

Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon

*En studie av lønnsomhetsforskjeller i banksektoren med
utgangspunkt i bruk av styringsverktøy*

Av

Hanne Kojen Andersen og Ine Camilla Opsahl

Veileder: Professor, Dr. Oecon Trond Bjørnenak

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av mastergraden vår i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng av hovedprofilen økonomisk styring. Oppgaven er skrevet innenfor Beyond Budgeting Forskningsprogram som er et samarbeid mellom NHH, Statoil, AFF og SNF.

Det kommer stadig nye trender hva gjelder styringsverktøy, og gjennom et flertall aktuelle masterfagkurs har vi opparbeidet oss kunnskap om så vel innovative som tradisjonelle styringsverktøy. Fokuset i disse kursene har i stor grad vært på å forklare teorien bak de ulike styringsverktøyene. Vår studie har gitt oss mulighet til å få en dypere innsikt i de ulike verktøyenes effekt; med utgangspunkt i banksektoren forsøker vi å finne sammenhenger mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet. Vi mener det er spennende og ikke minst viktig å forsøke å finne slike sammenhenger da det er nyttig å vite i hvilken grad, og på hvilken måte, ulike styringsverktøy er i stand til å bedre organisasjoners prestasjoner.

Utredningen bygger på en kvantitativ spørreundersøkelse gjort tilgjengelig av forskningsprogrammet, samt en forenklet casestudie av Handelsbanken. Vi vil derfor rette en stor takk til Marit Johansen som samlet inn datamaterialet i forbindelse med sin masterutredning, samt til våre intervjuobjekter i Handelsbanken som velvillig delte informasjon om sin organisasjon. I tillegg ønsker vi å takke alle deltakerne på forskningsgruppen som har bestått av andre masterstudenter, deres veiledere og en doktorgradsstipendiat. Seminarene har gitt oss nyttige innspill på så vel innholdsmessige som strukturelle problemstillinger. En stor takk går også til familie som har bidratt med råd og kommentarer.

Til slutt vil vi takke vår veileder Trond Bjørnenak. Med sine gode råd og konstruktive tilbakemeldinger har han vært en viktig ressurs for oss gjennom hele prosessen.

Bergen, 14.6.2011

Hanne Kojen Andersen

Ine Camilla Opsahl

Sammendrag

De siste årene har en rekke nye økonomiske styringsverktøy fått innpass i bedrifters styringssystem. Det eksisterer imidlertid lite empiri på hvordan mange av disse verktøyene konkret påvirker bedrifter som velger å adoptere de og hvorvidt de faktisk forbedrer bedriftenes prestasjoner. Målet med denne utredningen har derfor vært å finne ut i hvilken grad og på hvilken måte styringsverktøy kan forbedre lønnsomhet, med utgangspunkt i bankbransjen.

For å kunne si noe om sammenhengen mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet har vi sett på norske sparebanker og analysert styringsverktøyenes påvirkning ut ifra både subjektive og objektive mål på lønnsomhet. Mer dybdekunnskap knyttet til de enkelte styringsverktøyene fikk vi ved å snakke med representanter fra Handelsbanken.

Vårt hovedfunn basert på en kvalitativ og kvantitativ analyse er at benchmarking er et egnet styringsverktøy i bankbransjen. Synliggjøring og kunnskapsdeling blir trukket frem som de viktigste årsakene til at benchmarking kan bedre organisasjoners prestasjoner.

Innhold

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
INNHOOLD	3
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 FORMÅL OG DEFINERING AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
1.3 AVGRENSNING	10
1.4 STRUKTUR	11
2. AKTUALISERING AV STYRINGSVERKTØY OG TEORETISKE KOBLINGER MELLOM VERKTØY OG LØNNSOMHET	12
2.1 FORMÅLET MED ØKONOMISTYRINGSSYSTEMER	13
2.2 TRENDER OG UTVIKLING INNEN ØKONOMISTYRINGEN	15
2.2.1 <i>Introduksjon av Relevance Lost og aktualisering av økonomistyringsinnovasjoner...</i>	<i>15</i>
2.2.2 <i>Hvor står det tradisjonelle budsjettet i dag?</i>	<i>17</i>
2.3 STUDIER AV KOBLINGEN MELLOM STYRINGSVERKTØY OG LØNNSOMHET	18
2.3.1 <i>Sammenhengen mellom ABC og forbedret lønnsomhet</i>	<i>18</i>
2.3.2 <i>Sammenhengen mellom balansert målstyring og forbedret lønnsomhet</i>	<i>22</i>
2.3.3 <i>Sammenhengen mellom benchmarking og forbedret lønnsomhet</i>	<i>26</i>
2.3.4 <i>Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og forbedret lønnsomhet</i>	<i>28</i>
2.3.5 <i>Sammenhengen mellom budsjett, rullende prognoser og forbedret lønnsomhet</i>	<i>30</i>
2.3.6 <i>Styringsverktøy i kombinasjon og sammenhengen med lønnsomhet</i>	<i>33</i>
2.4 OPPSUMMERING OG TEORETISK RAMMEVERK	34
3. METODE	37
3.1 STUDIEOBJEKT: NORSKE BANKER	37
3.2 UTVIKLING AV HYPOTESER OG FORSKNINGSMODELL	38
3.2.1 <i>Bruk av styringsverktøy</i>	<i>39</i>
3.2.2 <i>Bruk av styringsverktøy til ulike formål</i>	<i>39</i>
3.2.3 <i>Situasjonsvariabler</i>	<i>40</i>
3.2.4 <i>Forskningsmodell</i>	<i>42</i>
3.3 FORSKNINGSDESIGN	44
3.3.1 <i>Forskningstilnærming</i>	<i>44</i>
3.3.2 <i>Forskningshensikt</i>	<i>45</i>
3.3.3 <i>Forskningsstrategi; et metodetriangleringsinspirert design</i>	<i>45</i>
3.4 DATAINNSAMLING	48
3.4.1 <i>Primær og sekundærdata</i>	<i>48</i>
3.4.2 <i>Kvantitative og kvalitative metoder</i>	<i>49</i>
3.5 EVALUERING AV DATAMATERIALET	51

3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	52
3.5.2	<i>Validitet</i>	54
3.5.3	<i>Generaliserbarhet/overførbarhet</i>	55
3.6	STUDIENS BEGRENSNINGER	56
3.7	ANALYSETEKNIKKER	58
4.	SAMMENHENGEN MELLOM STYRINGSVERKTØY OG LØNNSOMHET: EN Kvantitativ tilnærming	60
4.1	BESKRIVELSE AV ANALYSEGRUNNLAGET	60
4.2	HVILKE STYRINGSVERKTØY FORKLARER VARIASJON I BANKENES LØNNSOMHET?	62
4.2.1	<i>Beskrivende statistikk</i>	62
4.2.2	<i>Styringsverktøyenes effekt på lønnsomhet</i>	65
4.2.3	<i>Styringsverktøy brukt til ulike formål</i>	77
4.2.4	<i>Verktøyenes effekt på lønnsomhet sett i lys av situasjonsvariabler</i>	80
4.3	ER DET NOEN KOMBINASJONER AV STYRINGSVERKTØY SOM HAR EN GUNSTIG PÅVIRKNING PÅ BANKENES LØNNSOMHET?	85
4.4	OPPSUMMERING KVANTITATIV ANALYSE	87
5.	HVORDAN STYRINGSVERKTØY KAN PÅVIRKE LØNNSOMHET: EN Forenklet casestudie av Handelsbanken	89
5.1	INTRODUKSJON AV CASEOBJEKTET	89
5.1.1	<i>En beskrivelse av styringssystemet</i>	90
5.2	KAN KARAKTERISTIKAENE VED STYRINGSSYSTEMET TIL HANDELSBANKEN VERIFISERE FUNN FRA NORSKE SPAREBANKER VED Å GI MER DYBDE TIL HVORFOR NOEN VERKTØY VIRKER BEDRE ENN ANDRE?	93
5.2.1	<i>Beskrivelse av intervjuobjektene</i>	93
5.2.2	<i>Bruk av benchmarking i Handelsbanken</i>	94
5.2.3	<i>Handelsbankens tilnærming til kundelønnsomhetsanalyser</i>	100
5.2.4	<i>Hva Handelsbanken ikke gjør og hvorfor</i>	101
5.2.5	<i>Kombinasjoner av styringsverktøy</i>	107
5.2.6	<i>Organisasjonsstruktur og bedriftskultur som en del av sammenhengen</i>	108
5.3	OPPSUMMERING AV KVALITATIV ANALYSE	109
6.	KONKLUSJON	112
6.1	OPPSUMMERING AV FUNN	112
6.2	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	113
	LITTERATURLISTE	115
	VEDLEGG	120
1.	SPØRRESKJEMA	120
2.	INTERVJUGUIDE	131
3.	DESKRIPTIV STATISTIKK	135
4.	BRUK AV STYRINGSVERKTØY	137
4.1	<i>Samlet korrelasjonsmatrise</i>	137

4.2 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel basert på budsjettbrukerne (EKR)	137
4.3 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel basert på budsjettbrukerne (DKI)	138
4.4 Regresjonsanalyse med EKR, budsjett og størrelse.....	138
5. BRUK AV STYRINGSVERKTØY TIL ULIKE FORMÅL	139
5.1 Regresjonsanalyse EKR versus enkeltformål	139
5.2 Samspill forkant-prosesser	139
5.3 Samspill etterkant-prosesser.....	140
5.4 Regresjonsanalyse DK/I versus formål	141
6. SITUASJONSVARIABLER	141
6.1 Korrelasjonsmatrise mellom bruk og nytte av verktøy korrelert med størrelse for brukerne	141
6.2 T-tester gjort på gjennomsnittsverdier mellom bruk og nytte av verktøyene.....	142
6.3 Regresjonsanalyse med størrelse og økonomistyringsinnovasjoner.....	144
6.4 Regresjonsanalyser med strategi og struktur	145
7. KOMBINASJONER	147
7.1 Korrelasjonsanalyser	147
7.2 Regresjonsanalyser.....	148
8. REGRESJONSANALYSER FOR ALLE ÅR	150
9. REGRESJONSANALYSE MED GJENNOMSNITTSVERDIER (2005 TIL 2009).....	154

Figurliste

Figur 2.1 Teoristruktur	12
Figur 2.2 Sammenhengen mellom ABC og forbedret lønnsomhet	22
Figur 2.3 Sammenhengen mellom balansert målstyring og forbedret lønnsomhet	26
Figur 2.4 Sammenhengen mellom benchmarking og forbedret lønnsomhet	28
Figur 2.5 Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og forbedret lønnsomhet	30
Figur 2.6 Sammenhengen mellom budsjett og forbedret lønnsomhet	32
Figur 2.7 Sammenhengen mellom rullende prognoser og forbedret lønnsomhet	33
Figur 2.8 Teoretisk rammeverk	36
Figur 3.1 Forskningsmodell	43
Figur 3.2 Metodetriangulering	46
Figur 4.1 Gjennomsnittlig bruk og nytte av verktøy	63
Figur 4.2 Gjennomsnittlig bruk og nytte av verktøy for brukerne	64
Figur 5.1 Benchmarking i Handelsbanken	95

Tabelliste

Tabell 4.1 Regresjonsanalyse med EKR vs. DK/I	61
Tabell 4.2 Kategorisert bruk av økonomistyringsinnovasjoner	62
Tabell 4.3 Korrelasjon mellom verktøy og lønnsomhet	65
Tabell 4.4 Regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel	66
Tabell 4.5 Regresjonsanalyse med DK/I som avhengig variabel	67
Tabell 4.6 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel for bruk av budsjett (EKR)	70
Tabell 4.7 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel for bruk av budsjett (DK/I)	71
Tabell 4.8 Fordeling av gjennomsnittlig bruk og egnethet av budsjettformål	77
Tabell 4.9 Korrelasjon mellom bruk av budsjett til ulike formål	78
Tabell 4.10 Regresjonsanalyse med formål som uavhengige variabler	79
Tabell 4.11 Gjennomsnittlig bruk og nytte av styringsverktøy korrelert med størrelse	81
Tabell 4.12 Korrelasjon mellom bruk av ulike verktøy	85
Tabell 4.13 Korrelasjon mellom bruk og nytte av verktøy	86
Tabell 4.14 Kategorisering av funn	87
Tabell 5.1 Oppsummering av funn	110

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Året er 1970 og Jan Wallander overtar som administrerende direktør i Svenska Handelsbanken. Den svenske banken har mot slutten av 60-tallet slitt med dårlig omdømme og synkende lønnsomhet. Idet Wallander tiltrer stillingen introduserer han raskt radikale endringer: Fra å være en sentralisert organisasjon karakterisert av langtidsplanlegging og budsjettstyring blir Wallanders Handelsbanken en desentralisert organisasjon med sterke lokale filialer. Kombinert med den nye organisasjonsformen innføres en ny type styringssystem for å støtte autonomien og prestasjonsansvaret til de lokale filialene; budsjettene avskaffes og i deres sted innføres intern og ekstern benchmarking kombinert med årlige operasjonsplaner. En forutsetning for at det interne benchmarkingssystemet så vel som desentraliseringen skulle fungere var allokeringen av kostnader og inntekter til de lokale filialene. Dette oppnås gjennom et internprisingssystem. I tillegg til de nevnte endringene, opprettes også stiftelsen Oktogonen, et profittdelingssystem. Fra å ha hatt en lavere lønnsomhet enn konkurrentene på slutten av 60-tallet, har banken siden 1972 hatt et mål om å overgå den gjennomsnittlige lønnsomheten til konkurrerende virksomheter i bransjen, noe de har oppnådd (Brunninge 2005; www.handelsbanken.com).

Historien om Handelsbanken er et eksempel på hvordan en endring av en virksomhets styringssystem ga positive utslag på virksomhetens lønnsomhetsutvikling. Det er imidlertid ikke gitt at det som har vist seg å være en suksessoppskrift i Handelsbanken kan implementeres med en tilhørende lønnsomhetsutvikling i enhver annen virksomhet. Økonomistyring har ikke noe verdi i seg selv, men tjener et overordnet formål som er å være et hjelpemiddel for å implementere bedrifters strategi, hevder Ax, Johansson og Kullvén (2002). Økonomisystemets nytteverdi vil ut ifra dette kunne hevdes å være gitt virksomhetens strategiske posisjonering. Bedrifters strategiske posisjonering vil igjen være gitt en kombinasjon av karakteristikk ved næringen bedriften opererer i, og bedriftens interne egenskaper gitt disse industrikarakteristikkene (Porter, 1985). Det er med andre ord mange faktorer som kan forklare Handelsbankens relative suksess, og trolig vil en finne at det er en kombinasjon av disse fremfor enkeltfaktorer som ligger bak. Denne utredningen er

imidlertid ikke primært en utredning om Handelsbanken og dens lønnsomhet, men om styringssystemer og deres sammenheng med lønnsomhet.

Økonomistyring er et samlebegrep for det arbeidet som er rettet mot å planlegge, gjennomføre, følge opp, evaluere og justere en bedrifts virksomhet slik at den på en hensiktsmessig måte kan oppnå sine strategiske mål, eksempelvis tilfredsstillende lønnsomhet (Ax, Johansson og Kullén, 2002). Noe av kritikken som i nyere økonomistyringslitteratur er blitt rettet mot tradisjonelle styringsverktøy er imidlertid knyttet til at ledere av virksomheter ikke får tilstrekkelig og riktig informasjon til å kunne styre de virksomhetene de er satt til å lede. Mangel på relevant styringsinformasjon gjør at en ikke har tilstrekkelig informasjon til å støtte viktige strategiske beslutninger, ei heller bidra til forbedring av prosesser innad i bedriften (Johnson & Kaplan, 1991; Bjørnenak, 2003). I så måte oppfyller ikke tradisjonelle styringsverktøy økonomistyringens hensikt, og det hevdes at økonomistyringen har tapt sin relevans. Løsningen på problemet er litteraturen uenig i, men i kjølvannet av debatten er en rekke nye styringsverktøy som aktivitetsbasert kostnadsfordeling (ABC), balansert målstyring (BSC), samt begreper som Strategic Cost Management og Economic Value Added (EVA) blitt introdusert for å gjenvinne økonomistyringens relevans. Videre har også styringsverktøy som benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser fått økt oppmerksomhet i nyere styringslitteratur (Bjørnenak, 2003; Bjørnenak & Helgesen, 2009; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009).

De siste årene er det vokst frem en ny debatt om styringssystemenes relevans (Relevance Lost 2), hvor hovedfokuset er kritikk av tradisjonell budsjettering (Bjørnenak, 2010). Beyond Budgeting-bevegelsen er oppstått som en følge av kritikken som er blitt rettet mot bruk av budsjett (Bogsnes, 2009) og har resultert i at mange virksomheter i dag fokuserer på å finne alternative løsninger til tradisjonell budsjettering (Bjørnenak, 2010). Selv om en rekke nye begreper og styringsverktøy har satt sitt preg på både økonomistyringsteori og praksis i nyere tid, er lite skrevet om effekten av de ulike verktøyene, og hvorvidt ulike styringssystemer passer for ulike formål. Vår utredning søker å bidra til forskningen på dette området ved å se på norske sparebanker og undersøke om det finnes karakteristikk knyttet til bruk av styringssystem som skiller de mest lønnsomme fra de mindre lønnsomme bankene. Videre søker oppgaven å gjøre en forenklet casestudie av Handelsbanken og se om det finnes fellestrekk mellom denne bankens styringssystem og eventuelle funn fra norske sparebanker.

1.2 Formål og definering av problemstilling og forskningsspørsmål

De siste tiårene har det utviklet seg en rekke nye begreper og verktøy innenfor økonomistyring (Bjørnenak, 2010). Ax og Bjørnenak (2007) har sammenlignet en ledende lærebok i Management Accounting fra 1982 med en fra 2005. Utviklingen av nye økonomiske begreper og verktøy underbygges av denne studien som viser at godt over 50 prosent av begrepene i den ene utgaven ikke er med i den andre og motsatt. Bølgen av nye begreper og verktøy har også påvirket praksis i vesentlig grad (Bjørnenak, 2010). Lite er imidlertid skrevet om effekten av de ulike økonomistyringsinnovasjonene, og hvorvidt ulike styringssystemer passer for ulike formål (Bjørnenak, 2003). Denne utredningens formål er å analysere forskjeller i lønnsomhet mellom virksomheter basert på deres bruk av ulike styringsverktøy. Utvalget av styringsverktøy vil i tillegg til budsjett inkludere flere økonomistyringsinnovasjoner, og dermed søker vi å bidra til forskningen på området.

Utredningen søker å svare på følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker bruk av styringsverktøy lønnsomhet?

I arbeidet med å svare på problemstillingen har vi definert tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke styringsverktøy forklarer variasjon i bankenes lønnsomhet?
2. Er det noen kombinasjoner av styringsverktøy som har en gunstig påvirkning på bankenes lønnsomhet?
3. Hva karakteriserer styringssystemet i Handelsbanken? Kan disse karakteristikaene verifisere funn fra norske sparebanker ved å gi mer dybde til hvorfor noen verktøy virker bedre enn andre?

Oppgaven vil kombinere en kvantitativ analyse med utgangspunkt i et datasett gjort tilgjengelig fra Beyond Budgeting Forskningsprogram, med en kvalitativ forenkelt casestudie av Handelsbanken. Vårt fokus i den kvantitative analysen vil være å finne ut om bruk av ulike styringsverktøy kan forklare variasjon i lønnsomhet blant bankene. Datasettet begrenser seg til å fortelle oss i hvilken grad bankene benytter seg av de ulike

styringsverktøyene, og gir oss ikke dybdekunnskap om hvordan bankene løser oppgavene i forhold til implementering og spesifikk bruk av de ulike verktøyene. For å få et rikere informasjonsgrunnlag har vi derfor valgt å supplere datagrunnlaget med å innhente kvalitative data fra Handelsbanken. Bakgrunnen for at vi har valgt Handelsbanken i den kvalitative datainnsamlingen er at dette er en virksomhet som har hatt påvist suksess med bruk av alternative styringsverktøy. Banken, som i dag er en av de mest solide og lønnsomme bankene i verden, er eksempelvis blitt styrt uten budsjetter siden 1972 (Brunninge, 2005; Wallander, 1994). Formålet med casestudien er å se om vi kan finne paralleller mellom funn fra norske sparebanker og styringssystemet til Handelsbanken. Casestudien vil fungere som en referansecase som kan bidra til å nyansere og gi økt forståelse av funn fra den kvantitative analysen. Dette vil styrke den samlede studiens validitet.

1.3 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å se på den norske banksektoren. Ved å analysere virksomheter som alle befinner seg innenfor samme bransje, vil virksomhetene i vår analyse være gitt mer eller mindre de samme rammevilkårene. Dette gjør at de lønnsomhetsforskjellene vi eventuelt finner, med større sannsynlighet kan relateres til interne forhold, eksempelvis bruk av styringsverktøy. Ved å avgrense oppgaven til én bestemt bransje vil vi også kunne få en dypere forståelse for hva som driver lønnsomhetsforskjeller i denne bransjen.

Oppgavens kvantitative analyse vil være avgrenset til et datamateriale som inkluderer informasjon om et utvalg norske sparebanker innhentet i 2010, samt deres lønnsomhet fra 2005 til 2009. Foruten å være avgrenset med tanke på tidsperiode, vil den kvantitative analysen begrense seg til de styringsverktøyene som er inkludert i datamaterialet. Videre vil vi også her avgrense oss til å se på grad av bruk av verktøy, og dermed se bort i fra mer spesifikke aspekter knyttet til implementering. Dette på grunn av datamaterialets natur.

Vårt fokus når det gjelder Handelsbanken, en forretningsbank som opererer internasjonalt, vil i innhenting av primærdata være avgrenset til bankens operasjoner i Norge.

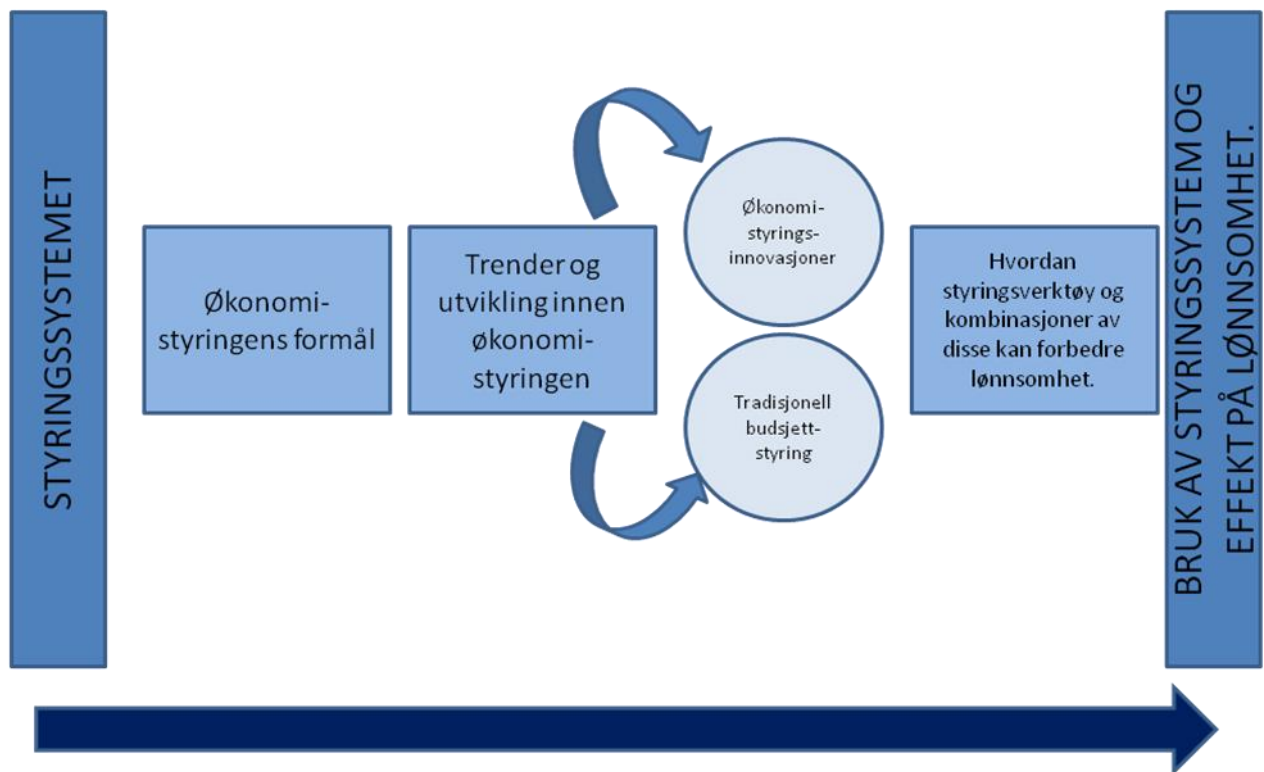
1.4 Struktur

Oppgaven består av 6 deler. Etter dette innledningskapitlet følger et kapittel som tar for seg det teoretiske grunnlaget for utredningen. Dette kapitlet er todelt hvor del én aktualiserer valg av styringsverktøy, mens del to fokuserer på hvordan hvert verktøy kan kobles opp mot forbedret lønnsomhet. Kapittel 3 er en presentasjon av valg og utforming av metode før vi i kapittel 4 presenterer vår kvantitative analyse. Denne analysen vil videre danne grunnlaget for den kvalitative analysen i kapittel 5. Utredningen avsluttes med drøfting og konklusjon i kapittel 6.

2. AKTUALISERING AV STYRINGSVERKTØY OG TEORETISKE KOBLINGER MELLOM VERKTØY OG LØNNSOMHET

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske utgangspunktet for utredningen. Kapitlet er strukturert slik at vi vil starte med en presentasjon av økonomistyringens formål, og med utgangspunkt i et contingency-basert perspektiv¹ si hvordan formål med økonomistyringen kan variere. Ut ifra dette vil vi med bakgrunn i trender og utvikling innen økonomistyringen definere og aktualisere styringsverktøyene vi tar for oss i utredningen. Vi vil i hovedsak studere økonomistyringsinnovasjonene aktivitetsbasert kostnadsfordeling (ABC), balansert målstyring (BSC), benchmarking, kundelønnsomhetsanalyser og rullende prognoser. I tillegg vil vi ta for oss det tradisjonelle budsjettet. I den andre delen av teorikapitlet gir vi en kort innføring i hva de ulike styringsverktøyene består av, for så å se på hvordan ulike styringsverktøy, og kombinasjoner av disse, kan bidra til forbedret lønnsomhet ut ifra teori og empiri. Avslutningsvis vil kapitlet oppsummeres med et teoretisk rammeverk. Strukturen kan oppsummeres i følgende figur:

Figur 2.1: Teoristruktur



¹ Da vi ikke har funnet et veletablert norsk uttrykk benytter vi oss av den engelske termen.

2.1 Formålet med økonomistyringsystemer

Økonomistyringen har ett overordnet formål, hvilket er å bistå bedriften i arbeidet med å oppnå strategiske mål (strategiimplementering). Økonomistyringens utgangspunkt kan derfor hevdes å være en operasjonalisering av virksomhetens strategi. For å kunne styre bedriften i retning av de økonomiske målene en har satt seg, har økonomistyringen mange oppgaver, deriblant å planlegge, følge opp og kontrollere virksomheten. Videre skal styringssystemet sørge for at beslutningstakere får tilstrekkelig informasjon og beslutningsgrunnlag for å treffe og følge opp beslutninger, fordele og følge opp ansvar, analysere årsaker til avvik fra planer og foreslå tiltak. For å kunne gjennomføre økonomistyringens oppgaver trenger en styringsverktøy (Ax, Johansson & Kullén, 2010). Tilsvarende beskriver Horngren et al. (2009) økonomiske styringssystem som et redskap for å samle og anvende informasjon for å bistå og koordinere avgjørelser knyttet til planlegging og kontroll i en virksomhet. Videre vektlegges det også at styringssystemet skal legge retningslinjer for organisasjonens medlemmer, det være seg både ledere og ansatte (ibid.). Et økonomisk styringssystem kan dermed i vid forstand karakteriseres som en verktøykasse som skal bistå ledere og ansatte i å implementere virksomhetens målsetninger. Målsetninger er her et begrep som kan innebære så vel finansielle som ikke-finansielle målsetninger (Ax, Johansson & Kullén, 2010). Nært knyttet opp til virksomhetens målsetninger er begreper som effektivitet, produktivitet og verdiskapning; ved å bidra til økt effektivitet og produktivitet i organisasjonen kan styringssystemet bidra til å fremme organisasjonens verdiskapning (ibid.).

