er godt egnet i satte og strukturerte omgivelser, og bruk av kvantitative og statistiske

metoder. I studier med en induktiv tilnærming vil det derimot være fokus på tolkning og utarbeiding av teori (Grønmo, 2004). En induktiv tilnæringsmåte anerkjenner verdien av menneskelige relasjoner og oppførsel, og tar hensyn til subjektiv informasjon (Smith, 2003).

Oppgavens formål er å beskrive hvem bankene som har fjernet budsjettene er, gjennom å finne felles trekk og utforske hva de gjør isteden. En induktiv tilnæringsmåte er derfor mest hensiktsmessig, selv om deler av forskningsspørsmålene også kan bruke en deduktiv tilnærming.

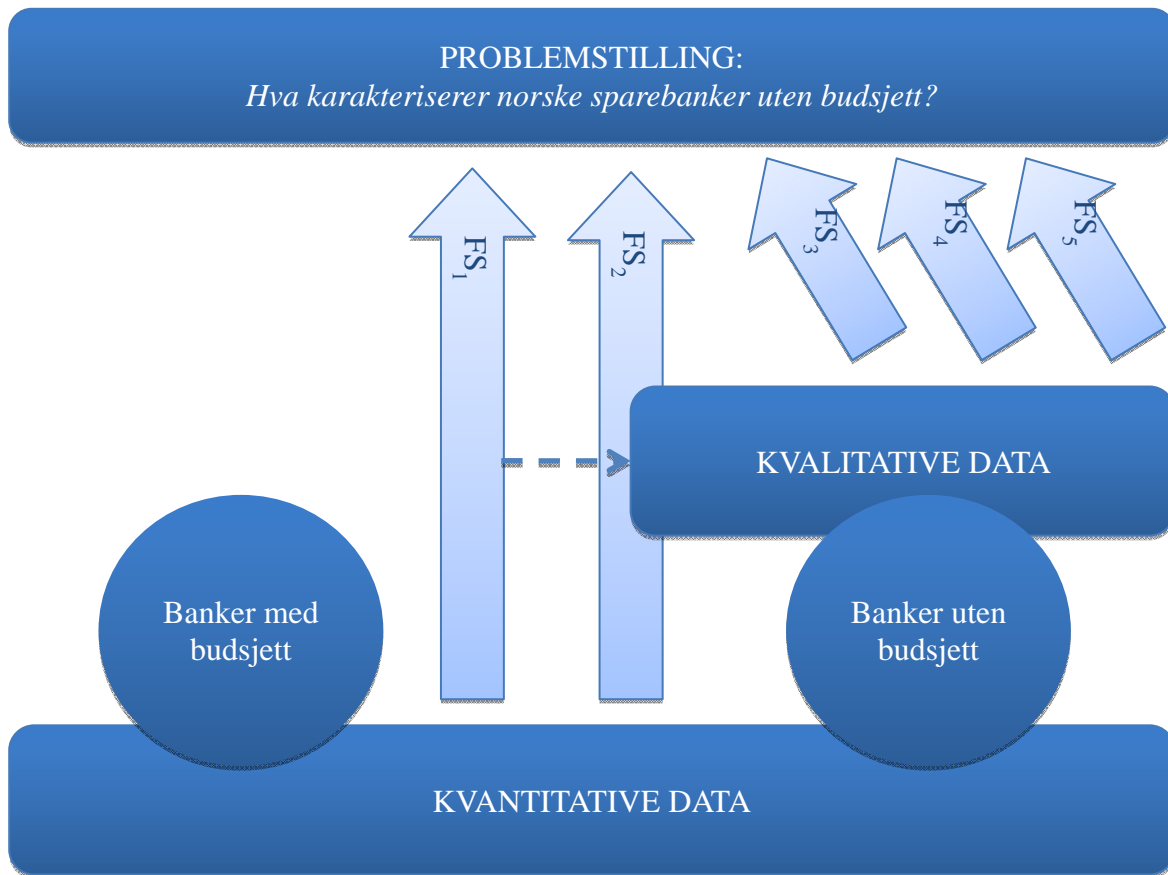
Videre beskriver studiedesignet hvordan selve forskningen er utformet for gjennomføring av undersøkelsen fra begynnelse til slutt (Johannessen et al., 2009). Dette avhenger av utredningens formål, og det er vanlig å dele inn i utforskende-, beskrivende- og forklarende mål, eller kombinasjoner av disse (Smith, 2003; Saunders et al., 2007). Utforskende design brukes i hovedsak for områder hvor det eksisterer lite kunnskap og teori fra før (Gripsrud et al., 2010). Deskriptive design brukes når man ønsker å beskrive en bestemt situasjon, eller område. I beskrivende design er det vanlig å utarbeide og teste hypoteser, ofte ved hjelp av kvantitative analyseteknikker (ibid.). Kvalitative metoder kan imidlertid også brukes for å beskrive ulike fenomener (Johannessen et al., 2009). Forklarende design søker å forklare og beskrive årsaks-virkningsforhold, slike design må oppfylle visse krav; samvariasjon må påvises, årsak må komme før virkning, og andre forhold må være kontrollert for (Jacobsen, 2005).

Denne utredningen søker å beskrive og forstå hvem bankene uten budsjett er. Målet er ikke å forklare hvorfor de er som de er, kausalt design kan derfor utelukkes. Det foreligger mye teori om organisasjoner med og uten budsjett, og også en del spesifikk kunnskap om banker med og uten budsjett. Et eksplorativt design er derfor heller ikke et naturlig valg. Et deskriptivt design, med mål om å beskrive, er mer passende for utredningens formål. Dette legger føringer for hvilke forskningsmetoder som er hensiktsmessige å bruke. Forskningsmetoder er de metodene man bruker for å innhente og analysere data, og kan være alt fra undersøkelser og case studier, til samling og oppsummering av eksisterende teori.

3.2.2 Triangulering og bruk av ulike metoder

Ulike metoder kan også kombineres, dette kalles metodetriangulering. Da brukes flere ulike metoder for innsamling av data, for å utforske noe fra flere perspektiver (Johannessen et al., 2009). Tradisjonelt er målet med triangulering at ulike metoder og data skal øke funnernes validitet (Mathison, 1988). Trianguleringen kan organiseres på ulike måter. En av de vanligste kombinasjonene er kvalitative case studier og kvantitative surveys (Modell, 2005). I en artikkel fra 2005 skriver Modell om hvilke virkninger denne typen triangulering kan ha på dataenes styrke og svakheter. Modell har skrevet ytterligere to artikler om triangulering, en i 2009 om triangulering basert på et realistisk syn (Modell, 2009), og sist i 2010 om trianguleringens rolle i forskningen (Modell, 2010). Forskning som bruker både kvalitative og kvantitative metoder har blitt mer populært de siste årene, og fått en bredere dekning i ulike økonomiske tidsskrift (ibid.).

Utredningens problemstilling og forskningsspørsmål indikerer et todelt formål. Først og fremst skal sparebanker uten budsjett beskrives. Dette blir gjort gjennom utforskning av forskningsspørsmål som dekker flere sider og områder. Bruk av triangulering er derfor hensiktsmessig. De kvantitative dataene vil bidra til innsikt i forskningsspørsmålene FS₁ og FS₂. *Hvilke karakteristika er det ved bankene uten budsjett? Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet?* Kvalitative data vil bidra til innsikt i *hvorfor og hvordan*(FS₃, FS₄, FS₅). I tillegg kan triangulering, dersom alle metoder brukt gir samme resultat, gi en større sikkerhet til resultatene, da ”metode-effekter” ikke vil være et like stort problem (Saunders et al., 2007). Studiedesignet, og hvordan de to metodene påvirker og støtter opp om hverandre, er forsøkt illustrert i følgende figur. Valg av triangulering som forskningsdesign er i samsvar med det pragmatiske synet lagt til grunn tidligere i oppgaven. I pragmatismen velges mest hensiktsmessig metode, og her anses en kombinasjon av både kvantitative og kvalitative studier som mest hensiktsmessig for å oppnå studiets formål; økt innsikt og forståelse av organisasjoner uten budsjetter.



Figur 3 - Utredningens studiedesign

3.2.3 Svakheter ved valgt studiedesign

Utredningen er basert på en pragmatisk tilnæringsmåte, og bruker en induktiv strategi for innsamling av data. Studiet er utformet på en beskrivende måte, og ulike metoder og data vil brukes ved hjelp av triangulering.

Siden arbeid med en induktiv strategi ikke har klare hypoteser å teste, kan det kreve mer av forskeren. Organisering og analyse av innsamlet data blir veldig viktig, og må gjøres parallelt med at data samles inn (Saunders et al., 2007). Et av målene med en induktiv strategi er å samle inn data, uten forutinntatte meninger om hva som er interessant og hva man ønsker å finne. Dette synet har blitt utsatt for krass kritikk. Mange mener man ikke kan ha et helt åpent sinn, hverken bevisst eller ubevisst (Jacobsen, 2005). Dette har ført til at

mange har gått bort fra en induktiv og deduktiv inndeling av strategi. Isteden snakker man om åpenhet i datainnsamlingen. Åpenhet beskriver hvor store begrensninger som legges på data som samles inn (ibid.). I et slikt strategi syn, har utredningen en åpen datainnsamling strategi. Kvantitative data krever generelt mer lukket innsamling med flere begrensninger. Denne utredningen samler ikke inn kvantitative data, men benytte seg av eksisterende. En åpen datainnsamlings strategi der derfor mulig.

Triangulering er et mye omdiskutert verktøy, med sterke tilhengere og motstandere. Tilhengerne av triangulerings hovedpoeng har vært at det muliggjør en kombinasjon av dybde og bredde kunnskap, for å øke validiteten av funn (Modell, 2010). På den andre siden mener mange at triangulering stiller veldig høye krav, som gjør at kvaliteten på forskningen kan svekkes. Når man kombinerer metoder vil man måtte mestre flere, og man står i fare for å falle i flere fallgruver (Silverman, 2006). Kritikerne argumenterer også for at funn fra ulike metoder ikke alltid lar seg kombinere for å lage et mer komplett bilde, man må ta hensyn til ulike faktorer i omstendighetene som påvirker data og metode (ibid.).

3.3 DATA

Ulik forskning favoriserer ulike data innsamlingsmetoder (Yin, 2011). Forskningsdesignet i denne utredningen bruker triangulering, og bruk av ulike metoder, dermed vil også data kunne være av ulike typer. Utredningen er basert på et eksisterende datasett på norske banker, samt ny kvalitativ data samlet inn på bakgrunn av informasjon i det kvantitative datasettet. Både kvalitativ og kvantitativ data og metode vil bli kort presentert og diskutert i de følgende avsnitt. Et annet viktig skille i ulike typer data, går mellom primær- og sekundærdata. Det finnes ulike definisjoner av disse, men utredningen legger til grunn følgende definisjon: ”Primærdata er data spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål. Sekundærdata er data samlet inn av andre, og med andre formål” (Gripsrud et al., 2010, s. 57). Siden også begge disse typene blir brukt, presenteres og diskuteres også disse. Til slutt presenteres data som brukes i utredningen, før en diskusjon rundt dataens generelle styrker og svakheter, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.3.1 Primær og sekundærdata

Primærdata er data samlet inn spesielt for den spesifikke utredningens formål (Gripsrud et al., 2010). Fordelen med denne typen data er at de er helt tilpasset det man ønsker. Primærdata kan samles inn på ulike måter, som påvirker hvor mye innsamlingen koster. Hvorvidt man skal bruke primærdata er en avveining av hvor mye man må arbeide for å få tak i dem og nytteverdien av å ha dem, samt tilgjengelige sekundærdata kilder (Johannessen et al., 2009).

På noen områder finnes ikke data, man er da nødt til å samle inn data selv. På andre områder finnes det datasett som med små justeringer også kan brukes til andre formål. Da kan det være aktuelt å bruke sekundærdata. Sekundærdata er data samlet inn med en annen hensikt enn utredningens (Saunders et al., 2007), og er ofte lettere å få tak i. De fleste utredninger baseres på en kombinasjon av de to datatypene (ibid.), noe denne utredningen også gjør.

3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ data og metode

Kvalitative metoder har fokus på tolkning og betydning av data, og er preget av fleksibilitet og åpenhet i innsamlingen (Johannessen et al., 2009). Disse faktorene gjør kvalitativ data og metode godt egnet for å gå i dybden, øke forståelsen. Det finnes i hovedsak to metoder for innsamling av kvalitativ data; observasjon og intervju (Grønmo, 2004). Siden kvalitative metoder krever relativt mye arbeid er de ikke egnet for analyse av mange respondenter.

Kvantitativ data og metode er bedre egnet til å samle inn store mengder data, for mange respondenter. Likevel kan man få problemer, da innhenting av kvantitativ data ikke tillater tilpasning av undersøkelsen til ulike respondenter. Kvantitative data er operasjonaliserte variabler som kan måles, og brukes i statistiske analyser (Johannessen et al., 2009). I kvantitative metoder legges vekten på bredde, og testing av generelle forhold (Grønmo, 2004). Her ligger også hovedfordelen ved bruk av kvantitative metoder, de muliggjør testing av hypoteser (Johannessen et al., 2009). Primærdata i denne studien er innsamlet kvalitativ data, mens sekundærdata er et kvantitativt datasett, utarbeidet av Marit Johansen i 2010. Metode for innsamling av primærdata vil presenteres og forsvares i detalj, mens sekundærdata metode og innsamling ikke vil gjennomgås like nøye (se Johansen 2010).

3.3.3 Data i utredningen: Kvalitative primærdata

Utredningen er basert på to typer data. Kvalitative data, samlet inn spesielt for oppgavens formål, klassifisert som primærdata utgjør den ene. Det finnes flere ulike måter å samle inn kvalitativ data. Denne utredningen benytter seg av intervju. Respondentene i det kvantitative datasettet som oppgav at de ikke lenger bruker budsjetter, er potensielle respondenter.

Intervju kan være organisert som gruppeintervju eller dybdeintervju. De kan være formelle og strukturerte, eller uformelle og ustrukturerte. Her brukes såkalte semi-strukturerte intervju, også kalt kvalitative forskningsintervju (Saunders et al., 2007). De har noe struktur, men ingen fast rekkefølge eller fokus. Intervjuer har vanligvis en liste med tema og spørsmål som han vil igjennom (Jacobsen, 2005), men fokus i de ulike intervjuene varierer etter hva som kommer opp underveis (Yin, 2011). Individuelle intervju brukes her av praktiske årsaker. Det vil være vanskelig å samle respondentene for å gjennomføre et gruppeintervju. Intervjuene ble så begrenset til kun å dekke de mest sentrale temaene i budsjetteorien og kritikken. Dersom noe av interesse dukket opp, ble likevel intervjutiden utvidet om det ville være av verdi for utredningen.

Om semi-strukturerte intervju er egnet for et forskningsarbeid, avhenger av flere sider ved studiedesignet. Utredningen søker både å beskrive hvem bankene uten budsjett er, samt forklare nærmere hva de gjør. Semi-strukturerte intervjuer er derfor et godt alternativ (Saunders et al., 2007, s. 314). Interessante områder kan vektlegges under intervjuet, og utdypes dersom noe er uklart. Det aktuelle utvalget består av relativt få respondenter, som gjør semi-strukturerte intervjuer praktisk gjennomførbart (Jacobsen, 2005).

Semi-strukturerte intervjuer kan gjennomføres ansikt-til-ansikt, eller på telefon. Utredningen søker ikke å utforske områder som vanskelig kan uttrykkes, eller som kan være ubehagelig for intervjuobjektet å snakke om (Jacobsen, 2005). Det er derfor ikke grunnlag for å ”pynte-på” eller endre sannheten for intervjuobjektene, og telefonintervju anses som tilstrekkelig. Det er også en metode som sparer både tid og ressurser (Saunders et al., 2007). Forespørsel om intervju ble sendt alle ni bankene som i Marit Johansens undersøkelse fra 2010 oppgav at de ikke bruker budsjett, og til samme respondent som den gang (vedlegg 1). Grunnet endringer i noen respondenters funksjon, samt fusjoner og omorganisering i enkelte av bankene, falt noen respondenter ut. Av de resterende syv har utredningen brukt tre.

I intervjuforespørselen ble det inkludert en kort intervjuguide. Målet er mer, og bedre, informasjon. En kan da unngå ”*på sparket svar*”, som kanskje ikke er representative for virkeligheten (Johannessen et al., 2009). Problemer med misforståelser vil også reduseres. Intervjuguiden er basert på utredningens ulike forskningsspørsmål. Teori gir utgangspunktet for forventninger, og i sammenheng med funn fra den kvantitative analysen var dette med å påvirke utformingen av intervjuguiden. Fenomener avdekket av det kvantitative arbeidet kan på den måten berikes og utdypes gjennom den kvalitative delen av utredningen (Silverman, 2006). Intervjuguiden gir retning til intervjuet, og sikrer at viktige områder blir utforsket (Yin, 2011). På tross av ønsket om fleksibilitet i datainnsamlingen, er en viss struktur viktig for å sikre at man får litt av den samme informasjonen, fra flere respondenter. Intervjuguiden danner rammen for tingene som skal diskuteres, og sikrer at ønskede tema blir dekket i intervjuet (Jacobsen, 2005). En utfyllende intervjuguide er vedlagt (vedlegg 2).

3.3.4 Data i utredningen: Kvantitative sekundærdata

Kvantitative data kan også samles inn på ulike måter, og spørreundersøkelser er blant de vanligste (Johannessen et al., 2009). Denne utredningen bruker kvantitativ data fra en sekundær datakilde. Disse ble ikke samlet inn for denne spesifikke studien, men i forbindelse med det samme forskningsprosjektet. Utredningens formål, og Marit Johansens formål da hun utformet datasettet, vil nok derfor ikke være så ulike. Hvorvidt dataene i realiteten utgjør en primær eller sekundærdatakilde kan diskuteres, men oppgaven tar utgangspunkt i at det er en sekundær kilde. Datasettet er ikke utformet etter *denne* utredningens formål, og selv om de to nok vil ligge tett opp til hverandre, ville det unektelig være et annet datasett dersom det ble utformet til denne utredningen, på nåværende tidspunkt.

Datasettet ble utarbeidet ved hjelp av spørreundersøkelser. Spørreundersøkelser er svært godt egnet når man ønsker å samle informasjon fra mange respondenter, og informasjonen kan uttrykkes gjennom enkle avkryssningsskjema. Dataene som samles kan så analyseres ved bruk av statistiske metoder (Smith, 2003). Avgjørende ved bruk av spørreundersøkelser er at man klarer å få korrekte og gyldige mål som måler de begrep og variabler man ønsker å måle (Gripsrud et al., 2010). Hvordan dette er gjort i datasettet er nærmere beskrevet i Marit Johansens masterutredning (se Vedlegg 3 for oversikt over spørreskjema). Videre er informasjon om størrelse, medlemskap i allianse og lønnsomhet innhentet fra

sparebankforeningen, og inkludert for alle respondentene i undersøkelsen. Denne informasjonen er også supplert med ny informasjon for 2010, som ble publisert i slutten av april 2011 (Sparebankforeningen, 2010).

Datasettet bruker egenkapitalrentabilitet og kostnad/inntekt-ratio for å beskrive lønnsomhet. Hvorvidt dette er riktige mål på lønnsomhet, vil ikke utdypes nærmere i denne utredningen. Fordelen med disse målene i akkurat denne utredningen, er at man kan sammenligne de ulike bankene på tross av ulik størrelse. De består også av lett tilgjengelig offentlig informasjon, slik at det ikke er behov for å estimere tall for å regne dem ut. Forvaltningskapital brukes for å beskrive de ulike bankenes størrelse. Størrelse kan også måles på flere måter, men også her velges målet av praktiske årsaker. Forvaltningskapital er en tilgjengelig størrelse, som også brukes internt i banknæringen. Videre tar utredningen utgangspunkt i at datasettet gir et riktig og bra bilde på de sidene ved norske sparebanker det søker å beskrive. For en nærmere diskusjon rundt ulike mål på lønnsomhet og størrelse, og deres fordeler og ulemper, henvises det til Marit Johansen og Eriksrud & McKeowns masterutredninger fra 2010.

3.4 EVALUERING AV DATAMATERIALET

Selv om utredningen baserer seg på et pragmatisk syn, og data og metode brukt er vurdert å være det mest hensiktsmessige for utredningens formål, vil det likevel være svakheter og usikkerheter i dataene som er viktige å huske, og ta stilling til.

Innsamling av kvalitative data kan være svært tid og ressurskrevende, i tillegg krever det mye av forskeren (Jacobsen, 2005). Intervjuer gir ofte store mengder data, og det er en utfordrende prosess å organisere og analysere disse. Videre må forsker være kompetent i gjennomføringen av intervjuene for å sikre at det viktige og interessante kommer frem, og blir tatt med videre i analysen (Yin, 2011). Da denne utredningen baseres på to ulike data kilder, hvor det ene allerede foreligger, er det ikke like kritisk at de kvalitative dataene er ressurskrevende. Det er i tillegg et gitt antall potensielle respondenter, som ytterligere begrenser problemet. For å sikre at data fra intervjuer ble husket og behandlet på en riktig måte, ble de tatt opp. Dette begrenser faren for å miste viktig data, samt sikrer riktig

behandling av informasjon fra intervjuet. Forsker kan fokusere på hva respondenten sier, og bedre utnytte de semi-strukturerte intervjuenes potensiale.

De kvantitative dataene ble samlet inn gjennom spørreundersøkelser. Selv om dette er en svært egnet måte å skaffe informasjon fra mange respondenter, kan det oppstå problemer i forbindelse med innsamlingen. Noen av problemene er et overfladisk preg, forhåndsdefinerte svar alternativer som begrenser informasjonen, samt mindre fleksibilitet i innhenting av data (Jacobsen, 2005). Siden kvalitative data brukes til å utdype funn fra kvantitativ analyse, utgjør den begrensede fleksibiliteten i disse dataene ikke et problem. Heller ikke et overfladisk preg er et problem, da de kvalitative dataene gjør det mulig å gå mer i dybden. Videre representerer de kvantitative dataene en sekundær datakilde, som også må huskes ved arbeid med dataene. Siden sekundærdata ikke er utformet til utredningens spesifikke formål, risikerer man at noe data man skulle ønske var inkludert, ikke er det. I denne utredningen vil heller ikke dette utgjøre et alvorlig problem. Det kvantitative datasettet er hentet inn for det samme forskningsprosjektet, og er basert på et formål tett opp til utredningens eget.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet måler hvor pålitelige dataene er (Johannessen et al., 2009). For at data skal være pålitelige må ulike kriterier oppfylles. Mulighet til å kontrollere hvem som gir informasjon, konsistens over tid, og mulighet til å gjenta resultatene er eksempler på faktorer som påvirker reliabiliteten.

Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer kan man i høy grad kontrollere hvem som responderer, og sikre at man henter data fra de kildene man ønsker. Dette er derfor ikke et problem for utredningens primærdata. Muligheten til å gjenta resultatene vil derimot utgjøre et problem. Semi-strukturerte intervjuer er fleksible og åpner for ulikt fokus i ulike intervjuer, replikasjon av resultater er derfor vanskelig (Saunders et al., 2007). Grundig dokumentering av intervjuene kan moderere problemet, da man får en bedre oversikt over hva som faktisk ble sagt og gjort.