I Ax, Johansson og Kulléns (2002) presentasjon av økonomistyringens utgangspunkt vektlegges koblingen mellom økonomistyring og strategi, og i moderne økonomistyringslitteratur har det en karakteriserer som strategisk økonomistyring fått økt betydning; bruk, utforming og effekt av et styringssystem må settes i sammenheng med virksomhetens strategi og posisjonering i markedet (Bjørnenak, 2003). Ulike strategier og målsetninger fordrer en ulik sammensetning av den verktøykassen styringssystemet utgjør. Det finnes flere studier som viser både at strategisk posisjonering legger føringer for bruk og utforming av styringsverktøy (Naranjo-Gil, Maas & Hartman, 2009), og at nytteverdien av ulike styringsverktøy er betinget av strategisk posisjonering (Bjørnenak, 2003; Shank & Govindarajan, 1989; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Det finnes også klare indikasjoner på at det at organisasjoner presterer godt kan være et resultat av en match mellom

organisasjonsmiljø, strategi og interne prosesser og systemer (Govindarajan, 1998; Govindarajan & Gupta, 1985, referert i Langfield-Smith, 2007, s.53).

En kobling mellom en helhetlig sammenheng, eller "fit", og forbedrede resultater kan kobles opp mot et contingency-basert perspektiv. I følge Chenhall (2006) har flere nyere studier innen økonomistyringsforskningen fokus på hvordan effektiviteten av styringsverktøy er avhengig av konteksten en opererer innenfor. En contingency-basert tilnærming til et problem hevder at én variabels effekt på en annen er avhengig av en tredje variabel, ofte omtalt som en situasjonsvariabel (Donaldson, 2001). En situasjonsvariabel er en variabel som modererer den effekten en organisatorisk karakteristik har på organisasjonens resultater (Donaldson, 2001; Sandalgaard, 2010). Overført til vår problemstilling vil dette bety at et styringsverktøys effekt på lønnsomhet vil være avhengig av én eller flere situasjonsvariabler, og at et verktøys effekt på lønnsomhet når en gitt situasjonsvariabels verdi er lav, vil være forskjellig fra når situasjonsvariablenes verdi er høy. Sentralt i contingency-teorien er altså ideen om at en "fit" mellom en organisasjons karakteristikk og situasjonsvariabler fører til gode resultater (Donaldson, 2001). I fortsettelsen av dette kan en hevde at ulike økonomistyringssystemer passer for ulike typer og nivå på situasjonsvariabler. Ulike styringsverktøy kan dermed brukes til ulike formål, gitt situasjonsvariabler som karakteristikk ved omgivelsene (usikkerhet, kompleksitet, kultur m.fl.), og karakteristikk ved organisasjonen (strategi, struktur, størrelse m.fl.) (Chenhall, 2006). De situasjonsvariablene vi har valgt å fokusere på vil bli ytterligere utdypet i metodekapitlet.

Kritikk som er blitt rettet mot contingency-teorien er at en mangler et overordnet rammeverk og dermed et utgangspunkt for å sammenligne de resultatene en kommer frem til (Chapman, 1997). Termen contingency betyr at noe er sant under spesifikke forhold. Det er som sådan ikke én spesifikk contingency-teori, men heller flere forskjellige teorier som blir brukt til å forklare under hvilke forhold spesifikke økonomistyringssystemer blir brukt, og hvor de kan forbindes med forbedrede prestasjoner (Chenhall, 2003). Eksempelvis er det variasjoner i hvordan en velger å karakterisere og måle "fit" (Chenhall, 2003, Donaldson, 2001). Andre hevder teorien er for enkel og at rasjonell tilpasning til kontekstuelle karakteristikk ikke fullt ut kan forklare organisasjoners adopsjon og bruk av økonomistyringssystemer (se Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Like fullt er contingency-teori et mye anvendt perspektiv i nyere økonomistyringsforskning (Chenhall, 2006).

2.2 Trender og utvikling innen økonomistyringen

Fordi en ”fit” mellom organisasjonens karakteristikk og gitte situasjonsvariabler vil maksimere virksomhetens resultater, vil virksomheter være motiverte til å unngå en eventuell ”misfit” som oppstår etter at situasjonsvariabler endrer seg, og dermed være villige til å adoptere nye organisatoriske karakteristikk (Donaldson, 2001). Donaldson (2001) bruker denne argumentasjonen for å hevde at organisasjoner formes av situasjonsvariabler fordi de må tilpasse seg dem for å unngå svekkede resultater. I økonomistyringslitteraturen kan dette overføres til at formålet med økonomistyringen har endret seg i takt med endringer i organisasjoners situasjonsvariabler, og at organisasjoner har sett behovet for nye, alternative styringsverktøy for å tilpasse seg disse endringene. Et eksempel på en slik endring er økt usikkerhet i omgivelsene, hvilket har skapt et behov for mer fleksible systemer (Chenhall, 2006).

2.2.1 Introduksjon av Relevance Lost og aktualisering av økonomistyringsinnovasjoner

Relevance Lost-debatten ble innledet av Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan for mer enn 20 år siden (Johnsen & Kaplan, 1987, referert i Bjørnenak 2010, s. 1). De to amerikanske professorene mente at styringssystemene som ble brukt ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere, at systemene var lite egnet til å kommunisere hva som burde vektlegges, samt evaluere prestasjoner, hos virksomheter (Bjørnenak, 2010).

I Relevance Lost-debattens første fase fokuserte en på at produktkalkylene var for enkle og misvisende, og derfor ikke ga nok kunnskap om hva en tjente penger på. ABC-kalkyler ble innført som et resultat av denne kritikken. Formålet med denne flerdimensjonale kalkylemetoden var først og fremst å trekke oppmerksomheten mot viktige strategiske valg; for eksempel hvilke kunder og markeder en skulle orientere seg mot. Target Costing, eller målkostnadskalkulering, var et annet styringsverktøy som også ble introdusert med sikte på å bedre støtte strategiske valg (Bjørnenak, 2010).

Fra begynnelsen av 1990-tallet ble en mer opptatt av prestasjonsmålingssystemer. Her kan de nye løsningene deles inn i tre deler. Den første delen innebar forslag til forbedringer av finansielle prestasjonsmål, herunder ble Economic Value Added (EVA) introdusert. EVA er

et nøkkeltall som viser resultat etter kalkulatoriske rentekostnader på virksomhetens sysselsatte kapital. Det andre utviklingstrekket var innføringen av flere ikke-finansielle nøkkeltall, for eksempel prestasjonsmål knyttet til kvalitet og innovasjon, hvor hovedhensikten var å bedre evaluere prestasjoner i virksomheter. Innføring av balansert målstyring ble presentert som den tredje løsningen på prestasjonsmålingsproblemet. Et sett finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall utformes, og blant annet ved hjelp av strategiske kart, forsøker en å finne årsakssammenhenger mellom ulike strategiske målsetninger (Bjørnenak, 2010).

I kjølvannet av Relevance Lost-debatten er virksomheter i økende grad blitt interesserte i nye teknikker som bedre kan støtte utvikling og implementering av virksomhetenes målsetninger (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Resultatet er at et stort antall økonomistyringsinnovasjoner er blitt introdusert de siste årene, noe som påvirker forskning, praksis og undervisning på området (Ax & Bjørnenak, 2007). En økonomistyringsinnovasjon kan defineres som “the adoption of a management accounting technique or tool that is new to the adopting organization (Daft, 1978; Damanpour, 1991, referert i Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009, s. 670). Naranjo-Gil, Maas og Hartmann (2009) trekker fram tre slike innovasjoner som har preget økonomistyringslitteratur og praksis de to siste tiårene: balansert målstyring, ABC og benchmarking. Videre er ulike former for kundelønnsomhetsrapportering og analyser viet økt interesse i økonomistyringslitteraturen i nyere tid (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Kundelønnsomhetsanalyser er sterkt forbundet med både ABC og balansert målstyring da det er et verktøy som kan utformes ved hjelp av ABC, og som ofte integreres i en balansert målstyringsmodell (Bjørnenak og Helgesen, 2009). ABC, balansert målstyring, benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser er med bakgrunn i dette fire av økonomistyringsinnovasjonene denne utredningen velger å fokusere på.

Når det gjelder utbredelsen av ulike styringsverktøy, påstår Krumwiede & Baines og Langfield-Smith (1998 & 2003, referert i Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009, s. 668) at adopsjonen av innovative styringssystemer varierer mye mellom organisasjoner og sektorer. Magnus S. Eriksrud og Mikael B. McKeown (2010) rettet seg i sin masterutredning ved NHH mot nåværende og tidligere studenter ved NHH sitt Executive MBA-program for å kartlegge utbredelsen av økonomiske styringsverktøy i norske bedrifter. Av de innovative styringsverktøyene nevnt over fant de at benchmarking var det mest utbredte, hvor en andel

på over 32 prosent oppga at de benyttet dette styringsverktøyet i stor eller relativt stor grad. Videre fulgte balansert målstyring med i underkant av 27 prosent, kundelønnsomhetsanalyser med i overkant av 17 prosent og Activity Based Costing eller Activity Based Management med i underkant av 8 prosent.

2.2.2 Hvor står det tradisjonelle budsjettet i dag?

I den nyere debatten om styringssystemenes relevans har en intensivert kritikken rundt bruken av det tradisjonelle budsjettet. Gjennom Beyond Budgeting-bevegelsen har budsjettets mange ulemper kommet i søkelyset de siste fem til ti årene (Bjørnenak, 2010). Hovedelementene i kritikken mot bruk av budsjett er først og fremst de høye kostnadene (i tid og penger) ved å utarbeide det årlige budsjettet, og dets infleksibilitet i lys av eksterne omstendigheter og interne muligheter i rask endring (Bogsnes, 2009).

Beyond Budgeting blir presentert som en alternativ styringsmodell til tradisjonell budsjettering. Paraplybegrepet Beyond Budgeting består av nye verktøy, prosesser og lederskapsprinsipper som har som formål å løse budsjetteringsjobben på en bedre og mer effektiv måte. Beyond Budgeting er mindre en oppskrift og mer en filosofi, og vil derfor variere noe fra selskap til selskap (Bogsnes, 2009). Rullende prognoser er et alternativ som ofte trekkes frem som en løsning på flere av problemene knyttet til bruk av budsjett. Dette planleggingsdokumentet implementeres ofte i mange selskaper som et første steg mot en bredere Beyond Budgeting-modell (ibid.) og er derfor sterkt knyttet til Beyond Budgeting-bevegelsen. Selve begrepet rullende prognoser er lite etablert og har derfor ingen klar definisjon. En beskrivelse kan imidlertid være at det er et løpende planleggingsdokument hvor en, sammenlignet med et budsjett, konsentrerer seg om noen variabler (de viktigste), øker målerfrekvensen og ikke har noen definert slutt (Bergstrand, 2009). I prognoseprosessen, i motsetning til i tradisjonell budsjettering, aksepteres det faktum at en ikke vet alt om fremtiden, men må tilpasse seg etter hvert som en vet hva som skjer (ibid.). Rullende prognoser inngår som den femte økonomistyringsinnovasjonen i utredningen.

Til tross for den økende kritikken mot tradisjonelle budsjetter, bruker imidlertid majoriteten av norske bedrifter budsjetter i stor eller relativt stor grad i sin økonomistyring (Eriksrud og McKeown, 2010). Mer spesifikt fant Eriksrud og McKeown at budsjett er det viktigste og

mest utbredte styringsverktøyet i Norge, og over 75 prosent av respondentene i deres studie oppga omfattende bruk av budsjett (ibid.). Disse funnene er konsistente med flere studier som viser at virksomheter ser stor nytte av bruk av budsjett (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010). I tillegg til å se på koblingen mellom ulike økonomistyringsinnovasjoner og lønnsomhet, vil vi derfor også inkludere en analyse av budsjett.

2.3 Studier av koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet

Her vil teoretiske sammenhenger, samt eksisterende empiri på sammenhengen mellom bruk av verktøy og lønnsomhet presenteres. I hvilken grad det finnes empiri varierer imidlertid i stor grad blant verktøyene, noe som gjenspeiles i presentasjonen av dem. Da det finnes lite empiri på rullende prognoser som et selvstendig verktøy, vil de teoretiske implikasjonene av verktøyet sees i sammenheng med bruk av budsjett.

2.3.1 Sammenhengen mellom ABC og forbedret lønnsomhet

ABC kan defineres som “A methodology that measures the cost and performance of activities, resource and cost objects” (Raffish & Turney, 1991, referert i Kennedy & Affleck-Graves, 2001, s. 40). ABC følger en tostegs prosedyre hvor indirekte kostnader fordeles til hver aktivitet i forhold til ulike aktiviteters bruk av organisasjonens ressurser. Etter å ha fordelt de indirekte kostnadene til kostnadsgrupper i steg én, identifiseres passende kostnadsdrivere for hver kostnadsgruppe. I steg to allokeres de indirekte kostandene fra hver aktivitets kostnadsgruppe til hvert produkt i forhold til den mengden produktet har konsumert (Gosselin, 2007). Den grunnleggende tenkningen innen ABC er altså at kostnader fordeles til tjenester og produkter basert på et årsaks-virkningsforhold (Bjørnenak, 2005). ABC blir av mange akademikere og praktikere sett på som en av de viktigste økonomistyringsinnovasjonene i det 20. århundre (Gosselin, 2007). Konseptet ble introdusert på slutten av 1980-tallet, da i første rekke som et verktøy for bedre å kalkulere produktkostnader i industribedrifter (Bjørnenak, 2005). Senere har imidlertid konseptet blitt utviklet både hva gjelder formål og virksomhetsområder (ibid.).

Introduksjon av ABC-teknikker har gitt ulik grad av suksess i ulike sammenhenger; noen bedrifter har opplevd en suksessrik implementering, mens andre har adoptert ABC og senere fjernet konseptet igjen (Kennedy & Affleck-Graves, 2001). Mange praktikere og akademikere antyder imidlertid at implementering av ABC har en gunstig påvirkning på organisasjoners finansielle prestasjoner (Gosselin, 2007). Ved mer nøyaktig å tilskrive kostnader til produkter, tjenester og kunder, kan ABC spille en viktig rolle i å gi relevant informasjon til ledelsens operasjonelle beslutninger, som i sin tur vil kunne påvirke lønnsomhet og deretter selskapets aksjeverdi (Shank & Govindarajan, 1993). Cooper og Kaplan kobler ABC og lønnsomhet ved å påstå at “The goal of ABC is to increase profits, not to obtain more accurate costs” (Cooper & Kaplan, 1992, referert i Kennedy & Affleck-Graves, 2001, s. 20). Etter omtrent tjue år med ABC som en del av verktøykassen innenfor økonomistyring, er indikasjonene rundt adopsjon og implementering av ABC og påvirkning på virksomhetens prestasjoner tvetydige (Gosselin, 2007). Vi ønsker i det følgende å ta for oss sammenhengen mellom bruk av ABC og lønnsomhet ut ifra empirien som finnes på området.

Studien til Kennedy og Affleck-Graves fra 2001 fokuserer på om det finnes en kausal link mellom introduksjonen av ABC og bedrifters prestasjoner. For et utvalg bedrifter innenfor de største hovednæringene i Storbritannia, sammenlignet de bedrifter med og uten ABC over en tidsperiode på tre år, fra begynnelsen av det året de først introduserte verktøyet. Sammenligningsgrunnlaget var bedrifter uten ABC fra samme industri, og med cirka samme markedsverdi. Resultatet var statistisk signifikant og viste at ABC-bedriftene utkonkurrerte kontrollgruppen med en gjennomsnittlig differanse på 27 prosent. Studien ga samlet sett empirisk grunnlag for å kunne si at innføring av ABC forbedrer bedriftens relative prestasjon uttrykt gjennom både markeds- og regnskapsbaserte mål (Kennedy & Affleck-Graves, 2001).

Det er spesielt tre forhold som vanskeliggjør en studie som den gjennomført av Kennedy og Affleck-Graves. For det første er det vanskelig å spesifisere en eksakt hendelsesdato for når bedrifter innfører ABC. Det vil også kunne være et problem at det tar tid før markedet oppfatter en introduksjon og eventuelt ser en verdiendring. Spesifikke begrensninger for denne studien var først og fremst utvalgsstørrelsen, at bedriftene selvrapporterte deres adopsjon av ABC, at utvalgsbedriftene hadde adoptert ABC på mange ulike måter og dermed problemet med å klassifisere graden av implementering hos de ulike bedriftene, samt

det faktum at det finnes mange faktorer som driver relativ aksjekurs. Kennedy og Affleck-Graves utførte imidlertid flere robustsjekker for å forsikre seg om at resultatene ga så gyldig informasjon som mulig (Kennedy & Affleck-Graves, 2001).

Gordon og Silvester (1999) har også undersøkt prestasjonseffektene forbundet med adopsjonen av et ABC-system. I motsetning til Kennedy og Affleck-Graves som tok for seg britiske bedrifters prestasjoner, så de på det amerikanske aksjemarkedets reaksjon på en annonsering av adopsjon av et ABC-system på slutten av 1980-tallet. Felles for begge studiene er at begge så på endringer i aksjeverdi. Gordon og Silvester baserte målet på suksess og tidspunktet for når en bedrift introduserte ABC på offentlig tilgjengelig aksjemarkedsdata. Resultatene av studien deres indikerer at, på generelt grunnlag, er en annonsering av adopsjon av et ABC-system blant amerikansk baserte bedrifter, i motsetning til hva Kennedy og Affleck-Graves fant, ikke forbundet med en signifikant (verken positiv eller negativ) aksjemarkedseffekt. En tilnærming til ABC-bedrifters prestasjoner via aksjemarkedsavkastning har imidlertid begrensninger, men Gordon og Silvesters funn kan benyttes til å gjøre organisasjoner som vurderer å adoptere ABC oppmerksomme på kostnytte-aspektene ved å implementere et slikt system. Hvis det er slik at profittorienterte organisasjoner ikke opplever en positiv markedseffekt, bør en stille spørsmål rundt en implementering av ABC (Gordon & Silvester, 1999).

Douglass og Bouwman (2002) har i motsetning til de to ovennevnte studiene, sett på sammenhengen mellom ABC og forbedring i finansiell prestasjon i form av forbedringer i Return On Investment (ROI), og under hvilke forhold slike forbedringer oppnås. Tidligere studier har foreslått at fordelene knyttet til ABC er lettere å realisere under gunstige forhold, slik som sofistikert informasjonsteknologi, sterk konkurranse, komplekse bedriftsprosesser, kostnadsfokus, lite ubrukt kapasitet og få interne transaksjoner. Derfor inkluderte de variabler som representerer disse forholdene i en modell som tester effektiviteten til ABC. Resultatene viste at det finnes en positiv sammenheng mellom ABC og forbedring i et sammensatt mål på prestasjon, ROI. Funnene gjelder i de tilfeller hvor ABC brukes samtidig med andre strategiske initiativer, når ABC implementeres i komplekse og diversifiserte bedrifter, når ABC brukes i miljøer hvor kostnader er relativt viktig, og når det er et begrenset antall interne transaksjoner i selskapet. ABC vil altså kunne gi et positivt bidrag til bedriften, men ikke under alle bedriftsspesifikke omstendigheter. Kunnskap om de egnede forholdene er viktig for å maksimere effektiviteten av ABC (Douglass & Bouwman, 2002).

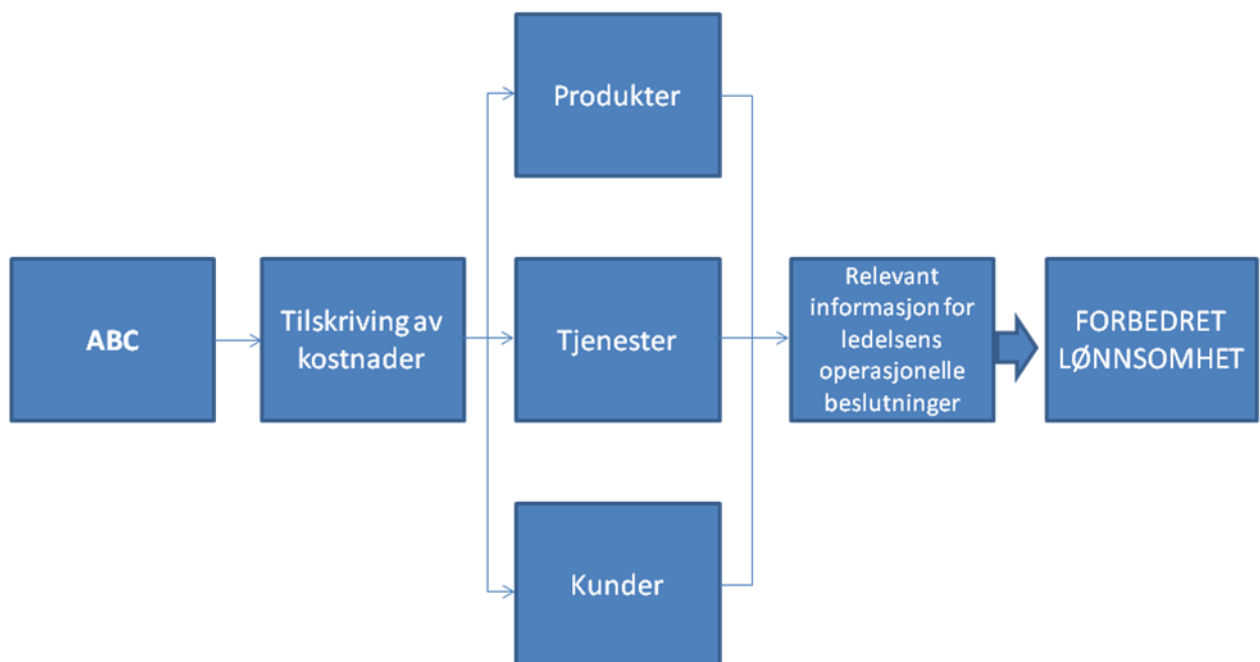
Ittner, Lanen og Larcker (2002) har sett på forholdet mellom ABC og økonomisk resultat. De bruker seks ulike mål for å vurdere produksjonseffektivitet, som blant annet Return On net plant Assets (ROA) og produktkvalitet. Ved å se på et utvalg av produksjonsfabrikker fant de at utstrakt bruk av ABC er assosiert med et høyere kvalitetsnivå og større forbedringer i syklustid og kvalitet, og indirekte assosiert med reduksjoner i produksjonskostnader. Imidlertid fant de, i gjennomsnitt, ingen signifikant sammenheng mellom utstrakt bruk av ABC og kapitalavkastning. I stedet fant de svake indikasjoner på at sammenhengen mellom ABC og regnskapsmessig lønnsomhet avhenger av fabrikkens operasjonelle karakteristika (ibid.). De viktigste begrensningene ved studien er endogeniteten i valg av kostnadsberegningsmetode, en potensiell selvutvelgelse i utvalget, (spesielt gitt den lave responsraten), og at noen av de målene som brukes har ukjente psykometriske egenskaper (f.eks. en enkelt enhet med utstrakt bruk av ABC). I tillegg kan det at en ikke vet eksakt når respondentene adopterte ABC medføre problemer, samt at det er vanskelig å bestemme årsak-virkningsforhold i tverrsnittester slik som denne, bare sammenhenger. Det vil altså være problematisk å generalisere resultatene fra denne studien til andre produksjonsfabrikker (Ittner, Lanen & Larcker, 2002).

Som vi har sett fører studienes ulike vinklinger til forskjellige resultater. Ingen av studiene vi har referert til kan sies å bekrefte en direkte link mellom implementering av et ABC-system og en eller annen form for forbedret prestasjon. Dette fordi det vil være mange ulike faktorer som påvirker denne sammenhengen. En av fordelene ved ABC går ut på å gi ledere bedre informasjon og innsikt slik at de enklere kan fatte de rette beslutningene. Det er imidlertid slik at det er den enkelte leders handlinger som vil være avgjørende i siste instans. Det er derfor vanskelig å bestemme om overlegen lønnsomhet hos en bedrift som benytter ABC, skyldes informasjonssystemet eller en annen relatert faktor (Kennedy & Affleck-Graves, 2001). Dette kan være én forklaring på at adopsjonen av ABC ikke har vært betydelig til tross for alle fordelene ABC oppfattes å ha, og den interessen akademikere og regnskapsførere viser overfor dette styringsverktøyet (Gosselin, 2007). Kennedy og Affleck-Graves (2001) har tatt for seg tre mer konkrete, potensielle forklaringer på dette såkalte ABC-paradokset. For det første kan det være slik at ABC ikke egner seg for alle bedrifter. Forskingen som er blitt gjort og implikasjonene av denne avhenger ofte av mange aspekter, slik som bedriftens størrelse, produksjonstype, produktdiversifisering, andelen indirekte kostnader, strategi og struktur (Malmi, 1999; Gosselin, 1997, referert i Kennedy & Affleck-

Graves, 2001, s. 22). Det vil derfor ikke nødvendigvis være slik at selskaper kan forbedre sine prestasjoner simpelthen ved å introdusere ABC-teknikker. Videre er det ikke sikkert at det er selve ABC-systemet som er verdidrivende, men at det kun korrelerer med andre variabler som er de virkelige verdidriverne. Til slutt er det blitt presentert lite bevis som dokumenterer en direkte sammenheng mellom adopsjon av ABC og økning i enten aksjeverdi eller bedriftens lønnsomhet. Alle disse forholdene kan være mulige svar på hvorfor bedrifter velger ikke å ta i bruk ABC, selv om dette styringsverktøy sies å ha så mange fordeler (Gosselin, 2007).

En potensiell sammenheng mellom ABC og forbedret lønnsomhet kan oppsummeres i følgende figur:

Figur 2.2: Sammenhengen mellom ABC og forbedret lønnsomhet



2.3.2 Sammenhengen mellom balansert målstyring og forbedret lønnsomhet

Balansert målstyring (BSC) ble første gang lansert av amerikanerne Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992. De mente at eksisterende tilnæringer til prestasjonsmåling, som

hovedsakelig baserte seg på finansielle regnskapsmål, var i ferd med å bli utdaterte, jamfør introduksjonen av *Relevance Lost* (Kaplan & Norton, 1996; Bergstrand, 2009). Kaplan og Nortons oppfatning av finansielle prestasjonsindikatorer er at de først og fremst gir et bilde av historiske prestasjoner, og derfor ikke er tilstrekkelig til å veilede og evaluere de handlingene et selskap må foreta seg for å skape verdi i fremtiden gjennom investeringer i kunder, leverandører, ansatte, prosesser, teknologi og innovasjon. Balansert målstyring ble introdusert som en følge av denne kritikken, og er et økonomisk styringsverktøy for prestasjonsmåling som kombinerer finansielle og ikke-finansielle prestasjonsindikatorer. En ønsket ved bruk av den denne kombinasjonen å få økt innsikt i en virksomhets oppnåelse av strategiske målsetninger (Kaplan & Norton, 1996). Videre kan styringsverktøyet gi bedre styring både i form av at en kommuniserer hva som er kritiske suksessfaktorer ut i virksomheten, og at en evaluerer og motiverer adferd hos ansatte etter disse (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Balansert målstyring har fått økt oppmerksomhet og popularitet i økonomistyringslitteraturen de siste årene (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Davis & Albright, 2004). Flere studier er blitt gjort for å prøve å se på sammenhengen mellom ikke-finansielle måltall og finansielle prestasjonsmål (se for eksempel Ittner & Larcker, 2009), hvorav enkelte studier ser på effekten av en implementering av balansert målstyring som styringsverktøy spesielt (se eksempelvis Davis & Albright, 2004; De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009). Et problem knyttet til studier av balansert målstyring er at dette er et verktøy som kan variere i grad av implementering og utforming, både mellom ulike studier og blant respondenter i samme studie (De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009). Balansert målstyring er et verktøy som har tvetydige definisjoner i litteraturen, og kan ikke karakteriseres som et statisk begrep. Hva en bedrift karakteriserer som balansert målstyring kan derfor variere i stor grad mellom ulike bedrifter (ibid.; Chenhall, 2006). Hva som allikevel kan hevdes å karakterisere en balansert målstyringsmodell er at den inkluderer flere ikke-finansielle måltall i styringssystemet (Davis & Albright, 2004). I tillegg til å se på studier av balansert målstyring spesielt, vil vi derfor også belyse noen studier av koblingen mellom ikke-finansielle måltall og finansielle prestasjonsmål.

Forbedrede prestasjoner som følge av bruk av balansert målstyring blir oppnådd når en utvikler styringsmodellen som et verktøy for å forstå kausaliteten mellom ulike indikatorer, identifisere flaskehalser i organisasjonen og rette virksomhetens ressurser inn mot strategiske

mål (De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009). En implementering av verktøyet vil identifisere ledende prestasjonsindikatorer (KPIs), typisk ikke-finansielle i natur. Disse er avledet fra det som virksomheten oppfatter å være kausale sammenhenger mellom forbedret prestasjon på de ikke-finansielle måltallene og forbedret prestasjon på de utvalgte finansielle prestasjonsmålene. Balansert målstyring som styringsverktøy hjelper ledere av virksomheter å velge ut indikatorer ved at en ser organisasjonen fra fire ulike perspektiv; et finansielt perspektiv, kundeperspektiv, interne prosesser og læring og vekst. Dersom det eksisterer en logisk sammenheng mellom de ikke-finansielle målene og finansielle prestasjonsmål, vil det å fokusere på å forbedre seg innenfor disse ledende indikatorene føre til forbedrede resultater også på de utvalgte finansielle prestasjonsmålene (Kaplan & Norton, 1996; Davis & Albright, 2004).

Forskning på koblingen mellom ikke-finansielle mål og finansielle prestasjonsmål indikerer at det finnes en signifikant positiv sammenheng mellom disse, men at sammenhengene kan være komplekse (Ittner & Larcker, 2009). Forskningen er imidlertid ikke entydig, og enkelte studier viser at forbedringer i ikke-finansielle prestasjonsmål ikke alltid overføres til forbedrede økonomiske resultater (ibid.). Forholdet mellom ikke-finansiell måloppnåelse og økonomisk fortjeneste er avhengig av mange faktorer. Disse faktorene kan dreie seg om virksomheters målsetninger og strategi, eksterne forhold som konkurransemiljø, men også forhold knyttet til valg av prestasjonsmål og målemetode. I utvelgelsen av ikke-finansielle måltall er det avgjørende at en har en helhetlig plan, og at de sammenhengene og ikke-finansielle måltallene en velger å vektlegge fremfor andre er veloverveide (Ittner & Larcker, 2009; Davis & Albright, 2004). Når en skal velge ut prestasjonsmål, bør en eksempelvis stille noen overordnede krav til kvaliteten knyttet til dem; at de er relevante for virksomhetens overordnede målsetning, at de er presise og verifiserbare og at målene er relatert til forhold som kan påvirkes (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

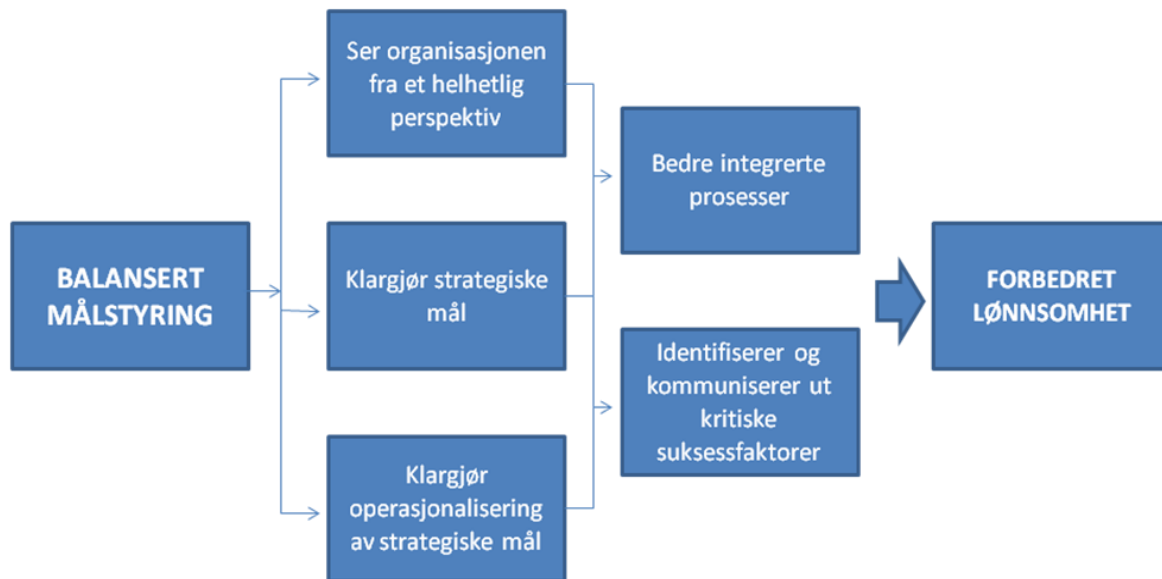
Når det gjelder litteraturen som ser på balansert målstyring spesielt, er det en sammenfallende trend i litteraturen mot at en ser positive virkninger av å implementere verktøyet (se for eksempel Davis and Albright, 2004, samt Ittner et al., 2003; Speckbacher et al., 2003; Braam and Nijssen, 2004; Papalexandris et al., 2004, referert i De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009, s. 98). To spesifikke studier som finner at balansert målstyring har en positiv innvirkning på organisasjoners prestasjoner er Davis and Albrights fra 2004 og De Geuser, Mooraj & Oyon fra 2009. De Geuser, Mooraj & Oyon (2009) finner signifikante

indikasjoner på at balansert målstyring bidrar til opplevd bedre prestasjoner hos virksomheter som implementerer verktøyet, enten det er som et prestasjonsmål jamfør strategiske mål eller som et mer detaljert planleggings- eller kontrollsystem. Respondentene i denne studien vurderer at den største fordelen med balansert målstyring er en forbedring i integrasjonen av de ulike ledelsesprosessene blant forretningsenheter. Resultatene viser også at balansert målstyring spiller en viktig rolle i å fremme autonomi blant forretningsenheter (ibid.).

Resultatet fra Davis og Albrights studie viser at bankfilialer som implementerte balansert målstyring fikk en mer positiv utvikling på de utvalgte finansielle prestasjonsmålene sammenlignet med kontrollgruppen (Davis & Albright, 2004). Davis og Albright fremhever imidlertid at det ikke er gitt at enhver implementering av balansert målstyring vil resultere i forbedret lønnsomhet, eller at utformingen av målkortet skal være identisk med det referert til i deres studie (Davis & Albright, 2004). Forhold som kompliserer studier av balansert målstyring er diskutert i innledningen til dette delkapitlet; når det kommer til studier av effekten av å implementere balansert målstyring er det vanskelig å si hva som utgjør definisjonen på en balansert målstyringsmodell, og det er dermed vanskelig å generalisere funn funnet på én spesifikk bedrift (Itner & Larcker, 2009). Davis og Albrights studie indikerer imidlertid at balansert målstyring kan være et effektivt verktøy for å forbedre virksomheters resultater sammenlignet med prestasjonsmålingssystem som kun fokuserer på finansielle måltall, og at det fenomenet kan generaliseres (Davis & Albright, 2004).

Det opprinnelige formålet med balansert målstyring var å gi ledere en konsis sammenfatning av bedriftens viktigste suksessfaktorer, og å legge tilrette for at bedriftens operasjoner ble innrettet etter overordnet strategi (Kaplan og Norton, 1992, 1996, 2001, referert i De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009, s. 95). De Geuser, Mooraj og Oyon (2009) hevder at balansert målstyring bringer klare svar på tre kritiske spørsmål som en bedrift trenger å besvare: Hvilket marked retter en seg mot? Hvilke produkter eller tjenester ønsker en å tilby? Hvordan ønsker en å produsere og levere produkter og tjenester til målkunden? En balansert målstyringsmodell klargjør ikke bare spesifikke strategiske mål, men også de strategiske initiativene som må finne sted for å møte disse målene. Balansert målstyring kan med andre ord fremme en virksomhets prestasjoner ved å støtte implementeringen av virksomhetens strategi (ibid.). Denne sammenhengen er illustrert i figuren under.

Figur 2.3: Sammenhengen mellom balansert målstyring og forbedret lønnsomhet



2.3.3 Sammenhengen mellom benchmarking og forbedret lønnsomhet

Horngren et al., beskriver benchmarking som: ”The continuous process of comparing the levels of performance in producing products and services and executing activities against the best levels of performance in competing companies or in companies having similar processes” (2009, s. 270). Sentrale elementer i Horngren et als. beskrivelse av begrepet benchmarking, er *sammenligning av prestasjoner*. Benchmarking innebærer at virksomheter bruker andre prestasjoner som referansepunkt for egne prestasjoner (Ax, Johansson & Kullén, 2010). Horngren et al. (2009) vektlegger et eksternt perspektiv i sin beskrivelse, men benchmarking kan innebære en sammenligning med så vel deler av egen bedrift (intern benchmarking), som andre bedrifter (ekstern benchmarking) (Ax, Johansson & Kullén, 2010). Benchmarking som metode for virksomhetsforbedring bygger på en antakelse om at det finnes andre aktører som besitter kunnskap som på ulike måter er bedre enn den kunnskapen bedriften eller avdelingen selv besitter, eller er i stand til å utnytte. Ved å foreta sammenligninger, la seg inspirere, lære av og imitere andre kan en dermed forbedre egen virksomhet (ibid.).

Ax, Johansson & Kullvén (2010) beskriver tre ulike tilnærminger til benchmarking:

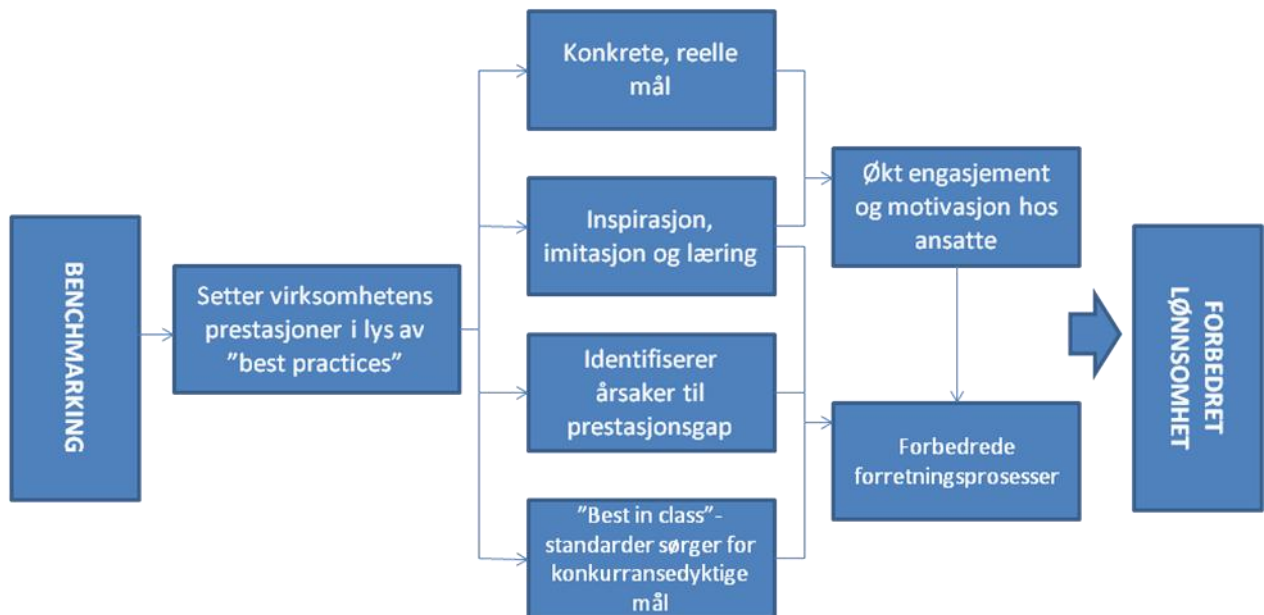
- Intern benchmarking: Sammenligning innad i en bedrift, mellom avdelinger eller konsernenheter
- Konkurranserettet benchmarking: Sammenligning med bedrifter som konkurrerer i samme marked og om samme kunder
- Funksjonsrettet benchmarking: Sammenligning på funksjonsnivå som ikke nødvendigvis fokuserer på konkurrenter, men mot bedrifter som på en eller annen måte fremstår som en foregangsbedrift (Best-in-class)

Hvilken eller hvilke tilnærming(er) som benyttes er avhengig av hva en ønsker å oppnå med benchmarkingen. Ulike årsaker til at bedrifter tar i bruk metoden er blant andre at økonomistyringen blir mer eksternt orientert, en får kjennskap til allerede etablerte og beviste forretningspraksiser, en stimulerer til innsatsforbedring ved at en får se status ”svart på hvitt” og en stimulerer ansatte til å tenke i nye baner og bli åpne for nye ideer. I tillegg kan samarbeid med eksterne aktører fremme effektivitet i virksomheten og skape en bevissthet og forståelse for hvilke aspekter som kan lede til fremgang, samt for hva som er årsaken til prestasjonsgap mellom egen bedrift og konkurrenter (ibid.). Ved bruk av eksterne ”Best-in-class” benchmark-standarder som egne bedriftsstandarder vet ledelsen at bedriften vil være konkurransedyktig i markedet dersom en klarer å nå standardene (Horngren et al., 2009).

Benchmarking kan forbedre en virksomhets prestasjoner nettopp fordi en identifiserer og strekker seg etter internasjonale ”best practices”. (McNair & Leibfried, 1992, referert i Chenhall & Langfeld-Smith, 1998, s. 246). Et viktig ledd i hvordan benchmarking kan forbedre prestasjoner er å øke ansattes motivasjon og engasjement ved å etablere reelle og presise forventninger som er basert på hva andre virksomheter har prestert (Chenhall & Langfeld-Smith, 1998). Chenhall og Langfield-Smith finner videre at benchmarking er et verktøy som er vel så viktig når en skal skjelne mellom bedrifter som presterer godt i lavprisstrategier som i produktdifferensieringsstrategier. For virksomheter som vektlegger en lavprisstrategi indikeres det at benchmarking kan være et viktig verktøy eksempelvis i forhold til å identifisere ”best practices” innenfor kostnadseffektiv drift (ibid.).

Koblingen mellom benchmarking og lønnsomhet kan oppsummeres i følgende figur:

Figur 2.4: Sammenhengen mellom benchmarking og forbedret lønnsomhet



2.3.4 Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og forbedret lønnsomhet

Innenfor nyere økonomistyringslitteratur har kunderelaterte prestasjonsmål fått økt betydning (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Smith & Wright, 2004). En kundes lønnsomhet kan uttrykkes som ”differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer” (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s. 101). Kundelønnsomhetsanalyser er videre et styringsverktøy som handler om å evaluere forholdet mellom ressursbruk knyttet til å tilfredsstille kunders behov og deres betalingsvilje (ibid.).

Kundelønnsomhetsanalyser er nært knyttet til økonomistyringsinnovasjoner som ABC og balansert målstyring (Bjørnenak & Helgesen, 2009). I beregningen av de enkelte kundenes lønnsomhet må en kartlegge og beskrive de ressurskrevende aktivitetene som den enkelte kunden forårsaker. Det er viktig å legge vekt på de aktivitetene der kundene er forskjellige i hva de beslaglegger av ressurser (ibid.). Essensielle bidrag fra bruk av ABC-kalkyler er det å kunne skille ut organisatorisk slakk eller ikke-verdiskapende aktiviteter. Kostnader ved effektiv drift fordeles så videre til produkter og kunder med et formål om å identifisere lønnsomme og ulønnsomme segmenter. En viktig implikasjon av ABC er at en kan skille

mellom at en kunde er ulønnsom og at en gjør kunden ulønnsom (Bjørnenak, 2003). Dersom en aktivitet ikke utføres effektivt, skilles dette ut på aktivitetsnivå, og fordels ikke videre til produkter og kunder. I kombinasjon med kundelønnsomhetsanalyser er bidraget fra ABC et sterkere fokus på lønnsomme kundesegmenter og rendyrking av produkter og tjenester som kunden verdsetter (ibid.).

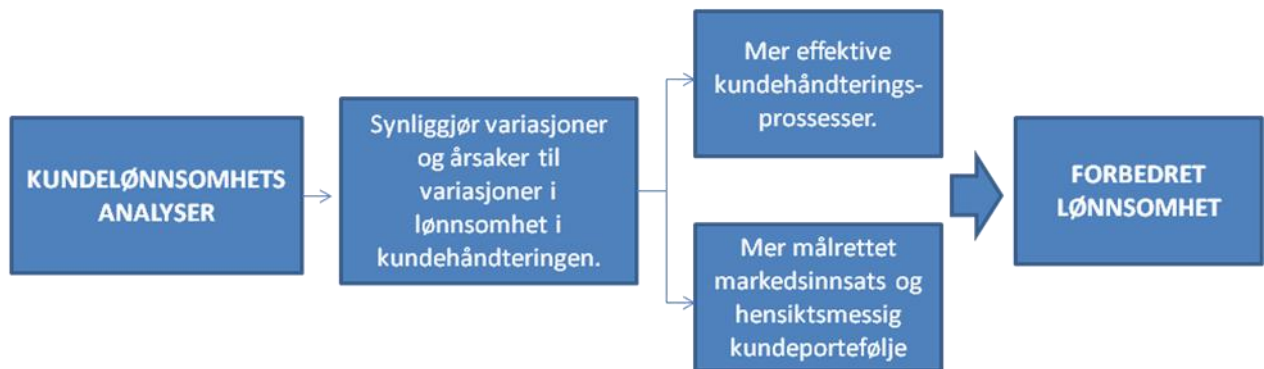
Mens forbindelsen mellom ABC og kundelønnsomhetsanalyser ligger i at kundelønnsomhetsanalyser kan utformes ved hjelp av ABC, er forbindelsen med balansert målstyring at kunderelaterte måltall ofte inkluderes i målstyringsmodeller. Enkelte vil hevde at mål på kundetilfredshet og kundelojalitet er en av de viktigste indikatorene for langsiktig lønnsomhet (Kaplan and Norton 1992, 1996, 2001; Jones and Sasser 1995; Heskett et al., 2003; Reichheld 1993, 2001, referert i Smith & Wright, 2004, s. 183). Problemet relatert til prestasjonsmål som kundetilfredshet og kundelojalitet er imidlertid at kundetilfredshet ikke nødvendigvis er ekvivalent med kundelønnsomhet. Enkelte kunder kan være svært ressurskrevende uten at dette har kommet til uttrykk, eller blitt tatt hensyn til, i bedriftens produktkalkyler eller prising av produkter (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Økt konkurranseintensitet i mange bransjer har ført til økt produktdifferensiering, kundetilpasning og kundespesifikke investeringer for i økende grad være i stand til å møte kundens behov. For mange virksomheter er også andelen av den interne ressursbruken som er relatert til kunderettede aktiviteter økende. Dette har igjen skapt et økt behov for kunderegnskap og kundelønnsomhetsanalyser for å synliggjøre hva som er lønnsomt og ulønnsomt knyttet til kundefølgingsaktiviteter (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Guilding & McManus, 2002). Økt konkurranseintensitet skaper også et behov for å kapre de rette kundene; mangel på kunnskap om hva som utgjør de mest lønnsomme kundene kan føre til en feil portefølje av kunder og lavere lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Det finnes lite empiri som ser på om det finnes en sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og økonomiske prestasjoner, hvilket gjør det vanskelig å si noe om forventet nytte av kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. Intensjonen med å inkludere kundelønnsomhetsanalyser i styringssystemet er allikevel å kalkulere og synliggjøre hvilke kunder en tjener penger på og ikke, samt å synliggjøre årsakene til variasjoner i lønnsomhet. Dette kan føre til en mer effektiv kundefølgning og en mer hensiktsmessig kundeportefølje med tanke på virksomhetens langsiktige lønnsomhet

(Bjørnenak & Helgesen, 2009). Koblingen mellom kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet er illustrert i figuren under:

Figur 2.5: Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og forbedret lønnsomhet



2.3.5 Sammenhengen mellom budsjett, rullende prognoser og forbedret lønnsomhet

Budsjett

Et budsjett kan defineres som “En omfattende plan hvor selve budsjettoppstillingen er et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode, normalt den taktiske tidshorisont (året)” (Hoff & Bjørnenak, 2005, s. 33). Det ligger mange hensikter bak det å bruke budsjett. Noen av de vanligste er at budsjettet fungerer som en plan for et selskaps samlede aktiviteter, det kan benyttes for å presisere mål for divisjoner og profittsentre, samt forbedre koordinering og kommunikasjon innad i virksomheter. Videre kan budsjettet fungere som et viktig utgangspunkt for oppfølging og variansanalyse, det kan brukes for å legge prioritinger for pengebruken, det kan forenkle desentralisering ved at ansvarlige ledere identifiseres, og det kan i mange tilfeller virke motiverende på de ansatte samt gi grunnlag for insentiver og bonuser (Bergstrand, 2009).

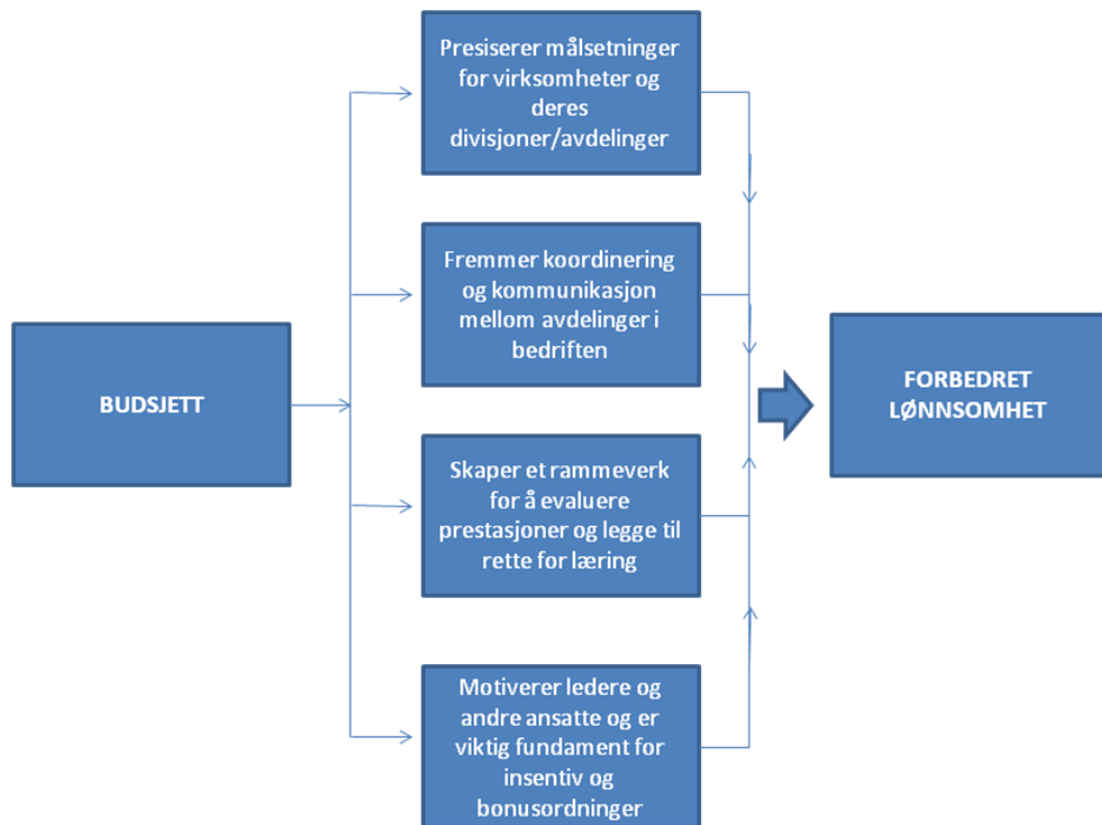
Det finnes mange ulike synspunkt på hvilke tilnærminger som best støtter opp under en organisasjons behov for kontroll og koordinering. Budsjettkritikerne mener blant annet at budsjettet mangler evne til å si noe om fremtiden, gir uheldige atferdsmessige virkninger,

bidrar til lite verdiskapende styring og at man ikke får ut potensialet i organisasjonen (Bjørnenak, 2010; Bogsnes, 2009). Enkelte budsjettkritikere hevder derfor en fjerning av budsjett kan ha en gunstig påvirkning på verdiskapningen (Hope & Fraser, 2003). Koblingen til lønnsomhet er imidlertid mer nyansert. Bruk av budsjett hevdes også å ha flere fordeler; det kan gjøre det enklere for bedriften å gjennomføre sine strategier og mål, og dersom medarbeiderne får være med på å utforme budsjettene vil eierskapsfølelsen til planene øke, noe som kan virke motiverende på de ansatte (Hoff & Bjørnenak, 2005).

Flere studier konkluderer med at budsjettet ikke ukritisk bør forkastes og at virksomheter kan ha stor nytte knyttet til bruk av budsjett (Libby & Lindsay, 2010; Ekholm & Wallin, 2000; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Chenhall og Langfield-Smith finner at: "Traditional accounting techniques ranked as providing the highest benefits of all management accounting innovations" (1998, s. 257). I artikkelen "Is the annual budget really dead?" studerer Ekholm og Wallin (2000) finske bedrifter for å forsøke å få svar på dette retoriske spørsmålet. De finner at et overveldende flertall av respondentene ikke er klar for å avskaffe budsjettet. Det fremkommer at bruk av budsjett bidrar til å holde oppe den interne effektiviteten og at det i kombinasjon med andre verktøy, slik som balansert målstyring og rullende prognoser, utgjør en viktig rolle i bedriftens styringssystem. Libby and Lindsay (2010) fant i sin studie at budsjetter fortsetter å spille en viktig rolle i bedrifters kontrollsystemer. De fant at kun 18 og 13 prosent av henholdsvis kanadiske og amerikanske bedrifter oppga at de ikke hadde noen verdi eller negativ verdi fra deres budsjettssystemer.

Sammenhengen mellom budsjett og lønnsomhet kan oppsummeres i følgende figur:

Figur 2.6: Sammenhengen mellom budsjett og forbedret lønnsomhet



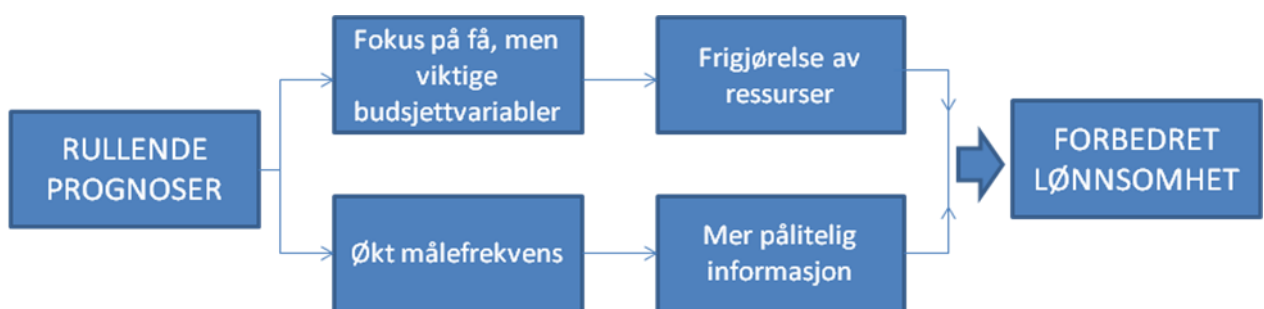
(Basert på Horngren et al. 2009; Bergstrand, 2009)

Rullende prognoser

Rullende prognoser kan som tidligere nevnt både fungere som et alternativ og et komplement til det tradisjonelle budsjettet (Ekholm & Wallin, 2000). Dersom rullende prognoser benyttes sammen med det vanlige budsjettet, løser en noe av problemet knyttet til budsjettets manglende evne til å si noe om fremtiden. Ved å velge ut de viktigste variablene og oppdatere disse, for eksempel kvartalsvis, får en bedre prognoser for fremtiden, uten å øke den samlede arbeidsmengden i vesentlig grad (Bergstrand, 2009). Dersom en velger å erstatte det tradisjonelle budsjettet med en aller annen form for rullende prognoser, løser en mange av de samme formålene som budsjettet er ment å oppfylle, men trolig ved mindre ressursbruk. Hva gjelder forutsigbarhet vil en spesielt ved slutten av året ha bedre innsikt (ibid.). I forhold til motivering og belønning kan imidlertid rullende prognoser komme til kort i forhold til det tradisjonelle budsjettet. Ved stadig endring av prognosene kan det være vanskelig å skape en motivasjonseffekt, samtidig som det vil kunne være problematisk å gi belønning med utgangspunkt i denne formen for prognoser (ibid.).