For data innsamlet ved bruk av spørreundersøkelser er situasjonen en annen. Muligheten til å kontrollere riktig respondent er mindre. Det kvantitative datasettet har forsøkt å overkomme

dette gjennom å nøye velge ønskede respondenter, for så å sende undersøkelsen direkte til disse, og begrense til respondentenes, sparebankledernes, holdninger til de ulike delene av spørreskjemaet. Et mulig problem, er at datasettet er ett år gammelt. Respondentenes holdninger kan ha forandret seg. Forhåpentligvis vil kvalitativ data plukke opp eventuelle holdningsendringer, og redusere eventuelle problemer.

3.4.2 Validitet

Validitet avhenger av hvorvidt data beskriver det fenomenet man ønsker å beskrive, om svarene faktisk er svar på spørsmålene stilt. Eksempelvis må respondenten forstå spørsmålet, slik det var ment og forstås, og forsker må forstå svaret, slik det var ment å forstås (Saunders et al., 2007). Høy reliabilitet fører ikke nødvendigvis til høy validitet, da det kan tenkes at man måler veldig pålitelig, men noe annet enn det som var hensikten (Gripsrud et al., 2010).

Validitet i kvalitative undersøkelser beskriver hvorvidt data er innsamlet på riktig måte, om de reflekterer studiens formål, og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2009). Kvalitative data kan være påvirket av selve undersøkelsen, dette kalles undersøkelseeffekt (Jacobsen, 2005). Selve undersøkelsen, hvordan den er utformet, og hvordan den gjennomføres kan være med å påvirke resultatene. Undersøkelseeffekter reduserer dataens validitet. Man måler ikke det man ønsket, men effekter av undersøkelsen. For å unngå dette må intervjuene utformes på en nøytral måte, som ikke leder respondenter i den ene eller andre retningen. Forhånds utsending av intervjuguiden kan redusere slike effekter, da respondentene har mulighet til å forberede seg.

For å teste validiteten i kvantitative data er man opptatt av om man måler det man hadde til hensikt å måle. Dette er ofte en utfordring ved bruk av spørreundersøkelser. Det kvantitative datasettet brukt i utredningen er sekundært, og man har derfor ikke hatt mulighet til å påvirke utformingen av dette. Det antas at det er utarbeidet på en måte som gir validitet, som også støttes av Marit Johansens argumentasjon rundt dataenes styrker og svakheter (Johansen, 2010, ss. 51-52). Blant annet gjennomførte hun pre-testing av spørreskjemaet, for å sikre at det var egnet til å hente inn den informasjonen hun ønsket.

3.4.3 Generaliserbarhet

Data er generaliserbare når allmenne slutninger kan dras fra resultatene. Med generaliserbare data kan resultatene fra en studie overføres til lignende situasjoner (Gripsrud et al. 2004).

Hovedproblemet ved bruk av kvalitative metoder som semi-strukturerte intervjuer, ligger i mangelen på generaliserbarhet. Siden data kun er samlet fra et fåtall respondenter (Jacobsen, 2005), og variasjon i data innhentet fra hver av respondentene eksisterer, er det vanskelig å trekke generelle slutninger basert på eventuelle funn. Denne utredningen fokuserer i tillegg kun på de sparebankene som ikke bruker budsjett. Dette reduserer muligheter for generalisering ytterligere. Likevel er det mulig å generalisere kvalitative data, også kalt overføring i kvalitative sammenhenger. Overførbarhet avhenger av hvorvidt man klarer å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2009).

Kvantitativ data er bedre egnet for generalisering. Kravet er at de er samlet fra et stort og representativt utvalg. Dette er viktig for å unngå et skjevhet, som vil gi feil bilde av situasjonen. Kvantitative data lar seg strukturere, og hovedtrekkene er lettere å identifisere (Jacobsen, 2005). Dette kan brukes for generalisering på tvers av organisasjoner og bransjer.

Denne utredningen er begrenset til norske sparebanker, med særlig fokus på de som ikke bruker budsjett. Selv om en slik studie, basert på et lite utvalg, har en begrenset generaliserbarhet, vil den kunne gi økt detaljinnsikt i banker uten budsjett (Ittner & Larcker, 2009). Dypere innsikt og forståelse for de bankene som har valgt å fjerne budsjettene, kan være nyttig for studier av andre organisasjoner som også har valgt å fjerne budsjettene.

3.5 STATISTISKE TESTER

Statistiske tester brukes for å utforske det sekundære kvantitative datasettet. Først analyseres forskjeller mellom banker med og uten budsjett, i faktorer fra kvantitativ data. Målet er innsikt i FS₁: *Hvilke karakteristika er det ved bankene som har fjernet budsjettene?* Deretter analyseres hvorvidt ulike banker benytter seg av alternative verktøy, og hvilken nytte de gir, for utforskning av FS₂: *Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet?*

I tillegg brukes kontrollvariablene “allianse” og “størrelse”, som også er inkludert i datasettet. Kontrollvariablene kontrolleres for i analyser av de faktorer de er forventet å ha innvirkning på. Særlig interessant er det å bruke kontrollvariablene i analyser av intern heterogenitet i gruppen uten budsjett. I utgangspunktet kontrolleres det for disse variablene ved bruk av deskriptiv statistikk og observasjon. På grunn av det begrensede utvalget banker uten budsjett, er statistiske tester ikke godt egnet for analyser av interne grupperinger.

Størsteparten av datasettet består av ordinaldata. Ordinaldata tillater rangering av svarene, men man kan ikke si noe om styrken på de ulike alternativene. Spørsmål om alder og ansenitet gir intervalldata, mens noen spørsmål gir nominelldata. Nominelldata brukes til å representere kategorier, for eksempel banker med og uten budsjett. Datatypen har betydning for hvilke statistiske tester som kan brukes. Høyere nivå data kan brukes for lavere nivå statistiske tester, men ikke motsatt (Keller, 2005). Intervalldata er rangert som høyest, så følger ordinale og deretter nominelle (ibid.). Siden mesteparten av de kvantitative data som brukes i utredningen er ordinale, er det nyttig å inngå et kompromiss. Dette gjøres for å kunne bruke flere statistiske verktøy. Man antar at de ulike nivåene i ordinal dataene er like langt fra hverandre. Man kan da bruke statistiske analyser for høyere nivå data (Gripsrud et al., 2010). Kompromisset utvider dermed valgmulighetene av statistiske verktøy.

For å beskrive den typiske verdien av en variabel finnes ulike metoder, hvor gjennomsnitt og median er de to mest brukte. Disse brukes for å beskrive hvor en variabel i et datasett typisk befinner seg (Keller, 2005). Gjennomsnitt skal i teorien kun brukes for intervalldata, men siden utredningen tar utgangspunkt i at ordinaldata også kan brukes på intervall nivå, vil det være et aktuelt beliggenhetsmål for utredningen. Bruk av gjennomsnitt kan imidlertid føre til problemer i situasjoner med ekstremverdier i dataene. Dette anses ikke som et stort problem her. Spørreskjemaet er utformet med heller begrensede muligheter for ekstreme svar (alternativer fra 1 til 5). Det er likevel viktig å være oppmerksom på det begrensede antallet respondenter som ikke bruker budsjett. Respondenter som skiller seg kraftig ut fra resten av gruppen kan få stor innvirkning på gjennomsnittet. Bruk av gjennomsnitt for å beskrive et datasetts tyngde blir mer interessant når det utfylles med informasjon om dataenes spredning (Jacobsen, 2005). Utredningen benytter seg av varians og ulike grafiske fremstillinger for å beskrive variasjon i data.

Pearsons korrelasjonskoeffisient brukes for å finne hvorvidt to variabler korrelerer signifikant. Når en variabel er nominell, og kun representerer kategorier, vil korrelasjonskoeffisienten angi om en variabel korrelerer signifikant med den nominelle variabelen. Signifikante korrelasjonskoeffisienter gir da at to utvalg, angitt av den nominelle variabelens verdi, er forskjellige. Dette er gitt lik varians i de to utvalgene. Utredningen bruker korrelasjonskoeffisienter for å finne eventuelle forskjeller mellom bruk/ikke-bruk av budsjetter, og ulike faktorer fra datasettet. Pearson korrelasjoner er i utgangspunktet designet for å brukes på intervalldata, men brukes i utredningen også på ordinal nivå. For å bøte på problemet, ble ikke-parametriske tester også brukt til å teste de samme forskjellene. De ikke-parametriske testene benyttet i analysen beskrives nærmere i etterfølgende avsnitt.

For noen av forskjellene er informasjon, utover Pearsons korrelasjonskoeffisient, interessant. I de tilfellene brukes også en t-test for uavhengige utvalg, I tillegg til informasjon om hvorvidt utvalgene er forskjellige, gir denne også informasjon om gjennomsnitt og standardavvik i de to gruppene. T-testene baseres på en nullhypotese om likt gjennomsnitt, og alternativhypotese om signifikant forskjellige gjennomsnitt. T-testen avhenger av hvorvidt lik eller ulik varians i de forskjellige utvalgene antas. Lik varians testes ved hjelp av en f-test. Denne tester hvorvidt to varianser har en ratio på 1, og dette representerer nullhypotesen. Nullhypotesen forkastes dersom de to stikkprøvene har en variansratio signifikant forskjellig fra 1, og man antar ulik varians (Keller, 2005). I de av analysene hvor ulik varians ble funnet påpekes dette, og antagelser i t-test legges frem.

Siden utredningen stort sett benytter seg av ordinaldata, suppleres det som nevnt med ikke-parametriske tester, for å øke robustheten til statistiske funn. Mann-Whitney er en ikke-parametrisk test, sammenfallende med *Wilcoxon rank sum test*, beskrevet i Keller 2005. Disse testene kan brukes når man ønsker å sammenligne to ulike grupper med ordinaldata, eller intervalldata uten normalitet (Keller, 2005). I de tilfeller hvor resultater fra de parametriske og ikke-parametriske testene ikke sammenfaller, vil dette utdypes. Alle ikke-parametriske tester er ellers kun inkludert i vedlegg (vedlegg 4).

For å analysere hvorvidt bankene som ikke bruker budsjett består av en heterogen gruppe, er det en utfordring å finne passende statistiske analyser, da utvalget av banker uten budsjett er veldig lite. Det er vanskelig å teste interne forskjeller ved hjelp av både parametriske og ikke-parametriske tester. En mulighet er å teste utvalgets varians, sammenlignet med varians

i utvalget av banker med budsjett. Ulik varians signaliserer forskjeller, og grunnlag for nærmere undersøkelser. Testen for lik varians i to utvalg ble beskrevet i tidligere avsnitt. Utover dette brukes observasjon av respondentenes svar. Et utvalg med så få respondenter er lett oversiktlig, og gjennom observasjon kan grupperinger og tendenser oppdages.

I analyser av forskjeller i lønnsomhet, i forhold til bruk/ikke-bruk av budsjett, brukes også regresjonsanalyser. Lønnsomhet avhenger av flere variabler, og i regresjonsanalyser kan man kontrollere for disse samtidig. Regresjonsanalyser gir hvor stor andel av variasjonen i en avhengig variabel, som lar seg forklare av de uavhengige variablene inkludert i regresjonen (Gripsrud et al., 2004). Forklaringsgraden er gitt av regresjonens R^2 , eventuelt R^2 adj. som justerer for antall uavhengige variabler inkludert i modellen.

Statistiske analyser og tester er gjennomført ved bruk Minitab, samt ved hjelp av Excel for utforming av diagrammer og figurer. Utredningen bruker et signifikansnivå på 5 %, og statistisk signifikante verdier markeres med fet skrift i vedlegg og tabeller, funn på 10 % signifikansnivå er markert med *. Statistisk signifikante funn, og andre funn av interesse kommenteres ytterligere i utredningens kvantitative analyse. Utover dette er alle gjennomførte statistiske analyser inkludert i vedlegg. For deskriptiv statistikk av det kvantitative datasettet, se Marit Johansens masterutredning, vår 2010.

4. ANALYSE

Her presenteres den kvalitative og kvantitative analysen av utredningens primær og sekundærdata. Statistiske metoder brukt i den kvantitative analysen, ble presentert i metode kapitlet. Den kvantitative analysen ble gjennomført først med et mål om å utdype eventuelle interessante funn videre i den kvalitative analysen. For å få muligheten til det, måtte kvalitativ data samles inn, *etter* den kvantitative analysen var påbegynt. Til slutt ble kvalitativ data tolket og analysert, og satt i sammenheng med resultater fra den kvantitative analysen. Den kvalitative analysen presenteres derfor etter den kvantitative.

4.1 KVANTITATIV ANALYSE: HVEM ER BANKENE UTEN BUDSJETT, HVA GJØR DE?

Første del av analysen er basert på det kvantitative sekundære datasettet. Formålet her er å se nærmere på forskningsspørsmålene: *Hvilke karakteristika er det ved bankene uten budsjett (FS₁)?* Og *FS₂: Hva har de erstattet budsjettet med?* Respondentene deles inn i to grupper; brukere og ikke-brukere av budsjett, basert på spørsmål 4, bruk av budsjett (se figur s. 27).

Før analysen og resultater presenteres og diskuteres, er en kort oppsummering av funn allerede gjort på datasettet, interessant. I sin masterutredning fra 2010 utforsket Marit Johansen datasettet kvantitativt. Oppsummert fant hun følgende:

- En positiv og signifikant forskjell mellom bruk av budsjett og budsjettkritikk.
- En positiv og signifikant forskjell mellom bruk av budsjett og lønnsomhet. Variasjon i lønnsomhet forklarer variasjon i enighet med budsjettkritikk.
- Banker som har fjernet/vurderer å fjerne budsjettet er gjennomsnittlig større enn andre.
- Kjennskap til Beyond Budgeting har positiv og signifikant påvirkning på enighet med budsjetteringskritikken.

Utredningen søker å gå dypere inn i bankene uten budsjett. I den kvantitative analysen sammenlignes gruppen uten budsjett med de resterende bankene, for å se hvorvidt det finnes

områder der de er signifikant forskjellige. I tillegg undersøkes det om bankene uten budsjett er en heterogen eller homogen gruppe, for å forstå disse bankene ytterligere. Til sist i den kvantitative analysen oppsummeres interessante funn, og knyttes opp mot forventninger, teori og den etterfølgende kvalitative analysen.

4.1.1 Hvilke karakteristika er det ved bankene uten budsjett (FS₁)

Først ble det testet for forskjeller mellom brukere og ikke-brukere av budsjett, i følgende faktorer: frihet til å fatte egne beslutninger, strategi, forutsigbarhet i omgivelsene, enighet med budsjettkritikken, kjennskap til BB, økonomisjefs alder og ansenitet og lønnsomhet. Hvor det anses som hensiktsmessig presenteres analysene i detalj, mens resterende statistiske analyser er inkludert i vedlegg. Det ble også utforsket hvorvidt gruppen uten budsjett består av en homogen eller heterogen gruppe i disse faktorene. I tillegg til observasjon for identifisering av trender og ekstremverdier, brukes også varianstester. Disse er også inkludert i vedlegg. I de tilfeller kontrollvariablene “allianse” og “størrelse” brukes for å søke etter interne forskjeller, legges argumenter for hvorfor frem for hvert enkelt tilfelle.

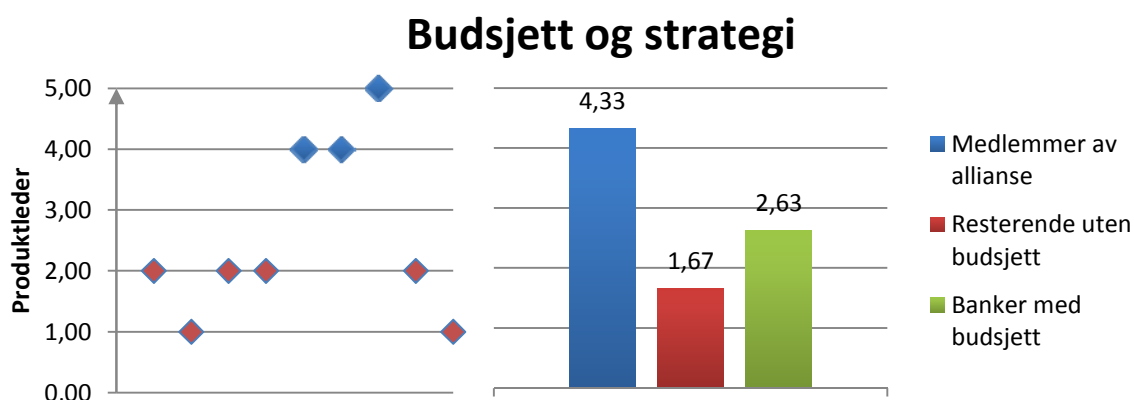
Strategi og uavhengighet

Statistiske tester viser ingen signifikante forskjeller mellom banker med og uten budsjett i frihet til å fatte egne beslutninger, ei heller i strategi. De gjennomsnittlige svarene på hvilken strategi som forfølges i de to gruppene, gir at banker uten budsjett beskriver strategien sin som nærmere en kostnadslederstrategi (1), mens budsjettbrukerne i høyere grad mener at de følger en produktlederstrategi (5). Disse funnene er ikke statistisk signifikante.

Tabell 1 - Strategi i banker med og uten budsjett

Spørsmål 2)	N	Gjennomsnitt	Standardavvik
Uten budsjett (0)	9	2,560	1,420
Med budsjett (1)	72	2,625	0,971
		Test statistikk	P-verdi
Forskjell i gjennomsnitt	T-test	-0,140	0,890
Forskjell i varians	F-test	2,150	0,083*

Tester av forskjeller i varians, gir at variansen i gruppen uten budsjett er større enn i gruppen med, på et 10 % signifikansnivå. Ved nærmere studie av respondentene uten budsjett skiller enkelte seg ut. Tre respondenter svarer at de i høy, eller svært høy grad (4 eller 5), identifiserer seg med en produktlederstrategi. De resterende ikke-brukerne identifiserer seg mer med en kostnadslederstrategi (1 eller 2). Medlemmer i samme allianse er forventet å følge en nokså lik strategi, derfor er det interessant å kontrollere for alliansemedlemskap. Det viser seg at de tre avvikende respondentene er medlemmer av samme allianse, noe ingen av de andre bankene uten budsjett er. Medlemskap i denne alliansen fremstår som en forklarende faktor for at disse i høyere grad følger en produktlederstrategi. Ikke-brukerne, ekskludert de tre alliansemedlemmene, følger i høyere grad enn bankene med budsjett en kostnadslederstrategi (se følgende figur).



Figur 4 - Budsjett og strategi

Sett bort ifra alliansebankene gir dette inntrykk av at ikke-brukere av budsjett i høyere grad enn andre følger en kostnadslederstrategi. Basert på Beyond Budgeting som presentert

tidligere følger ikke dette helt forventningene. Et av hovedpoengene der er muligheten for bedre tilknytning til strategi og langsiktig verdiskapning. Dette er ting en produktleder er forventet å være mer interessert i, og en høy andel banker med differensieringsstrategi blant bankene som ikke bruker budsjett er forventet (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Bjørnenak, 2003). Det finnes imidlertid litteratur som foreslår en to-delning av Beyond Budgeting. Den ene retningen ligger tettere opp mot det som intuitivt passer for en kostnadsleder. De som har forlatt budsjettet, og erstattet det med denne tankegangen, er mer opptatt av at “det enkle ofte er det beste” (Bjørnenak, 2010). En slik to-delning av budsjettløse organisasjoner er en mulig forklaring på variasjonen i strategi blant de budsjettløse bankene. Det er imidlertid viktig å poengtere at disse bankene, utenfor alliansen, uten budsjett, er en liten gruppe. Ved å trekke ut enkelt observasjoner kan inntrykket forandres dramatisk.

Forutsigbarhet i omgivelsene

Videre ble forskjeller i hvor enkelt bankene syntes det er å forutse endringer i omstendighetene testet. Sammenligning av usikkerhet i konkurrenters handlinger, inntekter, kostnader, kundepreferanser, teknologiske fremskritt og tilgang på nødvendig kompetanse gav ingen signifikante forskjeller. Testing av en samlet variabel for usikkerhet, gav heller ikke signifikante resultater. Likevel kan det være verdt å merke seg at bankene uten budsjett generelt, med unntak for kostnader og tilgang på kompetanse, mener det er lettere å forutse endringer på de overnevnte områder enn banker med budsjett. Dette er interessant da en naturlig antagelse, basert på presentert teori, er at banker som “lett kan forutse” fremtiden, har større glede av et budsjett da det ikke vil miste sin relevans like fort. Banker med omskiftelige og usikre betingelser vil i høyere grad være tjent med å forlate det. Resultatene av analysen gir inntrykk av det motsatte. Én mulig forklaring er at ikke-brukerne benytter andre verktøy, bedre egnet enn budsjettet, til å forutse endringer i omgivelsene. Dersom det er tilfellet har Beyond Budgeting oppfylt en av sine lovnader.

Det ble ikke funnet indikasjoner på at bankene uten budsjett består av ulike grupperinger, hverken gjennom observasjon eller tester av varians, med hensyn til hvor enkelt de mener det er å forutse endringer i omgivelsene.

Tabell 2 - Budsjett og forutsigbarhet i omgivelsene

Spørsmål 3) Hvor enkelt er det å forutse endringer i:					
	Pearson korrelasjon	P-verdi	Gjennomsnitt ^u /budsjett	Gjennomsnitt ^m /budsjett	Δ
a. Konkurrenters handlinger	-0,171	0,128	2,89	2,44	-0,44
b. Inntekter	-0,125	0,266	3,44	3,19	-0,25
c. Kostnader	0,030	0,788	3,67	3,74	0,07
d. Kundepreferanser	-0,114	0,312	3,44	3,21	-0,24
e. Teknologiske fremskritt	-0,032	0,777	3,11	3,04	-0,07
f. Tilgang på kompetanse	0,030	0,787	3,11	3,18	0,07
g. Samlet forutsigbarhet	-0,101	0,370	3,28	3,13	-0,14

Budsjettets egnethet til ulike aktiviteter

Det ble også testet for forskjeller i gruppenes syn på budsjettets egnethet til ulike oppgaver. De parametriske testene ble også her supplert med ikke-parametriske Mann-Whitney tester. For koordinering og motivering, avvek denne noe. Koordinering ble signifikant med Mann-Whitney, også på et 5 % signifikansnivå, mens motivering ikke var signifikant på et 5 %, men 10 % nivå. De parametriske testene vises i følgende tabell, mens ikke-parametriske tester er inkludert i vedlegg. Med et så begrenset utvalg er det forventet at noen resultater er signifikante med parametriske tester, og ikke med ikke-parametriske. I dette tilfellet er forskjellen mellom testene er ikke stor, og tillegges ikke stor betydning.

Tabell 3 - Budsjettets egnethet til ulike aktiviteter

Spørsmål 6) Hvor egnet er budsjettet til følgende aktiviteter:					
1=Ikke i det hele tatt, 5=I svært stor grad					
	Pearson korrelasjon	P-verdi	Gjennomsnitt ^u /budsjett	Gjennomsnitt ^m /budsjett	Δ
a. Planlegging	0,344	0,002	2,89	3,90	1,01
b. Koordinering	0,212	0,057*	2,67	3,31	0,64
c. Ressursallokering	0,265	0,017	2,78	3,51	0,74
d. Motivering	0,262	0,018	2,56	3,38	0,82
e. Kontroll	0,297	0,007	2,89	3,82	0,93
f. Belønning	0,198	0,076*	2,44	3,17	0,72
g. Samlet	0,338	0,002	2,70	3,51	0,81

Banker uten budsjett mener jevnt over at budsjettet er mindre egnet til de ulike aktivitetene, enn hva budsjettbrukerne synes. For alle aktivitetene er forskjellen signifikant på et 10 % signifikansnivå, mens forskjellen i koordinering og belønning ikke er signifikant på et 5 % nivå. Det er ikke overraskende at ikke-brukere av budsjett ikke ser den store nytten av det.

Respondentene uten budsjett gir ikke inntrykk av å bestå av ulike grupperinger i syn på budsjettets egnethet, og fremstår som en heterogen gruppe med varians lik gruppen av banker med budsjett. Dette inntrykket holder, også kontrollert for medlemskap i allianse.

Budsjettkritikk

Videre i spørreundersøkelsen følger en rekke spørsmål om budsjettkritikk (spørsmål 13-22). Disse undersøker i hvilken grad respondentene er enige i ulike kritikker rettet mot tradisjonell budsjettering. I den teoretiske delen av utredningen ble budsjettkritikk samlet i fem hovedgrupper. De ulike spørsmålene i spørreundersøkelsen ble derfor samlet i de samme gruppene. Hvilke deler av spørreundersøkelsen som ble brukt for å analysere enighet med de ulike gruppene fremgår av følgende tabell. Spørsmålene ble vektet slik at enighet i de fem gruppene kan sammenlignes og uttrykkes på en skala fra 1 til 5. I tillegg til dette, ble også hvert enkelt spørsmål analysert for forskjeller. Alle analyser er inkludert i vedlegg.

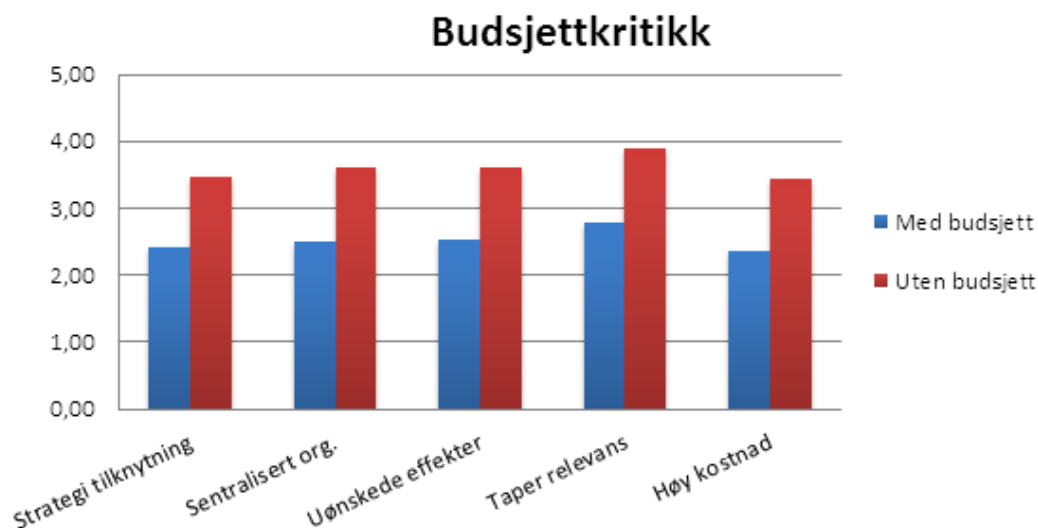
Tabell 4 - Inndeling av budsjettkritikk for analyser

Gruppe budsjett kritikk	Spørsmål inkludert
1. Budsjettet er ikke knyttet til strategi	19, 20, 21
2. Budsjettet fører til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner	16, 17
3. Budsjettet har uønskede effekter på en organisasjons ansatte	18
4. Budsjettet mister fort sin relevans	14,15
5. Budsjettet koster for mye	13,22

Den første gruppen kritiserer budsjettets evne til å skape en link mellom strategi og det operasjonelle. Banker uten budsjett mener i høyere grad enn banker med budsjett, at budsjettet ikke er knyttet til strategien. Det er nærliggende å tro at banker uten budsjett er mer opptatt av denne linken, og følgelig styringsverktøy som kan hjelpe dem med å linke det strategiske og operasjonelle. Funn fra dette og de neste avsnittene presenteres i figur på s.49.

Den neste kritikken er at budsjettet kan lede til sentraliserte og lite fleksible organisasjoner. Ikke-brukere av budsjett er signifikant mer enige. De mener i høyere grad at budsjettet kan føre til redusert samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter. Tredje gruppe budsjetteringskritikk er at budsjettet kan føre til uønsket oppførsel blant ansatte. Også alle påstander under denne gruppen er ikke brukerne signifikant mer enige i, bortsett fra b, overestimering av ressursbehov, som kun er signifikant på et 10 % signifikansnivå. Budsjettet mister fort sin relevans er den fjerde kritikkgruppen. Banker uten budsjett er signifikant mer enig også her. De syntes i høyere grad at budsjettet fort mister sin verdi.

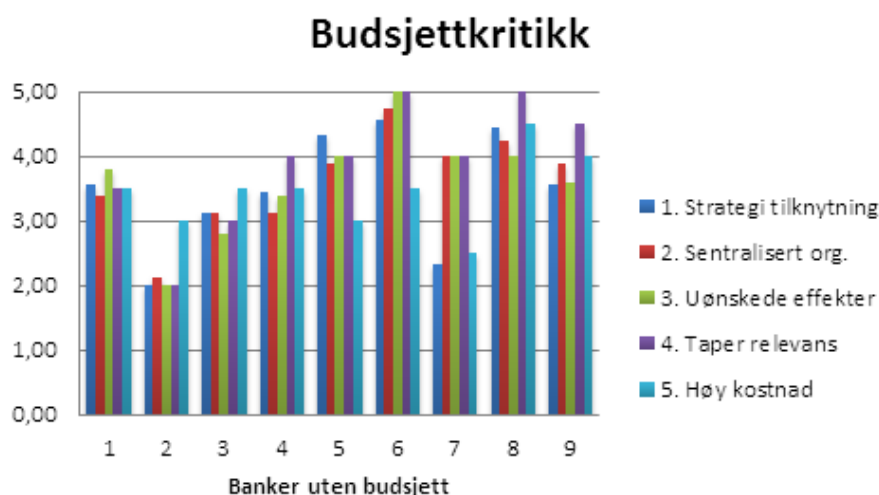
Kritikk av budsjettets høye kostnad, utgjør den femte og siste gruppen budsjettkritikk. Også her samsvarer analysene med det generelle inntrykket. Ikke-brukere er mer kritiske, og mener at problemene er mer fundamentale enn feil bruk. For analyser av spørsmål 22 ble alle svar omkodet. Svar 1 (helt uenig) blir et sterkt kritisk svar (omkodet til 5), antydnet av uenighet med utsagnet i spm. 22. Dette spørsmålet har ikke signifikante forskjeller mellom de to bankgruppene. Ikke-parametriske tester samsvarer for alle analysene av budsjettkritikk i bankene med og uten budsjett, både i samlede grupper og for enkelt spørsmålene.



Figur 5 - Budsjettkritikk i banker med og uten budsjett

Bankene som ikke bruker budsjett er mer kritiske til budsjettet over hele linjen. Dette er ikke overraskende, og samsvarer med tidligere resultater.

Ved første øyekast ser bankene uten budsjett ut som en heterogen gruppe når det kommer til budsjettkritikk. Variansen innad i gruppen er imidlertid nokså stor (se følgende figur). Fra respondent 2, som er relativt lite kritisk, til respondent 6 og 8 som er mye mer kritisk på alle områder. Ikke-brukerne er generelt mer kritiske til budsjett, men høy intern variasjon gjør at generelle slutninger vanskelig kan dras. Ekstreme respondenter kan forskyve bildet kraftig når utvalget er så lite. Variasjonen i gruppen uten budsjett er noe høyere enn i gruppen med, men forskjellen er ikke signifikant. Siden spredning av økonomiske styringsverktøys retorikk, også kan betraktes som spredning av et verktøy (Bjørnenak, 1997), er det forventet å avhenge av kontakt med andre organisasjoner, som f.eks. gjennom en allianse (Abrahamson, 1991). Det er derfor interessant å kontrollere for alliansemedlemskap ved analyser av forskjeller i syn på budsjettkritikken. Kontrollering av alliansemedlemskap gir imidlertid ikke inntrykk av ulike interne grupperinger delt inn etter allianse. Alliansemedlemskap fremstår ikke som forklarende faktor for internvariasjon i syn på budsjettkritikk.



Figur 6 - Budsjettkritikk - Banker uten budsjett

Kjennskap til Beyond Budgeting

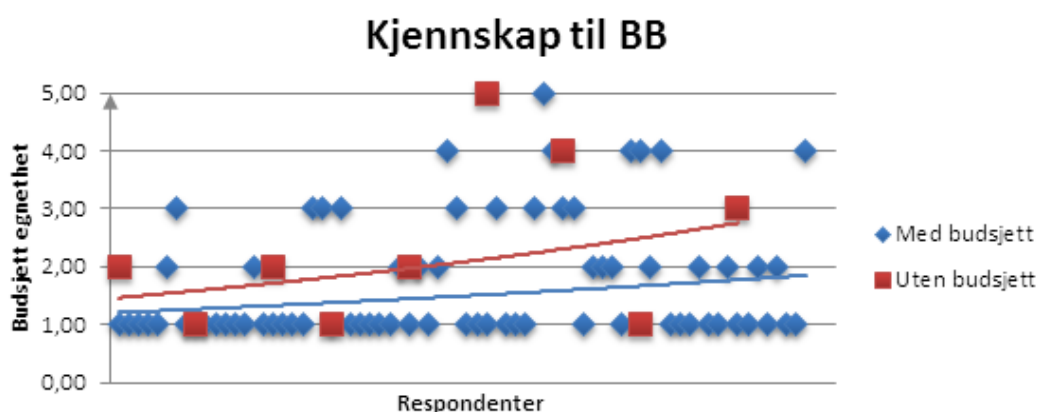
Det ble ikke funnet signifikante forskjeller mellom de to gruppene i kjennskap til Beyond Budgeting, med følgende resultater fra t-test mellom de to gruppene.

Tabell 5 - Kjennskap til Beyond Budgeting

Spørsmål 23)	N	Gjennomsnitt	Standardavvik
Uten budsjett (0)	9	2,33	1,41
Med budsjett (1)	72	1,74	1,06
		Test statistikk	P-verdi
Forskjell i gjennomsnitt	T-test	1,53	0,129
Forskjell i varians	F-test	1,78	0,193

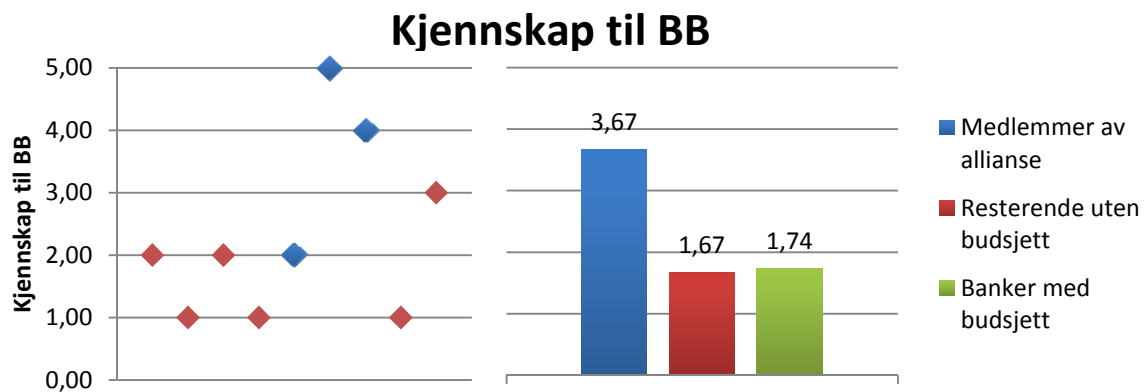
Ikke uventet gir testen en indikasjon på at bankene som ikke bruker budsjett, har noe høyere kjennskap til Beyond Budgeting, men forskjellen er som nevnt, ikke statistisk signifikant. Videre kan et gjennomsnitt på 2,33 vanskelig karakteriseres som ”høy kjennskap” til konseptet. Selv om banker uten budsjett vet noe mer om Beyond Budgeting enn andre banker, er det generelt lite kunnskap om konseptet blant banker totalt sett.

Inntrykket forsterkes dersom man undersøker for ulike interne grupperinger. Undersøkelse og observasjon av variasjon i kjennskap til BB, gir at variasjonen er noe større blant banker uten budsjett, men at forskjellen ikke er statistisk signifikant (tabell 5). Variasjonen er illustrert i figur 7, hvor linjene viser trenden i de to utvalgene. Her ser man at bankene uten budsjett i snitt har noe bedre kjennskap til Beyond Budgeting, og at banker generelt svarer at de har lite kjennskap til konseptet. Særlig to av ikke-brukerne skiller seg fra de resterende.



Figur 7 - Kjennskap til Beyond Budgeting 1

Nærmere undersøkelser viser at også her er det alliansebankene som skiller seg ut. Tendensen er at disse har høyere kjennskap til konseptet enn de resterende. Det er i denne gruppen man finner de to respondentene som har svart at de har god, eller svært god kjennskap. Den siste banken i alliansen skiller seg ikke fra de resterende. De ulike gjennomsnittene i alliansemedlemmer uten budsjett, andre banker uten budsjett og banker med budsjett er illustrert i figur 8. Resultatene indikerer at selv om man ikke bruker budsjett, kjenner man ikke nødvendigvis til Beyond Budgeting. Er man imidlertid del av alliansen, vil man sannsynligvis være bedre kjent med konseptet. Grunnet de få respondentene i gruppen uten budsjett, forskjøvn de to respondentene som svarte at de hadde god kjennskap, bildet av situasjonen i hele gruppen.



Figur 8 - Kjennskap til Beyond Budgeting 2

Kontrollert for medlemskap i allianse, er det praktisk talt ingen forskjell i gjennomsnittlig kunnskap om BB mellom banker med og uten budsjett. Dette er overraskende, mer kunnskap blant ikke-brukerne er den naturlige forventningen.

Økonomisjefs alder og ansenitet

Vedrørende økonomisjef/banksjefs alder og ansenitet ble ingen forskjeller funnet for brukere og ikke-brukere. Heller ikke internt blant bankene uten budsjett ble det funnet nevneverdige forskjeller. Bankene uten budsjett fremstår som en heterogengruppe, lik gruppen av banker med budsjett.

Bruk av budsjett og lønnsomhet

Siste faktor testet for forskjeller var lønnsomhet, beskrevet ved egenkapitalrentabilitet og kostnad/inntekt-ratio (alle analyser i vedlegg 5). Forskjeller for 2005 til 2010 ble testet. Først ble korrelasjoner for både EKR og K/I, og bruk/ikke-bruk av budsjett beregnet for alle årene.

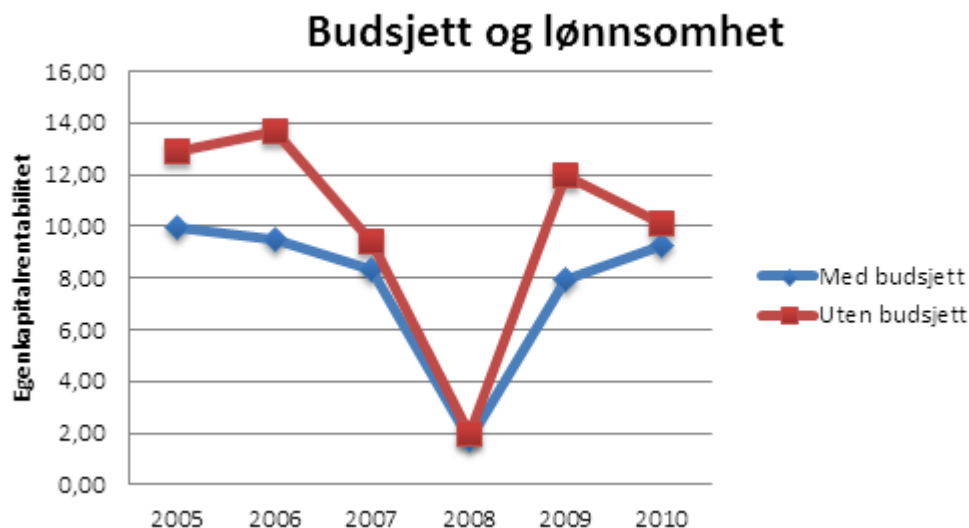
Tabell 6 – Lønnsomhet og bruk av budsjett

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	EKR	K/I	EKR	K/I	EKR	K/I	EKR	K/I	EKR	K/I	EKR	K/I
Pearson	-0,22	0,147	-0,36	0,233	-0,10	0,053	-0,01	-0,02	-0,28	0,177	-0,08	0,141
P-verdi	0,048	0,190	0,001	0,037	0,379	0,641	0,950	0,870	0,012	0,114	0,513	0,223
Gjennomsnitt med og uten budsjett												
Med	9,920	58,74	3,250	58,59	8,356	60,27	1,71	2,29	7,960	56,53	9,228	2,63
Uten	12,91	54,29	5,468	52,88	9,38	58,68	1,96	1,37	11,95	50,87	10,10	1,14
T-verdi	2,00		3,41	-2,13					2,580			
P-verdi	0,048		0,001	0,037					0,012			
Varians	Ulik		Ulik	Lik					Ulik			

Resultatene av testene gir et noe tvetydig inntrykk. Noen år finnes det signifikante forskjeller mellom gruppene i egenkapitalrentabilitet, mens K/I-ratio kun var signifikant forskjellig i 2006. Dersom man ser bort fra 2007 og 2008, er EKR signifikant forskjellig alle årene, med unntak av 2010. EKR er høyere for bankene som ikke bruker budsjett, indikert av negativ korrelasjonskoeffisient (budsjett = 1, uten = 0). Det er verdt å nevne at fusjoner og oppkjøp blant banker uten budsjett gjør at tallene for 2010 ikke bør tillegges stor vekt. 2010 følger likevel trenden med høyere lønnsomhet blant ikke-brukerne av budsjett, forskjellen er endog ikke statistisk signifikant.

Årene med statistisk signifikante korrelasjonskoeffisienter ble testet videre ved hjelp av t-tester (tabell 6). T-tester benytter seg av antagelser om lik eller ulik varians i de to utvalgene. Ved testing av EKR-varians i gruppen med budsjett i forhold til gruppen uten, ble det funnet at nullhypotesen om lik varians kunne forkastes for alle de aktuelle årene. På grunn av få respondenter i utvalget uten budsjett, kan en antagelse om ulik varians likevel vanskelig forsvares. Testene ble derfor gjennomført med antagelse om lik varians. T-tester med ulik varians ble imidlertid også gjennomført, og er inkludert i vedlegg. For disse testene fraviker

resultatene noe fra testene oppgitt i tabell 6, og forskjellen i EKR er da kun signifikant for 2006.



Figur 9 - Budsjett og lønnsomhet 1.

Gjennomsnittlig egenkapitalrentabilitet for bankene med og uten budsjett er illustrert for årene 2005-2010 i figuren ovenfor. En positiv og signifikant forskjell i lønnsomhet for banker uten budsjett er i samsvar med tidligere funn på datasettet. Forskjellen fremstår ikke som særlig statistisk robust, da den avhenger av antagelser om lik eller ulik varians. På grunn av få respondentene i utvalget uten budsjett, er det likevel rimelig greie resultater. Det skal veldig sterke tendenser til for å få helt tydelige, signifikante resultater. Resultatene må derfor regnes som en klar antydning på at forskjell i lønnsomhet, mellom banker med og uten budsjett, eksisterer.

Lønnsomhet målt i egenkapitalrentabilitet, som i tidligere analyser gav statistisk signifikante forskjeller for banker med og uten budsjett, ble utforsket nærmere. K/I-ratio er ikke analysert videre. Lønnsomhet er påvirket av mange faktorer, og hvilke faktorer som er mest avgjørende varierer fra selskap til selskap, bransje til bransje, år til år. Samtidig med denne utredningen skrives en masteroppgave om lønnsomhetsvariasjon i norske sparebanker av Hanne K. Andersen og Ine Camilla Opsahl, i forbindelse med samme forskningsprosjekt (Andersen & Opsahl, 2011). Deres utredning går mer i dybden på lønnsomhetsvariasjon, og

hvilke faktorer som påvirker lønnsomhet. *Denne* utredningen derimot benytter seg kun av de introduserte kontrollvariablene, som anses som mest relevante for utredningens formål. Det kontrolleres for størrelse, grunnet stordriftsfordeler som er helt nødvendig å kontrollere for i en analyse av lønnsomhet, og alliansemedlemskap, da det også forventes å ha en sammenheng med lønnsomhet. Høy lønnsomhet kan tenkes å være et kriterie for medlemskap i alliansen, eller et resultat av stordriftsfordeler man muligens kan oppnå internt i alliansen. Analysen ble gjennomført ved bruk av regresjonsanalyser.

Regresjonen bruker alle observasjoner av lønnsomhet som avhengig variabel. Uavhengige variabler er størrelse, medlemskap i allianse og bruk/ikke-bruk av budsjett. Det antas at bankene som ikke brukte budsjett våren 2010, ikke gjorde det i perioden 2005-2010 heller. Til sist kontrolleres det også for år. Dummyvariabler for år gir mulighet til å kontrollere for årlige effekter. Disse antar verdi 1 dersom den aktuelle observasjonen av lønnsomhet er gjort i det aktuelle året. Signifikante dummyer for år angir årlige forhold signifikant forskjellig fra forholdene i 2005, som er baseår. Negative koeffisienter angir vanskeligere forhold, og lavere lønnsomhet, mens positive koeffisienter betyr mer fordelaktige forhold, og høyere lønnsomhet. Regresjoner for enkelt år ble også gjennomført, resultatene av disse er vedlagt. Videre presenteres kun den totale lønnsomhetsregresjonen.

Først ble det gjennomført en regresjon med lønnsomhet som avhengig variabel, og bruk/ikke-bruk som eneste uavhengige variabel. Dette ble gjort for å få et inntrykk av bruk/ikke-bruks effekt alene. Regresjonen gav svært lav forklaringsgrad. Bruk/ikke-bruk er signifikant, men beskriver kun en liten del av lønnsomhetsvariasjonen. Negativ koeffisient for variabelen gir at banker uten budsjett generelt er mer lønnsomme.