Som et selvstendig styringsverktøy eller i kombinasjon med andre styringsverktøy, er uansett intensjonen bak å innføre rullende prognoser at en ved å konsentrere seg om færre variabler kan frigjøre ressurser som kan benyttes til andre verdidrivende aktiviteter i virksomheten. Ved oftere å oppdatere prognosene vil en også få mer pålitelig informasjon. Dette kan igjen føre til økt lønnsomhet da dette gir bedriftene et bedre beslutningsgrunnlag (Bergstrand, 2009). I figuren under illustreres denne sammenhengen:

Figur 2.7: Sammenhengen mellom rullende prognoser og forbedret lønnsomhet



2.3.6 Styringsverktøy i kombinasjon og sammenhengen med lønnsomhet

I økonomistyringslitteraturen er det enkelte styringsverktøy som sees i sammenheng med hverandre. Et eksempel som er nevnt er bruk av kundelønnsomhetsanalyser knyttet opp til balansert målstyring, og i enkelte tilfeller ABC (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Guilding & McManus, 2002; Smith & Wright, 2004). Når det gjelder empiri som ser på bruk av ulike kombinasjoner av styringsverktøy og lønnsomhet, har forskere funnet at ABC og andre strategiske forretningsinitiativer komplementerer og styrker hverandre, heller enn å være individuelt tilstrekkelige for å oppnå en forbedring i lønnsomhet (Cooper & Kaplan, 1991; Anderson 1995; Shaw, 1998, referert i Douglass & Bouwman, 2002, s. 10). Når ABC brukes sammen med en eller flere andre verktøy, som for eksempel Total Quality Management, opplever bedriften en netto forbedring i finansiell prestasjon større enn det de oppnår fra disse strategiske forretningsinitiativene uten ABC (Douglass & Bouwman, 2002). Aktivitetsbaserte teknikker er eksempelvis også funnet å være effektive i kombinasjon med mer tradisjonelle styringsverktøy (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Grunnen til dette kan

være at ABC ofte gir mer og bedre informasjon om prosessene og derfor kan være gunstigere hvis andre initiativer benyttes samtidig (Douglass & Bouwman, 2002). Evans og Ashworth (1995) finner tilsvarende og påpeker at det er en fare for at de fulle fordelene knyttet til en aktivitetsbasert orientering ikke realiseres som følge av en manglende integrert implementeringstilnærming.

Et annet eksempel på at styringsverktøy brukes i kombinasjon med gunstige effekter, er det amerikanske foretaket Johnson & Johnson. Her ser en at budsjetter kan være effektivt som en del av et omfattende styringssystem som kombinerer budsjettstyring med andre styringselementer, som subjektive prestasjonsmål (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003). Hansen, Otley og Van der Stede hevder at brukt i kombinasjon vil verktøyene gjensidig forsterke hverandres effektivitet (ibid.).

2.4 Oppsummering og teoretisk rammeverk

Vi innledet teorikapitlet med å si noe om formålet med økonomistyringssystemer, økonomistyringens utgangspunkt og trender og utvikling innen økonomistyringen. Dette førte oss frem til de fem økonomistyringsinnovasjonene som står i fokus i vår utredning: ABC, balansert målstyring, benchmarking, kundelønnsomhetsanalyser og rullende prognoser, samt det tradisjonelle budsjettet. Disse styringsverktøyene representerer ulike tilnærminger i forhold til å oppfylle økonomistyringens hensikt; at ledere av virksomheter får tilstrekkelig informasjon til å kunne styre de virksomheter de er satt til å lede. Videre har vi sett, med utgangspunkt i teori og empiri, hvordan hvert av disse verktøyene kan sees i sammenheng med virksomheters lønnsomhet. Det varierer imidlertid hvor mye empiri som finnes om de ulike verktøyene. I tillegg vil mange vanskelig kontrollerbare faktorer påvirke en potensiell sammenheng med lønnsomhet, med det resultat at det er vanskelig å trekke universelle sammenhenger mellom en implementering av verktøyene og forbedret lønnsomhet.

Jamfør et contingency-basert perspektiv vil situasjonsvariabler påvirke bruk og effektivitet av styringsverktøy. Hvorvidt en inkluderer situasjonsvariabler i studier, og i så fall hvilke variabler en vektlegger, vil dermed kunne påvirke den effekten en ser av styringsverktøyene. De studiene vi har presentert har i ulik grad vektlagt karakteristikk ved organisasjonen og

dens omgivelser som kan påvirke styringssystemets effektivitet. Sammen med studienes varierende bruk av mål på lønnsomhet/effektivitet kan en dermed stille spørsmålstegn ved studienes sammenlignbarhet. Vi vil derfor avslutte teorikapitlet med å trekke frem fire aktuelle problemstillinger som gjør seg gjeldende når en studerer sammenhengen mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet.

1: Hvordan en måler lønnsomhet/effektivitet

Hvorvidt styringsverktøy kan påvirke en virksomhets lønnsomhet vil for det første være avhengig av hvordan en definerer og måler lønnsomhet, eventuelt effektivitet. Dette er noe som varierer fra studie til studie i litteraturen.

2: På hvilken måte og i hvilken grad ulike verktøy implementeres

Implementering både i form av i hvilken grad et verktøy implementeres, og i form av måten verktøyene implementeres på, varierer fra virksomhet til virksomhet. Dette vil imidlertid være avgjørende for hvilke effekter en ser av verktøyene. Mange styringsverktøy er forholdsvis abstrakte i definisjonen og gir ingen klar oppskrift på hvordan de skal implementeres, noe som kompliserer studier av dem ytterligere.

3: Hvilken effekt kombinasjoner av styringsverktøy har på lønnsomhet

Kombinasjoner av verktøy er lite studert i eksisterende litteratur og handler om hvordan bruk av flere ulike styringsverktøy i kombinasjon kan påvirke hverandre. Det at verktøy kan ha påvirkning på hverandre gjør det problematisk å si noe om effekten av ett spesifikt styringsverktøy når dette studeres i isolasjon.

4: Effekt av styringsverktøy sett i lys av situasjonsvariabler

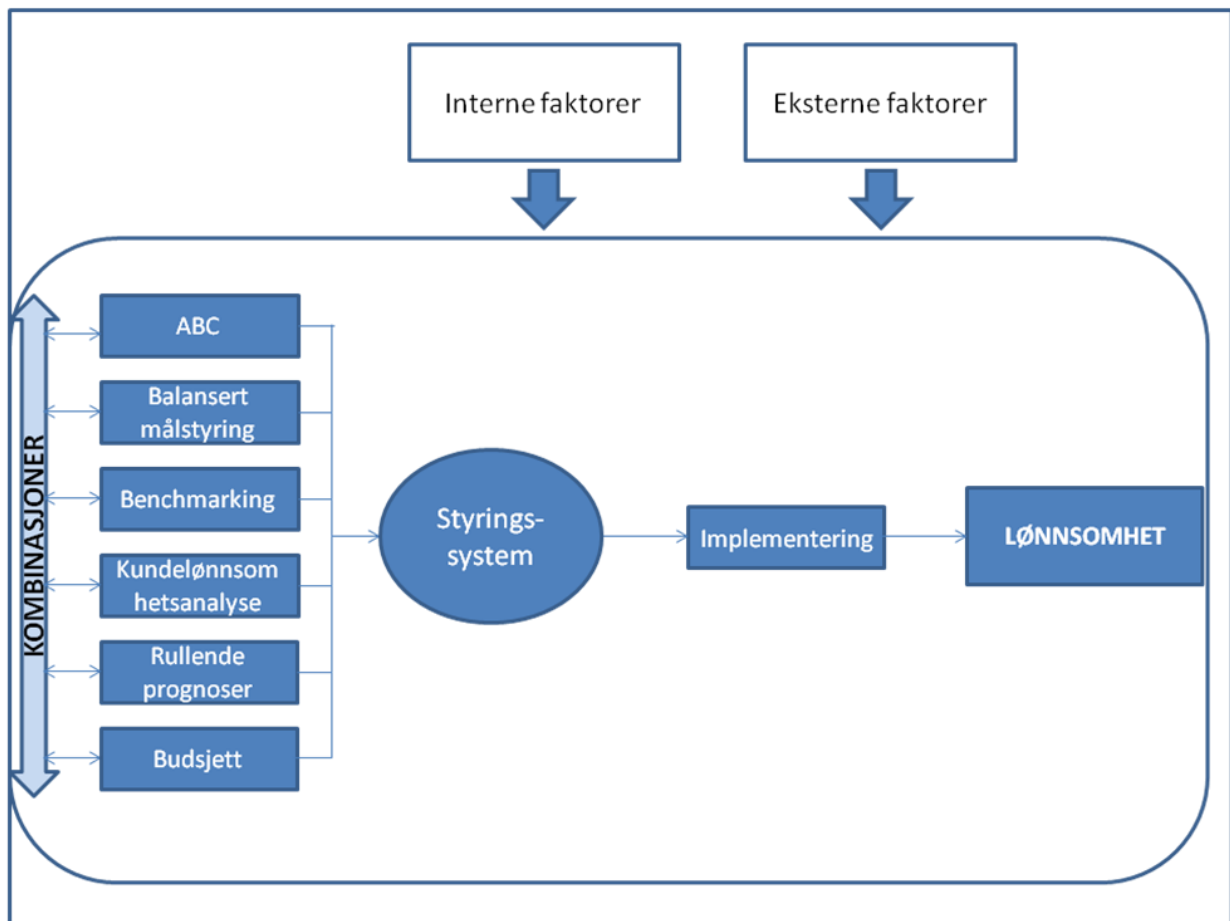
Fra et contingency-basert perspektiv vil styringsverktøys effektivitet i organisasjoner kunne variere avhengig av den konteksten en opererer innenfor. De resultatene en kommer frem til i litteraturen vil derfor kunne variere avhengig av i hvilken grad en vektlegger effekten av situasjonsvariabler i analysen.

Denne utredningen prøver å ta litteraturen et steg videre ved å benytte veldefinerte mål på lønnsomhet, samt å adressere de tre siste problemstillingene i den grad vi har datagrunnlag til å gjøre det. Kombinasjoner av styringsverktøy adresserer vi gjennom forskningsspørsmål 2: Er det noen kombinasjoner av styringsverktøy som har en gunstig påvirkning på bankenes

lønnsomhet? Grad av implementering av verktøy vil bli tatt høyde for ved at respondentene graderer bruk av de ulike verktøyene i datamaterialet, samt at vi vil fokusere på implementering i den kvalitative analysen. Videre vil ulike situasjonsvariabler bli kontrollert for i analysen.

Teorien er oppsummert i figuren nedenfor. Denne figuren er ikke ment som et analyseverktøy, men heller en oversikt over teorien som er gjennomgått i kapitlet.

Figur 2.8: Teoretisk rammeverk



3. METODE

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Vi trenger metode for kritisk å kunne vurdere i hvor stor grad resultatet av en undersøkelse skyldes metoden, eller om resultatet er et riktig bilde av “virkeligheten” (ibid.). I dette kapitlet vil vi gi en presentasjon av metoden som ligger til grunn for vår studie. Vi vil starte med å presentere valg av studieobjekt og utvikle hypoteser som vi oppsummerer i en forskningsmodell. Videre vil vi beskrive vårt forskningsdesign og vår datainnsamling før vi avslutter med en evaluering av datamaterialet, studiens begrensninger og analyseteknikker. Alle de sentrale fasene i studien har som hensikt å bygge opp under det å svare på problemstillingen:

I hvilken grad påvirker bruk av styringsverktøy lønnsomhet?

Denne problemstillingen har vi valgt å utdype i tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke styringsverktøy forklarer variasjon i bankenes lønnsomhet?
2. Er det noen kombinasjoner av styringsverktøy som har en gunstig påvirkning på bankenes lønnsomhet?
3. Hva karakteriserer styringssystemet i Handelsbanken? Kan disse karakteristikaene verifisere funn fra norske sparebanker ved å gi mer dybde til hvorfor noen verktøy virker bedre enn andre?

3.1 Studieobjekt: Norske banker

For å besvare problemstillingen vår har vi valgt å fokusere på én bransje: Bankbransjen. Det er et stort omfang av faktorer som vil kunne påvirke sammenhengen mellom virksomheters bruk av styringsverktøy og deres lønnsomhet. Ved å fokusere på én spesifikk bransje mener vi at vi får skilt ut noen av disse faktorene, slik som bransjeeffekter. For å gjøre utvalget til en enda mer homogen gruppe ble det i innhenting av data valgt ikke å fokusere på hele banknæringen, men kun å inkludere norske sparebanker som ikke har aksjer notert på børs (Johansen, 2010). I dag finnes det 114 slike sparebanker i Norge

(www.sparebankforeningen.no) og 81 av disse inngår i datasettet som er gjenstand for vår analyse, et datasett som er gjort tilgjengelig av Beyond Budgeting Forskningsprogram.

Sparebankene i Norge skiller seg fra forretningsbanker ved at de i større grad vektlegger nærhet til kundene, lokal forankring og samfunnsansvar (www.sparebankforeningen.no). Tanken om samarbeid mellom selvstendige enheter er også et vesentlig aspekt ved sparebankidéen. Sparebankene står sterkt i det norske finansmarkedet og fremstår i dag som viktige regionale finanssentra (ibid.; Johansen, 2010). I tillegg til et utvalg sparebanker inkluderer utredningen en forenklet casestudie av Handelsbanken. Bakgrunnen for at vi valgte å inkludere Handelsbanken i studien er deres overlegne lønnsomhet over en lengre tidsperiode, kombinert med en utstrakt bruk av benchmarking (Brunninge, 2005). Da det var funnet indikasjoner på en sammenheng mellom bruk av benchmarking og lønnsomhet i datasettet vi benytter oss av i vår kvantitative analyse, var det å inkludere Handelsbanken i studien en god mulighet til å gå i dybden på hvordan benchmarking blir brukt, og hvorfor dette kan ha en gunstig effekt på virksomheters prestasjoner.

Selv om Handelsbanken er en forretningsbank som opererer internasjonalt, har vi i innhenting av primærdata fokusert på Handelsbankens norske virksomhet. Bakgrunnen for dette var å få et best mulig sammenligningsgrunnlag med de norske sparebankenes styringssystem, som utgjør analysegrunnlaget i den kvantitative analysen. I Norge er Handelsbanken landets fjerde største bank målt i utlånsvolum, og er representert med 50 bankkontor spredd over hele landet. Banken satser på lokal tilstedeværelse og nære relasjoner, både til privat- og næringslivskunder (www.handelsbanken.no). Dermed står vi igjen med et utvalg analyseenheter som driver en grunnleggende lik operativ virksomhet innenfor relativt like rammebetingelser.

3.2 Utvikling av hypoteser og forskningsmodell

Jacobsen (2005, s. 68) definerer en hypotese som ”en påstand om hvordan et forhold faktisk er”. Videre må denne påstanden kunne underkastes en empirisk undersøkelse for å fastslå om den kan forkastes eller ikke (ibid.). Der vi har tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon til å utvikle hypoteser vil dette bli gjort. Der dette ikke er tilfelle vil vi definere sammenhenger og

undersøke disse. Sammenheng- og hypoteseutviklingen vil oppsummeres i en forskningsmodell som vil bli lagt til grunn for den videre analysen.

3.2.1 Bruk av styringsverktøy

Vi har i kapittel 2 gitt en oversikt over empiri på i hvilken grad, og på hvilken måte, ulike styringsverktøy kan kobles til virksomhetens lønnsomhet. Vi ønsker å benytte følgende nullhypotese som en overordnet hypotese for å teste sammenhengen mellom styringsverktøy og lønnsomhet:

H_0 : De uavhengige variablene har ingen effekt på lønnsomhet.

De hypotesene vi videre ønsker å teste er:

H_{1A} : Bruk av ABC har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1B} : Bruk av balansert målstyring har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1C} : Bruk av benchmarking har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1D} : Bruk av kundelønnsomhetsanalyser har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1E} : Bruk av budsjett har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1F} : Bruk av rullende prognoser har positiv effekt på lønnsomhet.

3.2.2 Bruk av styringsverktøy til ulike formål

Økonomisk styring handler om å få virksomhetens organisatoriske enheter og ansattes arbeidsinnsats rettet inn mot å nå de mål som foretaket har satt seg (Ax, Johansson & Kullvén, 2010). Avhengig av hva slags mål en virksomhet har satt seg, vil også økonomistyringens, og de ulike verktøyene som utgjør styringssystemet, sine formål variere. Jamfør contingency-teorien vil sammensetningen av situasjonsvariabler påvirke hva som er hensiktsmessig styring av virksomheter.

De seks verktøyene vi studerer i utredningen vil også variere av natur i forhold til hvilket formål de er ment å oppfylle, fra kalkylegrunnlag til prestasjonsevaluering, planlegging og kontroll. Videre varierer de i formålsutstrekning; budsjett har eksempelvis et bredere spekter av anvendelsesområder enn det kundelønnsomhetsanalyser kan hevdes å ha. Ideelt sett skulle vi derfor inkludert en analyse av til hvilket formål de ulike styringsverktøyene blir brukt, og

om dette er avgjørende for sammenhengen mellom styringsverktøy og lønnsomhet. Det datamaterialet oppgavens kvantitative analyse baseres på inneholder imidlertid kun slik informasjon for bruk av budsjett. Vi har dermed definert følgende sammenheng vi ønsker å studere:

S₁: Er det en sammenheng mellom til hvilket formål budsjett blir brukt og koblingen til lønnsomhet?

3.2.3 Situasjonsvariabler

I den teoretiske bakgrunnsversikten har vi diskutert på hvilken måte ulike styringsverktøy kan bidra til bedrifters lønnsomhet. Vi har også diskutert det faktum at det er mange eksterne og interne faktorer som vil kunne påvirke denne sammenhengen. Vi har vist til Chenhall (2006) som hevder at hva som utgjør et passende styringssystem vil være påvirket av konteksten en opererer innenfor. For å svare på utredningens problemstilling vil vi derfor inkludere ulike situasjonsvariabler i vår analyse.

Det er særlig seks situasjonsvariabler som er mest utbredt i den contingency-baserte forskningen innenfor økonomistyringslitteraturen: Usikkerhet i omgivelsene, teknologi, størrelse, struktur, strategi og nasjonalkultur (Chenhall, 2006). Det at vi konsentrerer oss om én bransje vil bidra til at vi kontrollerer for variasjon i flere av disse variablene. Hva gjelder teknologi, kan det forsvares å ekskludere denne variabelen fra vår analyse da vi antar at utvalget vi ser på er gitt mange av de samme teknologiske forutsetningene, samt at vi ikke har forutsetning for å diskutere denne variabelen ut ifra datasettet. Siden alle bankene i datasettet er norske sparebanker, er det også naturlig å ekskludere variabelen nasjonalkultur fra analysen. Bankene vil også være utsatt for mye av den samme typen usikkerhet i omgivelsene. Evnen til å håndtere denne usikkerheten vil imidlertid kunne variere. Usikkerhet i omgivelsene har i forskningen blitt assosiert med behov for mer åpne, eksternt fokuserte og ikke-finansielle tendenser i styringssystemet. På en annen side er også mer formelle kontrollsystemer og budsjetter funnet å være effektive i fiendtlige og turbulente omgivelser (Chenhall, 2006). Vi ønsket i utgangspunktet å inkludere bankenes evne til å håndtere usikkerhet i omgivelsene i vår analyse, med finanskrisen som uttrykk for denne usikkerheten. Operasjonaliseringen av usikkerhetsvariabelen ble imidlertid problematisk ut ifra vårt tilgjengelige datamateriale. Vi har derfor valgt å anta at usikkerhet i omgivelsene, i

vår kvantitative analyse, fanges opp gjennom bransje; at norske sparebanker påvirkes relativt likt av usikkerhet. Som en tilnærming til å kontrollere for usikkerhet, vil vi kvalitativt i studien av Handelsbankens styringssystem se på dets betydning for å takle usikkerhet i omgivelsene. Analysen vil da begrense seg til de verktøyene som inngår i Handelsbankens styringssystem.

Vi står da igjen med tre situasjonsvariabler vi ønsker å inkludere i den videre analysen: Størrelse, organisasjonsstruktur og strategi. I valg av studieobjekt er bankenes homogenitet innenfor struktur og kundeorientering blitt vektlagt, jamfør contingency-teorien ønsker vi allikevel å inkludere disse variablene i våre analyser for å kontrollere for om de har en modererende effekt på koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet.

Størrelse

Når bedrifter blir større øker ledelsens behov for å håndtere store mengder informasjon, og dermed styringsverktøy som effektivt kan bidra til dette. Større organisasjoner forbindes med mer diversifiserte operasjoner, formaliserte prosedyrer og spesialiserte funksjoner (Chenhall, 2006). Khandwalla (1972, 1977, referert i Chenhall, 2006, s. 196) finner at større bedrifter blant annet er mer diversifiserte i sitt produktspekter. ABC-litteraturen har rettet fokus mot at kostnader drives av kompleksiteten i produktspekteret. Flere produkter eller tjenester driver opp behovet for ressurser i hele verdikjeden i en virksomhet, ved blant annet å stille krav til produktspesifikke investeringer og koordinering av aktiviteter (Bjørnenak, 2003). Store bedrifter kan dermed eksempelvis hevdes å ha større nytte av ABC og relaterte verktøy som kundelønnsomhetsanalyser. Vi har imidlertid ikke entydig empiri som omfatter alle styringsverktøyene vi studerer, og definerer derfor følgende sammenheng vi ønsker å undersøke:

S3: Finnes det en sammenheng mellom bedrifters størrelse og nytte av ulike styringsverktøy?

Strategi

Ulike typer styringsverktøy vil være mer eller mindre passende avhengig av organisasjoners strategiske posisjonering (Chenhall, 2006; Naranjo-Gil, Maas & Hartman, 2009; Bjørnenak, 2003; Shank & Govindarajan, 1989; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Eksempelvis kan

kostnadslederskapsstrategier forbindes mer med formelle, tradisjonelle styringsverktøy som fokuserer på kostnadskontroll, spesifikke operasjonelle mål og streng budsjettkontroll, enn virksomheter som følger mer differensieringsorienterte strategier. Sistnevnte forbindes mer med helhetlige planleggingsverktøy (Chenhall, 2006). Det er imidlertid få studier som har klart å påvise klare sammenhenger mellom hvilke spesifikke verktøy som er hensiktsmessige å benytte under ulike strategier. Vi ønsker derfor, fremfor å forsøke å utvikle spesifikke hypoteser som tester sammenhenger mellom gitte verktøy og strategier, å undersøke om strategi påvirker sammenhengen mellom styringsverktøy og lønnsomhet, uttrykt ved følgende sammenheng:

S₄: Påvirker strategi koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet?

Organisasjonsstruktur

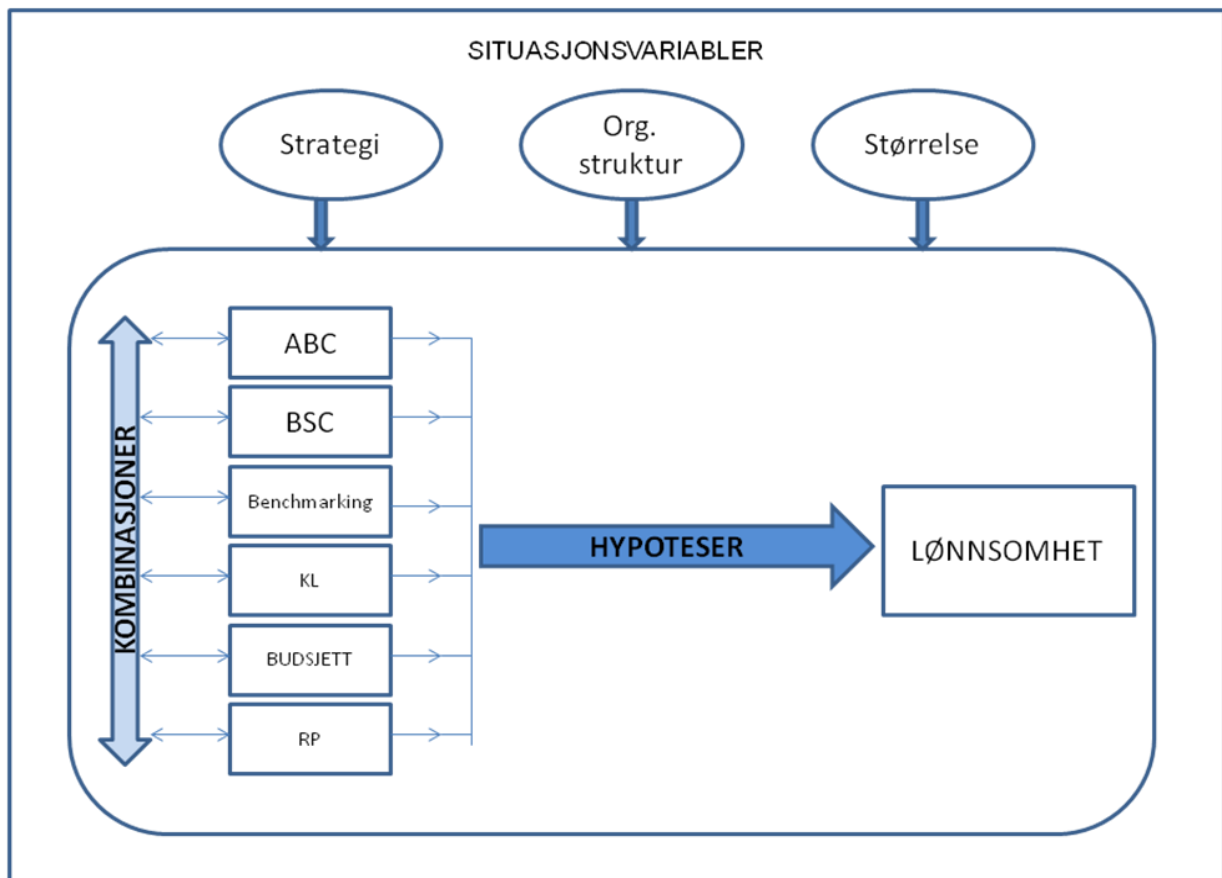
Struktur er en viktig faktor i forhold til å forstå styringssystemets utforming. Virksomheters strukturelle oppbygning har betydning for hvordan organisasjoner fungerer, inkludert hvilke mønster for informasjonsflyt og kontrollsystemer som er mest effektive i organisasjonen (Chenhall, 2006). Forholdet mellom organisasjonsstruktur og styringssystem må imidlertid sees i sammenheng med forhold som bedriftens omgivelser og strategi, og en kan tjene mye på å studere disse i sammenheng (ibid.). Da vi har begrenset informasjon ønsker vi å konsentrere oss om å undersøke følgende sammenheng:

S₅: Påvirker organisasjonsstruktur koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet?

3.2.4 Forskningsmodell

Vi oppsummerer utviklingen av hypoteser og sammenhenger i følgende forskningsmodell:

Figur 3.1. Forskningsmodell



Modellen illustrerer de hypotesene vi ønsker å teste mellom styringsverktøy og lønnsomhet, samt de potensielle sammenhengene med situasjonsvariabler. Da de ulike situasjonsvariablene ikke forventes å virke likt på alle verktøyene, er disse illustrert på utsiden av modellens kjerne. Hva gjelder kombinasjoner av styringsverktøy hevder Chenhall (2006) at det er problematisk å studere spesifikke deler av styringssystemet i isolasjon fra andre elementer. Dersom det eksisterer systematiske sammenhenger mellom delene i styringssystemet, kan de resultatene en finner være falske dersom en ikke tar høyde for den gjensidige påvirkningen ulike deler av styringssystemet har på hverandre. Chenhall bruker sprik i funn rundt bruk av budsjett i usikre omgivelser, studert henholdsvis i isolasjon og i kombinasjon, som eksempel på denne effekten (ibid.) Vi vil derfor, i tillegg til å se på de ovennevnte variablene, inkludere en analyse av hvorvidt det finnes kombinasjoner av styringsverktøy som virker stimulerende eller modererende på lønnsomhetsvirkningen av ulike styringsverktøy i vårt datamateriale. Dette er illustrert helt til venstre i modellen. Ideelt sett skulle vi også her inkludert styringsverktøy sett i sammenheng med ulike formål, men jamfør diskusjonen over vil dette bare bli diskutert for budsjett, og er derfor ekskludert fra

modellen. Da usikkerhet i omgivelsene kun vil bli belyst kvalitativt, og analysen kun inkluderer enkelte verktøy, er denne variabelen også ekskludert fra modellen.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg om hvordan undersøkelser gjennomføres fra start til mål med utgangspunkt i forskningsspørsmålene (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Dette inkluderer metoder for hvordan datainnsamlingen skal foregå, samt kriterier for gjennomføringen (ibid.).