Tabell 7 - Regresjonsligning 1.

Regresjonsligning 1:		EKR = 10,0 - 2,23 Bruk/ikke-bruk		
	Koeffisient	P-verdi	R²	R² adj.
Konstant	9,9972	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-2,2330	0,018		
Regresjonen			1,2 %	1,0 %

Etter dette ble de resterende uavhengige variablene inkludert i regresjonsligningen.

Tabell 8 - Regresjonsligning 2.

Regresjonsligning 2: $EKR = 10,1 - 0,616 \text{ Bruk/ikke-bruk} + 0,000082 \text{ Str} + 1,33 \text{ Allianse} - 1,32 \text{ D}_{2010} - 2,18 \text{ D}_{2009} - 8,83 \text{ D}_{2008} - 1,98 \text{ D}_{2007} - 0,4 \text{ D}_{2006}$				
	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	10,1142	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-0,6156	0,466		
Størrelse	0,00008207	0,000		
Allianse	1,3287	0,058*		
Dummy 2010	-1,3171	0,134		
Dummy 2009	-2,1807	0,012		
Dummy 2008	-8,8301	0,000		
Dummy 2007	-1,9828	0,022		
Dummy 2006	-0,4022	0,641		
Regresjonen			28,5 %	27,3 %

Regresjonens forklaringsgrad er 28,5 %. Dette betyr at 28,5 % av variasjonen i lønnsomhet for 2005-2010 kan forklares gjennom de uavhengige variablene i regresjonen. Kontrollvariablene for år er negative alle år, og signifikante for 2007, 2008 og 2009. Lønnsomhet var lavere enn i 2005 alle årene. Finanskrisen slo inn mot slutten av 2007. 2008 var et vanskelig år for bankbransjen, før 2009 ble brukt til å komme seg opp igjen. Kontrollvariablene for år stemmer med forventningene. Videre er størrelse, som forventet, statistisk signifikant for å forklare variasjon i lønnsomhet. Koeffisienten er positiv, og angir at større banker er mer lønnsomme. Alliansemedlemskap er også signifikant på et 10 % signifikansnivå. Koeffisienten er positiv, og gir at alliansebankene er mer lønnsomme. Bruk/ikke-bruk har fremdeles negativ koeffisient som angir høyere lønnsomhet i banker uten budsjett. Det er imidlertid ikke en signifikant forklaringsvariabel for lønnsomhetsvariasjon. Med tanke på det begrensede utvalget respondenter uten budsjett, er ikke dette overraskende.

Grunnen til at bruk/ikke-bruk ikke er signifikant ligger i den sterke korreleringen med de andre uavhengige variablene. Bruk/ikke-bruk, størrelse og allianse korrelerer alle signifikant med hverandre (Vedlegg 5). Multikollinearitet antas imidlertid ikke å være et problem, da korrelasjonskoeffisientene alle er mindre enn 0,5 (Gripsrud et al., 2010, s. 299). En tilnærming for å finne ut hvilken av disse korrelasjonene som overstyrer bruk/ikke-bruk for variasjon i lønnsomhet, er å la bruk/ikke-bruk være avhengig variabel, med de uavhengige variablene størrelse og allianse i en regresjon.

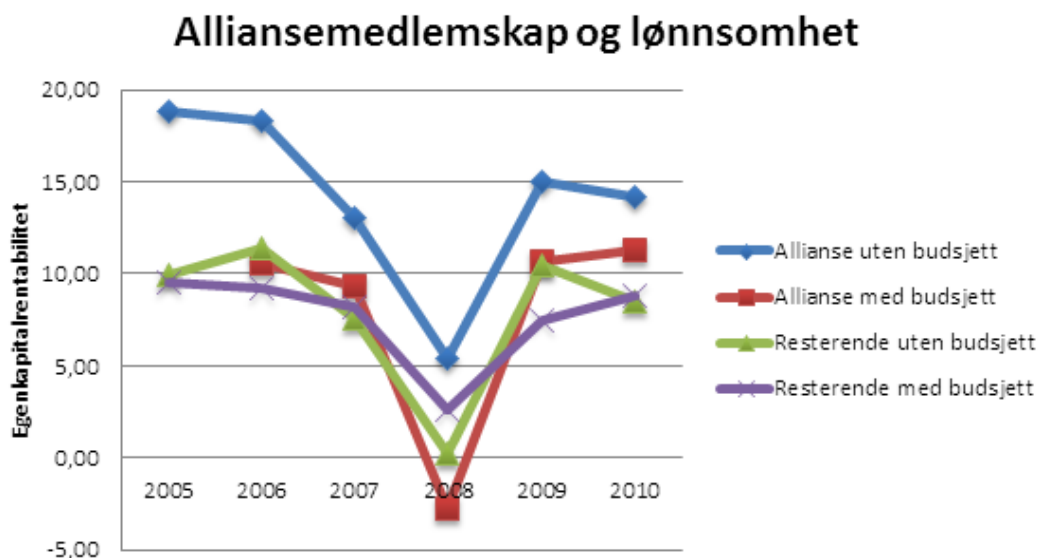
Tabell 9 - Regresjonsligning 3.

Regresjonsligning 3:		Bruk/ikke-bruk = 0,934 – 0,000005 Str. – 0,0178 Alliance		
	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	0,93397	0,000		
Størrelse	-0,00000481	0,000		
Alliance	-0,01783	0,638		
Regresjonen			8,7 %	8,3 %

Regresjonen viser at størrelse er en signifikant forklaringsvariabel for hvilke av bankene som bruker budsjett. Det er mer sannsynlig at en relativt stor bank ikke bruker budsjett, enn en relativt liten. Forskjellen i lønnsomhet mellom banker med og uten budsjett, vist i figur 9, er derfor grunnet forskjellig størrelse, og ikke forskjellig lønnsomhet. Selv om en ikke kan konkludere med at budsjettløse banker er mer lønnsomme, har en funnet noe interessant. Banker uten budsjett er generelt større enn banker med budsjett. Med tanke på ressurser spart på ikke å utarbeide detaljerte budsjett, er det forventet at store banker vil ha større fordel av å ikke bruke budsjett. Det kan imidlertid også tenkes at de vil ha mer behov for detaljerte planer, og at de er mer avhengig av detaljerte planleggingstall fra et budsjett.

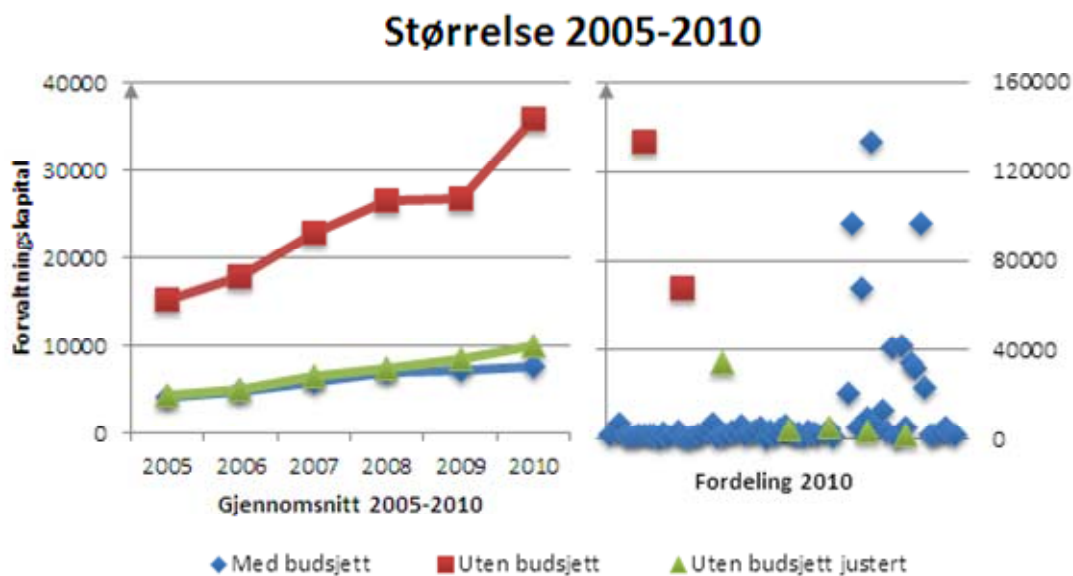
På tross av at høyere lønnsomhet ikke kan påvises blant bankene uten budsjett, kan det ikke utelukkes, da utredningen ikke har et kausalt design. At bruk/ikke-bruk ikke fremstår som en signifikant forklaringsvariabel for variasjon i lønnsomhet er ikke annet en forventet, med tanke på de få respondentene som ikke-bruker budsjett.

Videre ble det analysert for å se hvorvidt gruppen av banker uten budsjett består av en heterogen eller homogen gruppe når det kommer til lønnsomhet. Både alliansemedlemskap, på et 10 % signifikans nivå, og størrelse er signifikante forklaringsvariabler for variasjon i lønnsomhet. Det er interessant å se hvorvidt det finnes grupperinger blant bankene uten budsjett innen disse faktorene. Fra datasettet vet vi at tre av respondentene er medlem av samme allianse. Følgende figur viser hvor lønnsomme de er i forhold til de resterende bankene uten budsjett, samt banker i og utenfor alliansen med budsjett. Figuren viser at bankene uten budsjett, i alliansen, fremstår som den mest lønnsomme grupperingen av banker totalt.



Figur 10 - Alliansemedlemskap og lønnsomhet

Til slutt ble det analysert for hvorvidt bankene uten budsjett består av flere grupperinger i forhold til størrelse. Tester av varians i størrelse i gruppen med og uten budsjett viser at variansen er signifikant høyere i gruppen uten, for alle årene inkludert i datasettet.



Figur 11 - Størrelse 2005-2010

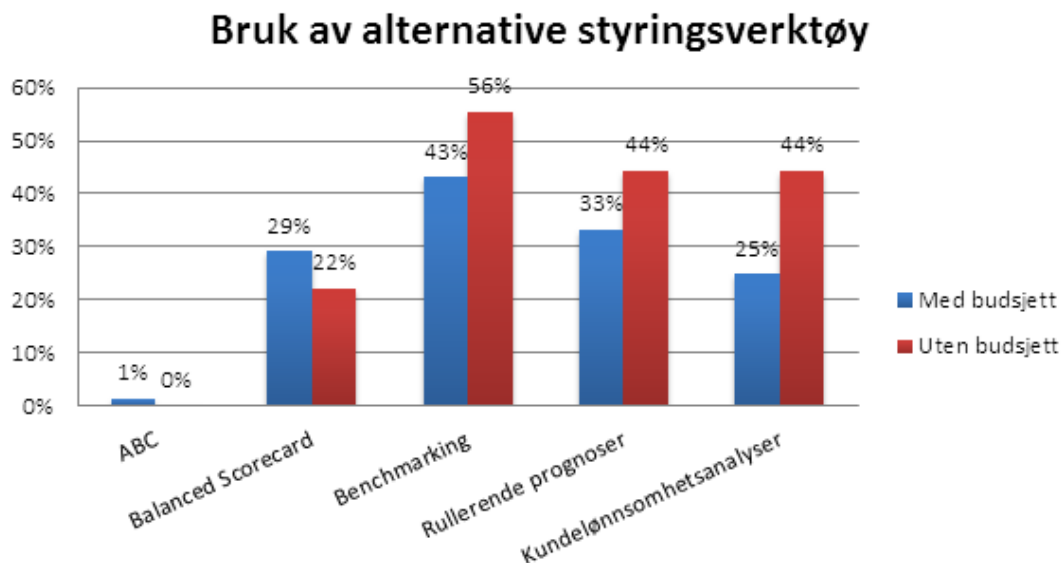
Som figuren også viser, er bankene uten budsjett gjennomsnittlig mye større enn bankene med budsjett. Dette ble også funnet i regresjonsanalysen. Ser man nærmere på størrelsen i

2010, ser man at tre av bankene uten budsjett skiller seg fra gjennomsnittet i størrelse. To av disse utstikkerne er en del av alliansen som har blitt kontrollert for tidligere. Velger man å kontrollere for alliansen også med hensyn til størrelse, vist ved linjen “uten budsjett justert”, ser en at gjennomsnittlig størrelse i de to gruppene er nokså lik fra 2005 til 2010. Den tredje banken som også er del av alliansen, er ikke inkludert i år 2010 grunnet fusjoner som gjør tallene usammenlignbare med årene før. De budsjettløse bankene ser med andre ord ut som en heterogen gruppen i størrelse, men alliansebankene er i snitt mye større enn de resterende, og gjør at gruppen av banker uten budsjett fremstår som større enn banker med budsjett. Dette bidrar til forklaring av figur 10, som viste at alliansebanker uten budsjett var de mest lønnsomme for hele perioden 2005-2010. Disse bankene var også de største, og vil dermed også være mest lønnsomme.

4.1.2 Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet (FS₂)

For å teste for forskjeller i hvilke alternative verktøy de to gruppene benytter, og hvilken nytte de har av disse, deles respondentene inn i brukere og ikke-brukere. De som oppgir at de bruker et verktøy i høy eller svært høy grad (4 og 5) defineres som brukere, mens de resterende anses som ikke-brukere. Antagelsen er gjort da det er vanskelig å analysere i hvilken grad et verktøy brukes. En slik antagelse gjør at andelen brukere i gruppen uten budsjett, kan sammenlignes med andelen i gruppen med budsjett.

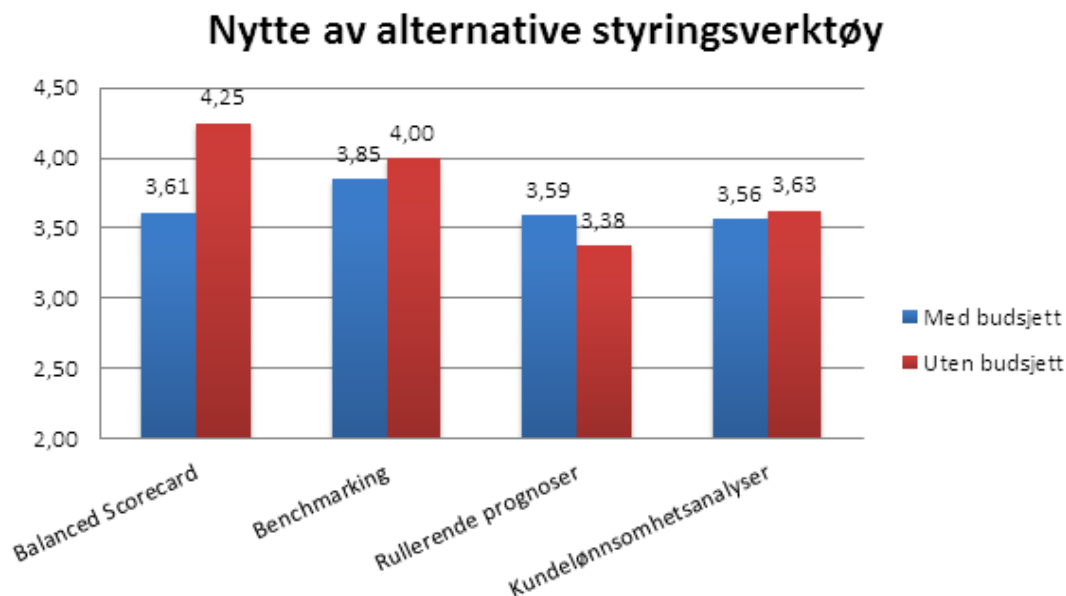
Spørsmål 11 i spørreundersøkelsen undersøker for i hvilken grad ulike økonomiske styringsverktøy brukes. ABC blir veldig lite brukt, og det gir ikke statistisk mening å analysere forskjeller i bruk og nytte av ABC. ABC diskuteres derfor ikke videre. Av de resterende verktøyene er det benchmarking som er mest brukt totalt, og i de to gruppene separat. 44,45 % av alle respondentene oppgir at de bruker benchmarking. I gruppen uten budsjett er andelen brukere av benchmarking så høy som 55,56 %, forskjellen er likevel ikke statistisk signifikant. Det er ei heller statistisk signifikante forskjeller mellom de to gruppene i bruk av de andre alternative verktøyene. Alle blir i høyere grad brukt av bankene uten budsjett. Unntaket er Balanced Scorecard som brukes noe mindre i denne gruppen. Dette er noe overraskende, da teorien tilsier at Balanced Scorecard vil være essensielt i en organisasjon uten budsjett. Funnet er dog ikke statistisk signifikant.



Figur 12 - Bruk av alternative styringsverktøy 1.

Videre ble det undersøkt for forskjeller i nytte av de ulike verktøyene. Først ble respondenter som i spørsmål 11 oppgav at de ikke benytter seg av verktøyet (1), og de som i spørsmål 12 oppgav at de ikke benytter seg av verktøyet (0), tatt ut. I spørsmål 12 antas det at nytte lar seg beskrive i relativ styrke og størrelse, og dermed også kan måles. Respondentene deles dermed ikke inn i grupper som i spørsmål 11.

Bankene uten budsjett har høyere nytte av alle de ulike verktøyene, bortsett fra rullerende prognoser. Det er vanskelig å se hvordan dette henger sammen med teori og forventninger. En skulle tro rullerende prognoser var veldig sentrale i en organisasjon uten budsjett som planleggingsinstrument. Videre er det ikke forventet at banker med budsjett vil ha *mer* nytte av rullerende prognoser, da mye av informasjonen i disse allerede finnes i de mer detaljrike budsjettene.



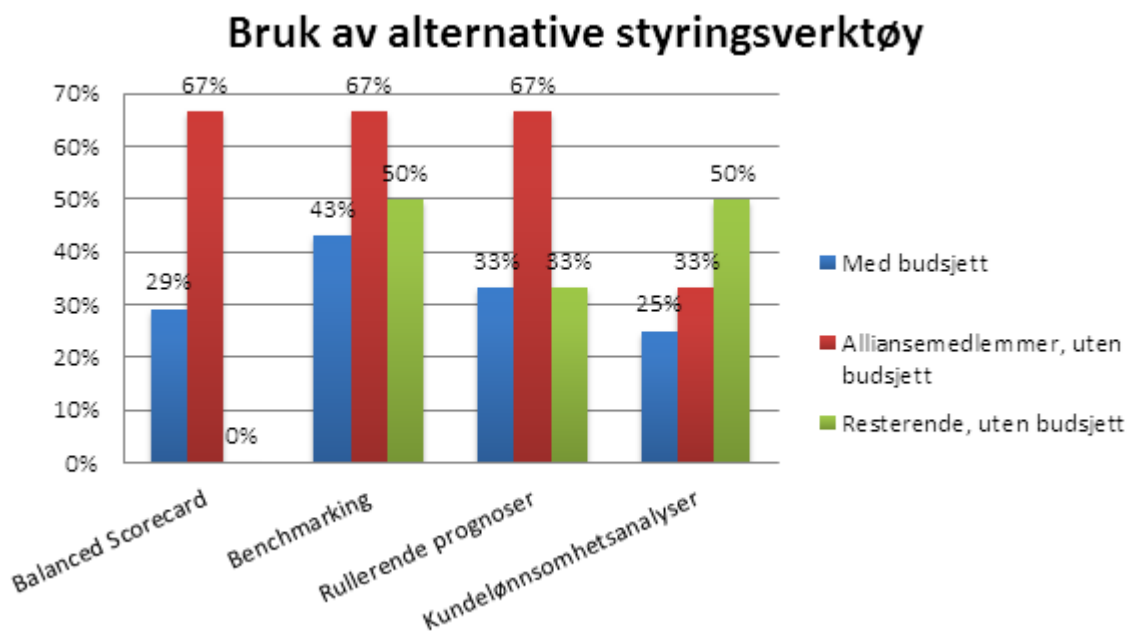
Figur 13 - Nytte av alternative styringsverktøy

Dersom man ser på de alternative verktøyenes bruksrater i de to gruppene, i sammenheng med nytten, er situasjonen noe spesiell. På tross av at budsjettbrukerne benytter alternative verktøy i mindre grad (figur 12), oppgir de at de har tilnærmet like høy nytte som ikkebrukerne (figur 13). En forklaring kan være at bankene med budsjett ikke har like mye tid og ressurser å bruke på alternative verktøy, som begrenser bruk av disse. Likevel oppnår de en høy nytte av den tiden de bruker på verktøyene, omtrent like høy som de budsjettløse bankene. En slik forklaring går i mot Beyond Budgeting teori, hvor verktøyene først når sitt potensiale når budsjettet er fjernet. For de alternative verktøyene oppgav banker uten budsjett en noe høyere nytte enn hva budsjettbrukerne gjorde, med unntak av rullerende prognoser som kommentert i forrige avsnitt. Selv om dette er i tråd med BB teori, kan ikke funnet tillegges stor vekt alene, da ingen av forskjellene i nytte er statistisk signifikante. Når man i tillegg vet at banker med budsjett bruker de fleste alternative styringsverktøyene betydelig mindre, øker det tvilen til hvorvidt Beyond Budgeting teorien stemmer for norske banker på dette området.

Særlig for Balanced Scorecard er analysen av nytte i de to gruppene interessant sett i sammenheng med bruk. BSC er det eneste verktøyet budsjettbankene bruker mer enn banker uten, men nytten av BSC er høyere for banker uten budsjett enn banker med. De få budsjettløse bankene som har valgt å bruke BSC, har imidlertid svært høy nytte av det.

For å analysere hvorvidt bankene uten budsjett består av en homogengruppe i forhold til bruk av alternative styringsverktøy, analyseres gruppens varians i tillegg til bruk av observasjon. En høy varians i bruk av alternative verktøy innad i gruppen uten budsjett tyder på høy heterogenitet i gruppen. Ingen av verktøyene hadde statistisk signifikant ulik varians mellom gruppen med og uten budsjett. Selv om det er variasjon i bruk av alternative styringsverktøy innad i gruppen uten budsjett, er variasjonen ikke større enn variasjonen i bruk av styringsverktøy blant banker generelt (vedlegg 4).

Dersom man inkluderer kontrollvariabelen “del av allianse”, ser man likevel antydninger til at grupperinger internt i gruppen eksisterer. Sammenheng mellom spredning og bruk av økonomiske styringsverktøy og alliansenettverk er tidligere påvist og diskutert (Abrahamson, 1991; Bjørnenak, 1997). For å illustrere forskjellen er figur 12, s. 60 gjentatt. Denne gangen med tre grupperinger, banker med budsjett, banker uten budsjett i en allianse, og resterende banker uten budsjett. For BSC, benchmarking og rullerende prognoser har alliansebankene høyere bruksrate enn de resterende bankene. Kundelønnsomhetsanalyser derimot blir i høyere grad brukt av de resterende bankene uten budsjett.



Figur 14 - Bruk av alternative styringsverktøy 2.

Den første analysen gav at alle de ulike verktøyene brukes mer i gruppen uten budsjett, med unntak av Balanced Scorecard. Når man kontrollerer for allianse i bruk av alternative

verktøy får man derimot et noe annet inntrykk. Benchmarking og rullerende prognoser brukes omtrent i like stor grad blant bankene med budsjett, og bankene uten budsjett ekskludert alliansemedlemmene. BSC brukes mindre av denne gruppen, mens kundelønnsomhetsanalyser brukes mer.

Ved første øyekast brukes styringsverktøyene mer av banker uten budsjett, i tråd med Beyond Budgeting teori og forventninger, unntatt for Balanced Scorecard. Forskjellen i bruk er likevel ikke statistisk signifikant. Videre kan det virke som alliansemedlemskap er med å påvirke hvorvidt, og hvilke, styringsverktøy som brukes i bankene uten budsjett. Dette stemmer med teori om at alliansenettverk kan være en medvirkende årsak i spredningen av økonomiske styringsverktøy (Abrahamson, 1991).

4.1.3 Oppsummering av kvantitativ analyse

I den kvantitative analysen blir utredningens to første forskningsspørsmål nærmere utforsket. *Hvilke karakteristika er det ved bankene uten budsjett (FS₁)? Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet i disse bankene, og hvordan (FS₂)?* Tester av ulike karakteristika, basert på eksisterende datasett på 81 norske sparebanker, viser at det er få områder hvor bankene med og uten budsjett er signifikant forskjellige.

Ved første øyekast så det ikke ut til å være forskjeller i strategi mellom banker med og uten budsjett. Kontrollert for interne grupperinger blant bankene uten budsjett, får man imidlertid at en gruppe i høyere grad følger en produktlederstrategi enn de resterende. Disse bankene er alle medlemmer av samme allianse. Ser man på forskjellen mellom de resterende bankene uten budsjett, og bankene med budsjett, er bildet noe endret. Inntrykket er at banker uten budsjett i høyere grad følger en kostnadslederstrategi enn bankene med budsjett, med unntak av alliansebankene. Videre anser banker uten budsjett omgivelsene som mer forutsigbare, men forskjellen er ikke signifikant fra banker med budsjett. Hvorvidt dette er et *resultat av* å ikke bruke budsjett, eller en *årsak til* å ikke bruke budsjett, kan være interessant å se nærmere på i den kvalitative analysen.

Ikke-brukerne av budsjett er mer kritiske til budsjettet, på alle områder. Noe som ikke er overraskende, og kan vanskelig sies å være et funn i denne sammenheng. Likevel er det

viktig, da det gir en indikasjon på at bankene som ikke bruker budsjett er bevisst dette, og har et mer negativt forhold til budsjettet enn bankene som bruker det. Bankene uten budsjett er jevnt over mer kritiske til budsjettet, men mer kritiske til noen områder enn andre. I presentasjonen av utredningens bakgrunns litteratur, ble det presentert en oversiktsfigur over budsjettets formål, kritikk og foreslåtte løsninger (figur 1, s.24). Denne figuren gir forventninger til hvilke styringsverktøy som blir brukt for å motvirke hvilke problemer. Hvilke områder de brukes på, og hvilke bedringer de søker å oppnå. Forventninger om hvordan ulike alternative verktøy blir brukt i budsjettløse banker dannes på bakgrunn av kvantitativ analyse av budsjettkritikk, bruk av alternative verktøy og teori om ulike alternative løsninger. Disse sammenhengene utforskes nærmere i den kvalitative analysen.

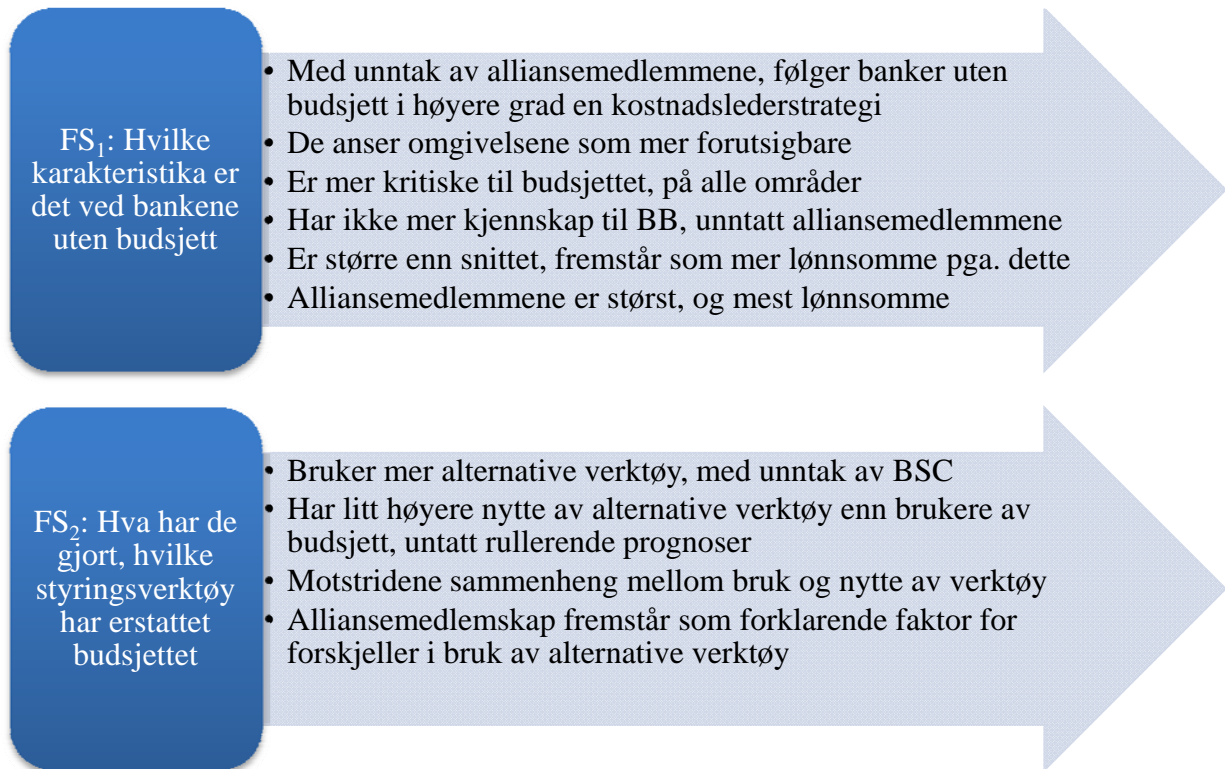
Statistiske analyser viser ingen forskjeller i banker med og uten budsjett, og deres kjennskap til Beyond Budgeting. Det finnes heller ingen forskjeller i økonomisjefs alder og ansenitet. Banker uten budsjett ser ut til å ha noe bedre kjennskap, som forventet, men forskjellen er ikke signifikant. Ved analyse av hvorvidt gruppen av banker uten budsjett er homogen eller heterogen i forhold til BB kjennskap, skiller alliansebankene seg ut igjen. Ekskludert alliansebanker uten budsjett, ser det ikke ut til å være forskjell mellom banker med og uten budsjett, og deres kjennskap til BB. Dette er overraskende, og kan være interessant å utforske nærmere i den kvalitative undersøkelsen.

Bankene med og uten budsjett ble også analysert for forskjeller i lønnsomhet. Først på et overordnet plan ved bruk av korrelasjonstester. Signifikante korrelasjoner ble så undersøkt nærmere ved hjelp av t-tester. EKR var signifikant høyere i bankene uten budsjett, for alle år med unntak av finanskrisearene, samt 2010, hvor tallene ikke tillegges stor vekt grunnet begrenset sammenlignbarhet. Bruk/ikke-bruk av budsjett har likevel liten forklaringskraft for variasjon i lønnsomhet. Når størrelse, alliansemedlemskap og år innføres som uavhengige variabler, er bruk/ikke-bruk ikke lenger en signifikant forklaringsvariabel for variasjon i lønnsomhet. Ytterligere analyser viser at bankene uten budsjett er mer lønnsomme, ikke fordi de ikke har budsjett, men fordi de er større. Størrelse har signifikant påvirkning på lønnsomhet. Dette er i samsvar med deler av Beyond Budgeting teorien, mens andre deler tilsier det motsatte. Dette kan også være interessant å utforske videre i den kvalitative analysen.

For bruk og nytte av ulike alternative styringsverktøy ble det ikke funnet signifikante forskjeller mellom banker med og uten budsjett. Andelen brukere av ulike alternative styringsverktøy, var noe høyere blant bankene uten budsjett for alle de alternative verktøyene, unntatt Balanced Scorecard. BSC hadde noe flere brukere blant banker med budsjett, sammenlignet med bankene uten. Dette er noe overraskende i forhold til BB teori. Det er også overraskende i forhold til de områder budsjettkriske, budsjettløse banker er forventet å fokusere på, samt den høyere nytten banker uten budsjett oppgir for Balanced Scorecard. Det kan uansett ikke tillegges stor vekt, da funnene ikke er statistisk signifikante. Et annet overraskende, ikke signifikant funn, var lavere nytte av rullerende prognoser i bankene uten budsjett. På tross av at forskjellen ikke er signifikant, kan det være interessant å se om kvalitativ analyse kan gi ytterligere innsikt i det som fremstår som motsetninger mellom teori og praksis. Dette gjelder også den tilsynelatende motsetningen mellom bruk og nytte, hvor banker med budsjett, tross lavere bruk, oppgir tilnærmet lik nytte av verktøyene.

Bruk av de ulike verktøyene ser noe annerledes ut kontrollert for medlemskap i alliansen. Denne gruppen banker har størst andel brukere, for alle de ulike verktøyene, med unntak av kundelønnsomhetsanalyser. De resterende bankene med og uten budsjett, har omtrent like bruksrater for benchmarking og rullerende prognoser. BSC blir brukt mer av banker med budsjett, og kundelønnsomhetsanalyser blir brukt mer i banker uten budsjett, utenfor alliansen. Det kan tenkes at de høye bruksratene av alternative verktøy i alliansebankene uten budsjett, kan forklares av deres kjennskap til Beyond Budgeting. Denne grupperingen ser ut til å være bedre kjent med konseptet, og er forventet å være kjent med ulike verktøy presentert i BB litteratur.

Det er generelt viktig å huske at bankene uten budsjett utgjør en relativt liten gruppe, noe som krever svært tydelige og klare tendenser for å oppnå statistisk signifikans. Med et større utvalg er det mulig å identifisere flere forskjeller, som ikke nødvendigvis er like tydelige, og likevel oppnå statistisk signifikans. For analyser av forskjeller internt i gruppen av banker uten budsjett, er disse problemene særlig tydelige. Utredningen har i begrenset grad benyttet seg av statistiske metoder for dette, og heller brukt observasjon da det gir like mye informasjon når utvalget er så lite. Med et så begrenset utvalg, kan det være særlig verdifullt å undersøke funn videre i den kvalitative analysen.



Figur 15 – Oppsummering FS₁ og FS_{2a}.

4.2 KVALITATIV ANALYSE: HVORDAN FUNGERER BANKER UTEN BUDSJETT?

Den kvalitative analysen utføres på grunnlag av kvalitative data innsamlet for utredningen. Intervjuene var semi-strukturerte, et valg basert på antagelser presentert under metode kapitlet. Forespørsel om intervju ble sendt til bankene som ikke brukte budsjett i det sekundære datasettet, i utgangspunktet til samme respondent (vedlegg 1). Grunnet endringer i noen respondenters funksjon, samt fusjoner og omorganisering i noen av bankene, falt to ut som aktuelle respondenter. Av de resterende syv har utredningen brukt tre respondenter. Intervjuguiden (vedlegg 2) ble sendt respondentene på forhånd, i tråd med valgt metode. Interessante punkter for videre utforskning fra den kvantitative analysen er flettet inn i analysen der hvor det er naturlig.

Av de tre respondentene er to av bankene medlem av den samme alliansen. Dette er også den alliansen omtalt i den kvantitative analysen. Alle tre representerer relativt store banker. Hva dette spesifikke utvalget respondenter kan bety for analysens resultater kommenteres i utredningens avslutning under svakheter og utfordringer. Den kvalitative analysen presenteres i samsvar med rekkefølgen på de forskningsspørsmålene som utforskes nærmere.

4.2.1 Hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet, og hvordan (FS₂ og FS₃)

Første del av den kvalitative analysen utforsker forskningsspørsmålene FS₂ og FS₃. *Hva har de gjort, hvilke styringsverktøy har erstattet budsjettet? Hvordan fyller nye styringsverktøy budsjettets gamle rolle?* Mens FS₂ også ble utforsket kvantitativt, utforskes FS₃ først og fremst i den kvalitative analysen. Resultatene av de kvalitative intervjuene og analysen for disse forskningsspørsmålene presenteres verktøy for verktøy.

Rullerende prognoser

Rullerende prognoser er det nest mest brukte styringsverktøyet inkludert i det kvantitative datasettet, og det eneste verktøyet banker uten budsjett hadde lavere nytte av enn banker med

budsjett. I den kvalitative undersøkelsen var rullerende prognoser det verktøyet som utmerket seg mest. Alle de kvalitative respondentene oppga at de bruker rullerende prognoser. Samtlige bruker dem til planlegging, mens noen også bruker dem til målsetting og utarbeidelse av incentivsystemer i ulike grader.

“Vi måler ikke mot prognoser, det er ingen som får bonuser eller avlønning basert på måloppnåelse av prognose. Vi bruker det for å se om vi er i henhold til de overordnede målene vi har satt oss, først og fremst.”

“Vi prøver nå et incentiv system som er helt ned på individ nivå, hvor vi bruker individuell salgs prognostisering og måling, helt ned på individ nivå.”

I det hele tatt virker det som de rullerende prognosene brukes i veldig forskjellig grad, og til veldig forskjellige ting blant de tre respondentene.

“Vi må lage en prognose, fordi bla. Finanstilsynet forventer, eller forlanger, at det foreligger noen form for prognose.”

Ifølge utredningens teoretiske modell gir rullerende prognoser relevante planleggingstall, og planleggingsprosessen forbedres. Relevante tall til både planlegging og målsetting fremstår som de rullerende prognosenes største fordel. Videre kan målsetninger basert på rullerende prognoser bli mer riktige, føles oppnåelige, og ha motiverende effekt på de ansatte, og ikke føre til uønskede organisasjonseffekter. De tar heller ikke, ifølge teorien, lang tid å utarbeide, og koster mindre enn et tradisjonelt budsjett. Ifølge teorien kan man da forvente at brukere av rullerende prognoser er kritiske til budsjettets tendens til å fort miste sin relevans...

“Det klart største argumentet for at vi sluttet å lage budsjett, var at man ofte før jul satt og lagde, og brukte mye tid og krefter på, et budsjett for kommende år, og ila. en måned hadde kanskje rentenivået endret seg en halv prosent, og ila. januar kunne hele budsjettet for neste år være bortkastet.”

... at de ønsker å redusere uønskede organisasjons effekter...

“Vi måler oss ikke mot det (de rullerende prognosene), så vi unngår den følelsen en ofte får ved bruk av budsjett... Jeg tror en prognose er mer ærlig, den er mer realistisk. Der vet man at man ikke blir kryssforhørt etterpå.”

... og de ser på de rullerende prognosene som mindre ressurskrevende enn det tradisjonelle budsjettet.

“Når det gjelder fordelene så er det jo dette med ressursbruk. Dette med at man slipper forhandlinger... det er ingen posisjonering som skal til, så man kan diskutere litt mer fritt hva trenden er.”

Særlig budsjettets raske tap av relevans dras frem av alle respondentene som et stort problem, og som en av hovedårsakene til at disse har valgt å ikke bruke budsjett. Dette samsvarer med at de bruker rullerende prognoser, som i teorien fører til mer relevante tall. Inntrykket samsvarer også med den kvantitative analysen, hvor budsjettets raske tap av relevans var den kritikkgruppen bankene uten budsjett var mest enige i. Respondentene bekrefter også at banker uten budsjett synes det er viktig å unngå uønskede atferds effekter som kan følge av tradisjonelle budsjett, den nest største kritikkgruppen fra de kvantitative analysene. Rullerende prognoser er en av måtene de unngår dette, gjennom sikring av “ærlige” tall, og reduksjon av forhandlinger. Selv om budsjettets ressursbruk blir nevnt som et problem, fremstår det ikke som den fremste årsaken til fjerning. Hvorvidt rullerende prognoser kan virke besparende avhenger av hvordan de utformes, og hvordan de brukes.

“De rullerende prognosene vil kanskje ikke spare så mye ressurser, vertfall ikke dersom du skal gjøre det sånn som vi har gjort det i noen år nå, hvor det er veldig mange involvert.”

De rullerende prognosenes gevinst avhenger av hvor suksessfulle bankene er i å utarbeide dem, og bruke dem, på en hensiktsmessig måte. Den kvantitative analysen viste en noe lavere nytte av rullerende prognoser blant ikke-brukerne. En mulig forklaring er at det blir for mange krav til prognosene når et budsjett ikke foreligger, slik at de mister sine fordeler og man ikke oppnår samme nytte som man kanskje ellers ville gjort.

“Vi ser at noe som kan svikte litt uten budsjett er kostnadssiden. Der får en hele tiden et nytt kostnadsbilde for hver nye prognose, noe som kan være litt frustrerende... Der kommer vi fremover til også å lage en slags kostnadsramme basert på det vi da vet ved utarbeiding av prognosen... Det er en erfaring vi har gjort, at vi må ha, jeg vil ikke kalle det et budsjett, men gjerne en ramme.”

Alt i alt virker det som bruk av, enighet med kritikken mot budsjettet, og områder hvor rullerende prognoser i teorien kan hjelpe, henger sammen. Funn fra den kvantitative analysen, om lavere nytte blant banker uten budsjett av rullerende prognoser, avviker noe fra forventninger og teori. Dette kan være forårsaket av krav til prognosene som forhindrer dem i å oppnå sitt potensiale. Det er også interessant å se i hvor forskjellig grad, og til hvor forskjellige formål, de tre respondentene benytter seg av rullerende prognoser. Særlig respondenter som utarbeider prognoser grunnet noe som kan minne om plikt, kan ikke forventes å ha like høy nytte av verktøyet. Dersom denne plikten er noe flere banker uten budsjett opplever, kan dette og være en forklaring på hvorfor banker uten budsjett ikke har høyere nytte av de rullerende prognosene.

Benchmarking

Det neste verktøyet som utmerket seg i intervjuene var benchmarking, som også brukes i ulik grad, og til ulike formål av alle respondentene. I den kvantitative undersøkelsen var benchmarking det alternative styringsverktøyet som var mest brukt, både totalt og blant bankene uten budsjett (se figur 12, s.60). De kvalitative respondentene oppgir at benchmarking brukes både eksternt og internt, og i ulike kombinasjoner av disse. De brukes til målsetting, motivering og planlegging. Ofte brukes benchmarking også som en del av målekortet i balansert målstyring (Balanced Scorecard).

“Før brukte vi en del ressurser på det som kan kalles intern rapportering, som vi nå har erstattet med benchmarking, opp mot andre banker. Da sammenligner man med banker som er i samme marked, som merker de samme svingningene, og påvirkes av de samme renteendringene.”

“I målekort sammenheng har vi brukt benchmarking i mange år.”

I teorien brukes benchmarking først og fremst for evaluering av prestasjoner, for å gi mer oppnåelige og motiverende prestasjonsmål (Horngren et al., 2009). Ved å bruke benchmarking, enten eksternt eller internt, er målet å unngå uønskede atferdseffekter som ofte resulterer ved bruk av budsjettet til de overnevnte formål. For å oppnå dette er det viktig at målene er relative, og tar utgangspunkt i forhold som de ansatte føler de kan kontrollere (ibid.). Siden alle de kvalitative respondentene oppgir at de i noen grad benytter seg av benchmarking, forventes en viss skepsis til budsjettets mulige atferdskonsekvenser.

“Når man var rundt og skulle snakke med hver enkelt avdeling, bar det veldig preg av forhandling om budsjettet, for alle ville ha minst mulig krav, og mest mulig romslig, slik at de ikke ble tatt på det senere.”

Videre kan benchmarking i teorien begrense problemer med lite relevante tall.

“Det er mye mer relevant å sammenligne med andre, enn å sammenligne mot et budsjett, som kanskje allerede er for gammelt.”

Som de rullerende prognosene oppfyller mange ulike roller, og brukes i forskjellig grad til ulike ting, har benchmarking også ulike bruksområder og formål. På et lokalt bankkontor nivå kan intern benchmarking brukes for å skape en intern konkurranse, mens noen av bankene velger å måle mot eksterne aktører på et mer overordnet konsern nivå.

“Vi bruker benchmarking, der vi klarer å bruke benchmarking... spesielt i internregnskaps sammenheng.”

“Vi bruker benchmarking totalt i banken, i forhold til andre banker.”

Respondentene oppgir at de bruker benchmarking til de formål teorien sier vil ha nytte av benchmarking. Kvantitativt var benchmarking det mest brukte alternative verktøyet, og uønskede organisasjonseffekter den nest største kritikken mot budsjettet. Den kvalitative analysen støtter opp under en sammenheng mellom bruk, kritikk mot budsjett og teori, også for benchmarking.

Balanced Scorecard

To av respondentene som ble intervjuet oppgir at de benytter seg av balansert målstyring (BSC). Begge har benyttet seg av dette i lang tid, og det ble tatt i bruk før budsjettet ble fjernet. BSC er det eneste av de alternative styringsverktøyene presentert i utredningen som kvantitativt hadde lavere bruksrate blant bankene uten budsjett. Det er dermed mulighet for at BSC brukerne er overrepresentert i den kvalitative analysen. Den siste respondenten oppgir imidlertid at de ikke benytter seg av verktøyet i det hele tatt.

Hovedfokus i Balanced Scorecard ligger på å synliggjøre og forenkle linken mellom langsiktig strategi og det operasjonelle (Kaplan & Norton, 1996). Gjennom å tydeliggjøre denne sammenhengen, motvirker et Balanced Scorecard i teorien budsjettets problemer med nettopp det. Et styrket forhold mellom strategi og det operasjonelle vil videre bedre grunnlaget for planlegging og målsetting, som lettere kan ses i sammenheng med langsiktig strategi (Malina & Selto, 2001). Koordinering og kommunikasjon mellom avdelinger kan bli bedre, ansvar kan tydeliggjøres og uønskede organisasjonseffekter reduseres. Dersom teorien stemmer, forventer man først og fremst at Balanced Scorecard brukere er opptatt av strategi, og styrket link mellom det økonomiske styringssystemet og strategi...

“Strategien har vi helt bevisst brukt mye tid og krefter på å få ut til folket, også via målekort. Vi er kanskje litt sære akkurat når det kommer til målekort. Vi har kun ett målekort, og det er på et strategisk nivå. Alle har de samme indikatorene og alle har det tilgjengelig. Både de som sitter i kassen og adm.dir. har egentlig de samme målene å jobbe mot. Alle kan se det, det er ikke noen ting som er skjult for noen.”

... samt å bruke mål og prestasjonsevalueringer som ikke fører til uønskede atferdseffekter.

“På de strategiske målene bruker vi stort sett målekortet. De strategiske målene er like for alle enhetene våre, vi har for eksempel et mål om markedsandel og sånne ting... Vi bruker også ikke finansielle måltall som kundetilfredshet, ansattes tilfredshet, kvalitet og markedsandel.”