3.3.1 Forskningstilnærming

Når det kommer til valg av forskningsdesign, er det vanlig å skille mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. Med en deduktiv tilnærming går en fra teori til empiri; ut ifra tidligere teorier og empiriske funn skaper en seg forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Noe av kritikken mot en deduktiv form for datainnsamling baserer seg på at de konkrete forventningene en danner seg i forkant av datainnsamlingen kan begrense informasjonstilgangen, og dermed oppstår risikoen for at viktig informasjon blir oversett. Ved bruk av en induktiv forskningstilnærming går en fra empiri til teori. Her samler en inn all relevant informasjon med et åpent sinn og ut ifra dette dannes teoriene (Jacobsen, 2005).

I utredningen benytter vi oss av tidligere teorier og empiriske funn for å få informasjon om de forholdene vi ønsker å undersøke. Dette danner videre grunnlaget for å utvikle de hypotesene som vi ønsker å kontrollere, altså en deduktiv tilnærming. Det er imidlertid slik at empirien og teorien er begrenset og tvetydig innenfor flere av de aktuelle områdene, og som diskutert i hypoteseutviklingen ser vi det som utfordrende å utvikle hypoteser for flere av de faktorene vi ønsker å undersøke. Der dette er tilfelle ønsker vi å teste ulike sammenhenger. Siden det er vanskelig å si mye om sammenhengene ut ifra tidligere teorier og empiriske funn, vil det være elementer av en kombinasjon av deduktiv og induktiv strategi i dette arbeidet. Hovedvekten i vår analyse vil allikevel være på en deduktiv forskningstilnærming.

3.3.2 Forskningshensikt

Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer forskningshensikt: Utforskende, beskrivende og forklarende. Hensikten med vår oppgave er ideelt sett ut ifra problemstillingen forklarende, men gitt oppgavens forutsetninger heller den i realiteten mot en beskrivende hensikt. Forklarende undersøkelser skal avdekke sammenhenger mellom fenomener, sammenhenger som ofte antas å være kausale i sin natur, samt forklare hvorfor det finnes forskjeller og likheter (Jacobsen, 2005). Vårt overordnede mål er å finne ut om, og i så fall hvordan og hvorfor, bruk av ulike styringsverktøy relaterer seg til forbedret lønnsomhet. For å kunne si noe om kausalitet må en imidlertid ha informasjon som er samlet inn på flere forskjellige tidspunkt for å vise at årsak kommer før effekt i tid (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Vi har tilgjengelig tidsseriedata på lønnsomhet, men kun tverrsnittdata på bruk av styringsverktøy. Vi kan derfor med sikkerhet kun trekke konklusjoner om virkeligheten på ett tidspunkt, noe som tilsier en beskrivende hensikt (ibid.).

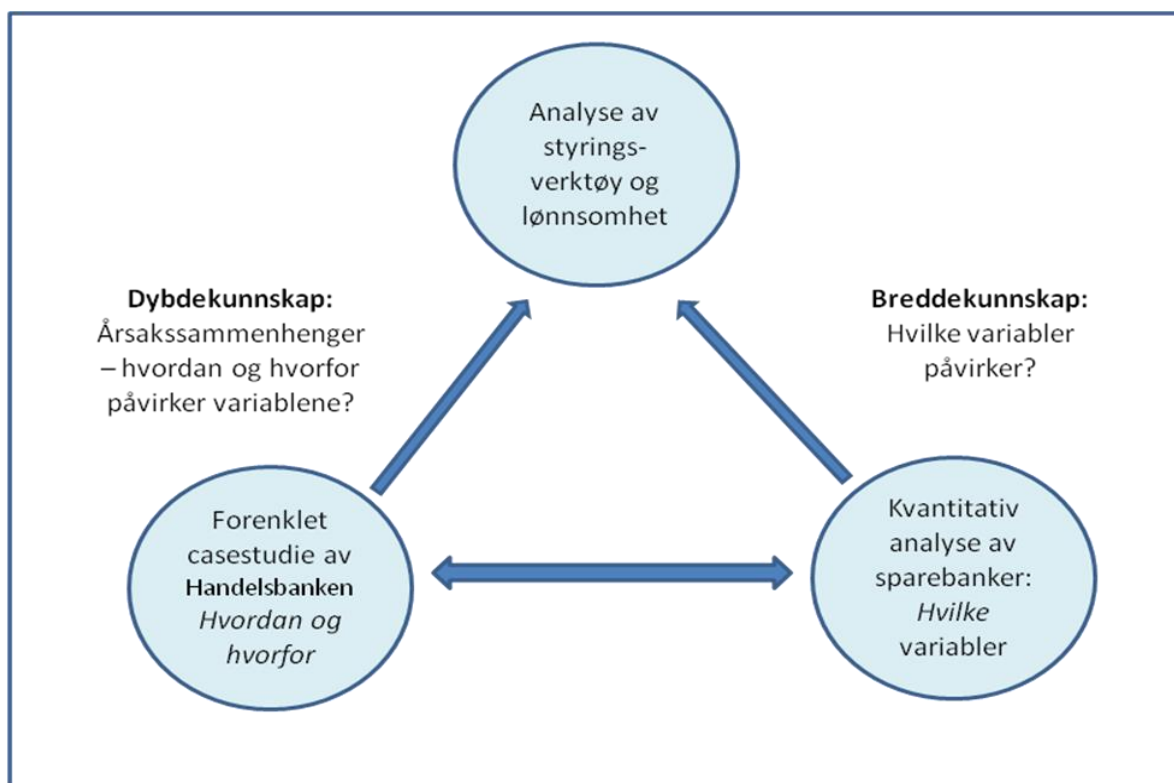
3.3.3 Forskningsstrategi; et metodetriangleringsinspirert design

Jakobsen (2005) hevder at kvalitative og kvantitative metoder må sees som utfyllende. En kvalitativ metode kan eksempelvis benyttes i etterkant av en kvantitativ tilnærming for ytterligere å avklare hva som menes med enkelte forhold. I vår oppgave velger vi å bruke en slik kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode, inspirert av en metodetriangleringstenkning. Hensikten bak metodetrianglering er å forbedre validiteten til funn (Modell, 2005). Ved å kombinere ulike metoder slik at de relative styrkene ved en metode utveier svakhetene ved den andre, kan en styrke troverdigheten til sine resultater, samtidig som en reduserer risikoen for at observasjoner skyldes metodespesifikke forhold (ibid.). Ideelt sett skulle vi kombinert vår kvantitative survey-metode med en casestudie. På grunn av begrensninger i tid og ressurser gjennomfører vi først en kvantitativ analyse av et tilgjengelig datasett, for deretter å gjennomføre en forenklet kvalitativ casestudie av Handelsbanken. Fordelen med et trianguleringsinspirert design er at vi får multiple mål på samme fenomen, noe som kan adressere de potensielle problemene med å konstruere gyldighet (Yin, 2009). Ulempene knyttet til en slik triangulering vil være en mer omfattende datainnsamling og behov for kompetanse innenfor ulike datainnsamlingsteknikker (ibid.).

I vår studie vil en kombinasjon av metoder styrke analysen ved å bedre forståelsen av sammenhenger mellom bruk av ulike verktøy og lønnsomhet, med det resultat at validiteten i begge studiene vil øke. I steg én av analysen avdekker vi *hvilke* verktøy som påvirker lønnsomhet i ulik grad ved hjelp av kvantitative metoder. Den kvantitative analysen forbedrer den kvalitative ved at vi vil være bedre informert om mulige effekter og sammenhenger før vi gjennomfører steg to av analysen, den kvalitative analysen. I steg to søker vi etter dybdekunnskap rundt årsakssammenhengene *hvordan og hvorfor* ulike verktøy kan bidra til ulik grad av lønnsomhet. Mer spesifikt betyr dette at vi tar med oss resultatene fra norske sparebanker inn i en forenklet casestudie av en lønnsom bank, og undersøker om funnene støtter opp om hverandre.

Det trianguleringsinspirerte designet kan illustreres i følgende figur:

Figur 3.2: Metodetriangulering



Spørreundersøkellesdesign

Datasettet vi benytter oss av er en kombinasjon av en tverrsnittundersøkelse av bankers bruk av styringsverktøy utført i 2010, og tidsseriedata på bankenes størrelse og lønnsomhet fra 2005-2009. Tverrsnittundersøkelser kan gi informasjon om variasjoner, samt si noe om sammenhenger mellom fenomener på ett tidspunkt, men gir ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om utvikling over tid. Tidsseriedata har den fordelen at de viser utvikling mellom to eller flere tidspunkt, og kan brukes til å si noe om utvikling over tid (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2006). Da vi kun har tidsseriedata på størrelse og lønnsomhet, kan vi imidlertid vanskelig trekke konklusjoner om utvikling over tid basert på bankenes bruk av styringsverktøy. For en ytterligere beskrivelse av spørreundersøkelsen som ligger til grunn for datasettet, se Marit Johansens utredning fra NHH i 2010 (Johansen, 2010).

Casestudiedesign

Vår forenklete casestudie følger idealet av et casestudiedesign. Schramm (1971, referert i Yin, 2009, s. 17) beskriver en casestudie på følgende måte: “The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.” En casestudie er en empirisk forespørsel som går i dybden på et fenomen, og er spesielt nyttig i situasjoner hvor grensen mellom fenomen og sammenheng ikke er tydelig (Yin, 2009). Mer konkret vil det være tre ulike tilfeller hvor casestudier er den foretrukne metoden: (1) når “hvordan”- eller “hvorfor”-spørsmål stilles, (2) når forskeren har lite kontroll over hendelser, og (3) når fokuset er på et samtidfenomen innenfor reelle omgivelser (ibid.). I vårt tilfelle ønsker vi å benytte den forenklete casestudien til å utdype *hvordan* koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet ser ut, samt *hvorfor* eventuelle sammenhenger synes å eksistere.

Noen av ulempene som nevnes i tilknytning til bruk av casestudie som forskningsmetode er for det første at denne metoden er for lite “streng” i form av manglende retningslinjer. Dette kan medføre at funnene og konklusjonene påvirkes av den som gjennomfører studien. I tillegg kan casestudier gi lite grunnlag for vitenskapelig generalisering, samt være for tidkrevende og resultere i massive, ikke-lesbare dokumenter (Yin, 2009). Selv om resultatene av en casestudie ikke er generaliserbare til populasjoner, vil de imidlertid kunne utvide og generalisere teorier (analytisk generalisering). I tillegg er en av casestudiens største

fordeler muligheten til å forklare mer utfyllende hvordan eller hvorfor ting fungerte eller fungerer slik det gjorde/gjør (ibid.), hvilket samsvarer godt med vår hensikt med bruk av en casestudie. En spørreundersøkelses evne til å undersøke sammenhenger begrenses av antall variabler som analyseres (og dermed antall spørsmål som kan stilles). En casestudie takler den tekniske karakteristiske situasjonen hvor det vil være mange flere interessante variabler (ibid.). Ved å benytte oss av et trianguleringsinspirert design vil vi kunne dra nytte av casestudiens fordeler, samtidig som det at vi i tillegg benytter oss av data basert på en tidligere spørreundersøkelse vil imøtekomme noen av de begrensningene som finnes ved bruk av casestudier, som mangel på grunnlag for generalisering. Fordeler og ulemper ved casestudier og spørreundersøkelser vil bli beskrevet nærmere under delkapitlet om datainnsamling.

3.4 Datainnsamling

Å gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2006). Vi vil i dette avsnittet beskrive de valgene vi har tatt knyttet til valg av innsamlingsmetode og hva slags data vi benytter oss av.

3.4.1 Primær og sekundærdata

Utredningens analyse baserer seg på bruk av både primær- og sekundærdata. Primærdata innebærer at informasjon blir samlet inn for første gang, og at den er skreddersydd for en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005). Sekundærdata baserer seg på opplysninger som opprinnelig er samlet inn av andre, hvilket innebærer at informasjonen er samlet inn til et annet formål, og i utgangspunktet tilpasset en annen problemstilling (ibid.). Datamaterialet som i oppgaven blir brukt for å analysere norske sparebanker består av et datasett innhentet av Beyond Budgeting Forskningsprogram, og befinner seg for oss i skjæringspunktet mellom å være primær- og sekundærdata. Datasettet er samlet inn på et tidligere tidspunkt, men til forskningsprogrammets formål, hvilket vår utredning befinner seg under. Datasettet kan imidlertid ikke hevdes å være skreddersydd spesifikt for vår problemstilling, og har dermed karakteristikk fra både primær- og sekundærdata. Datasettet inneholder informasjon om 81 norske sparebanker og inneholder blant annet opplysninger om deres bruk og nytte av ulike styringsverktøy. Datasettet har en tilfredsstillende responsrate, er

testet for responsbias med hensyn til sparebankers størrelse, lønnsomhet og alliansetilhørighet, uten å finne signifikante forskjeller mellom respondentene og utvalget (for ytterligere detaljer, se Johansen, 2010). Respondentene i datasettet kan dermed hevdes å være tilsynelatende relativt representative for utvalget (Johansen, 2010). I den kvantitative analysen benytter vi oss i tillegg av sekundærdata på bankenes størrelse hentet fra sparebankforeningens nettsider (www.sparebankforeningen.no).

Jacobsen (2005) hevder det ofte vil være et ideal å bruke ulike typer data, både primær og sekundær. Dette fordi forskjellige data kan brukes til å støtte opp om hverandre, og dermed styrke de resultatene en kommer frem til, eller til å kontrollere og kontrastere ulike opplysninger. Vi har valgt å supplere datasettet med primærdata i form av intervju med representanter fra Handelsbanken. Dette for å imøtekomme noen av de begrensningene vi blir stilt ovenfor i vår kvantitative analyse av norske sparebanker. Disse primærdataene er opplysninger vi har muligheten til å adressere spesifikt til vår problemstilling, og hvor intensjonen er nettopp å støtte opp om, eller kontrastere funn fra datasettet, og videre bidra til å berike vår analyse. I tillegg til primærdata vil noe sekundærdata også bli benyttet i innhenting av informasjon om Handelsbanken.

Vår kombinasjon av data bygger på en kritisk antakelse om at det er en sammenheng mellom utvalget av norske sparebanker og Handelsbanken. Argumenter som taler for denne antakelsen er at vi sammenligner enheter som er gitt de samme bransjespesifikke rammebetingelsene og at produktene og tjenestene som tilbys er mye av de samme. Mange av sparebankene i datasettet er i tillegg medlemmer av ulike allianser som koordineres via holdingselskaper, som på mange måter kan sammenlignes med Handelsbanken og deres bankkontor.

3.4.2 Kvantitative og kvalitative metoder

Bruk av kvantitativ versus kvalitativ metode handler om hvilken form for informasjon vi samler inn. En kvantitativ tilnærming benytter seg av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon ved hjelp av tall, og som videre behandles ved hjelp av statistiske teknikker. Klassiske måleinstrumenter er spørreskjema med faste svaralternativ (Jacobsen, 2005).

Kvalitative metoder innebærer å samle inn informasjon i form av ord, og klassiske tilnærminger er feltarbeid (observasjon) og intervjuer (ibid.).

Fordeler og ulemper med kvantitativ metode

Kvantitative metoder standardiserer informasjonen og gjør den lett å behandle. Dette gjør at en kan få oversikt over et stort og komplekst materiale på en forholdsvis enkel måte. Dette øker muligheten for å generalisere funn (Jacobsen, 2005). Kvantitative metoder er velegnet til å beskrive utstrekning eller omfang av et gitt forhold relativt presist, samt til å si noe om variasjon og samvariasjon i ulike forhold (ibid.). Å ta i bruk kvantitative metoder i utredningen er dermed hensiktsmessig for å skaffe en oversikt over det utvalget banker vi har, og videre for å undersøke sammenhenger og korrelasjoner mellom styringsverktøy og lønnsomhet, samt mellom de ulike styringsverktøyene i vår analyse.

Ulemper knyttet til denne formen for metoder er at spørsmål og svaralternativer ofte er gitt, og at denne standardiseringen legger begrensninger på hvilken informasjon som samles inn. Det er dermed vanskelig å gå i dybden på de forholdene som undersøkes. En videre ulempe er at det er fare for at undersøkeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på (ibid.). Datasettet vi benytter oss av er basert på et spørreskjema med lukkede svaralternativer. For en videre beskrivelse av spørreskjemaet og dannelsen av datasettet, se Johansen (2010). Datasettet er senere supplert med lønnsomhets- og størrelsesdata for perioden 2005-2009 hentet fra sparebankforeningens nettsider (www.sparebankforeningen.no).

Fordeler og ulemper med kvalitativ metode

Kvalitative metoder er assosiert med en mer åpen tilnærming enn kvantitative metoder, og legger få begrensninger på svarene en respondent kan gi. Kvalitative metoder er derfor velegnet til å få frem variasjoner og nyanser knyttet til fortolkninger av et fenomen eller tema (Jacobsen, 2005). Ulemper knyttet til bruk av denne formen for metoder er at tids- og ressursbruk knyttet til én enkelt undersøkelse ofte er relativt omfattende, og gjør at en kun rekker over et mindre antall respondenter. Videre kan informasjonen en får være vanskelig å tolke på grunn av dataenes nyanserikdom og kompleksitet. Dette gjør også at det foreligger en viss fare for at undersøker foretar en ubevisst siling av informasjonen. Kvalitative

metoder kan videre være problematisk på grunn av Hawthorne-effekten; det kan være at selve undersøkelsen skaper spesielle resultater, og en kan ende opp med å måle noe en selv har skapt heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen (ibid.).

Innhenting av kvalitative data; intervju

Som vi har vært inne på tidligere har vi gjennomført intervjuer for å hente inn kvalitative data. Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med en struktur og et formål (Kvale, 1997, referert i Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006, s. 135). I likhet med fordelene ved kvalitative metoder generelt, er fordelen med intervju at det er en metode som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser, og innebærer en større frihet enn det prestrukturerte spørreskjema tillater (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006).

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer i vår datainnsamling. Semistrukturerte, eller delvis strukturerte intervju, er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres fleksibelt. Fordelen med en viss standardisering er at svarene kan sammenlignes og at intervjuet blir mer fokusert. Ulempen er begrenset fleksibilitet. Delvis strukturerte intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (ibid.).

Vi har gjennomført to intervjuer, hvert med en ulik representant fra Handelsbanken. Intervjuguiden (se vedlegg 2) ble utformet med utgangspunkt i funn fra den kvantitative analysen. Ved at vi først dannet oss et bilde av de ulike verktøyenes sammenheng med lønnsomhet, kunne vi få mer utdypende informasjon om nettopp disse sammenhengene ved å snakke med representanter fra Handelsbanken. På den måten kunne vi skape en kobling mellom de to studiene, noe som øker validiteten til både den kvantitative og den kvalitative delen av analysen.

3.5 Evaluering av datamaterialet

”Det gjennomgående tipset for å øke gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner er å triangulere” (Jacobsen, 2005, s. 229). Ved å bruke ulike metoder kan vi kontrollere data

og konklusjoner og dermed oppnå en høyere troverdighet (ibid.). Et trianguleringsinspirert metodedesign er imidlertid ingen garanti for kvaliteten på datamaterialet. I det følgende vil vi vurdere kvaliteten på vårt innsamlede datamateriale med utgangspunkt i tre ulike kvalitetskriterier: Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet/overførbarhet. Disse kriteriene har vi brukt for å vurdere det kvantitative og det kvalitative datamaterialet for seg, samt for en kombinert vurdering av det datamaterialet analysen samlet sett bygger på. Når det gjelder vurderingen av det kvantitative materialet, vil denne i stor grad basere seg på andrehåndsinformasjon da dette hovedsaklig ikke er samlet inn av oss selv.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvor pålitelig det innsamlede datamaterialet er. Begrepet knytter seg til hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Johannessen, Tufte & Kristoffersen (2006) hevder reliabilitetskriteriet er kritisk i kvantitative undersøkelsesopplegg og mindre aktuelt i kvalitativ forskning, mens andre (se Jacobsen, 2005) mener også kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om dataene er pålitelige. For å sikre en kritisk evaluering av vårt samlede datamateriales reliabilitet har vi også inkludert en drøfting av vårt kvalitative datamateriale.

I vår kvantitative analyse benytter vi oss av et datasett som er innhentet ved hjelp av spørreskjema. Fremgangsmåten og ulike problemer knyttet til datainnsamlingen er beskrevet i Johansen (2010). Det største reliabilitetsproblemet i dette datamaterialet er knyttet til dets robusthet; om resultatene ville blitt de samme om vi hadde gjennomført undersøkelsen på nytt. Det vil kunne være mange faktorer som påvirker hva en respondent svarer, deriblant respondentenes subjektive holdninger. Hva respondentene svarer vil derfor kunne endre seg over tid, hvilket betyr at dataene vil være mest korrekte på det tidspunktet de ble innhentet. For vår del benytter vi oss kun av utvalgte deler av datasettet, og da hovedsaklig den delen som er knyttet til bankenes bruk og nytte av ulike styringsverktøy. Det at det kan ha vært vanskelig for respondentene å gradere bruken av de ulike styringsverktøyene langs en skala fra 1 til 5, samt at deres nytteoppfatning vil være knyttet til deres holdninger til ulike styringsverktøy, kan ha svekket dataenes reliabilitet. Konsistens over tid vil også kunne være

et problem hvis respondentenes svar endrer seg som følge av at virksomhetene endrer sin sammensetning eller bruk av styringsverktøy.

Det er ikke utelukkende for bruk av styringsverktøy at reliabilitet kan være et problem. Også for våre mål på lønnsomhet er dette problemet aktuelt. Egenkapitalrentabilitet (EKR) som mål på lønnsomhet er utsatt for regnskapsmessige svingninger, samt følsom for endringer i virksomhetens kapitalstruktur. For å få et bedre bilde av virksomhetenes lønnsomhet, samt for å styrke analysens validitet, benytter vi oss av to ulike typer nøkkeltall på lønnsomhet: Egenkapitalrentabilitet (EKR) og driftskostnader i prosent av totale inntekter (DK/I).

Et problem knyttet til begrepsmessig gyldighet er relatert til det faktum at vi benytter oss av et datasett som ikke er skreddersydd for å besvare vår problemstilling. Bankenes bruk av styringsverktøy er kun beskrevet ved hjelp av ett spørsmål med en skala fra 1-5. Jacobsen (2005) hevder at komplekse og vanskelige målbare fenomener ikke bør måles med kun ett spørsmål. For å fange opp de forskjellige delelementene det fenomenet en undersøker består av, bør en anvende flere spørsmål. Bruk av styringsverktøy kan hevdes å være et komplekst fenomen, som ikke er tilstrekkelig dekket i datasettet vi har tilgjengelig. Dette er imidlertid en begrensning vi har tatt hensyn til i utredningens avgrensning, samt noe vi til en viss grad prøver å imøtekomme med den kvalitative analysen. Kvalitative metoder vil ofte ha høy begrepsgyldighet da de er egnet til å få frem den riktige forståelsen av et fenomen eller en situasjon (ibid.). For en ytterligere beskrivelse av faktorer knyttet til datasettets reliabilitet, se Johansen (2010).

Når det gjelder våre kvalitative data ble disse samlet inn i form av intervjuer hvor vi var fysisk til stede under gjennomføringen. På den måten hadde vi mulighet til å oppfatte ansiktsuttrykk og ikke-verbale reaksjoner hos intervjuobjektene. Det er også enklere å opprette tillit, som er viktig for å få intervjuobjektene til å dele av sine erfaringer, når en møtes fysisk. Intervjuobjektene fikk en detaljert oversikt over tema i forkant av intervjuet (se intervjuguide i vedlegg 2) slik at de kunne forberede seg, hvilket også begrenser vår påvirkning på intervjuobjektene (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Videre ble begge intervjuene tatt opp på bånd og deretter transkribert. Hensikten med dette var å sikre at alt som ble sagt ble nøye vurdert og hensyntatt i analysen. Alle sitater som ble brukt ble også kontrollert av representantene, dette for å hindre feilsiteringer og at sitatene ble tatt ut av kontekst og mistolket.

Underveis i utredningen gir vi utfyllende beskrivelser av caseobjektet, begrunner valg vi tar, metoder vi benytter og andre fremgangsmåter. Reliabiliteten styrkes med dette fordi det blir mulig å spore vår dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosessen, inkludert det endelige resultatet (Ryen, 2002, referert i Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006, s. 199). Studiens reliabilitet vil også kunne påvirkes ut ifra hvordan vi bearbeider og tolker resultatene (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Da resultatene av den kvalitative studien tolkes i større grad enn resultatene av den kvantitative studien, anser vi at faren for feiltolkning vil være størst for den førstnevnte. Konklusjoner som er de samme selv om de er samlet inn i ulike kontekster blir ofte vurdert som mer pålitelige (Jacobsen, 2005). Vår kombinasjon av metoder vil dermed bidra til å styrke det samlede datasettets reliabilitet.

3.5.2 Validitet

Innenfor kvantitative undersøkelser er en vanlig definisjon av validitet spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Hva gjelder validitet i kvalitative undersøkelser, dreier det seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (ibid.).

Når den gjelder den kvantitative undersøkelsen viser vi til Johansens (2010) for en detaljert beskrivelse av aspekter knyttet til utforming av denne og validitet. Spesifikt for de delene vi anvender av datasettet kan det nevnes at bruk av styringsverktøy er en mer handlingsorientert variabel. Johansen (2010, s. 51) viser til Grønmo (2004) som hevder at spørsmål om meninger gjerne blir mindre konkrete enn spørsmål om handlinger. I lys av dette kan det hevdes at vi oppnår en høyere validitet enn dersom det kun var variabler som går på holdninger eller meninger som primært var utgangspunktet i vår analyse. De dataene vi benytter oss av som går på respondentens oppfatning av nytte av styringsverktøy, bedriftens strategi og organisasjonsstruktur bærer mer preg av å være avhengig av respondentene, deres oppfatninger og evne til å besvare spørsmålet i henhold til en reell beskrivelse av virkeligheten. Spesielt for variablene knyttet til organisasjonsstruktur og strategi kan variablenes konstruksjonsvaliditet diskuteres, da disse variablenes evne til å fange opp virkeligheten synes å være noe begrenset (Modell, 2005).

Når det gjelder gjennomføringen av den kvalitative casestudien hadde vi god kunnskap om studieobjektet i forkant, og vi innhentet ytterligere informasjon om Handelsbanken underveis. Intervjuguiden ble basert på analysen av datamaterialet, problemstilling og forskningsspørsmål. Vår kjennskap til studieobjektet gjorde at vi i større grad også var i stand til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon fra intervjuobjektene. Andre forholdsregler vi har tatt for å styrke validiteten i den kvalitative datainnsamlingen er å anonymisere intervjuobjektene, noe som kan styrke deres vilje til å gi oppriktig informasjon. Det materialet vi bruker i oppgaven tilbakefører vi avslutningsvis til intervjuobjektene for å få bekreftet dette.

En studies interne validitet refererer til troverdigheten til den kausale sammenhengen mellom uavhengige og avhengige variabler en har funnet fra data (Modell, 2005). I følge Modell kan en metodetriangulering mellom casestudie og survey-metoder redusere vanskelighetene med å fremme sannsynlige kausale sammenhenger, da det å kombinere komplementære metoder styrker muligheten for å bekrefte disse sammenhengene (ibid.). Vi bruker intervjuene til å avdekke om det finnes sammenfallende mønstre i de to undersøkelsene våre, samtidig som vi styrker muligheten til å avdekke alternative årsaksforhold som ikke kommer frem i den kvantitative analysen. Videre kan vi også bruke intervjuene til å kontrollere funn som avviker fra grunnleggende antakelser. Dette er alle forhold som bidrar til å styrke den samlede studiens validitet (ibid.).

3.5.3 Generaliserbarhet/overførbarhet

Både generaliserbarhet og overførbarhet er et uttrykk for studiens eksterne validitet. Generalisering blir gjerne brukt om kvantitative undersøkelser da det er mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon. Ved kvalitative undersøkelser snakker en gjerne om studiens overførbarhet fordi det her er snakk om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Begge begrepene dreier seg imidlertid om hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006).

Funnene i vår kvantitative analyse bygger på 81 norske sparebanker. Av et totalt utvalg på 118 sparebanker utgjør dette en responsrate på 68,6 prosent. Datasettet er testet for

responsbias med hensyn til sparebankers størrelse, lønnsomhet og alliansetilhørighet uten å finne signifikante forskjeller mellom respondentene og utvalget (Johansen, 2010). Respondentene i datasettet kan dermed hevdes å være relativt representative for utvalget (ibid.), og en statistisk generalisering for norske sparebanker skulle være mulig.

Jacobsen (2005) hevder en tommelfingerregel er å være forsiktig med å komme med sterke generaliseringer etter å ha foretatt en kvalitativ studie basert på et fåtall enheter eller observasjoner. Dette blant annet fordi en i mange tilfeller, som i vårt tilfelle, velger et bevisst skjevt utvalg, eksempelvis ved å velge de best informerte. De resultatene vi kommer frem til i vår kvalitative analyse er sterkt knyttet til en spesiell kontekst og et fåtall utvalgte personer, da de bygger på kunnskapen og erfaringene til to representanter fra Handelsbanken. Vi kan derfor vanskelig påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter, men dette er heller ikke vår hensikt med den forenklete casestudien. Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering (å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå) (ibid.), og i kombinasjon med det kvantitative materialet er det nettopp dette vi ønsker å oppnå. Studiers eksterne validitet blir forbedret hvor mønstre eller hypoteser blir bekreftet ved hjelp av survey-baserte metoder (Modell, 2005). Det kan også argumenteres for at dette også gjelder når en, som i vårt tilfelle, bruker kvalitative metoder i etterkant av kvantitative metoder, selv om enkelte hevder dette er forholdsvis begrenset dersom en skal bruke dette som grunnlag for teoretisk generalisering (ibid.). Vi mener allikevel at vi ved å kombinere metoder forbedrer studiens eksterne validitet sammenlignet med om vi hadde basert oss på én metode. Ved å kombinere dybdekunnskap om Handelsbanken i sammenheng med breddekunnskap om norske sparebanker vil vi kunne styrke den totale generaliserbarheten til de konklusjonene vi trekker om styringsverktøy og lønnsomhet.

3.6 Studiens begrensninger

Arbeidet med utredningen er stilt overfor visse begrensninger. Disse er primært knyttet til de dataene vi bygger vår videre analyse på. Det at datasettet vi benytter oss av ikke primært er utarbeidet for vår problemstilling, legger visse begrensninger på den videre analysen. Dette er knyttet til begrenset informasjon om henholdsvis implementering og til hvilket formål de ulike styringsverktøyene blir brukt. Vi mener til tross for dette at det er hensiktsmessig for

oss å benytte oss av det aktuelle datasettet. Dette fordi det adresserer mange aspekter knyttet til vår problemstilling på en god måte, og ved å supplere datagrunnlaget med intervjudata imøtekommer vi til dels dets begrensninger.

Årsaken til at det kunne ha vært gunstig å vite mer om implementeringen av de ulike styringsverktøyene, baserer seg på at flere av de økonomistyringsinnovasjonene vi studerer, som ABC og balansert målstyring, hovedsakelig er definert ut ifra praksis, og som ved en implementering er avhengig av karakteristikk ved organisasjonen som adopterer dem (Chenhall, 2006). Datasettet gir oss ikke slik dybdeinformasjon om virksomhetenes implementering av verktøyene. Dette er det imidlertid vanskelig å si noe om basert på et kvantitativt materiale generelt (Jacobsen, 2005). Ved hjelp av informasjon om bruk av styringsverktøyet på en skala fra 1-5, kan vi få en indikasjon på i hvor stor grad respondentene hevder å ha implementert verktøyet, og vi vil også benytte oss av intervjuene til å få ytterligere informasjon om dette.

Nært knyttet til spørsmål om implementering er til hvilke formål de ulike styringsverktøyene blir brukt innad i virksomhetene. Som beskrevet i teorigjennomgangen og hypoteseutviklingen er dette et sentralt aspekt i vurderingen av et styringsverktøys nytteverdi. Ideelt sett skulle vi derfor hatt informasjon om til hvilket formål de ulike styringsverktøyene blir benyttet, men informasjonen vi har om dette i datasettet begrenser seg til bruk av budsjett. Budsjettet har et bredt spekter av anvendelsesområder, og en studie av bruk av budsjett til ulike formål er i seg selv hensiktsmessig. For de ytterligere verktøyene imøtekommer vi dette til en viss grad gjennom bruk av intervju for de verktøyene som vi her får ytterligere informasjon om.

Hva gjelder den kvalitative datainnsamlingen har vi av hensyn til tilgjengelig tid og ressurser valgt å gjennomføre en forenklet fremfor en fullverdig casestudie. Det vil kunne stilles spørsmålstegn ved kvaliteten til disse dataene som følge av det begrensede antallet intervjuobjekter. Antall og utvalg er imidlertid gjort bevisst med tanke på formålet med casestudien, som faller inn under forskningsspørsmål 3. Vi har valgt å gjennomføre to dybdeintervju med representanter som besitter førstehåndskunnskap om Handelsbankens styringssystem, og dermed vektlagt dybde fremfor bredde i utvalget. En viss grad av representativitet mener vi allikevel vi har fått tilfredsstilt da de to aktuelle intervjuobjektene er tilknyttet ulike deler av organisasjonen. Det er også slik at spørsmålene vi stiller i

intervjuet er forholdsvis konkrete spørsmål knyttet til bankens styringssystem, og at variasjon i potensielle svar dermed begrenses noe. Det at det var lite sprik i intervjuobjektene svar er med på å underbygge dette. Noe av den informasjonen vi benytter oss av baserer seg allikevel på personlige oppfatninger og meninger.

For å imøtekomme begrensningen knyttet til et lite utvalg intervjuobjekter, benytter vi oss av sekundærdata om Handelsbanken i tillegg til intervjumaterialet. Denne informasjonen består av både ekstern informasjon og et internnotat utarbeidet av Handelsbanken Norge. Det begrensede antallet intervjuobjekter gjør allikevel at resultatene av den kvalitative casestudien ikke gir grunnlag for generalisering. Dette er en begrensning vi er bevisste på og vil ta hensyn til i de konklusjonene vi trekker.

Bruk av Handelsbanken som et ledd i et metodetriangleringsinspirert forskningsdesign bygger på en antakelse om at det er en sammenheng mellom Handelsbanken og norske sparebanker. Enkelte av sparebankene i vårt datasett er mindre, mer lokale aktører. For disse kan elementer som kundegrunnlag, struktur og behov for styringsverktøy være forskjellig fra det som er tilfelle for Handelsbanken. Dette aspektet vil imidlertid også gjelde for sammenligning av store versus små sparebanker innad i datasettet. Felles for alle vil være at de driver en grunnleggende lik form for virksomhet i en bransje karakterisert av relativt like produkter og tjenester, og er gitt mye av de samme bransjespesifikke rammebetingelsene, noe som forsvaret vår antakelse.

Gitt vår tilgang på ressurser mener vi at den metoden og det datagrunnlaget vi benytter i vår utredning er de som er best egnet til å kunne svare på utredningens problemstilling. De antakelsene vi baserer oss på er vi bevisste, og vi mener at disse ikke i vesentlig grad vil begrense nytten av vår studie.

3.7 Analyseteknikker

Vi opererer hovedsakelig med data på et ordinale målenivå; vi kan ordne verdiene i stigende rekkefølge, men ikke si noe om størrelse på intervallet mellom dem (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Vi vil allikevel hovedsaklig benytte oss av ikke-parametriske metoder under forutsetning av at dataene er på intervallnivå. En kan stille spørsmål om hvorvidt dette

faktisk er tilfelle, men denne forutsetningen er ikke uvanlig i praksis (ibid.). Hovedvekten av analysen vil basere seg på korrelasjons- og regresjonsanalyser, og vi mener disse teknikkene er de mest hensiktsmessige for vårt formål.

Korrelasjonsanalyser blir brukt for å måle samvariasjon mellom variabler. Vi benytter oss av Pearsons produktmoment-korrelasjon (Pearsons r) som mål på samvariasjon. Denne angir type samvariasjon (positiv, negativ eller fraværende), samt styrke på korrelasjonen. Pearsons r er en standard koeffisient som varierer mellom -1 og 1, der en korrelasjon på 0 er et uttrykk for at det ikke eksisterer korrelasjon, mens 1 angir at det er fullstendig positivt sammenfall på verdiene, og motsatt for -1. I samfunnsvitenskaplig forskning regnes Pearsons r opp til 0,20 som en svak samvariasjon, 0,3 – 0,4 som relativt sterk og over 0,50 som meget sterk (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006).

Korrelasjonsanalyse kan kun brukes til å si noe om hvorvidt det finnes en sammenheng mellom variabler. For å analysere denne sammenhengen ytterligere vil vi benytte oss av regresjonsanalyse. Regresjonsanalyse blir brukt for å predikere en avhengig variabels verdi på bakgrunn av flere forklaringsvariabler (Keller, 2005). Mer spesifikt bruker vi regresjonsanalyse hovedsaklig for å identifisere hvilke forklaringsvariabler som kan forklare variasjon i bankenes lønnsomhet. Gjennomgående vil lineær multippel regresjon bli benyttet. T-tester og variansanalyse for sammenligning av gjennomsnitt vil også bli benyttet.

Alle analyser vil bli gjort med utgangspunkt i et 5 prosents signifikansnivå, hvilket betyr at vi med 95 prosents sannsynlighet kan si at den aktuelle uavhengige variabelen har en signifikant effekt på den avhengige variabelen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Å forholde seg til et signifikansnivå på 5 prosent i et datamateriale med 81 respondenter kan hevdes å være noe konservativt, denne signifikansgrensen vil derfor ikke være absolutt.

Alle statistiske tester og analyser blir foretatt i den statistiske programvaren Minitab.

4. SAMMENHENGEN MELLOM STYRINGSVERKTØY OG LØNNSOMHET: EN KVANTITATIV TILNÆRMING

Dette kapitlet omfatter en analyse av våre kvantitative data. Med utgangspunkt i våre to første forskningsspørsmål vil vi se på sammenhengen mellom bruk av ulike verktøy og lønnsomhet, hvordan ulike situasjonsvariabler kan påvirke denne sammenhengen, og om det er noen kombinasjoner av styringsverktøy som har en gunstig påvirkning på bankenes lønnsomhet.

4.1 Beskrivelse av analysegrunnlaget

Datasettet som danner utgangspunktet for analysene er gjort tilgjengelig av Beyond Budgeting Forskningsprogram. Spørreundersøkelsen og utvalget respondenter som danner grunnlaget for datasettet er godt beskrevet i Marit Johansens masterutredning ved NHH fra 2010 (Johansen, 2010). Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette her.

I analysen av de ulike verktøyenes sammenheng med lønnsomhet har vi primært tatt utgangspunkt i lønnsomhetstall for året 2009. Dette var siste tilgjengelige årsregnskapstall da arbeidet med utredningen begynte, og disse lønnsomhetstallene er videre hensiktsmessige å benytte da undersøkelsen som omhandler styringsverktøyene ble gjennomført i starten av 2010. Datasettet er i ettertid blitt utvidet med lønnsomhetstall for årene 2005 til 2008, men da vi ikke har informasjon om implementeringstidspunkt for styringsverktøyene kan vi ikke vite hvorvidt bankene faktisk benyttet de aktuelle verktøyene disse årene.

Som uttrykk for lønnsomhet vil vi benytte tre ulike dimensjoner: To objektive lønnsomhetsmål, samt lønnsomhet uttrykt ved respondentenes subjektive nytteoppfatning av verktøyene. Lønnsomhetsmålene vi benytter er bankenes egenkapitalrentabilitet (EKR) og kost-inntektrate (driftskostnader i prosent av inntekter, DK/I). At begge anses som viktige indikatorer på lønnsomhet av næringen ble vektlagt i innhenting av datamaterialet (Johansen, 2010). Egenkapitalrentabilitet er et utbredt mål for virksomheters lønnsomhet. Det er imidlertid flere problemer knyttet til å bruke egenkapitalrentabilitet som mål på lønnsomhet, både i forhold til homogenitet i kalkuleringsgrunnlag og insentiveffekter. Et

ensidig fokus på maksimering av EKR kan dermed gi et feilaktig bilde av virksomheters reelle økonomiske prestasjoner. Bankenes egenkapitalrentabilitet vil også i stor grad påvirkes av bankenes kapitalstruktur. Regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel og DK/I, samt størrelse som forklaringsvariabler viser at DK/I og størrelse er signifikante og forklarer om lag 40 prosent av variasjonen i EKR (se tabell 4.1). Denne analysen indikerer en konsistens mellom de lønnsomhetsmålene vi benytter oss av, lønnsomhetsmålene er også signifikant sterkt negativt korrelerte (se vedlegg 4.1). Samtidig illustrerer regresjonsanalysen at i tillegg til å påvirkes av netto inntekter påvirkes egenkapitalrentabiliteten av andre forhold, deriblant omløpshastighet (asset turnover) og gjeldsgrad/kapitalstruktur (jamfør DuPont-ligningen, se eksempelvis Berk & DeMarzo, 2011). Viktig på inntektsiden for banksektoren er rentemarginer. Ved i tillegg å benytte bankenes kost-inntektrate som et separat lønnsomhetsmål får vi et mer eksplisitt uttrykk for virksomhetenes operative effektivitet, samt at flere mål på den avhengige variabelen styrker analysens validitet.

Tabell 4.1: Regresjonsanalyse med EKR vs. DK/I

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
81	39,90 %	38,30 %	0,000 ***
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	21,511	0,000	
DK/I 2009	-0,2419	0,000	***
Størrelse 2009 ²	0,0000442	0,027	**

I hvilken grad vi er i stand til å se en lønnsomhetseffekt av de ulike verktøyene vil også være avhengig av når verktøyene ble implementert i bedriftene. Dette er informasjon vi ikke er i besittelse av, men som vil være av betydning da en vil kunne forvente at en eventuell effekt ikke vil oppstå før en viss tidsperiode etter implementering. Vi vil derfor supplere de objektive lønnsomhetsmålene med en vurdering av respondentenes subjektive nytteoppfatning av verktøyene. At et verktøy oppfattes som nyttig kan være en indikator på en fremtidig lønnsomhetseffekt, selv om dette ennå ikke er kommet til uttrykk i de etablerte lønnsomhetsmålene.

² Størrelse er mål i forvaltningskapital i MNOK

4.2 Hvilke styringsverktøy forklarer variasjon i bankenes lønnsomhet?

4.2.1 Beskrivende statistikk

Som en innledning til analysen vil vi først se på utbredelsen av de ulike verktøyene. Tabell 4.2 angir i hvilken grad respondentene sier at de benytter de ulike økonomistyringsinnovasjonene³. For budsjett har 72 av 81 banker angitt at de bruker budsjett, hvilket utgjør en bruksrate på 88, 9 prosent. Videre er gjennomsnittlig bruk sammen med respondentenes opplevde nytte av de ulike verktøyene illustrert i figur 4.1⁴ (Standardavvik er angitt ved rød strek).

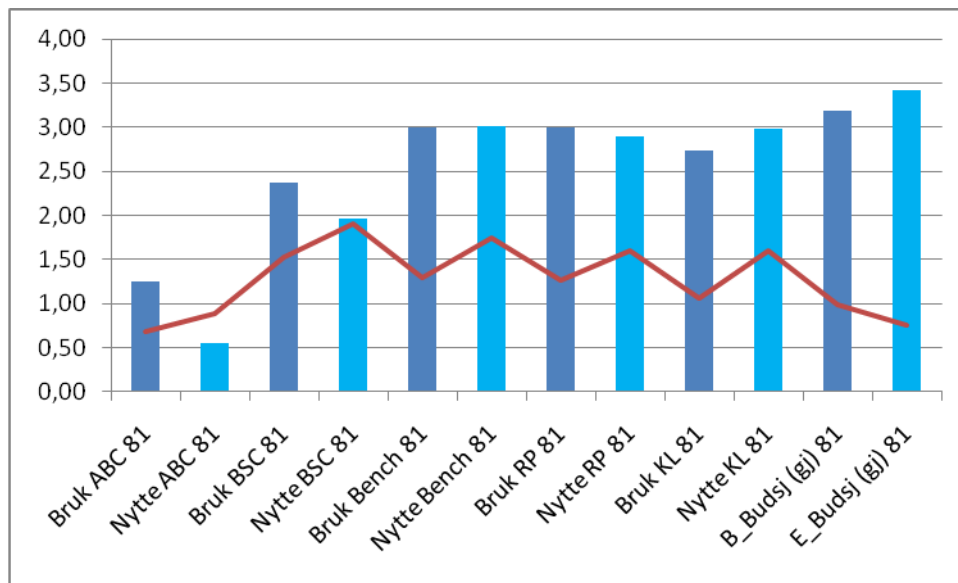
Tabell 4.2: Kategorisert bruk av økonomistyringsinnovasjoner

Bruk av verktøy	ABC	BSC	Benchmarking	RP	KL
Benyttes ikke (1)	85,20 %	46,90 %	21,00 %	17,30 %	16,00 %
I Liten grad (2)	7,40 %	11,10 %	11,10 %	13,60 %	22,20 %
I Noen grad (3)	6,20 %	13,60 %	23,50 %	34,60 %	34,60 %
I Stor grad (4)	0,00 %	14,80 %	35,80 %	21,00 %	25,90 %
I Svært stor grad (5)	1,20 %	13,60 %	8,60 %	13,60 %	1,20 %

³ Respondentene har beskrevet sin bruk og nytte av økonomistyringsinnovasjonene ut ifra en skala som går fra 1 til 5 (se vedlegg 1, spørsmål 11 og 12). Skalaen som er gjengitt i tabell 4.2 er tilsvarende den Marit Johansen anvendte på datamaterialet i sin utredning fra NHH i 2010. For bruk av budsjett har respondentene angitt hvorvidt de bruker budsjett eller ikke på en 0/1-basis (se vedlegg 1, spørsmål 4).

⁴ Bruk og nytte av budsjett er her konstruerte variabler basert på gjennomsnittsverdier av spørsmål om henholdsvis bruk og egnethet av budsjett til ulike formål (se vedlegg 1, spørsmål 5 og 6). For respondenter som angir at de ikke bruker budsjett er verdien for bruk her satt til 1, da 1 angir ”verktøyet benyttes ikke i det hele tatt”.

Figur 4.1: Gjennomsnittlig bruk og nytte av verktøy

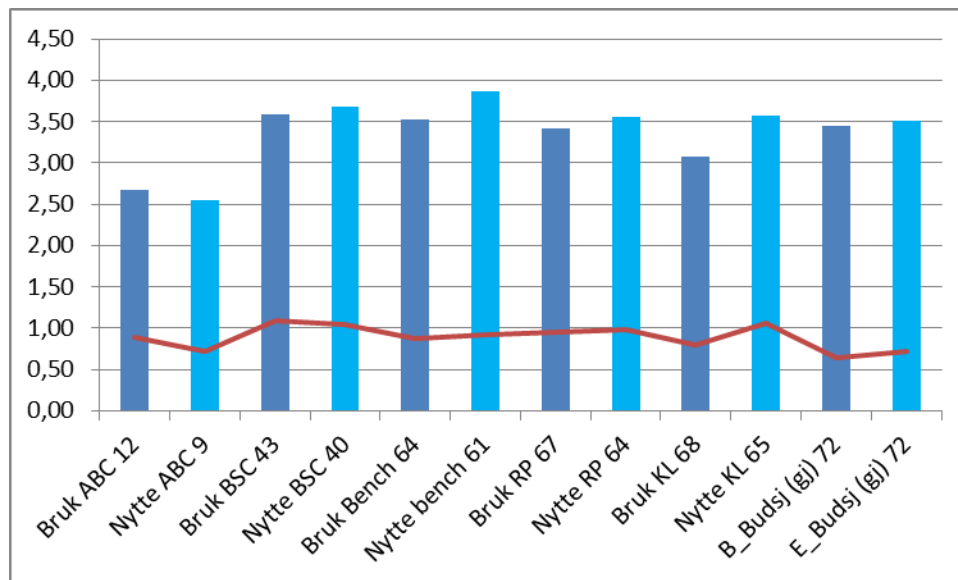


Av figuren ser vi at ingen av økonomistyringsinnovasjonene i snitt brukes mer enn i noen grad. Totalt ser vi at benchmarking og rullende prognoser er de to verktøyene som sammen med budsjett er de mest utbredte, mens ABC skiller seg klart ut som det minst utbredte verktøyet med gjennomsnittlig bruk på 1,25. Som illustrert i tabell 4.2 utgjør ikke-brukerne av ABC 85,2 prosent av respondentene, og kun én respondent angir at verktøyet blir brukt i stor eller svært stor grad. På grunn av den lave utbredelsen vil bruk av ABC i stor grad bli utelatt fra den videre analysen, da datagrunnlaget ikke er tilstrekkelig til å diskutere eventuelle effekter av bruk av verktøyet.

Når det gjelder verktøyenes skår på gjennomsnittlig nytte er budsjett, benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser de verktøyene som skårer høyest. For respondentenes gjennomsnittlige opplevde nytte sett i forhold til gjennomsnittlig bruk av verktøyene, ser vi at for kundelønnsomhetsanalyser og budsjett er nytte noe høyere enn bruk. For benchmarking er gjennomsnittsverdiene om lag like, mens for de resterende verktøyene (ABC, BSC og rullende prognoser) er gjennomsnittlig opplevd nytte lavere enn gjennomsnittlig bruk.

Dersom vi utelukkende ser på respondenter som angir at de bruker de respektive verktøyene⁵ får vi følgende bilde av bruk og nytte.

Figur 4.2: Gjennomsnittlig bruk og nytte av verktøy for brukerne



Figuren illustrerer forholdet mellom angitt nytte og bruk for brukerne samt tilhørende standardavvik (rød strek), og illustrerer at nytten for samtlige verktøy er noe høyere enn bruk (med unntak av ABC). Benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser er de verktøyene med høyest nytteverdi i forhold til bruk i denne gruppen. I den videre analysen vil vi hovedsaklig vektlegge nytteverdier angitt av de som bruker verktøyene, da det kan hevdes at de har bedre forutsetninger for å angi en verdi som reflekterer den reelle nytten. Da respondentene kan ha erfaring med bruk av verktøyene selv om de ikke benyttet de på innsamlingstidspunktet, vil vi imidlertid også trekke inn de gjennomsnittlige nytteverdiene basert på det totale utvalget der dette er hensiktsmessig.

⁵ Brukerne er definert som de som svarer 2 eller høyere på spørsmål om i hvilken grad de bruker verktøyet.

4.2.2 Styringsverktøyenes effekt på lønnsomhet

I vår analyse av sammenhengen mellom bruk av ulike styringsverktøy og lønnsomhet er vår overordnede nullhypotese at de uavhengige variablene ikke har noen effekt på lønnsomhet.

Videre definerte vi følgende alternativhypoteser vi ønsket å teste:

H_{1A}: Bruk av ABC har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1B}: Bruk av BSC har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1C}: Bruk av benchmarking har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1D}: Bruk av kundelønnsomhetsanalyser har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1E}: Bruk av budsjett har positiv effekt på lønnsomhet.

H_{1F}: Bruk av rullende prognoser har positiv effekt på lønnsomhet.

I arbeidet med å svare på disse hypotesene benytter vi oss av korrelasjonsanalyse og multipl regressjonsanalyse. Resultatet av disse analysene angis av tabellene under.

Tabell 4.3: Korrelasjon mellom verktøy og lønnsomhet

N=81 Verktøy	EKR		DK/I	
	Pearsons r	P-verdi	Pearsons r	P-verdi
ABC	0,019	0,865	-0,012	0,915
BSC	0,042	0,713	0,062	0,580
Benchmarking	0,417	0,000 ***	-0,272	0,014 **
Bruker budsjett (ja/nei)	-0,279	0,012 **	0,177	0,113
Bruk av budsjett (gj.snitt) ⁶	-0,253	0,023 **	0,194	0,082 *
Rullende prognoser	0,185	0,097 *	-0,049	0,661
Kundelønnsomhetsanalyser	0,236	0,034 **	-0,147	0,191
Størrelse	0,360	0,001 ***	-0,284	0,010 ***

* Angir signifikansnivå der:
 *** = 1 %
 ** = 5 %
 * = 10 %

Korrelasjonsanalysen indikerer en sterk positiv samvariasjon mellom benchmarking og lønnsomhet i form av egenkapitalrentabilitet innenfor et 1 prosents signifikansnivå. En noe

⁶ Denne variabelen er basert på gjennomsnittlig bruk av budsjett (se note 4). I de videre analysene vil vi benytte oss av både indeksvariabelen og gjennomsnittsvARIABLEN for bruk av budsjett. Der ikke annet er presisert vil gjennomsnittsvARIABLEN være basert på 81 observasjoner.

mer moderat samvariasjon med lønnsomhet er også til stede mellom benchmarking og lønnsomhet i form av DK/I. Av verktøyene er benchmarking det eneste verktøyet som kommer positivt signifikant ut i begge korrelasjonsanalysene⁷. Av EKR-analysen ser vi en svakere positiv korrelasjon til stede mellom kundelønnsomhetsanalyser (5 prosents nivå) og rullende prognoser (10 prosents nivå). Analysen indikerer også en signifikant, svak til moderat negativ samvariasjon mellom lønnsomhet og bruk av budsjett, både for indeksvariabelen (EKR-analysen) og gjennomsnittsvariabelen (begge lønnsomhetsmålene). Vi legger også merke til at størrelse er signifikant, moderat positivt korrelert med lønnsomhetsmålene.

Tabell 4.4: Regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel⁸

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
81	30,40 %	23,70 %	0,000 ***
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	5,674	0,013	
Bruker budsjett	-2,246	0,134	
ABC	-0,2346	0,737	
BSC	-0,3941	0,239	
Benchmarking	1,1657	0,004 ***	
Rullende prognoser	0,0917	0,807	
Kundelønnsomhetsanalyser	0,6152	0,158	
Størrelse	0,00005259	0,031 **	

⁷ Korrelasjon omtales fra et lønnsomhetsperspektiv. Negativ korrelasjon med DK/I indikerer en positiv lønnsomhetseffekt.

⁸ For å vurdere om forutsetningene bak regresjonsanalysen (minste kvadraters metode) er oppfylt ser vi på sannsynlighetsfordelingen til feilleddene. Både normalplottet og histogrammet viser at residualene er tilnærmet normalfordelte, riktignok med et fåtall avvikende observasjoner. Det er ingen klar tendens til at variansen til residualene er økende (dvs. liten antydning til heteroskelastisitet). Vi vurderer forutsetningene for å benytte minste kvadraters metode å være tilstrekkelig oppfylt. I resten av analysen kommenteres ikke forutsetningene med mindre vi ser vesentlige brudd på disse.

Tabell 4.5: Regresjonsanalyse med DK/I som avhengig variabel

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
81	18,00 %	10,10 %	0,036 **
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	58,788	0,000	
Bruker budsjett	2,107	0,559	
ABC	-0,277	0,870	
BSC	1,4918	0,068 *	
Benchmarking	-1,9826	0,042 **	
Rullende prognoser	0,5722	0,531	
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,928	0,378	
Størrelse	-0,00012484	0,034 **	

Av regresjonsanalysene med to ulike mål for lønnsomhet som avhengig variabel, og hvor styringsverktøyene budsjett, ABC, BSC, benchmarking, rullende prognoser og kundelønnsomhetsanalyser samt størrelse inngår som forklaringsvariabler, finner vi funn av ulik signifikansgrad og styrke. Benchmarking og størrelse er signifikante forklaringsvariabler innenfor et 5 prosents signifikansnivå uavhengig av mål på lønnsomhet. Av styringsverktøyene er benchmarking det eneste verktøyet som kan forklare variasjon i lønnsomhet innenfor et 5 prosents signifikansnivå, hvilket er utgangspunktet for våre analyser. Sammen med budsjett har benchmarking også den koeffisienten som har sterkest effekt på lønnsomhetsmålene. Å forholde seg til et signifikansnivå på 5 prosent i et datamateriale med 81 respondenter kan hevdes å være noe konservativt. I det følgende vil vi derfor også diskutere mulige indikasjoner av analysene for aktuelle verktøy, selv om vi ikke har statistisk signifikant grunnlag for å forkaste nullhypotesen om ingen påvirkning innenfor et 5 prosents signifikansnivå. Innenfor et 10 prosents signifikansnivå er balansert målstyring signifikant i DK/I-analysen. Med en positiv koeffisient angir dette en negativ sammenheng med lønnsomhet. For kundelønnsomhetsanalyser og indeksvariabelen for bruk av budsjett er p-verdien i EKR-analysen av en slik grad at det er mulig å drøfte ulike indikasjoner av denne. For ABC og rullende prognoser er det ingen statistisk grunn til å beholde alternativhypotesene om at verktøyene har effekt på lønnsomhet innenfor et rimelig signifikansnivå, verken fra EKR eller DK/I-analysen.