I Beyond Budgeting teori legges BSC frem som et svært viktig verktøy for budsjettløse organisasjoner. De kvantitative analysene viser likevel at bruken ikke er høyere blant banker uten budsjett, men omvendt. Dette stemmer ikke med forventninger fra teori, eller antagelser basert på ikke-brukernes kritiske syn på budsjettets evne til å tydeliggjøre strategi. En mulig forklaring finnes videre i den kvantitative analysen. Kontrollerer man for alliansemedlemskap finner man at det er alliansebankene som i høyere grad benytter seg av alternative styringsverktøy, inkludert BSC (se figur s.62). Disse bankene så også ut til å ha bedre kjennskap til BB teori. En mulighet er at dette har ført til deres utstrakte bruk av alternative styringsverktøy, særlig BSC. At dette er tilfellet blir bekreftet gjennom de kvalitative intervjuene, hvor alliansebankene har et veldig bevisst forhold til strategi, og hvordan denne bør knyttes opp mot det operasjonelle for å få maksimalt ut av fraværet av budsjett.

“Vi har en god prosess knyttet opp til strategi, der vi har et slags årshjul knyttet til hvordan vi arbeider med strategi. Derifra lager vi forretningsplaner og handlingsplaner og jobber med strategi. Vi setter mål, som vi inkluderer i målekort. Vi har en prosess knyttet til dette.”

Videre forutsetter denne forklaringen av ulik bruk av Balanced Scorecard, at de resterende bankene uten budsjett er mindre opptatt av å tydeliggjøre strategi, og mindre kritiske til budsjettets evne til å gjøre dette. Dette ser imidlertid ikke ut til å være tilfellet.

“Tidligere var det veldig fokus på volum, og ikke så mye på resultat. De ansatte var lite opptatt av resultatene, de visste knapt hvordan bankene gikk, så vi fikk mer fokus over på det, og i og med at vi kombinerte det med et belønningssystem, et bonussystem, så fikk vi også fokus mot bankens strategi... Linken mellom strategi, belønning, risikovurdering og handlingsplan er viktig.”

Det viser seg at de også er kritiske til budsjettets link til strategi, men foretrekker å bruke andre verktøy enn BSC for å styrke denne linken.

“Vi innførte kritiske suksess faktorer i strategien. Hva måtte vi lykkes med, hva kunne gå galt, og så brukte vi det for å lage en årlig handlingsplan. Enkle planer, i forhold til tidligere hvor man hadde store markedsplaner som aldri ble lest.”

Mindre kjennskap til Beyond Budgeting teorien, og mindre fokus på linken mellom det operasjonelle og strategien, virker som en dårlig forklaring på forskjellen i bruk av BSC mellom alliansebankene og de resterende bankene uten budsjett. En annen mulig forklaring på ulik bruk, ble imidlertid også introdusert i den kvantitative analysen. Nyere teori om Beyond Budgeting foreslår to ulike retninger. Der hvor den ene retningen er mer opptatt av kostnadsbesparelser, og “det enkle er ofte det beste”, fokuserer den andre på linken til strategi, og kommunisering av strategi utover i organisasjonen. Mye tyder på at alliansebankene, som følger en produktlederstrategi, vil følge denne siste versjonen av Beyond Budgeting, mens kostnadsledernes fokus er mer på besparelser og forenkling av det økonomiske styringssystemet.

“Balansert målstyring har vi holdt på med siden 1995, det begynte vi med lenge før vi kuttet budsjett. Det er innarbeidet, og vi bruker det på avdeling og divisjonsnivå, men også på konsern nivå. Det er et brukt verktøy hos oss.”

- Alliansebank

“Det hadde vi oppe til diskusjon for snart 10 år siden... Vi sa vel egentlig at skal vi ha fokus på det som skaper resultater”, eller skal vi bare ta det resultatet som er skapt, og så forutsetter vi at de som driver de ulike avdelingene har fokus på det som skaper resultater.”

- Bank utenfor alliansen

Kundelønnsomhetsanalyser

Kundelønnsomhetsanalyser ble ikke presentert i detalj i teori delen av utredningen, men ble introdusert som et verktøy med samme tankegang som ABC og ABB. I det kvantitative datasettet har kundelønnsomhetsanalyser en relativt høy bruksrate blant bankene uten budsjett, særlig sett i forhold til bankene med budsjett, 44 % vs. 25 %. Alle de tre respondentene i den kvalitative analysen oppgir at de benytter seg av dem, i en eller annen

form eller grad. De påpeker alle at dette er noe som er på vei tilbake, og at viktigheten av gode kundelønnsomhetsanalyser er forventet å øke i tiden som kommer.

“Vi bruker kundelønnsomhetsanalyser. Vi holder faktisk på å jobbe med dette i disse dager, for å lage en ny og bedre modell for lønnsomhetsmålinger. Ikke bare for kunder, men også produkter osv. ... Det blir veldig viktig fremover med gode lønnsomhetsmodeller, og det å ikke bare se på her og nå lønnsomhet, men også potensiell lønnsomhet.”

Kundelønnsomhetsanalyser fører i teorien til mer relevante og korrekte tall, tydeligere strategi, samt en mulig reduksjon i uønskede organisasjonseffekter, da kalkyle grunnlaget blir mer riktig og påvirkelig for de som dømmes ut ifra det. Som vist tidligere er banker uten budsjett mer kritiske til budsjettets påvirkning på disse områdene. Bruk av verktøy som kan bidra til bedring er derfor forventet. Ved diskusjon rundt hvorfor kundelønnsomhetsanalyser brukes, og hva deres bidrag til den økonomiske styringen er, kom også noen av disse tingene frem. Kundelønnsomhetsanalyser har forskjellige oppgaver hos de ulike respondentene, og få fellesnevnerne kunne identifiseres, med unntak av kundelønnsomhetsanalysenes tilknytning til strategi, og potensiale til å bidra i den strategiske planleggingen.

“Vi har sagt i strategien at vi skal foredle kundemassen, og det er jo da, blant annet, viktig å få opp lønnsomheten på de forskjellige porteføljene.”

“De brukes av saksbehandler når de sitter og jobber med den enkelte kunde, de brukes av banksjefer som sitter og ser på porteføljer og kundemasser, og det brukes mer overordnet strategisk for å se på f.eks. segmenter, og til å vurdere hvilket segment vi skal satse på, ungdom, eldre, LO, landbruk osv.”

Kundelønnsomhetsanalyser er det eneste verktøyet som brukes mer av bankene uten budsjett, *utenfor* alliansen. Dette kan og sees i de kvalitative respondentene. Alliansebankene mente i høyere grad at kundelønnsomhetsanalyser var noe som var på vei tilbake. De hadde ikke brukt det like mye de siste årene, men regnet med at det ville komme mer og mer. Dette stemmer med de forskjellige bruksratene fra den kvantitative analysen. De to gruppens ulike strategiske fokus, differensierings og kostnadsfokus, stemmer også overens med dette bildet. Alliansebankene, som følger en produktlederstrategi, har ikke hatt like stor fokus på

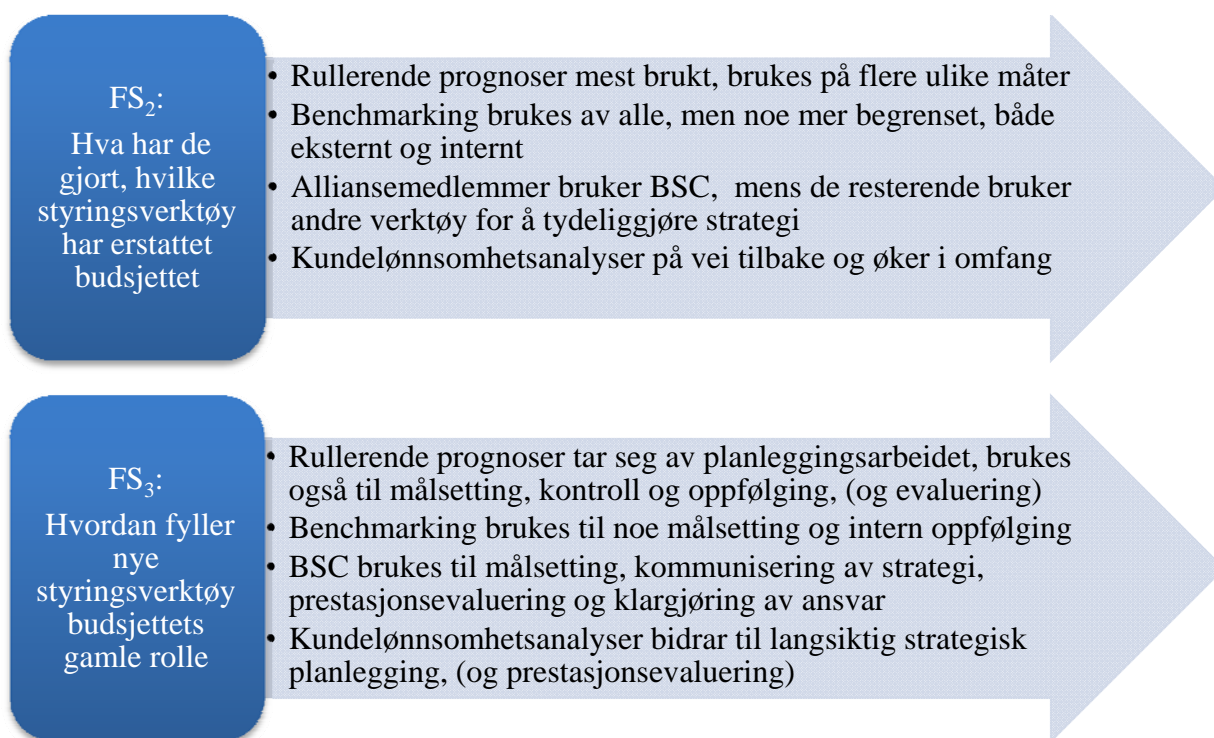
kostnadsbesparelser. Med den endrede situasjonen banker står ovenfor i dag, har imidlertid dette blitt viktigere, og de ønsker nå å utvikle bedre kundelønnsomhetsanalyser. Den kvalitative analysen bekrefter de kvantitative funnene også for dette verktøyet.

Andre verktøy

I tillegg til de styringsverktøyene som allerede er diskutert, inkluderer utredningen også noe data om ABC – aktivitets baserte kostnadskalkyler. Disse har ikke blitt analysert i særlig utstrekning, hverken kvantitativt eller kvalitativt. ABCs svært lave bruksrate gjør det uinteressant å utforske videre. Ingen av respondentene i den kvalitative undersøkelsen oppgir at de bruker ABC. Heller ikke i den kvantitative analysen, med definisjonen av en bruker som benyttes der, fantes det ABC-brukere blant bankene uten budsjett. Det var imidlertid én kvalitativ respondent med kostnadskalkyler som minner om en ABC tankegang.

“Enkelte kostnadstyper er jo egentlig ikke kostander som de ute kan påvirke, for eksempel IT, pensjon, driftskostnader osv. Istedenfor da å tre dem over hodet på dem, og legge dem ut i deres prognoser, så har vi valg å prognostiserer dem kun sentralt.”

Ut over dette kom det ikke frem noen spesielle verktøy som ble brukt i noen av respondentenes styringssystemer i innsamling og analyse av kvalitative data.

Figur 16 - Oppsummering av FS_{2b}. og FS₃

4.2.2 Hva er fordelene og ulempene ved å ikke bruke budsjett (FS₄ og FS₅)

For ytterligere innsikt i organisasjoner uten budsjett, utforskes utredningens to siste forskningsspørsmål, FS₄ og FS₅. *Hva er organisasjonene uten budsjett fornøyd med? Hva ønsker de/forsøker de å endre?* Analysen presenteres basert på ulike fordeler bankene uten budsjett opplever. Fordelene er knyttet opp mot de fem gruppene med budsjettkritikk.

Mer relevante tall

Alle tre respondentene i den kvalitative analysen oppgav dette som en av de største fordelene ved å ikke bruke budsjett, og et av de største problemene ved å bruke budsjett. Særlig ble bransjespesifikke karakteristika, respondentene mente førte til ytterligere fordeler ved å ikke bruke budsjett i banknæringen, dratt frem.

“Så lenge rentenivået er stabilt så er jo et bankregnskap og driften av en bank relativt forutsigbart. Men, med engang det begynner å røre seg, enten på utlåns siden eller på funding og innlån, når rentenivået på de to markedene begynner å forandre seg, så blir tallene veldig fort endret ganske mye.”

“Budsjettene kan veldig fort bli avleggs, og visst man skulle hatt noe så måtte man lagt inn forutsetninger om rentenivå og mange utviklingstrekk som man like godt kunne bommet på som å treffe på.”

Alle respondentene bruker rullerende prognoser, som har mer relevante tall som hovedformål. I tillegg til å gi mer relevante tall for planlegging, blir det også nevnt at de rullerende prognosene muliggjør rask respons og hurtig innarbeiding av relevante endringer i omgivelsene. Dette knyttes blant annet opp mot en bedre evne til å reagere, og som en konsekvens, bedre håndtering av eksempelvis finanskrisen i 2007/2008.

“Når rentenivået begynte å røre på seg, fikk vi mer treffsikre mål på hvor vi kom til å ende fire ganger i året. Styret og ledelsen fikk mye kjappere problemstillingen opp på bordet, og fikk tatt de nødvendige grepene som måtte tas.”

I den kvantitative analysen ble det funnet antydninger på at budsjettløse banker synes endringer i omgivelsene er lettere å forutse. Dette kan være i samsvar med BB teori, dersom det er grunnet mindre bruk av budsjett. Ellers vil banker som lettere kan forutse endringer i omgivelsene forventes å bruke *mer* budsjett, da de ikke vil miste sin relevans like fort. Sett i sammenheng med kvalitativ data virker det som BB teorien holder det den lover på dette området. Endringer i omgivelsene oppfattes som lettere å forutse for banker uten budsjett, grunnet bruk av alternative styringsverktøy, og ikke generelt mer forutsigbare omgivelser.

“Dette var også noe vi erfarte i 2008 under finanskrisen, da vi satte i gang med prognoser midt under finanskrisen. Vi så at når vi lagde prognoser på det vi trodde, så gikk regnestykket opp, noe som gjorde at vi satte i gang tiltak for å kutte kostnader for eksempel. Vi oppdaget det fortere.”

Respondentene er fornøyd med de rullerende prognosenes evne til planlegging og målsetting, men i teorien kan rullerende prognoser også brukes til andre formål. Blant annet koordinering og kommunikasjon, allokering og prioritering, og oppfølging og kontroll. Her ser en av respondentene rom for bedring.

“Ressursallokering er et viktig nøkkelord synes jeg, som man må ha med seg i prognose arbeidet. Man kan ikke bare bake det inn, men man må ha diskusjoner rundt det... Når den enkelte prognose ikke er “god nok”, må vi utfordre og bli utfordret mer på hva vi konkret gjør med det, og når gjør vi det.”

Som nevnt brukes også benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser av alle respondentene i den kvalitative analysen. Respondentene oppgir at disse også bidrar til å oppnå mer relevante tall. Benchmarking sikrer relevante og oppnåelige eksterne prestasjonsmål, mens kundelønnsomhetsanalyser sikrer relevante og oppnåelige interne prestasjonsmål.

Mindre spill med tall

Den kritikken bankene, både totalt sett og delt inn etter bruk av budsjett, var nest mest enig i er budsjettets tendens til å lede til uønsket oppførsel. Ved å erstatte budsjettet, særlig dets funksjon som prestasjonsevaluering, oppgir de kvalitative respondentene at de har redusert uønsket oppførsel. Bruk av rullerende prognoser til planlegging gir mer ærlige tall, basert på reelle behov og forventninger, og ikke et ønske om å sikre seg.

“Vi unngår den følelsen en ofte får ved bruk av budsjett, at man er litt forsiktig med inntekten og overdriver litt med kostnadene slik at man er sikker på at man kommer i mål, spesielt dersom man da har incentiver knyttet opp mot det.”

Noen av respondentene bruker benchmarking til å sette mål. Dette ser ut til å fungere bra på et overordnet konsern nivå. Intern benchmarking på lokalt nivå derimot kan det virke som om bankene nå velger å gå bort ifra. Ved benchmarking mellom bankkontor oppleves det at målene ikke bidrar til mindre spill med tall. Ulike forutsetninger for ulike kontor, gjør mål umotiverende og lite oppnåelige, og det blir meningsløst å sammenligne dem med hverandre.

“Vi brukte intern benchmarking mellom kontorene før, det har vi nå gått bort ifra. Litt fordi vi har vokst såpass mye de siste årene, og vi har ekspandert til nye områder. Disse nyopprettede kontorene kan ikke benches mot opprinnelige og satte bankkontor.”

Dette viser at benchmarking ikke alltid er egnet til å lage oppnåelige og motiverende prestasjonsmål (Horngren et al., 2009). Grunnet veldig forskjellige utgangspunkt for ulike avdelinger i samme bank, gjelder dette særlig intern benchmarking. Ekstern benchmarking brukes hos alle respondentene, og fremstilles som en del av arbeidet med å holde seg oppdatert i forhold til konkurrenter.

“Vi bruker benchmarking totalt i banken, i forhold til andre banker. Tidligere hadde styret veldig fokus på hver avdeling internt i banken, dette er nå vridd til at styret har mer fokus på benchmarking mot andre banker som vi kan sammenligne oss med.”

“Vi bruker ekstern benchmarking for markedsandeler og slikt. Nå er jo markedet blitt såpass tøft at vi må følge med på våre konkurrenters utsalgs priser.”

Totalt sett fremstår mer ærlighet som en av de største fordelene ved å forlate budsjettet, og å innføre alternative prosesser og verktøy. På spørsmål om hva som er den største fordelen ved å ikke bruke budsjett svarte en av respondentene følgende:

“Vi har ingen forhandlinger, det er ingen posisjonering som skal til. Man kan diskutere litt mer fritt hva trenden er, hva den lokale banksjef mener om utviklingen fremover. Det er ikke påvirket av en taktisk tankegang.”

Bedre tilknytning til strategi

En tredje fordel ved å forlate budsjettene, som også ble bekreftet i de kvalitative intervjuene, var en bedret evne til å tydeliggjøre strategi. Dette er også en av de bedringene teorien påpeker man vil oppnå ved å forlate budsjettet. De 12 BB prinsippene skal bidra til helhetlig tenkning, på alle nivåer, i en organisasjon (Hope & Fraser, 2003). Denne studien har ikke

kartlagt hvorvidt de 12 prinsippene er fulgt, men simpelthen analysert ikke-brukerne av budsjett. Respondentene mener alle at de nå klarer å kommunisere strategi tydeligere.

“Tidligere var det veldig fokus på volum, og ikke så mye på resultat. De ansatte var lite opptatt av resultatene, de visste knapt hvordan bankene gikk, så vi fikk mer fokus over på det, og i og med at vi kombinerte det med et belønningssystem så fikk vi også fokus mot bankens strategi.”

Når strategien er innarbeidet i organisasjonens styringssystem, sier teorien at planleggingen får et bedre fokus. Mål blir mer langsiktige, basert på verdiskapning, og ikke kortsiktig profitt. Kundelønnsomhetsanalyser er et av verktøyene respondentene bruker for å innarbeide strategien. Disse brukes blant annet til vurdering av langsiktige strategiske valg, som for eksempel hvilket markedssegment man skal satse på.

“Det blir veldig viktig fremover med gode lønnsomhetsmodeller. Og det å ikke bare se på her og nå lønnsomhet, men også potensiell lønnsomhet. Du er ikke så lønnsom for oss her og nå, men du vil kanskje bli det. Det er noe vi jobber med, som blir viktig.”

Viktigheten av å innarbeide strategi ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser, dras frem som en ting de siste års endringer i banknæringen har ført til. Bankene har utvidet sin rolle fra långivere og plasseringssted, og fått en mye bredere rolle som total tilbyder av økonomiske tjenester. Dette krever tilpassede styringssystemer.

“Det blir jo slutt på den tradisjonelle bankrådgiveren ute i bankene, nå skal det være finansielle rådgivere, overalt... Og da er det klart, vi er nødt til å se kunden som en helhet. Så de blusser egentlig opp igjen, kundelønnsomhetsmetodene.”

I den kvantitative analysen skilte alliansebankene seg fra de resterende bankene uten budsjett. De fulgte en produktlederstrategi, mens de resterende fulgte en kostnadslederstrategi (se figur s. 45). Dette er også de bankene som bruker BSC, mens den siste respondenten, utenfor alliansen, oppgir at de bruker andre alternative verktøy for å innarbeide strategien. Dette er i tråd med teori om at Balanced Scorecard er et bedre egnet

verktøy for organisasjoner som følger differensieringsstrategier. Det er viktig å kommunisere langsiktige mål, og oppmuntre til oppførsel i tråd med disse. En alliansebank vil ha større behov for verktøy tilrettelagt for å kommunisere strategi. En kostnadslederstrategi er muligens lettere å kommunisere, og vil ikke kreve like mye av styringssystemet.

“Den teknikken vi bruker nå, er at når man klikker seg inn på målekortet, så fins det en beskrivelse av hvorfor vi måler akkurat det, og et eget avsnitt i forklaringen hvor vi forankrer begrunnelsen opp mot strategien.”

Dette betyr imidlertid ikke at bankene uten budsjett, utenfor alliansen, ikke er opptatt av strategi, men at de muligens ikke ser behovet for kompliserte verktøy for å kommunisere og innarbeide strategi. På spørsmål om hvorvidt å forlate budsjettene har ført til en klarere tilknytning til langsiktig strategi, svarte en av respondentene:

“Vi er i en prosess hvor vi fremdeles jobber med dette, akkurat denne biten tror jeg er den vi må jobbe videre med.”