Den justerte forklaringsgraden i regresjonsanalysen med EKR forteller oss at 23,7 prosent av lønnsomhetsvariasjonen mellom bankene kan forklares ut ifra hvilke styringsverktøy banken benytter seg av, samt størrelsen på banken. For DK/I-analysen er tilsvarende 10,1 prosent.

Koeffisientenes størrelse sett i forhold til utfallsrommet på lønnsomhetsvariablene tilsier at forklaringsvariablene har fra i mindre grad til en betydelig effekt på de avhengige variablene. I likhet med en høyere forklaringsgrad er også koeffisientene i EKR-analysen noe sterkere enn i DK/I-analysen. En årsak til at forklaringsgraden er lavere i analysen med DK/I som avhengig variabel kan være at det er mindre variasjon i DK/I enn i EKR. Samlet sett indikerer analysene at selv om mange andre forhold også vil spille inn i forhold til variasjon i lønnsomhet, forklarer bruk av styringsverktøy en ikke ubetydelig del av lønnsomhetsvariasjonen mellom bankene i vårt datasett.

Både den innledende korrelasjonsanalysen og de to regresjonsanalysene gir oss statistisk grunnlag for å kunne si at bankenes størrelse forklarer variasjon i lønnsomhet. I korrelasjonsanalysen er en moderat til sterk samvariasjon signifikant innenfor et 1 prosents signifikansnivå, både ved bruk av EKR og DK/I som mål på lønnsomhet. Denne samvariasjonen underbygges videre av de to regresjonsanalysene hvor størrelse er signifikant innenfor et 5 prosent signifikansnivå i begge tilfeller. Tatt høyde for at størrelse måles i MNOK ser vi av koeffisientene at størrelse har en relativt sterk effekt på lønnsomhetsmålene. Disse funnene er forventet, og er også årsaken til at størrelse er med som forklaringsvariabel i modellen. Det at større virksomheter er mer lønnsomme kan blant annet skyldes stordriftsfordeler av ulike slag, omdømmeeffekter, evnen til å skape et internt arbeidsmarked og mulighet til å ha større selskaper i kundeporteføljen.

Benchmarking

Benchmarking er et av de styringsverktøyene som er mest utbredt, med en gjennomsnittlig bruk på 3. Dersom vi ekskluderer de som ikke benytter seg av verktøyet fra utvalget, er bruken 3,53 og nytteverdien 3,89. En nytte høyere enn bruk, og det faktum at benchmarking er det verktøyet med høyest nytte i absolutt verdi, tyder på at benchmarking oppfattes som et egnet verktøy i banksektoren. Standardavviket til nytten er i underkant av 1, noe som gir en indikasjon på at respondentene er forholdsvis enige i nyttevurderingen av benchmarking som styringsverktøy. En objektiv tilnærming til verktøyets kobling til lønnsomhet får vi ved å se på de multiple regresjonsanalysene med henholdsvis EKR og DK/I som mål på lønnsomhet. Disse regresjonsanalysene underbygger respondentenes subjektive nytteverdi av benchmarking. Verktøyets effekt på lønnsomhet uttrykt ved EKR, er signifikant positiv på 1 prosents signifikansnivå med en p-verdi på 0,004 og en koeffisient på 1,17. Gjennomsnittlig

vil en altså, ved å øke bruken av benchmarking med 1, øke EKR med 1,17 prosent, dersom de andre uavhengige variablene holdes konstante. Når en sammenligner dette med utfallsrommet til EKR, kan en hevde at denne koeffisientens påvirkning på lønnsomhet er betydelig. Bruker vi DK/I som mål på lønnsomhet finner vi at effekten er signifikant innenfor et 5 prosents signifikansnivå. Den tilhørende koeffisient er her på -1,98, noe som betyr at bruk av benchmarking reduserer driftskostnadsandelen. Både ved bruk av EKR og DK/I finner vi altså en signifikant, positiv sammenheng mellom benchmarking og lønnsomhet. Vi har dermed godt statistisk grunnlag for å beholde alternativhypotesen om at bruk av benchmarking har positiv effekt på lønnsomhet.

Den statistisk sterke sammenhengen mellom bruk av benchmarking og lønnsomhet er noe overraskende. Ingen av de andre styringsverktøyene er i nærheten av å forklare tilsvarende variasjon i lønnsomhet blant bankene i utvalget. Ut ifra teori skal bruk av benchmarking kunne bidra til å forbedre lønnsomhet ved at en foretar sammenligninger, lar seg inspirere, lærer av og imiterer andre. En skaper en synlighet i organisasjonen som vil kunne være gunstig for lønnsomhetsutviklingen. For at bruk av benchmarking skal være nyttig for bedriften er det imidlertid sentralt at en har mulighet til å sammenligne seg med enheter som er sammenlignbare. Det kan tenkes at bankbransjen er mer homogen enn andre typer bransjer; at de aktivitetene som utføres i denne bransjen er mer ensartete, og at de eksterne påvirkningsfaktorene spiller forholdsvis likt inn. Dette kan gjøre det enklere å finne nøkkeltall som kan danne grunnlaget for sammenligningen, og dermed bidra til at benchmarking er spesielt gunstig i bankbransjen. Det at bransjen er relativt homogen kan også bety at fokus på kostnadseffektivitet er essensielt for bankene. I teorikapitlet har vi vist til at benchmarking kan fremme kostnadseffektivitet via identifisering av "best practices" innen kostnadseffektiv drift (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Videre er benchmarking, sett i forhold til ABC og balansert målstyring, et verktøy som vil kunne være lettere å definere ut ifra teori. Dette vil kunne gjøre det enklere for respondentene å definere i hvilken grad de benytter seg av det aktuelle verktøyet. Det faktum at benchmarking er forholdsvis utbredt blant respondentene vil også være med på å øke validiteten til analysen.

Budsjett

De indikasjonene vi finner for bruk av budsjett sett i sammenheng med lønnsomhet er negative. Fra korrelasjonsanalysen (se tabell 4.3) ser vi at det er en konsistens mellom de to ulike variablene for bruk av budsjett, og resultatene viser en moderat negativ, signifikant samvariasjon mellom bruk av budsjett og lønnsomhet. Effekten er sterkere i EKR-analysen, men vi ser tilsvarende tendenser i korrelasjonen med DK/I. En negativ sammenheng med lønnsomhet ser vi også tendenser av i regresjonslikningen med egenkapitalrentabilitet som mål på lønnsomhet, da en koeffisient på -2,25 og en p-verdi på 0,134 antyder en negativ sammenheng mellom det å bruke budsjett og lønnsomhet. Den variabelen som her er inkludert er indeksvariabelen som angir om respondentene har fjernet budsjett eller ikke. Dersom vi benytter oss av den konstruerte gjennomsnittsvariabelen for bruk av budsjett, får vi følgende analyse⁹:

Tabell 4.6: Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel for bruk av budsjett (EKR)

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
81	33,30 %	26,90 %	0,000 ***
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	6,247	0,003	
Budsjett (gj.snitt)	-1,1033	0,021 **	
ABC	-0,1544	0,822	
BSC	-0,3703	0,258	
Benchmarking	1,2247	0,002 ***	
Rullende prognoser	0,1095	0,766	
Kundelønnsomhetsanalyser	0,8354	0,054 *	
Størrelse	0,00004726	0,046 **	

⁹ Tilsvarende regresjoner er også gjort med en gjennomsnittsvariabel basert på 72 observasjoner (kun budsjettbrukerne). Denne analysen gir en koeffisient for budsjettvariabelen lik -1,2478, med tilhørende p-verdi lik 0,113 i EKR-analysen. Dette er tilnærmet konsistent med analysen for 81 observasjoner. DK/I-analysen blir her ikke signifikant (se vedlegg 4.2 og 4.3).

Tabell 4.7: Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel for bruk av budsjett (DK/I)

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
81	19,80 %	12,10 %	0,020 **
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	56,840	0,000	
Budsjett (gj.snitt)	1,613	0,165	
ABC	-0,397	0,813	
BSC	1,4213	0,078 *	
Benchmarking	-2,0650	0,033 **	
Rullende prognoser	0,5503	0,542	
Kundelønnsomhetsanalyser	-1,223	0,246	
Størrelse	-0,00011125	0,055 *	

For bruk av budsjett er indikasjonene fra disse analysene i samsvar med funn fra analysene hvor indeksvariabelen inngår, og antyder at i den grad det er en sammenheng mellom bruk av budsjett og lønnsomhet i vårt datamateriale er denne negativ. For den konstruerte budsjettvariabelen blir denne sammenhengen signifikant i EKR-analysen. I likhet med analysene med indeksvariabelen for bruk av budsjett, er sammenhengen mellom bruk av budsjett og kost-inntektraten i mindre grad signifikant, og variabelens koeffisient er noe svakere, men vi ser de samme tendensene også her. Det er svakheter knyttet til den konstruerte variabelen, og hovedsakelig er dette relatert til hvorvidt en gjennomsnittsverdi basert på bruk til ulike formål gjenspeiler respondentenes reelle budsjettbruk. Det er imidlertid konsistens mellom de ulike variablene vi anvender for bruk av budsjett, noe som styrker indikasjonene som kommer frem av analysen.

Mens det er konsistens mellom analysene med de ulike objektive lønnsomhetsmålene, er funnene i mindre grad konsistente med respondentenes oppfatning av egnethet av budsjett. For brukerne er verdiene for egnethet i snitt marginalt høyere enn bruk, og variasjonen i egnethet uttrykt ved standardavvik er mindre enn 1. Dette indikerer at det er en relativt høy oppfatning av egnethet av budsjett blant brukerne. Funnene fra regresjonsanalysene underbygges imidlertid av at gjennomsnittlig lønnsomhet er bedre for bankene som ikke bruker budsjett sammenlignet med budsjettbrukerne, både målt i EKR og DK/I¹⁰.

¹⁰ 7,96 vs. 11,95 (EKR 2009) og 56,54 vs. 50,87 (DK/I 2009)

Regresjonsanalyse hvor indeksvariabelen for budsjett og størrelse inngår som forklaringsvariabler, og med EKR som avhengig variabel, viser at variabelen er signifikant innenfor et 10 prosents signifikansnivå med en negativ koeffisient lik $-2,210$ (se vedlegg 4.4). Med en justert forklaringsgrad på omlag 14 prosent, indikerer dette at om respondentene har fjernet budsjetter eller ikke, hensyntatt størrelse, ser ut å ha en betydelig effekt på EKR¹¹. Disse funnene stemmer overens med kritikken fra Beyond Budgeting-bevegelsen som hevder det å avskaffe budsjettering vil kunne bedre virksomheters lønnsomhet (Hope og Fraser, 2003). Mulige årsaker til en negativ sammenheng mellom bruk av budsjett og lønnsomhet som blir fremhevet av respondentene i datasettet, er at budsjetter blant annet kan føre til fremforhandling av lave mål for å gjøre det enklere å nå budsjettet. Andre kritikkelementer mot bruk av budsjett det er størst enighet om blant respondentene er overestimering av ressursbehov, at budsjetter hindrer rask respons på endringer fordi de fører til overdrevent fokus på budsjettoppnåelse, at det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter og at antakelsene budsjettene bygger på blir for raskt utdaterte (Johansen, 2010).

Balansert målstyring

Av DK/I-analysen fant vi at en positiv koeffisient for balansert målstyring (1,4918) er signifikant innenfor et 10 prosent signifikansnivå (p -verdi = 0,068), noe som indikerer en negativ sammenheng med lønnsomhet. Dette bygges opp av indikasjoner fra regresjonsanalysen med egenkapitalrentabilitet, og samlet viser regresjonsanalysene at i den grad det er en sammenheng mellom balansert målstyring og lønnsomhet i vårt datamateriale er denne negativ. En mulig forklaring på at denne sammenhengen er mer signifikant i DK/I-analysen enn i EKR-analysen, kan være at dersom en har mange mål innenfor ulike fokusområder inkludert i målstyringsmodellen, kan fokuset på kostnadseffektivt bli relativt mindre, og at dette i større grad gjenspeiles i kost-inntektraten.

Det er verdt å legge merke til at vi finner indikasjoner på en negativ sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og lønnsomhet til tross for at balansert målstyring er relativt sterkt positivt korrelert med størrelse, og at større bedrifter igjen er mer lønnsomme i vårt

¹¹ T-tester er også blitt gjort for å teste om gjennomsnittene er signifikant forskjellige. Dersom en antar lik varians mellom gruppene får vi en signifikant forskjell for egenkapitalrentabilitet.

datamateriale (se vedlegg 4.1). Dette styrker indikasjonene på at balansert målstyring ikke er spesielt gunstig for respondentene i vårt datasett.

Dersom en ser på tallene respondentene angir for opplevd nytte av verktøyene, finner en at for respondentene som benytter seg av balansert målstyring er verdiene for nytte marginalt høyere enn for bruk. En opplevd positiv nytteverdi hos brukerne skiller seg fra indikasjonene fra de objektive lønnsomhetsmålene. En mulig årsak til dette kan være at fordelene ved bruk av balansert målstyring hovedsakelig er mer abstrakte av natur (Mooray, Oyan & Hostettler, 1999), og at en derfor kan oppleve verktøyet som nyttig selv om dette ikke kommer til uttrykk i lønnsomhetsmålene. Dette kan henge sammen med spørsmål om kost-nytte, at verktøyet oppleves som nyttig, men at kostnadene forbundet med en implementering overgår nytteeffekten verktøyet skaper (ibid.).

Indikasjonene vi finner på en negativ sammenheng mellom balansert målstyring og lønnsomhet fra regresjonsanalysen er noe overraskende, og strider imot funn vist til i teorikapitlet som viser en trend i retning av å finne positive sammenhenger mellom balansert målstyring og lønnsomhet. Våre funn må imidlertid sees i sammenheng med at det er relativt få respondenter som angir at de bruker verktøyet i stor eller større grad (28,4 %), og at ikke-brukerne (46,9 %) dermed utgjør en relativt stor andel av respondentene. Som vist i teorikapitlet er balansert målstyring videre et verktøy som er vanskelig å definere ut ifra teori, og konseptet implementeres ofte ulikt i bedrifter. Hvis en balansert målstyringsmodell ikke implementeres på riktig måte kan en vanskelig realisere det fulle potensialet som ligger i modellen, i verste fall kan det gjøre stor skade (Bogsnes, 2009). Blant fallgruver som kan nevnes er et for ensidig fokus på prestasjonsindikatorer (ibid.). Fra teorikapitlet har vi sett at det er viktig at de sammenhengene en velger å vektlegge i utformingen av målkortet er veloverveide, og at det er en del overordnede krav som bør stilles til målene en velger ut (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Nørreklit (2003) hevder at en potensiell svakhet ved balansert målstyring er mangel på årsak-virkningssammenhenger mellom flere av områdene som foreslås å inkluderes i en balansert målstyringsmodell. Selv om det kan eksistere samvariasjon i stor grad, er det ikke gitt at eksempelvis høyere kundelojalitet vil føre til langsiktig lønnsomhet (ibid.). Mangelen på årsaks-virkningsforhold og vektlegging av feil type mål og prestasjonsindikatorer kan føre til dysfunksjonell adferd i organisasjoner, som igjen fører til dårligere prestasjoner (de Haas & Kleingeld, 1999, referert i Nørreklit, 2003, s. 592).

Hvordan en balansert målstyringsmodell utformes vil også være av betydning (Bogsnes, 2009). Dersom modellen blir utformet og brukt som et kontrollmiddel i en top-down-prosess, og ikke gjenspeiler forhold ved organisasjonen og dens omgivelser, hevder Nørreklit (2003) at det kan stilles spørsmålsteget ved målkortets evne til å fungere som et velfungerende strategiimplementeringsverktøy. En siste fallgrube ved balansert målstyring som kan nevnes er at en strever etter for mange mål på én gang og at en ikke evner å integrere de ulike styringsmekanismene i modellen (Bogsnes, 2009).

Hva som oppfattes å utgjøre en balansert målstyringsmodell varierer trolig blant våre respondenter. Hvilke aspekter som bidrar til en negativ lønnsomhetseffekt kan derfor også variere, og er vanskelig for oss å tyde ut ifra datamaterialet.

Kundelønnsomhetsanalyser

Av tabell 4.3 ser vi at det er en relativt svak, men signifikant korrelasjon mellom egenkapitalrentabilitet og kundelønnsomhetsanalyser. Selv om vi fra regresjonsanalysene med indeksvariabelen for budsjett ikke har grunnlag for å forkaste nullhypotesen om ingen effekt, indikerer forklaringsvariabelens p-verdi i EKR-analysen en antydning til at det finnes en positiv sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet. Med en koeffisient på 0,6152 er ikke denne sammenhengen veldig sterk sammenlignet med eksempelvis benchmarking og budsjett, men det utgjør allikevel en moderat effekt på lønnsomhetsmålet. I regresjonen med konstruert gjennomsnittsvariabel for budsjettbruk blir en positiv effekt av kundelønnsomhetsanalyser signifikant i EKR-analysen, noe som støtter opp under de indikasjonene vi har funnet. At denne effekten i mindre grad finnes i DK/I-analysen kan relatere seg til at kundelønnsomhetsanalyser i større grad påvirker lønnsomhetsbildet på inntektssiden; at mer målrettet markedsinnsats forbedrer omløpshastighet og inntektsnivå, heller enn forbedret kostnadseffektivitet. Det kan imidlertid også indikere at den effekten vi ser antydninger til i EKR-analysen er noe mer tilfeldig. Om vi ser på respondentenes oppfatning av nytte, ser vi at de angir en nytteverdi som er høyere enn bruk, både om vi ser på det totale utvalget respondenter og kun på brukerne, noe som støtter opp om funn fra regresjonsanalysen. En noe høyere variasjon i nytte enn i bruk kan tyde på at respondentenes oppfatninger rundt nytte imidlertid er noe mer delte. Om vi tar det totale bildet i betraktning synes det å finnes antydninger til en, om noe svak, sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet i vårt datamateriale.

Hovedhensikten med å anvende kundelønnsomhetsanalyser i økonomistyringen, jamfør teorikapittelet, er å kalkulere og synliggjøre hvilke kunder en tjener penger på og ikke. Det finnes imidlertid lite empiri på sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og forbedret lønnsomhet. Grunnen til at vi finner en antydning til en positiv sammenheng mellom bruk av dette styringsverktøyet og lønnsomhet, kan komme av at en ved å synliggjøre lønnsomme og ulønnsomme kunder kan prioritere bruken av tilgjengelige ressurser mer hensiktsmessig. Selv om det finnes variasjoner i hva slags produkter ulike banker tilbyr kundene sine, er mange av produktene forholdsvis homogene. Vi har tidligere vektlagt bransjens homogenitet og betydningen av kostnadseffektivitet, men i den grad det er mulig for bankene å differensiere seg overfor kunden, kan det hende at utgangspunktet for dette ligger i å jobbe aktivt med markedsinnsats; å få en oversikt over hvilke kunder som er lønnsomme, for så å differensiere seg overfor disse, eksempelvis i form av bedre service.

En mulig årsak til at kundelønnsomhetsanalyser ikke slår sterkere ut i lønnsomhetsmålene i våre analyser kan skyldes at det kan være utfordrende å utvikle gode kundelønnsomhetsanalyser som reflekterer alle kostnadene banker har knyttet til en kunde. Det vil også kunne være variasjoner i hvilke mål tilknyttet kundeføring en velger å karakterisere som en kundelønnsomhetsanalyse. Hvorvidt det dreier seg om enkeltstående måltall eksempelvis knyttet til enkeltaktiviteter i kundeføringen eller mer helhetlige vurderinger av totalkundelønnsomhet, vil kunne være av betydning for både objektiv lønnsomhetseffekt og opplevd nytteverdi hos respondentene.

ABC

Den lave utbredelsen av ABC gjør det vanskelig å trekke konklusjoner rundt verktøyets lønnsomhetsimplikasjoner. Fokuset i analysen vil derfor være på mulige årsaker til at ABC ikke er mer utbredt blant respondentene.

Tidligere presentert empiri har funnet at bruk av ABC kan ha en gunstig påvirkning på organisasjoners finansielle prestasjoner ved at en mer nøyaktig tilskriver kostnader til produkter, tjenester og kunder. På den måten kan ledere få bedre informasjon og innsikt og enklere fatte de rette beslutningene (Gosselin, 2007). Dette kan igjen føre til høyere lønnsomhet. Den noe oppsiktsvekkende lave utbredelse av ABC i vårt utvalg kan henge sammen med at noen bedrifter/bransjer har større nytte av dette verktøyet enn andre, jamfør Kennedy & Affleck-Graves (2001) som finner at noen bedrifter har opplevd en suksessrik

implementering av ABC, mens andre har adoptert ABC og senere fjernet konseptet igjen. Douglass og Bouwman (2002) fant mer spesifikt at dette verktøyet i større grad gir positive bidrag til bedrifter under visse bedriftsspesifikke omstendigheter. To omstendigheter som nevnes i tilknytning til dette er komplekse og diversifiserte prosesser samt høy relativ viktighet av kostnader i bedriften. I motsetningen til for eksempel industribedrifter som produserer produkter bestående av et flertalls komponenter og prosesser, og hvor ABC kan bidra til å gi en systematisk oversikt over de enkelte produktenes forårsaking av kostnader, er kostnadssiden i banksektoren mindre kompleks. Nytteverdien forbundet med denne typen kostnadsfordeling vil da kunne fremstå tilsvarende lavere og behovet for et kalkylesystem som ABC er muligens ikke tilstede. Foruten bransjespesifikke forhold er mange av sparebankene i utvalget relativt små virksomheter. Dette kan også minske kompleksiteten i bankenes kostnadsbilde, som igjen gjør at de i mindre grad har nytte av et kostnadskalkylesystem som ABC.

Rullende prognoser

Foruten budsjett er rullende prognoser sammen med benchmarking det styringsverktøyet som er mest utbredt blant bankene som er gjenstand for vår analyse, med en gjennomsnittlig bruk på 3. Kun 14 av de 81 bankene (17,3 prosent) oppgir at de ikke benytter rullende prognoser i det hele tatt. Det som innenfor et 10 prosents signifikansnivå er en svak samvariasjon mellom bruk av rullende prognoser og lønnsomhet i form av EKR i korrelasjonsanalysen (se tabell 4.3), underbygges ikke av regresjonsanalysene, uavhengig av mål på lønnsomhet. Med relativt svake koeffisienter og p-verdier på henholdsvis 0,531 (DK/I) og 0,807 (EKR) gir regresjonsanalysene ingen statistiske indikasjoner på at bruk av rullende prognoser har effekt på lønnsomhet. Dersom vi ser på gjennomsnittlig nytte av styringsverktøyet for brukerne, er den 3,56 med et standardavvik på 0,98. Tilsvarende bruk er 3,42. Selv om denne bruk/nytte-sammenligningen viser tendenser til at rullende prognoser oppleves som nyttig blant bankene i utvalget, har vi samlet sett ikke tilstrekkelig grunnlag for å hevde at rullende prognoser har effekt på lønnsomhet i vårt datamateriale.

Rullende prognoser er ikke et veldefinert og konkret styringsverktøy, men er ofte en del av en bredere Beyond Budgeting-modell (Bogsnes, 2009), eller det er noe en benytter i større eller mindre grad som et supplement til det tradisjonelle budsjettet (Ekholm & Wallin, 2000). Intensjonen bak å innføre rullende prognoser bygger på at en, sammenlignet med

bruk av budsjett, får mer pålitelig informasjon ved å konsentrere seg om færre variabler som oppdateres jevnlig (Bergstrand, 2009). Dette kan gi bedriftene et bedre beslutningsgrunnlag og dermed føre til økt lønnsomhet. Det er imidlertid en del fallgruver forbundet med å introdusere rullende prognoser. For det første kan prosessen rundt estimering av prognoser miste status når en reviderer disse flere ganger i året. Videre kan det å øke målerfrekvensen øke den totale arbeidsmengden, og det kan gjøre det vanskeligere å følge opp mellomledernes beslutninger når prognosene stadig endres (ibid.). Disse mulige ulempene knyttet til bruk av rullende prognoser, samt styringsverktøyets mange varianter og uklare definisjon, kan være med på å forklare hvorfor vi ikke finner statistisk grunnlag for å påvise sammenheng mellom rullende prognoser og lønnsomhet.

4.2.3 Styringsverktøy brukt til ulike formål

Med utgangspunkt i bruk av budsjett ønsket vi å undersøke følgende sammenheng:

S₁: Er det en sammenheng mellom til hvilket formål budsjett blir brukt og koblingen til lønnsomhet?

Analysegrunnlaget er her de 72 bankene som angir at de benytter seg av budsjett. Gjennomsnittlig bruk og egnethet fordelt på formål fordeler seg slik blant brukerne:

Tabell 4.8: Fordeling av gjennomsnittlig bruk og egnethet av budsjettformål

Formål	Planlegging	Koordinering	Ressursall.	Motivering	Oppfølging	Belønning
Bruk (n=72)	3,88	3,28	3,33	3,43	3,94	2,86
Egnethet (n=72)	3,90	3,31	3,51	3,38	3,82	3,17

Av tabellen ser vi at med unntak av formålene motivering og oppfølging ligger gjennomsnittsverdiene for egnethet hos budsjettbrukerne over gjennomsnittlig bruk. Dette indikerer at respondentene som benytter budsjett oppfatter budsjettet som egnet for formål som planlegging, koordinering, ressursallokering og belønning.

For videre å analysere sammenhengen mellom til hvilket formål budsjett blir brukt og lønnsomhet har vi benyttet oss av korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyse.

Tabell 4.9: Korrelasjon mellom bruk av budsjett til ulike formål

N=72	Ressurs-			Kontroll/		
	Planlegging	Koordinering	allokering	Motivering	oppfølging	Belønning
Planlegging						
Koordinering	***0,616					
Ressursallokering	***0,457	***0,667				
Motivering	***0,340	**0,279	0,126			
Kontroll/oppfølging	***0,472	***0,373	***0,299	***0,573		
Belønning	0,065	*0,205	0,142	***0,386	***0,336	
EKR	-0,098	** -0,247	-0,174	0,006	0,006	0,188
DK/I	0,068	*0,225	0,085	0,037	0,115	-0,100
Størrelse	-0,156	-0,008	0,176	-0,132	-0,104	0,042

Tabellen over viser korrelasjon mellom bruk av budsjett til ulike formål. På grunn av høy korrelasjon mellom flere av forklaringsvariablene, og et mulig problem knyttet til multikolaritet, har vi her valgt å slå sammen flere av variablene før regresjonsanalysen.

Budsjettformålene planlegging, koordinering og ressursallokering har vi valgt å slå sammen til en variabel: ”Forkant-prosesser”. Disse prosessene har det til felles at de er forberedende prosesser som i stor grad omhandler planlegging og tilrettelegging av forretningsaktiviteter gjennom budsjettbruk. Statistisk er de høyt korrelerte, og dersom vi bruker Cronbach’s alpha som et mål på intern konsistens blant variablene ser vi at denne er 0,8064, noe som tyder på høy intern konsistens blant variablene¹² (se vedlegg 5.2).

Variablene motivering, kontroll/oppfølging/prestasjonsevaluering samt belønning er variabler som er tilknyttet prosesser som oppstår etter at budsjettet er fastsatt. Det statistiske samspillet mellom variablene gir ikke grunnlag for å slå alle variablene sammen til én etterkant-variabel (se vedlegg 5.3). Budsjettbruk til belønningsformål er i mindre grad korrelert med de andre variablene og vi har derfor valgt å dele etterkant-variablene i to: Motivering & oppfølging og belønning. Vi ender da opp med følgende resultat av regresjonsanalysen:

¹² Jamfør Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) som hevder en Cronbach’s Alfa > 0,7 er et tegn på høy intern konsistens.