Andre fordeler/ulempes ved å ikke bruke budsjett

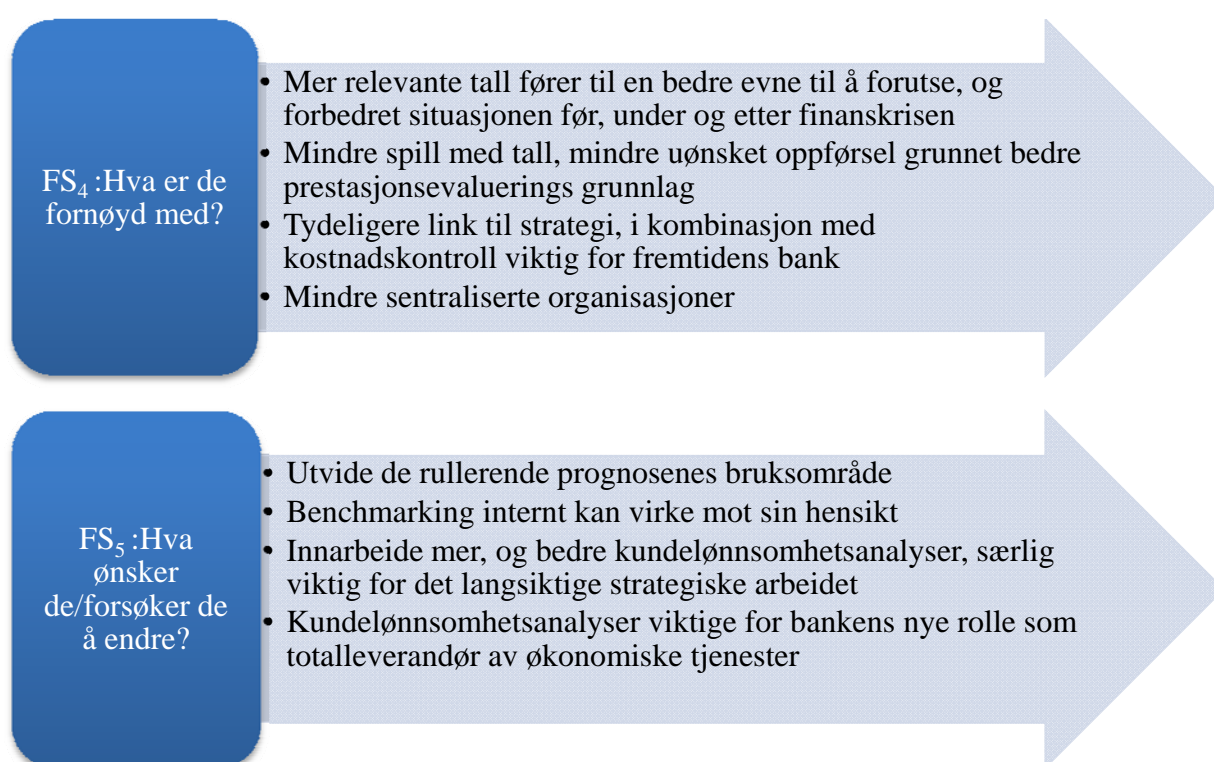
De to siste kritikkgruppene blir også motvirket, men fordeler forbundet med bedring i disse var ikke like fremtredende. For noen har fraværet av budsjett gitt muligheten til mindre sentraliserte organisasjoner, med mer desentralisert beslutningsmakt.

“Det er jo i utgangspunktet selvstendige, små, banker. De har laget sine egne mål, ut i fra sitt markedsområde, der de opererer, og hvor de kjenner markedet aller best. Ut i fra det, lager de sine salgsmål, og får tildelt ressurser og alt annet med utgangspunkt i det.”

Angående desentralisering blir det også påpekt at fordelene ikke vil oppnås om man ikke er forberedt på å gjennomføre endringen, og har de ressursene som er nødvendige for å gjøre dette på en vellykket måte.

“Det er både fordeler og ulemper med å desentralisere helt og holdent. Det stiller krav til kompetanse og andre ting, som man kanskje ikke tenker over når man slipper det hele fritt.”

Om ressurser blir spart ved å ikke bruke budsjett, avhenger helt av hva man velger å gjøre i stedet. Det er vanskelig å si noe generelt om dette. Det er verdt å nevne at budsjettets kostnad ikke fremstod som det mest graverende problemet, dømt etter de kvalitative respondentenes meninger. Dette passer fint overens med den kvantitative analysen, hvor budsjettets høye kostnad var den kritikkgruppen med lavest oppslutning.



Figur 17 – Oppsummering FS₄ og FS₅

4.2.3 Oppsummering av kvalitativ analyse

Ikke uventet viste intervjuene sammenheng mellom budsjettkritikk, bruk av alternative verktøy, og resulterende fordeler. Rullerende prognoser var det verktøyet respondentene benyttet seg mest av. Mer oppdaterte og relevante tall for planlegging, målsetting og evaluering fremstod som den største fordelen ved å ikke bruke budsjett. Respondentene drog også frem muligheten til å redusere uønsket oppførsel. Dette passer med utstrakt bruk av

benchmarking, et verktøy alle i ulik grad benytter seg av. Den siste fordel som utmerket seg i intervjuene var en økt evne til å linke strategi til det operasjonelle. Særlig Balanced Scorecard brukerne drog dette frem som en grunn til at denne linken nå var tydeligere.

Den ene mulige forklaringen fra den kvantitative analysen på ulik bruk av BSC ble forsterket i den kvalitative. Bankene uten budsjett, som bruker Balanced Scorecard, er alle alliansemedlemmer som følger en produktlederstrategi. I teorien vil de ha mer nytte av et Balanced Scorecard. Det ser ut til at disse bankene følger den “tradisjonelle” Beyond Budgeting tankegangen, presentert i denne utredningen. Banken som ikke bruker BSC, mente likevel at linken til strategi hadde blitt tydeligere etter at budsjettene ble forlatt. De brukte imidlertid andre verktøy til det arbeidet. Kundelønnsomhetsanalyser blir også brukt for å innarbeide strategi i de langsiktige målene. Kundelønnsomhetsanalyser brukes i ulik grad av de tre respondentene, men alle mener at de vil bli viktigere i fremtiden. Særlig grunnet bankenes endrede rolle, vil muligheten til å innarbeide et langsiktig perspektiv, samtidig som man kan identifisere hvor man *egentlig* tjener penger, bli veldig viktig. Økte krav til kompetanse og tjenestetilbud gjør dette til en nøkkel for fremtidig suksess.

Et annet område fra den kvantitative analysen som ble utforsket nærmere, var motsetningen mellom teori og praksis i nytte av rullerende prognoser. Lavere nytte i banker uten budsjett kan muligens forklares av økte krav lagt på dem, som følge av mangelen på budsjett. Dette ble også til en viss grad bekreftet i den kvalitative analysen.

Avslutningsvis ble alle respondentene spurt om de kom til å gå tilbake til budsjettet:

“Nei, vi kommer nok ikke til å gå tilbake til et ordinært budsjett og bruke mye ressurser på det.”

“Vi kommer ikke til å gå tilbake til budsjettet. Det er vi helt sikre på.”

“Det er jo ingen her i banken som savner budsjett, på noen som helst måte.”

Basert på disse kommentarene virker det som bankene uten budsjett, uansett hvem de er, er fornøyd med å være akkurat det – banker uten budsjett.

5. AVSLUTNING

I den avsluttende delen av utredningen drøftes funn fra de to analysene, før utredningens problemstilling blir besvart i konklusjonen. Deretter presenteres utredningens mulige svakheter og utfordringer, før forslag til videre forskning blir lagt frem.

5.1 DRØFTING OG OPPSUMMERING

Det er ikke overraskende at banker uten budsjett er mer kritiske til budsjettet. Det ble imidlertid ikke identifisert interne grupperinger i forhold til budsjettkritikken, heller ikke kontrollert for alliansemedlemskap, som tidligere har vært en drivende faktor for spredning av styringsverktøy, inkludert deres retorikk. Banker uten budsjett bruker mer alternative styringsverktøy. Bruk av alternative verktøy, kontrollert for allianse, gir derimot inntrykk av at en intern gruppering eksisterer. Grupperingen består av tre banker i samme allianse. Disse bruker, med unntak av kundelønnsomhetsanalyser, alle de ulike alternative styringsverktøyene, *mer* enn andre banker. Kontrollert for denne gruppen er bruk av alternative styringsverktøy omtrent lik mellom banker med og uten budsjett. Unntakene er Balanced Scorecard, som brukes mer av banker med budsjett, og kundelønnsomhetsanalyser som brukes mer av bankene uten, utenfor alliansen (se figur s.62).

Det viser seg videre at bankene uten budsjett bruker de alternative styringsverktøyene, til de formålene de i teorien er tiltenkt. De oppnår de fordeler verktøyene lover, og motvirker de problemene ved budsjettet teorien sier at de vil. Først og fremst rullerende prognoser blir brukt for å fylle mange av de rollene budsjettet tradisjonelt har. Benchmarking, Balanced Scorecard og kundelønnsomhetsanalyser er også mye brukt. De oppnår høyere nytte av disse verktøyene, enn bankene med budsjett, men forskjellen er liten. Særlig vurdert i forhold til bruksrate av verktøyene, fremstår den lille forskjellen i nytte som noe tvetydig. For rullerende prognoser er til og med nytten for banker uten budsjett lavere enn for banker med budsjett, noe som strider direkte med forventninger og Beyond Budgeting teori. En mulig forklaring er det presset som legges på alternative styringsverktøy i fraværet av budsjett. I stedet for å frigjøre et underliggende potensiale, som Beyond Budgeting teorien tilsier, kan krav om konformitet og ulik informasjon, fra både eksterne og interne kilder, legge bånd på

hvordan de alternative verktøyene kan brukes. Særlig for rullerende prognoser kan dette være et problem, da det er de rullerende prognosene som ofte står for planleggingsdelen i budsjettets fravær, og det er ofte disse tallene det settes krav til.

Videre er det ingen forskjell i hvilken strategi banker med og uten budsjett følger, eller hvor stor kjennskap de har til Beyond Budgeting konseptet, *før* man leter etter interne grupperinger. Som for bruk av alternative verktøy skiller alliansebankene seg ut også for disse faktorene. Disse følger i høyere grad en produktlederstrategi. Kontrollert for dette er inntrykket at de resterende bankene, uten budsjett, i høyere grad enn banker med budsjett, følger en kostnadslederstrategi. Kontrollerer man for allianse i analysen av kjennskap til Beyond Budgeting får man et heller overraskende resultat. Bankene uten budsjett, utenfor alliansen, oppgir at de ikke har mer kjennskap til Beyond Budgeting konseptet, enn bankene med budsjett. Alliansebankene derimot oppgir høyere kjennskap enn resten. Det ble ikke funnet videre forklaring på ulik kjennskap til Beyond Budgeting i den kvalitative analysen, da alle tre respondentene der har god kjennskap til konseptet.

Den ulike strategien i de to grupperingene kan muligens forklare ulik bruk av alternative verktøy, både mellom de to grupperingene, men også i forhold til bankene med budsjett. Alliansebanker, som følger en produktlederstrategi, vil i teorien ha mer nytte av et styringsverktøy som Balanced Scorecard, enn hva en kostnadsleder vil ha. Dette blir bekreftet både kvantitativt og kvalitativt. Alliansebankene bruker mest, og har høyest nytte av, Balanced Scorecard. En kostnadsleder vil, i teorien, ha mer fokus på riktige kalkylegrunnlag og kostnadsbesparelser. Dette stemmer også overens med funn fra de to analysene. Bankene uten budsjett, utenfor alliansen, følger en kostnadslederstrategi, og bruker mest kundelønnsomhetsanalyser av alle.

En slik gruppering av bankene uten budsjett kan også stemme overens med foreslått todeling av budsjettløse organisasjoner. En slik todeling tar utgangspunkt i at noen budsjettløse organisasjoner velger å følge en tradisjonell Beyond Budgeting tankegang, som presentert i denne utredningen. Her er fokuset på strategi og prosesser for desentralisering av beslutningsmakt. Bankene uten budsjett, i alliansen, bruker et styringssystem tett opp mot dette. Den andre retningen budsjettløse organisasjoner foreslått er de som følger en mer kostnadseffektiv versjon. Her er fokuset på effektivitet og riktige kalkyler for økt

lønnsomhet. En slik form for budsjettløs styring kan det virke som bankene uten budsjett, utenfor alliansen, har valgt å følge.

Banker uten budsjett fremstår videre som mer lønnsomme enn banker med budsjett. Ytterligere analyser viste imidlertid at banker uten budsjett ikke er mer lønnsomme fordi de ikke bruker budsjett, men fordi de er større. Banker uten budsjett er signifikant større enn banker med budsjett. Større banker er videre signifikant mer lønnsomme enn mindre banker. I analysen av lønnsomhet ble det kontrollert for interne grupperinger med tanke på både alliansemedlemskap og størrelse. Medlemmene av alliansen skiller seg også ut fra de resterende bankene uten budsjett når det gjelder lønnsomhet. Disse bankene er mer lønnsomme enn alle andre banker. Forklaringen ligger i størrelsen, da alliansebankene også er størst. Størrelse ble ikke utforsket videre kvalitativt, da alle de tre respondentene der representerer relativt store banker.

Muligheten til raskere oppdatering av tall, gjennom bruk av alternative verktøy for blant annet planlegging og målsetting, oppgis kvalitativt som en av de største fordelene ved å ikke bruke budsjett. Særlig nevnes dette som en fordel gjennom finanskrisen, hvor bankene uten budsjett opplevde at de raskere kunne innarbeide de endringene som tok sted i markedene, og at dette muliggjorde en raskere og bedre opphenting. Videre er bankene fornøyd med muligheten til å skape en tydeligere link mellom strategi og det operasjonelle. De mener også at dette er noe som blir viktig fremover. Endringer i bankens rolle som økonomisk rådgiver gjør at langsiktig planlegging og vurdering blir essensielt for å lykkes. Økte krav til bankenes tjeneste tilbud har ført til at kunder og produkter må vurderes mer ut ifra sitt langsiktige potensiale, istedenfor lønnsomhet her og nå. Dette er et område bankene uten budsjett jobber med. Andre områder bankene uten budsjett arbeider med å forbedre og utvikle er innarbeiding av ikke-finansielle prestasjonsmål og bruk av alternative verktøy til flere områder.

5.2 KONKLUSJON

Norske sparebanker uten budsjett skiller seg ikke dramatisk fra banker med budsjett. På enkelte områder er de imidlertid noe forskjellige. Grunnet relativt få banker som ikke bruker

budsjett er forskjellene vanskelige å finne, og enda vanskeligere å si sikkert eksisterer. Det kan virke som om bankene uten budsjett består av to grupperinger. Banker uten budsjett i alliansen, og utenfor alliansen. Disse grupperingene er enda vanskeligere å si noe sikkert om, da antallet respondenter i hver gruppe er svært lavt. Kvalitative intervjuer gav imidlertid mulighet til å utforske dette, og noen av forskjellene nærmere.

Banker uten budsjett, som er med i alliansen, fremstår som de mest lønnsomme. Den høyere lønnsomheten kan imidlertid ikke attribueres mangelen på et budsjett, men heller størrelsen. Større banker er mer lønnsomme, og alliansebankene uten budsjett, er størst. Videre følger disse bankene i høyere grad enn alle andre banker, en produktlederstrategi. Denne strategien er forenelig med utstrakt bruk av alternative styringsverktøy som Balanced Scorecard, som også er tilfellet. Disse bankene er veldig fornøyd med det de opplever som en reduksjon i uønsket atferd blant organisasjonens ansatte, som følge av å ikke bruke budsjett. De er også opptatt av den økte evnen til å sørge for riktige og relevante tall. Grunnet mer krevende omgivelser i banknæringen ser de også behovet for å øke fokus på lønnsomhetsanalyser, og særlig utvikling og bedring av kundelønnsomhetsanalyser anses som en nøkkel. Mye tyder på at disse bankene følger den mer tradisjonelle Beyond Budgeting filosofien, presentert av BBRT og i denne utredningen, hvor fokus på strategi er i hovedsetet.

Banker uten budsjett, utenfor alliansen, skiller seg ikke like mye fra bankene med budsjett. De følger i høyere grad enn resterende banker en kostnadslederstrategi. Dette er i samsvar med utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser, som de bruker mer enn alle andre banker. De bruker heller ikke Balanced Scorecard noe særlig, som også passer med forventninger basert på deres strategi. Det ser ut til at de følger en noe annerledes form for Beyond Budgeting, hvor fokus ikke er på strategi, men på kostnadseffektivitet, lønnsomhet, og enkle løsninger. De er likevel opptatt av linken mellom strategi og det operasjonelle, og mener at fraværet av et budsjett gjør tydeliggjøring av denne enklere. De skiller seg ikke nevneverdig fra banker med budsjett på størrelse, heller ikke på lønnsomhet.

Generelt skiller bankene uten budsjett seg fra de resterende bankene på få områder. De er mer kritiske til budsjettet, og ulike konsekvenser av det. De bruker noe mer alternative styringsverktøy, og har stort sett litt høyere nytte av disse. Forventninger fra de alternative styringsverktøyenes teori, og budsjetteringskritikk, ser ut til å stemme. Banker uten budsjett bruker de styringsverktøy man forventer, til å få bukt med de problemene de hadde til

hensikt å takle, og de oppnår de fordeler teorien tilsier. De to grupperingene banker uten budsjett virker imidlertid like fornøyd med å ikke bruke budsjett. Høyere krav fra omgivelsene ser muligens ut til å redusere forskjellene mellom de to gruppene. Krav, både fra eksterne og interne kilder, kan også være en årsak til at banker uten budsjett, på tross av at de bruker alternative verktøy i høyere grad, ikke opplever en like mye høyere nytte av disse. Særlig er dette tilfellet for rullerende prognoser.

5.3 UTFORDRINGER OG SVAKHETER

Utredningens første utfordring er mangel på generaliserbarhet. Siden utredningen fordyper seg i organisasjoner uten budsjett i én bransje, kan resultatene vanskelig generaliseres på tvers av bransjer. Selv om generaliseringer ikke er mulig, kan funn likevel brukes som utgangspunkt for forventninger til budsjettløse organisasjoner i andre bransjer. Det er også en utfordring at utredningens primærdata er kvalitativ, som også er problematisk for generalisering. Kvalitativ data avhenger av mange ukontrollerbare faktorer, og kan vanskelig repeteres. Denne utfordringen er møtt ved å bruke flere metoder for å støtte opp under funn.

For å sikre at resultater av analyser er riktige er man videre avhengig av et representativt utvalg. Utvalget av banker uten budsjett er svært lite. For å oppnå statistisk signifikans må derfor svært klare forskjeller og sammenhenger foreligge. Med få respondenter kan i tillegg ekstremverdier forskyve hele utvalget. Dette er særlig en utfordring siden størsteparten av utredningens data opprinnelig er ordinale. For å styrke funnenes robusthet, ble derfor alle analyser av forskjeller supplert med ikke-parametriske tester.

Utredningens primærdata består av kvalitative intervjuer av tre banker som ikke bruker budsjett. Av disse var to alliansemedlemmer, identifisert som en egen gruppering internt blant bankene uten budsjett. Selv om den tredje respondenten representerte bankene utenfor alliansen, er også denne banken relativt stor. Siden alle bankene i det kvalitative datasettet er relativt store var det ikke mulig å utforske ulike faktorer på grunnlag av forskjellen i størrelse. Alle tre er i tillegg godt kjent med Beyond Budgeting konseptet og teorien. Hvordan kjennskap til Beyond Budgeting påvirker ulike faktorer og forskjeller kunne derfor heller ikke utforskes. Skjevhet i respondentenes kjennskap til konseptet kan gi resultater som

ikke er representative for hele gruppen av budsjettløse banker. Bankene med mer kjennskap vil sannsynligvis ha større tilbøyelighet til å svare på spørreundersøkelser, og til å delta i intervjuer. Siden de har mer kjennskap til Beyond Budgeting teorien vil de sannsynligvis også ha meninger om hva som *skal* sies i forhold til teorien. Faren er at disse bankene dominerer resultatene av de undersøkelsene de deltar i, og gir et skjevt bilde av situasjonen.

5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Denne utredningen bruker tre kvalitative respondenter som alle var nokså like. Selv om én befant seg i gruppen utenfor alliansen, var alle tre relativt store banker med mye kunnskap om Beyond Budgeting. Det ville være interessant å finne ut mer om de resterende bankene som ikke bruker budsjett. De mindre bankene, utenfor alliansen, som ikke oppgir særlig høy kjennskap til Beyond Budgeting teorien og konseptet, hvorfor bruker de ikke budsjett, og hva gjør de i stedet?

Utredningen identifiserte to grupperinger blant bankene uten budsjett. Banker i og utenfor en allianse. Hovedforskjellen mellom denne alliansen og de resterende virket å være hvilken strategi de følger, og størrelse. Det viser seg at banker som følger en produktlederstrategi ser ut til å følge én type Beyond Budgeting, mens de resterende ser ut til å følge en annen. Hvorvidt en slik forskjell kan identifiseres blant organisasjoner i andre bransjer enn bankbransjen, kan være interessant. Er det slik at organisasjoner uten budsjett, som følger ulik strategi, også velger to ulike typer Beyond Budgeting uansett hvilken bransje de befinner seg i?

6. LITTERATURLISTE

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 586-612.
- Andersen, H. K., & Opsahl, I. (2011). *Styringsverktøy og lønnsomhet - fra tradisjon til innovasjon*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2007). Management accounting innovations: origins and diffusion. In T. H. al., *Issues in Management Accounting* (3 ed., pp. 357-376). Hertfordshire, England: Pearson-Education.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullven, H. (2005). *Den nya Ekonomistyrningen* (3 ed.). Malmö, Sverige: Liber Ekonomi.
- Becker, S., Messner, M., & Schäffer, U. (2010, Januar 9). *The Evolution of a Management Accounting Idea: The case of Beyond Budgeting*. Retrieved Mai 20, 2011, from Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=1535485>
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Beyond Budgeting Round Table. (2011, 02 10). *Beyond Budgeting: Beyond Budgeting Principles*. Retrieved Februar 10, 2011, from Webområde for BBRT - Beyond Budgeting Round Table: www.bbrt.org
- Beyond Budgeting Round Table. (n.d.). *BBRT: About BBRT*. (B. B. Table, Producer) Retrieved Februar 4, 2011, from Webområde for BBRT - Beyond Budgeting Round Table: www.bbrt.org
- Bjørnenak, T. (1997, Mars). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8(1), pp. 3-17.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring. *Magma*(3).
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*(4).
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998, April). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 243-264.
- Cooper, K., Kaplan, R., Maisel, L. S., Morrissey, E., & Oehm, R. M. (1992). *Implementing activity-based cost management: Moving from analysis to action*. Montvale, New Jersey, USA: Institute of Management Accountants.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design* (4 ed.). Eagen, Minnesota: West Publishing Company.

- Dugdale, D., & Lyne, S. (2006, November). Budgeting: Are budgets still needed? *Financial Management*, pp. 32-35.
- Dugdale, D., & Lyne, S. (2010). *Budgeting Practice and Organizational Structure* (Vol. 6). London: CIMA Publishing.
- Eriksrud, M. S., & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Govindarajan, V., & Anthony, R. N. (1998). *Management Control Systems* (9 ed.). Boston, Massachusetts, USA: The Irwin/McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse- med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse; Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2 ed.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget .
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, S. C., Otle, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*(15), pp. 95-116.
- Hjelvik, I. (2009). *Balansert Målstyring og Beyond Budgeting i Norske Selskaper*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering - taktisk økonomistyring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K., & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting- How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. (2002). *Driftsregnskap* (1 ed.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). *Cost accounting: A Managerial Emphasis* (13 ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2009). Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. In C. e. al., *Handbook of Management Accounting Research* (3 ed., pp. 1235-1251). Elsevier Ltd.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting is Broken - Let's Fix It. *Harvard Business Review*, Vol. 79(No. 10), pp. 379-406.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth About The Budgeting Process. *European Financial management*, Vol. 9(No. 3), pp. 379-406.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2009). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, M. (2010). *Beyond Budgeting- Noe som passer for meg?* Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Kaplan, R. A., & Anderson, S. R. (2007). *Time driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization - Using the star model to solve 5 critical design challenges*. California, USA: Jossey-Bass, A Wiley Impring.
- Keller, G. (2005). *Statistics for Management and Economics* (7 ed.). London, England: Thomson South-Western.
- Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting: Forlater budsjettene- øker verdiskapningen. *Magma*(10).
- Libby, T., & Lindsay, M. R. (2010, Mars). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of Nort-American budgeting practice. *Management Accounting Research*(21), 56-75.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*(13), pp. 47-90.
- Mathison, S. (1988, March). Why Triangulate? *Educational researcher*, 17(2), 13-17.
- Max, M. (2002). Budgeting Revisited: Cracks in the Foundation of Bank Performance Management. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 15(3), pp. 31-45.
- Max, M. (2005). Beyond Budgeting: Case Studies in North American Financial Services. *Journal of Performance Management*, 18(1), pp. 3-15.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York, USA: Dushkin/McGraw Hill.
- Modell, S. (2005). Triangulation between ase study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*(16), pp. 231-254.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*(20), pp. 208-221.
- Modell, S. (2010). Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. *Management Accounting Research*(21), pp. 124-129.

- Moriarity, S., & Allen, C. P. (1987). *Cost Accounting* (2 ed.). New York, USA: Harper & Row, Publishers Inc.
- Neely, A., Sutcliffe, M. R., & Heyns, H. R. (2001). *Cranfield University School of Management*. Retrieved Februar 13, 2011, from Research: Centers and Clusters: CBP Home: Areas of Expertise: Performance Management and Planning and Budgeting: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/>
- Olve, N.-G., & Sjöstrand, A. (2006). *Balanced Scorecard*. Southern Gate Chichester, West Sussex, England: Capstone Publishing Ltd. .
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2010). Management Control without Budgets: A Field Study of "Beyond Budgeting" in Practice. *European Accounting Review*, pp. 1-33.
- PriceWaterhouseCoopers. (2007, Desember). Mentor*. *PriceWaterhouseCoopers - Kundemagasin*(4), 11-16.
- Rickards, R. C. (2006). BB: Boon or boondoggle. *Investment Management and Financial Innovations*(Vol. 3), pp. 62-76.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4 ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data* (3 ed.). London, England: SAGE Publications Ltd.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. London, England: SAGE Publications Inc.
- Solheim, B., & Winther, T. (2011). *Driftsregnskap og budsjettering* (1 ed.). Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk.
- Sparebankforeningen. (2010, April 29). *Sparebankene: Regnskap og nøkkeltall*. Retrieved Mai 5, 2010, from Sparebankforeningens nettside: www.sparebankforeningen.no
- Wallander, J. (1994). *Budgeten- ett onodig ont* (1 ed.). Stockholm, Sverige: SNS Forag.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, USA: The Guilford Press.

7. VEDLEGG

Vedlegg 1 – INTERVJU FORESPØRSEL	90
Vedlegg 2 – INTERVJUGUIDE.....	91
Vedlegg 3 – OVERSIKT SEKUNDÆRT SPØRRESKJEMA	93
Vedlegg 4 – ANALYSE AV FORSKJELLER	97
Vedlegg 5 – ANALYSE AV FORSKJELLER I LØNNSOMHET	100

Vedlegg 1 – INTERVJU FORESPØRSEL

Kjære sparebankleder

I forbindelse med et større forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole (NHH) om økonomisk styring og bruk av økonomiske styringsverktøy, var din bank/du med i en spørreundersøkelse om bruk av budsjett. Undersøkelsen ble gjennomført i fjor vår og vi er svært takknemlig for deres bidrag den gang. I det videre arbeidet med dette forskningsarbeidet er vi nå interessert i å følge opp denne undersøkelsen med noen korte intervjuer.

Vi håper derfor du/din bank kunne være interessert i et kort (15-30 min) telefonintervju angående deres styringssystem. Vi ønsker gjennom dette arbeidet å øke forståelsen for hvordan banker styres, med og uten budsjetter. Her følger en oversikt over de spørsmålene som vil bli diskutert:

- Hvorfor har deres bank valgt å ikke ha budsjett?
- Hvilke styringsverktøy brukes istedenfor budsjett?
- Hvordan fyller alternative styringsverktøy budsjettets tradisjonelle rolle?
- Hva er fordelene og ulempene ved å ikke bruke budsjett?
- Har dere noen planer om å endre styringssystemet, evt. hvilke?

Intervjuet vil bli anonymisert og deres bank vil ikke kunne identifiseres i noen rapporter. Samlet sett vil resultatene presenteres i en masterutredning der dataene fra begge undersøkelsene settes sammen. Denne utredningen sendes alle respondenter så snart som mulig etter ferdigstillelse. Om mulig, ønsker vi å gjennomføre intervjuet før slutten av neste uke. Send din respons per mail til johannessen.hilde@gmail.com, inkluder gjerne aktuelle tidspunkter.

Med vennlig hilsen

Trond Bjørnenak
Professor, NHH

Hilde Johannessen
Masterstudent NHH

Vedlegg 2 – INTERVJUGUIDE

Innledning: Del av masterutredning ved NHH som ønsker å gå nærmere inn på norske sparebankers styringssystem, med særlig fokus på de bankene som ikke bruker budsjett. Del av et større forskningsprosjekt på samme tema ved SNF

- Du/Din bank deltok i fjor i en forløper til denne undersøkelsen, hvor dere oppgav at dere ikke bruker budsjett i deres økonomiske styringssystem, stemmer dette fremdeles?

- Er du kjent med om man noen gang har benyttet budsjetter i din bank?
 - Vet du *når* budsjettet ble fjernet?
 - Grunnlaget for avgjørelsen om å fjerne?
 - Hvilken rolle spilte ledelsen, evt. et nettverk av organisasjoner med budsjettløse systemer? (for eksempel *BBRT*)
 - Kjenner du til noen slike nettverk?
 - Dersom allianse: Hvor mye kontakt med konsernledelsen har dere i dette arbeidet?

1. Hvilke styringsverktøy brukes istedenfor budsjett (FS₂)

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Rullende prognoser
- ABC/ABB
- Kundelønnsomhetsanalyser
 - Oppfølging: Er de tilfreds med verktøyene?

2. Hvordan fyller alternative styringsverktøy budsjettets gamle rolle (FS₃)

Budsjettet har tradisjonelt mange ulike formål det fyller i ulike organisasjoner, basert på budsjetteringsteori har jeg samlet sammen noen av disse vanligste formålene, og jeg lurte på hvordan dere fyller disse rollene uten budsjett:

- Planlegging
 - Blir det lettere å forutse:
 - Konkurrenters handlinger*
 - Inntekter*
 - Kostnader
 - Kundepreferanser*
 - Teknologiske fremskritt
 - Tilgang på nødvendig kompetanse og lignende*
- Målsetting
- Koordinering og kommunikasjon
- Klargjøring og delegering av ansvar
- Motivasjon
- Allokering og prioritering
- Oppfølging og kontroll

3. Hva er fordelene og ulempene med å ikke bruke budsjett (FS₄)

- *Antatte fordeler:*

- Bedre tilknytning til strategi (*viktig for sparebank1-gruppen?*)
- Mindre vertikal og sentralisert organisasjon (*viktig for sparebank1-gruppen?*)
- Reduksjon av uønskede effekter hos ansatte
- Bedre prediksjons grunnlag
- Mindre ressurskrevende

4. Har dere noen planer om å endre styringssystemet, evt. hvilke (FS₅)

- *Med tanke på det økonomiske styringssystemet*

Vedlegg 3 – OVERSIKT SEKUNDAERT SPØRRESKJEMA¹

1) Frihet til å fatte egne beslutninger

(1=helt uenig, 5=helt enig, 0=kun ett kontor)

2) Strategi

Likhet med sparebank A: Kostnadsleder (1) eller B: Produktleder (5)

3) Hvor enkelt er det å forutse endringer for neste 12 måneder

1=Umulig å forutse, 5=Svært lett å forutse

a. Konkurrenters handlinger

d. Kundepreferanser

b. Inntekter

e. Teknologiske fremskritt

c. Kostnader

f. Tilgang på nødvendig kompetanse ol.

4) Bruker dere for tiden budsjetter?

1=Ja, 0=Nei

5) I hvor stor grad brukes budsjetter til følgende aktiviteter:

1=Ikke i det hele tatt, 5=I svært stor grad

a. Planlegging

d. Motivering

b. Koordinering

e. Kontroll, oppfølging og evaluering

c. Ressursallokering

f. Belønning

6) Hvor egnet mener du bruk av budsjetter er til følgende aktiviteter:

a. Planlegging

d. Motivering

b. Koordinering

e. Kontroll, oppfølging og evaluering

c. Ressursallokering

f. Belønning

¹ Oppsummert og hentet fra Marit Johansens masterutredning ved NHH, vår 2010.

7) Hvordan oppdateres budsjettene ila. budsjettperioden?

1= Etter at budsjettet er godkjent gjøres det ikke noen endringer i dem

2= Endringer skjer ved fastsatte budsjettrevideringer

3= Budsjetter endres ved behov på ad hoc basis

4= Budsjetter endres når de neste rullende budsjettene utarbeides

8) Grad av mulighet for å få ressurser til prosjekter som ikke er inkludert i budsjettet, men som dukker opp i budsjettperioden

9) Hvor stor grad prestasjonsevalueringen baseres på faste forhåndsbestemte budsjettmål?

10) Hvilke planer har dere for deres budsjetter i tiden fremover?

1 = Planlegger å beholde

4 = Planlegger å fjerne

2 = Planlegger mindre endringer

5 = Holder på å fjerne

3 = Vurderer å fjerne

11) I hvor stor grad benytter dere følgende verktøy?

a. Activity Based costing (ABC)

d. Rullerende prognoser

b. Balanced Scorecard (BSC)

e. Kundelønnsomhetsanalyser

c. Benchmarking

12) Hvor stor nytte har dere av deres bruk av følgende verktøy?

1= Ingen nytte, 5= Svært stor nytte, 0= Bruker ikke verktøyet

a. Activity Based costing (ABC)

d. Rullerende prognoser

b. Balanced Scorecard (BSC)

e. Kundelønnsomhetsanalyser

c. Benchmarking

13) Det brukes for mye tid på budsjettsrelaterte aktiviteter:

1= Helt uenig, 5= Helt enig

14) Budsjetter bygger i for stor grad på usikre antagelser om fremtiden

15) Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert

16) Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene, fordi:

1= Helt uenig, 5= Helt enig

- a. Gir for dårlige signaler om endringer i omgivelsene
- b. Vanskelige å endre etter at de er godkjent
- c. Vanskelig å få tildelt ressurser utenfor budsjettet
- d. De fører til fokus på budsjettoppnåelse vs. Verdiskapning

17) Budsjetter fører til for stort fokus på egne budsjettmål, som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter.

18) Budsjetter kan føre til:

- a. Forhandling av lavere målsetninger som man tror er oppnåelig for å gjøre det enklere å nå budsjettet
- b. Overestimering av ressursbehov for å sikre tilstrekkelig tilgang
- c. Tildelte midler brukes opp før slutten av budsjettperioden, for å unngå reduserte d. bevilgninger neste periode
- d. Tilpasning av periodens inntekter og utgifter for å nå budsjettmål
- e. Fremskytning av kostnader om man likevel ikke når budsjettmål

19) Budsjetter er for dårlig knyttet opp mot organisasjonens strategi

20) Budsjetter fører til overdrevent fokus på finansielle måltall på bekostning av andre viktige strategiske indikatorer

21) Budsjetter skaper lite verdi fordi de i for stor grad fokuserer på:

- a. Kostnadsreduksjon vs. verdiskapning
- b. Budsjettoppnåelse vs. verdiskapning
- c. Normaliserte rutiner vs. kreativ tenkning

22) Problemet med budsjetter har mer å gjøre med hvordan de blir brukt samt noen av rollene de blir bedt om å spille, budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig

23) Hvor godt kjenner du til Beyond Budgeting?

1= Ikke i det hele tatt, 5= Svært godt

24) Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om BB?

1= Ikke viktig, 5= Svært viktig

- a. Bøker artikler ol.
- b. Forelesninger ved universitet ol.
- c. Kurs, seminarer ol.
- d. Ansatte ved universitet ol.
- e. Konsulenter
- f. Personer med BB erfaring
- g. Bedrifter med BB erfaring
- h. Alliansen vi er medlem i
- i. Beyond Budgeting Round Table

25) Hva er din alder

26) Hvor lenge har du vært ansatt i sparebanken du nå jobber for?

Vedlegg 4 – ANALYSE AV FORSKJELLER

Faktorer analysert i FS₁ (unntatt lønnsomhet)

Spm.	Gj. snitt		Mann-Whitney		Pearson korrelasjon		Varians		T-test		
	uten bud.	med bud.	P-verdi	P-justert ²	Koef.	P-verdi	F-verdi	P-verdi	Var.	T-verdi	P-verdi
1) ³	3,67	3,63	0,113	0,105	-0,010	0,930	0,83	0,836	Lik	0,09	0,930
2)	2,56	2,62	0,652	0,637	0,022	0,849	2,15	0,083*	Lik	-0,14	0,890
									Ulik	-0,19	0,849
3) a)	2,89	2,44	0,238	0,207	-0,171	0,128	1,34	0,481			
b)	3,44	3,19	0,348	0,291	-0,125	0,266	0,67	0,574			
c)	3,67	3,74	0,641	0,597	0,030	0,788	0,93	0,988			
d)	3,44	3,21	0,400	0,351	-0,114	0,312	0,62	0,481			
e)	3,11	3,04	0,769	0,747	-0,032	0,777	1,98	0,123			
f)	3,11	3,18	0,747	0,721	0,030	0,787	0,66	0,556			
s) ⁴	3,28	3,13	0,553	0,549	-0,101	0,370	1,43	0,396	Lik	0,90	0,370
6) a)	2,89	3,90	0,003	0,001	0,344	0,002	0,77	0,740			
b)	2,67	3,301	0,041	0,030	0,212	0,057*	0,54	0,361			
c)	2,78	3,51	0,016	0,010	0,265	0,017	0,58	0,425			
d)	2,56	3,37	0,061*	0,045	0,626	0,018	1,78	0,190			
e)	2,89	3,82	0,017	0,011	0,297	0,007	1,26	0,557			
f)	2,44	3,17	0,094*	0,082*	0,198	0,076*	1,26	0,557			
s)	2,70	3,51	0,004	0,0042	0,338	0,002	1,02	0,855	Lik	-3,19	0,002
23)	2,33	1,74	0,184	0,139	-0,170	0,129	1,780	0,193	Lik	1,530	0,129
25)	48,4	48,6	0,816	0,815	0,008	0,941	1,61	0,274	Lik	-0,07	0,941
26)	15,6	16,6	0,781	0,781	0,029	0,794	1,18	0,647	Lik	-0,26	0,794

² Denne gir sannsynligheten for like utvalg, justert for like verdier i testen

³ Respondenter som har svart 0 (kun ett kontor), er omkodet til 5 (stor frihet til å fatte egne beslutninger)

⁴ s) er en samlet variabel av spørsmål

Forskjeller i budsjettkritikk, og budsjettkritikk grupper

Spm.	Gj. snitt uten bud.	Gj. snitt med bud.	Mann- Whitney		Pearson korrelasjon		Varians		T-test		
			P- Adj	P- verd	Koef.	P- verdi					
13)	4,333	2,542	0,000	0,00	-0,498	0,000					
14)	4,000	2,778	0,003	0,00	-0,376	0,001					
15)	3,778	2,792	0,011	0,00	-0,306	0,006					
16) a)	3,889	2,764			-0,370	0,001					
b)	3,222	2,486			-0,230	0,039					
c)	3,000	2,056			-0,322	0,003					
d)	4,111	2,667			-0,398	0,000					
s)	3,556	2,493	0,001	0,00	-0,452	0,000					
17)	3,667	2,486	0,003	0,00	-0,362	0,001					
18) a)	3,889	2,972			-0,263	0,018					
b)	3,556	2,847			-0,214	0,055*					
c)	3,333	2,097			-0,342	0,002					
d)	3,444	2,528			-0,275	0,013					
e)	3,889	2,208			-0,521	0,000					
s)	3,622	2,531	0,001	0,00	-0,402	0,000					
19)	3,556	2,278	0,003	0,02	-0,369	0,001					
20)	3,444	2,472	0,012	0,01	-0,329	0,003					
21) a)	3,000	2,444			-0,187	0,094*					
b)	3,778	2,417			-0,389	0,000					
c)	3,556	2,556			-0,305	0,006					
s)	3,444	2,472	0,005	0,00	-0,335	0,002					
22)	2,556	2,167	0,164	0,12	-0,145	0,196					
BUDSJETTKRITIKK GRUPPER											
Gr. 1.	3,481	2,407	0,001	0,00	-0,418	0,000	1,55	0,312	Lik	4,09	0,000
Gr. 2.	3,611	2,489	0,000	0,00	-0,447	0,000	1,18	0,643	Lik	4,45	0,000
Gr. 3.	3,622	2,531	0,001	0,00	-0,402	0,000	1,16	0,670	Lik	3,90	0,000
Gr. 4.	3,890	2,785	0,004	0,00	-0,359	0,001	1,12	0,718	Lik	3,42	0,001
Gr. 5.	3,444	2,352	0,000	0,00	-0,468	0,000	0,77	0,746	Lik	4,70	0,000

Forskjeller i bruk og nytte av alternative styringsverktøy

Spm.	Gj. snitt	Gj. snitt	Mann- Whitney		Pearson korrelasjon		Varians	
			P- Adj	P- verdi	Koef.	P- verdi	F- verdi	P- verdi
11)	a)	0,000	0,014		0,040	0,726		
	b)	0,222	0,292	0,741	0,672	0,048	0,668	0,93 0,998
	c)	0,556	0,431	0,548	0,485	-0,079	0,483	1,12 0,725
	d)	0,444	0,333	0,594	0,517	-0,073	0,515	1,23 0,586
	e)	0,444	0,250	0,348	0,222	-0,137	0,221	1,46 0,374
12)	a)	4,000	2,375			-0,746	0,021	
	b)	4,250	3,611	0,279	0,257	-0,185	0,252	0,22 0,230
	c)	4,000	3,849	0,740	0,728	-0,056	0,670	0,64 0,550
	d)	3,375	3,589	0,543	0,525	0,072	0,571	1,51 0,370
	e)	3,625	3,561	0,632	0,618	-0,020	0,875	1,91 0,169

Vedlegg 5 – ANALYSE AV FORSKJELLER I LØNNSOMHET

Forskjeller i EKR, K/I og størrelse, 2005 - 2010

	Gj. snitt.	Gj. snitt	Pearson korrelasjon		Varians		T-test			
			Koef.	P- verdi	F- verdi	P- verdi	Var.	T- verdi	P- verdi	
EKR	10	10,10	9,228	-0,08	0,513	1,45	0,417			
	09	11,95	7,960	-0,28	0,012	2,78	0,020	Lik	2,58	0,012
								Ulik	1,75	0,119
	08	1,96	1,71	-0,01	0,950	0,35	0,116			
	07	9,38	8,356	-0,10	0,379	1,61	0,276			
	06	5,468	3,250	-0,36	0,001	2,83	0,017	Lik	3,41	0,001
								Ulik	2,29	0,051*
	05	12,91	9,920	-0,22	0,048	2,39	0,049	Lik	2,00	0,048
								Ulik	1,43	0,190
K/I	10	1,14	2,63	0,141	0,223					
	09	50,87	56,53	0,177	0,114					
	08	1,37	2,29	-0,02	0,870					
	07	56,68	60,27	0,053	0,641					
	06	52,88	58,59	0,233	0,037	1,00	0,884	Lik	-2,13	0,037
	05	54,29	58,74	0,147	0,190					
Str.	10	35914	7736	-0,353	0,002	8,04	0,000			
	09	26801	7197	-0,293	0,009	6,79	0,000			
	08	26432	7068	-0,289	0,009	6,98	0,000			
	07	22791	5919	-0,302	0,006	7,24	0,000			
	06	17741	4786	-0,298	0,007	6,62	0,000			
	05	15186	4156	-0,299	0,007	6,58	0,000			
Str.	05-10	23691	6136	-0,295	0,000	6,54	0,000			

Korrelasjoner mellom uavhengige variabler i regresjon

	EKR	Størrelse	Bruk/ikke-bruk
Størrelse	0,253		
	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-0,105	-0,295	
	0,018	0,000	
Allianse	0,171	0,376	-0,135
	0,000	0,000	0,003
Tabell innhold			
	Korrelasjonskoeffisient		
	P-verdi		

Regresjonsanalyse

Regresjoner for enkelt år – Avhengig variabel: Lønnsomhet				
2010	Koeffisient	P-verdi	R²	R² adj.
Konstant	7,856	0,000		
Størrelse	0,0004877	0,007		
Bruk/ikke-bruk	0,727	0,574		
Allianse	1,705	0,098*		
Regresjonen			19,5 %	16,2 %
2009	Koeffisient	P-verdi	R²	R² adj.
Konstant	9,803	0,000		
Størrelse	0,00004781	0,052*		
Bruk/ikke-bruk	-2,620	0,089*		
Allianse	2,586	0,045		
Regresjonen			20,6 %	17,5 %
2008	Koeffisient	P-verdi	R²	R² adj.
Konstant	1,137	0,781		
Størrelse	0,00010102	0,127		
Bruk/ikke-bruk	0,785	0,849		
Allianse	-5,541	0,110		
Regresjonen			4,6 %	0,9 %

SNF-rapport nr. 08/11

2007	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	6,6081	0,000		
Størrelse	0,00012153	0,000		
Bruk/ikke-bruk	1,0271	0,287		
Allianse	0,0095	0,991		
Regresjonen			40,1 %	37,8 %

2006	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	10,5914	0,000		
Størrelse	0,00017,8,	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-1,992	0,051*		
Allianse	0,1010	0,905		
Regresjonen			50,1 %	48,1 %

2005	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	9,068	0,000		
Størrelse	0,00022771	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-0,286	0,813		
Allianse	1,162	0,251		
Regresjonen			45,2 %	43,1 %

Regresjoner for alle observasjoner 2005-2010 – Avhengig variabel: Lønnsomhet

Regresjon 1.	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	9,9972	0,000		
Bruk/ikke-bruk	-2,2330	0,018		
Regresjonen			1,2 %	1,0 %

Regresjon 2.	Koeffisient	P-verdi	R ²	R ² adj.
Konstant	10,1142	0,000		
Størrelse	-0,6156	0,466		
Bruk/ikke-bruk	0,00008207	0,000		
Allianse	1,3287	0,058*		
Dummy 2010	-1,3171	0,134		
Dummy 2009	-2,1807	0,012		
Dummy 2008	-8,8301	0,000		
Dummy 2007	-1,9828	0,022		
Dummy 2006	-0,4022	0,641		
Regresjonen		0,000	28,5 %	27,3 %

Regresjon for alle observasjoner 2005-2010 – Avhengig variabel: Bruk/ikke-bruk				
Regresjon 3.	Koeffisient	P-verdi	R²	R² adj.
Konstant	0,93397	0,000		
Størrelse	-0,00000481	0,000		
Allianse	-0,01783	0,638		
Regresjonen			8,7 %	8,3 %