Tabell 4.10: Regresjonsanalyse med formål som uavhengige variabler

Antall observasjoner brukt	R2	Justert R2	P-verdi
72	21,90 %	17,20 %	0,002 ***
Forklaringsvariabel	Koeffisient	P-verdi	
Konstant	7,353	0,000	
Forkant-prosesser	-0,0497	0,003 ***	
Motivering&oppfølging	0,0405	0,667	
Belønning	0,6646	0,098 *	
Størrelse	0,00006772	0,016 **	

Her vises kun resultatet av analysen gjort med EKR som avhengig variabel. Tilsvarende regresjon med DK/I ga ingen signifikante funn (se vedlegg 5.4). Slik det kommer frem av tabellen synes det å være antydninger til et skille mellom forkant-prosesser og etterkant-prosesser når det gjelder sammenhengen med lønnsomhet i form av EKR. Med unntak av belønning er forklaringsvariablenes koeffisienter marginale, men det er allikevel interessant at vi ser en antydning til forskjell i fortegn. Mens forkant-prosessen kommer ut som en signifikant negativ forklaringsvariabel, synes det å være mer positive indikasjoner når det gjelder budsjett brukt til belønningsformål. Dersom vi ser på budsjettkritikken som blir vektlagt av respondentene i datasettet, ser vi at mye av denne (slik som fremforhandling av for lave mål, overestimering av ressursbehov og for mye tid brukt på budsjettrelaterte aktiviteter) er knyttet til nettopp disse forkant-prosessen. Funn fra regresjonsanalysen er dermed i tråd med kritikken som blir vektlagt, og i tråd med budsjettkritikernes argumenter om at kost-nytteforholdet knyttet til budsjettbruk ikke er fordelaktig for formål rettet mot planlegging, koordinering og ressursallokering.

En negativ sammenheng med lønnsomhet for forkant-prosessen strider noe i mot bildet av egnethet vi fikk fra budsjettbrukerne. En nærmere studie av kritiskhet blant respondentene viser at det er en positiv, signifikant sammenheng mellom banker uten budsjett og enighet med kritikk av budsjettet, og videre at det foreligger en positiv signifikant sammenheng mellom respondentens kritiskhet og deres lønnsomhet (Johansen, 2010). Dette kan forklare sammenhengen mellom en positiv subjektiv vurdering av egnethet blant budsjettbrukerne og negative indikasjoner fra analyser med objektive lønnsomhetsmål.

Mulige årsaker til at budsjett til belønningsformål kan være positivt er at en gjennom budsjettet fremsetter klare målsetninger som er oversiktlige for alle i bedriften, og at en

gjennom året jobber mot konkrete måltall. Som grunnlag for belønning kan det være at budsjettet sees på som fordelaktig i den grad det oppfattes som et nøytralt og rettferdig beslutningsgrunnlag. Det er allikevel noe overraskende at belønning slår ut som signifikant variabel på 10 prosents signifikansnivå. Disse resultatene kommer imidlertid kun til uttrykk i regresjonsanalysen med EKR, og ikke i korrelasjonsanalysen (eller analysen med DK/I som avhengig variabel). Om vi ser på gjennomsnittlig bruk og egnethet, skårer belønning høyere på egnethet enn bruk, men gjennomsnittverdien for egnethet (og bruk) er den laveste av formålene. At vi ser en signifikant effekt av belønningsvariabelen, men ikke av motivasjonsvariabelen, verken når den står alene (se vedlegg 5.1) eller i den sammenslåtte etterkant-variabelen, er også noe bemerkelsesverdig. Dette kan henge sammen med at budsjett fungerer dårlig til motiveringsformål, eksempelvis jamfør budsjettkritikken om fremforhandling av bevisst lave mål. Det kan imidlertid også tyde på at det er egenskaper ved datamaterialet som gjør at vi får en signifikant effekt av belønning. Belønning er det formålet som har størst andel ikke-brukere (18,1 prosent) og minst andel brukere i stor eller svært stor grad (30,6 prosent) (Johansen, 2010), noe som kan ha skapt en skjevhet i tallmaterialet.

4.2.4 Verktøyenes effekt på lønnsomhet sett i lys av situasjonsvariabler

Vi har vist til teori og empiri som hevder at nytte og effektivitet knyttet til bedrifters styringssystemer ikke kan sees uavhengig av konteksten en opererer innenfor (Chenhall, 2006). Denne delen av analysen er derfor en gjennomgang av bruk av styringsverktøy og deres effekt på lønnsomhet sett i lys av kontekst, uttrykt ved ulike situasjonsvariabler.

Størrelse

I forbindelse med størrelse ønsket vi å undersøke følgende sammenheng:

S₃: Finnes det en sammenheng mellom bedrifters størrelse og nytte av ulike styringsverktøy?

Vi har allerede sett at størrelse forklarer variasjon i respondentenes lønnsomhet. Når det gjelder hvorvidt det finnes en sammenheng mellom bedrifters størrelse og nytte av ulike styringsverktøy, har vi valgt å se på hvordan gjennomsnittlig bruk og nytte av verktøy er

korrelert med størrelse blant respondentene. Ideelt sett skulle vi sett på korrelasjon mellom størrelse og nytte utelukkende for brukerne, men her gir korrelasjonsanalysen ingen signifikante indikasjoner (se vedlegg 6.1). En mulig årsak til dette kan være at det at antall respondenter reduseres ytterligere gjør det vanskelig å finne signifikante funn. For å avdekke eventuelle sammenhenger har vi derfor valgt å se på verdier basert på det totale utvalget respondenter.

Tabell 4.11: Gjennomsnittlig bruk og nytte av styringsverktøy korrelert med størrelse

N=81	Gjennomsnittlig bruk		Gjennomsnittlig nytte	
	Pearsons r	P-verdi	Pearsons r	P-verdi
ABC	0,101	0,370	0,233	0,037 **
BSC	0,313	0,004 ***	0,305	0,006 ***
Benchmarking	0,312	0,005 ***	0,202	0,071 *
Budsjett (gj.snitt, n=81)	-0,246	0,027 **	-0,234	0,036 **
Rullende prognoser	0,149	0,184	0,100	0,376
Kundelønnsomhetsanalyser	0,039	0,732	0,064	0,570
EKR	0,360	0,001 ***		
DK/I	-0,284	0,010 ***		

Om en først ser på gjennomsnittlig bruk indikerer analysen at balansert målstyring og benchmarking synes å være mer utbredt blant større organisasjoner enn mindre, mens bruk av budsjett er moderat negativt korrelert med størrelse.

Interessante funn er videre de skiftene som finner sted når en går over til å se på respondentenes opplevde nytte av verktøyene. Vi legger merke til at et skifte finner sted for ABC, men diskusjonen av ABC utgår også her på grunn av den lave utbredelsen blant respondentene. Videre legger vi merke til at et negativt skifte er tilfelle for benchmarking; korrelasjonsnivået svekkes i noen grad og signifikansnivået svekkes fra 1 til 10 prosent. Dette synes å tyde på at bruken er marginalt større enn nytten av benchmarking for større bedrifter. Samvariasjonen mellom bruk og nytte av benchmarking er allikevel signifikant sterk (0,720, se tabell 4.13), og en svak samvariasjon mellom nytte og størrelse er signifikant på 10 prosents nivå. Det som er noe overraskende er at vi ikke ser noen sammenheng mellom størrelse og bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Basert på argumenter om større kompleksitet både i organisasjonen og i kundeporteføljen, skulle en kunne anta å finne en sammenheng mellom størrelse og både bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Av verktøyene er balansert målstyring det verktøyet hvor nytte er sterkest korrelert med størrelse med en moderat samvariasjon på 1 proSENTS signifikansnivå. I likhet med for kundelønnsomhetsanalyser kan kompleksitet i organisasjonen, forretningsområder og produkt- og tjenestespekter forklare en større nytteverdi blant store organisasjoner. Vi må imidlertid ta i betraktning den negative sammenhengen mellom bruk av balansert målstyring og lønnsomhet vi har beskrevet tidligere i oppgaven, og det kan stilles spørsmålstegn ved hvorvidt den nytteeffekten vi her ser mellom balansert målstyring og størrelse er reell å sette i sammenheng med lønnsomhet. Våre indikasjoner fra tidligere tyder på at balansert målstyring ikke er spesielt nyttig i forhold til lønnsomhet hos våre respondenter.

Et viktig forhold knyttet til nytteverdi av intern benchmarking er at det finnes reelle sammenligningsgrunnlag innad i bedriften. I store virksomheter er sannsynligheten større for at en har flere områder som er relativt homogene innad i organisasjonen, og at en dermed har større rom for benchmarking basert på et reelt sammenligningsgrunnlag. Disse mulighetene vil i mindre grad være tilgjengelig i mindre virksomheter. Vi kunne dermed ha forventet å finne en enda sterkere sammenheng mellom nytte av benchmarking og størrelse i vårt datamateriale. Når det gjelder bankene i datasettet vet vi imidlertid ikke hvilken form for benchmarking de sier de benytter seg av. For eksterne former for benchmarking (konkurranserettet eller funksjonsrettet) vil størrelse kunne ha mindre betydning for nytten av benchmarking, da dette i større grad er relatert til å finne enheter på sammenlignbart nivå utenfor virksomheten.

Den negative sammenhengen vi ser både for bruk og nytte av budsjett er signifikant både for indeksvariabelen og for gjennomsnittsvariabelen med 81 observasjoner. Teoretisk argumentasjon som taler *for* bruk av budsjett, som fremming av koordinering og kommunikasjon, samt ressurs- og ansvarsfordeling til avdelinger og divisjoner, synes å passe bedre til egenskaper ved store organisasjoner enn små. Når vi allikevel finner en negativ samvariasjon mellom størrelse og bruk og nytte av budsjett kan dette henge sammen hvilken kjennskap og tilgjengelighet store organisasjoner har til alternative styringsmidler. Det at det er funnet en signifikant positiv korrelasjon mellom størrelse og kjennskap til Beyond Budgeting, samt mellom størrelse og innovativitet, blant respondentene i datasettet (Johansen, 2010) er med på å bygge opp under dette. Sammenhengen mellom kjennskap til Beyond Budgeting og kritiskhet er videre funnet å være positiv og signifikant (ibid.). Store virksomheters større kjennskap til tema som Beyond Budgeting og budsjettkritikk generelt,

kan dermed bidra til å forklare den negative samvariasjonen vi ser mellom størrelse og bruk og nytte av budsjett.

Felles for alle verktøyene vi her har diskutert er at vi ser en sterk samvariasjon mellom bruk og nytte av verktøyene (se tabell 4.13). T-tester gjort på gjennomsnittsverdiene viser at med unntak for ABC kan vi ikke forkaste nullhypotesene om ingen forskjell mellom gruppene (se vedlegg 6.2). Vi kan derfor ikke med sikkerhet se bort ifra at vi finner en nytteeffekt blant store bedrifter for de aktuelle verktøyene på grunn av at det er store bedrifter som i størst grad også tar de i bruk. Da bruk av balansert målstyring er moderat til sterkt korrelert med størrelse (se vedlegg 4.1), kan argumentasjonen over også forklare hvorfor vi finner en nytteeffekt blant store bedrifter for balansert målstyring, mens lønnsomhetseffekten vi ser av verktøyet er negativ.

Regresjonsanalyse gjort på datamaterialet viser at størrelse er en signifikant forklaringsvariabel for variasjon i respondentenes samlede bruk av økonomistyringsinnovasjoner¹³ (se vedlegg 6.3). Modellen som er brukt har lav forklaringsgrad, men bidrar til å indikere at bruk av økonomistyringsinnovasjoner er mer utbredt blant større bedrifter. Dette kan relateres til at store bedrifter ser et større behov for alternative styringsverktøy enn mindre bedrifter, men kan også henge sammen med større ressursgrunnlag og tilgjengelighet.

Strategi og organisasjonsstruktur

Under strategi og organisasjonsstruktur ønsket vi å undersøke følgende sammenhenger:

S₄: Påvirker strategi koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet?

S₅: Påvirker organisasjonsstruktur koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet

Vi har her valgt å inkludere analysen av disse sammenhengene i samme avsnitt da resultat og indikasjoner her er relativt like av natur.

¹³ Samlevariabelen for bruk av økonomistyringsinnovasjoner er et produkt av alle fem økonomistyringsinnovasjonene.

Variablene som dekker spørsmålene om bankenes strategi og struktur er konstruert slik at respondentene ved hjelp av en skala fra 1 til 5 skal klassifisere hvorvidt de bruker henholdsvis

- En sentralisert (1) eller en desentralisert (5) organisasjonsstruktur (se vedlegg1, spørsmål 1)
- En kostnadslederskapsorientert (1) eller en differensieringsorientert strategi (5) (se vedlegg 1, spørsmål 2)

For spørsmålet om organisasjonsstruktur er gjennomsnittet 2,21, noe som betyr at en sentralisert struktur står sterkere enn en desentralisert struktur i utvalget. Flere av respondentene har her imidlertid svart null, hvilket indikerer at de kun består av ett kontor, og at spørsmålet om organisasjonsstruktur dermed blir mindre reelt for dem. For spørsmålet om strategi er gjennomsnittet blant respondentene 2,62, som betyr at kostnadslederskapsstrategi er noe mer utbredt enn differensieringsstrategi.

Fremgangsmåten som her benyttes er regresjonsanalyse med lønnsomhet som avhengig variabel, og hvor organisasjonsstruktur og strategi blir inkludert som forklaringsvariabler i tillegg til bruk av styringsverktøyene og størrelse. Ved å gjøre dette ønsker vi å se om vi får en endring i signifikansnivå, størrelse på koeffisientene eller forklaringsgrad sammenlignet med de opprinnelige regresjonsanalysene. Resultatene viser ingen endring i signifikante variabler, ei heller noen nevneverdig endring i størrelse på koeffisienter og justert forklaringsgrad, verken idet organisasjonsstrukturvariabelen eller strategivariabelen inkluderes, uavhengig av mål på lønnsomhet (se vedlegg 6.4). Benchmarking og størrelse er fortsatt de to variablene som i samme grad som tidligere har signifikant påvirkning på lønnsomhet. Modellenes justerte forklaringsgrad synker marginalt i begge tilfellene, og vi har ikke statistisk grunnlag for å hevde at organisasjonsstruktur og strategi påvirker sammenhengen mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet i vårt datamateriale.

Blant empirien vi tidligere har presentert fremheves det at gode resultater best kan oppnås ved å tilpasse styringssystemet til de rammene bedriftens organisasjonsstruktur og strategi legger. Det at vi ikke finner statistisk grunnlag for dette i vårt datamateriale betyr ikke at strategi og struktur er uten reell betydning for våre respondenter. Vi har et relativt homogent utvalg respondenter, og det kan tenkes at bedriftene i vårt utvalg er såpass homogene i forhold til strategi at det vil være vanskelig å finne signifikante sammenhenger her. Når det

gjelder struktur er det en høy andel av respondentene som angir at de kun består av ett kontor, og spesielt i den grad dette dreier seg om små kontorer vil en problematikk knyttet til desentralisering være mindre relevant. En annen begrensning knyttet til analysen av disse sammenhengene er operasjonaliseringen av variablene, og hvorvidt struktur og strategivariablene er konstruert på en slik måte at de evner å fange opp virkeligheten (svak konstruksjonsvaliditet). I følge Chenhall (2006) har ledere ofte vanskeligheter med å relatere seg til beskrivelser brukt for å fange virksomhetens strategier under generiske strategikategorier. Det kan dermed ha vært vanskelig for respondentene å klassifisere strategi, men også organisasjonsstruktur, ut ifra de skalaene som er gitt, og at vi av den grunn ikke har et datagrunnlag som gjenspeiler virkeligheten på en reell måte.

4.3 Er det noen kombinasjoner av styringsverktøy som har en gunstig påvirkning på bankenes lønnsomhet?

For å identifisere kombinasjoner av verktøy vi vil analysere nærmere tar vi utgangspunkt i samvariasjon mellom bruk av ulike verktøy, samt bruk og nytte av ulike verktøy. Om vi tar utgangspunkt i bruk og nytte blant brukerne klarer vi i liten grad å identifisere mulige kombinasjoner til regresjonsanalysen. Dette kan skyldes at utvalget er såpass lite at det blir vanskelig å få frem signifikante effekter. Vi har derfor i tillegg valgt å se på korrelasjoner basert på hele utvalget respondenter. For korrelasjonsmatrisene basert på hele utvalget er imidlertid sannsynligheten høyere for at de korrelasjonene vi ser i større grad er basert på lav nytte og lav bruk. Under er matrisene basert på hele utvalget illustrert (for korrelasjonsmatriser basert på brukerne, se vedlegg 7.1).

Tabell 4.12: Korrelasjon mellom bruk av ulike verktøy

N=81	ABC	BSC	Benchmarking	Budsjett	RP
ABC					
BSC	***0,333				
Benchmarking	*0,199	***0,311			
Budsjett (gj.snitt)	0,085	0,076	0,052		
RP	0,160	0,111	***0,336	0,032	
KL	0,038	0,053	**0,219	0,175	0,149

Tabell 4.13: Korrelasjon mellom bruk og nytte av verktøy

N=81 Bruk	Nytte					
	ABC	BSC	Benchmarking	Budsjett	RP	KL
ABC	***0,498	0,046	0,103	0,101	-0,089	0,029
BSC	0,153	***0,836	0,163	-0,019	0,048	0,158
Benchmarking	0,055	**0,239	***0,720	0,072	*0,206	**0,277
Budsjett (gj.snitt)	-0,017	-0,012	-0,044	***0,682	0,053	0,150
RP	0,045	0,042	**0,255	0,143	***0,767	**0,253
KL	0,063	0,026	***0,286	**0,248	0,072	***0,747

En første observasjon fra korrelasjonsanalysene mellom bruk, samt bruk og nytte av verktøy, er at det er en tilsynelatende fraværende samvariasjon mellom kundelønnsomhetsanalyser og både ABC og balansert målstyring. Dette er motstridende til de teoretiske implikasjonene av verktøyene vi tidligere har presentert. En mulig forklaring ligger igjen i den relativt lave andelen som benytter seg av spesielt ABC, men også balansert målstyring, samt definisjonsproblematikken rundt implementeringen av disse verktøyene.

Med bakgrunn i de to settene med korrelasjonsanalyser har vi identifisert følgende kombinasjoner vi ønsker å inkludere i en regresjonsanalyse¹⁴:

- Balansert målstyring og benchmarking
- Rullende prognoser og benchmarking
- Kundelønnsomhetsanalyser og benchmarking
- Rullende prognoser og kundelønnsomhetsanalyser
- Budsjett og kundelønnsomhetsanalyser

Multipel regresjonsanalyse med de ulike kombinasjonene samt størrelse som uavhengige variabler, resulterer i at kombinasjonen kundelønnsomhetsanalyser og benchmarking kommer ut som signifikant positiv forklaringsvariabel, sammen med størrelse. Dette gjelder for begge lønnsomhetsmålene (i DK/I-analysen imidlertid innenfor et 10 prosents signifikansnivå, se vedlegg 7.2). Dette er imidlertid ikke ensbetydende med at det her er *kombinasjonen* benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser som gjør det statistiske utslaget, da det er mulig det er samspillet mellom lønnsomhetsmålene og enkeltvariablene som gir effekten. Høy korrelasjon mellom flere av de sammenslåtte variablene kan også

¹⁴ Vi har også foretatt regresjonsanalyser med de kombinasjonene som er basert i teoretiske implikasjoner uten å finne signifikante funn. Videre er ABC ekskludert fra analysen på grunn av den lave utbredelsen.

indikere at vi her har et problem knyttet til multikolaritet, vi ser også tendenser av dette i form av økende varians i residualplottet. For å kontrollere for effekten av enkeltvariabler foretar vi videre en regresjonsanalyse med alle enkeltverktøyene i tillegg til de ulike kombinasjonene som uavhengige variabler (se vedlegg 7.2). Med unntak av størrelse gir denne ingen signifikante resultater. Tvert i mot tyder resultatene på at det igjen oppstår problemer knyttet til høy korrelasjon og multikolaritet mellom flere av de uavhengige variablene.

Resultatene av våre analyser gir dermed ikke et statistisk grunnlag som med sikkerhet identifiserer kombinasjoner av verktøy som kan være gunstige for virksomhetens lønnsomhet.

4.4 Oppsummering kvantitativ analyse

Implikasjonene av den kvantitative analysen kan kategoriseres i tre kategorier funn. For styringsverktøyene er dette illustrert i tabellen under.

Tabell 4.14: Kategorisering av funn

	EKR		DK/I		Nytte (brukere)
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi	
Kategori 1					
Benchmarking	1,17	0,004	-1,98	0,042	3,87
Kategori 2					
Budsjett (ja/nei)	-2,25	0,134	2,11	0,559	3,51
Budsjett (gj.snitt)	-1,10	0,021	1,61	0,165	3,51
BSC	-0,39	0,239	1,49	0,068	3,68
KL	0,62	0,158	-0,93	0,378	3,57
Kategori 3					
ABC	-0,23	0,737	-0,28	0,870	2,56
RP	0,09	0,807	0,57	0,531	3,56

Benchmarking er funnet å ha en signifikant positiv sammenheng med lønnsomhet. Dette er det eneste verktøyet hvor det er statistisk grunnlag for en sammenheng med lønnsomhet innenfor et 5 prosents signifikansnivå, uavhengig av mål på lønnsomhet. Videre fant vi

antydninger til negative indikasjoner for bruk av balansert målstyring og budsjett, samt positive indikasjoner for kundelønnsomhetsanalyser i kategori 2. For verktøyene i kategori 2 er det statistiske grunnlaget svakere og ikke tilstrekkelig til å forkaste nullhypotesene om ingen effekt på lønnsomhet, men vurdert tilstrekkelig til å drøfte mulige indikasjoner av analysen. For verktøyene ABC og rullende prognoser, har vi ingen statistiske indikasjoner på en sammenheng mellom bruk og lønnsomhet i vårt datamateriale. For kombinasjoner av styringsverktøy fant vi ingen kombinasjoner som på et statistisk grunnlag har positiv effekt på lønnsomhet.

Som beskrevet innledningsvis er alle analyser er gjort med utgangspunkt i lønnsomhetstall for 2009. Vi har imidlertid foretatt regresjoner også for årene 2005-2008, samt for gjennomsnittlig lønnsomhet for perioden 2005-2009 under forutsetning av at vi kan føre bruken av verktøy tilbake i tid. Fra disse analysene er vi i liten grad stand til å finne signifikante funn for noen av verktøyene som er konsistente over tid (se vedlegg 8 og 9). Dette kan på en side skyldes at antakelsen om at vi kan tilbakeføre bruk av verktøy ikke holder, dette er spesielt sannsynlig for årene lengst tilbake i tid. På en annen side svekker det den kvantitative analysens validitet at vi hovedsakelig kun kan relatere våre funn til ett år¹⁵.

Resultatet av vår kvantitative analyse legger videre grunnlaget for en kvalitativ studie av aktuelle styringsverktøy, basert på en forenklet casestudie av Handelsbanken.

¹⁵ Når det gjelder analysen for 2008 vil lønnsomhetstallene for dette året kunne være påvirket av finanskrisen på grunn av mye nedskrivninger og store utslag i lønnsomhet

5. HVORDAN STYRINGSVERKTØY KAN PÅVIRKE LØNNSOMHET: EN FORENKLET CASESTUDIE AV HANDELSBANKEN.

5.1 Introduksjon av caseobjektet

Handelsbanken er en interessant case. Banken benytter en radikal, men enkel styringsmodell som den har vært trofast mot over lang tid (Bogsnes, 2009). Styringsmodellen kombinert med bankens konsekvente gode prestasjon i markedet, gjør det interessant å foreta en nærmere studie av Handelsbanken. Banken, som ble grunnlagt i Sverige i 1871, er i dag den største banken i Sverige og Nordens tredje største bank, målt i utlånsvolum. I 1989 åpnet Handelsbanken sitt første bankkontor i Norge, noe som har utviklet seg til 50 bankkontor over hele landet i dag. I 2010 hadde konsernet et driftsresultat på SEK 14,77 milliarder. Egenkapitalrentabiliteten samme år var 12,9 %. For Handelsbanken Norge ble 2010 tidens beste år med et resultat etter tap på 1611 millioner norske kroner. (www.handelsbanken.com; www.handelsbanken.no; Handelsbanken, 2008).

I 1970, etter Jan Wallander overtok som konsernsjef i Handelsbanken, bestemte banken seg for å endre sin styringsmodell fullstendig. Endringene la grunnlaget for den modellen banken styres etter den dag i dag. Fra å være en bank karakterisert av langsiktig planlegging, budsjettering og en sentralisert organisasjon, resulterte Wallanders snuoperasjon i en desentralisering av organisasjonen, fjerning av de tradisjonelle budsjettene, introduksjon av et system for benchmarking og internprising, samt innføring av et profittdelingssystem (Brunninge, 2005).

I dag ligger Handelsbankens hovedfokus på kostnadseffektivitet og kundetilfredshet. (www.handelsbanken.com). Dette har resultert i at banken har etablert seg som en av de mest solide og lønnsomme bankene i verden. Banken har helt siden den endret styringssystemet sitt tidlig på 1970-tallet konsekvent vært mer lønnsom enn konkurrentene i markedet. Som en av de mest kostnadseffektive bankene, ikke bare i Skandinavia, men også på global basis (Bogsnes, 2009), er Handelsbankens kostnadsprestasjon like imponerende. Som vi vil komme tilbake til er dette en posisjon som er oppnådd uten kostnadsbudsjetter. Foruten kostnadseffektivitet skårer banken også svært godt på kundetilfredshetsundersøkelser (Brunninge, 2005; Bogsnes, 2009).

Handelsbanken oppgir selv at foruten en vel forankret foretakskultur, er det viktigste styringsmiddelet for banken et effektivt økonomisk styringssystem (Handelsbanken, 2008). I det følgende vil vi gi en generell beskrivelse av dette styringssystemet.

5.1.1 En beskrivelse av styringssystemet

En desentralisert organisasjon – ”kontoret er banken”

Mens styring uten budsjetter var den endringen som i begynnelsen fikk mest oppmerksomhet, var desentraliseringen av operasjonene den mest vidtrekkende reformen. Wallanders desentralisering ga et sterkt fokus på filialene, som fra nå av ble sett på som bankens hovedenheter. Grunnen til at de lokale filialene var antatt å være de viktigste enhetene i banken var et resultat av Wallanders oppfatning av at bankvirksomhet måtte bygges på langsiktige kundeforhold, og at avgjørelser skulle fattes så nær kunden som mulig. Wallander stoppet derfor alle sentrale markedsføringskampanjer og stengte den sentrale markedsføringsavdelingen. Sjefene på de lokale filialene fikk større frihet og muligheter til å fatte egne avgjørelser samtidig som deres ansvar økte (Brunninge, 2005). Slik er banken organisert også den dag i dag: ”Kontoret er banken”. Den flate strukturen gjør at det er lettere å plukke opp signaler på hva som beveger seg i organisasjonen, samtidig som hovedkontoret har mulighet til å gå raskt ut mot kontorene og informere om nye ting (Handelsbanken, 2008; Intervjuobjekt 1).

Selv om de lokale kontorene har forretnings- og lønnsomhetsansvar for konsernets samlede forretninger med kunden, og innenfor her blant annet mulighet til å fatte beslutninger i forhold til bemanning, lønninger og markedsfokus (Handelsbanken, 2008), er alle i Handelsbanken forventet å handle i henhold til Handelsbankens bedriftskultur og “policies”. Som banksjef på et lokalt kontor har en eksempelvis begrensede fullmakter i forhold til hva kontoret selv kan bevilge av kreditt, samt en rekke andre felles verdier og retningslinjer knyttet til hvordan virksomheten skal drives. Foruten en streng kredittpolitikk og andre retningslinjer, besluttes også internpriser, samt prisingsmatriser for kundeengasjement sentralt, og kommuniseres ut i organisasjonen (Handelsbanken, 2008; Intervjuobjektene). Selv om den desentraliserte strukturen står sterkt og en i Handelsbanken sier at ”kontoret er banken”, begrenses altså friheten til å fatte egne beslutninger på kontornivå av sentraliserte retningslinjer.

Styring uten budsjetter

Handelsbanken fjernet budsjettene sine så tidlig som i 1972. En avgjørelse som først fikk mye oppmerksomhet på 1990-tallet da Wallander utga boken ”Budgetet – et onödigt ont” (1994) og senere en engelsk artikkel i *Scandinavian Journal of Management* (1991). Wallanders hovedargumenter for å fjerne budsjettene var den gjeldende unøyaktigheten av økonomiske prognoser og den store andelen ressurser som krevdes for å lage prognoser som likevel ble raskt utdaterte (Brunninge, 2005). I dag fremhever en at styring uten budsjett grunner i at det er bedre å vite hvor du befinner deg nå enn å gjette om fremtiden, at budsjetter kan hindre fleksibilitet og tilpasning, og at budsjettoppfyllelse nødvendigvis ikke er *godt nok*. For å sikre et sannferdig bilde av resultatoppnåelse og konkurransedyktighet er fokuset rettet mot bruk av benchmarking (Handelsbanken, 2008).

Benchmarking og operasjonell planlegging

For å gjøre autonomien så vel som prestasjonsansvaret til filialene praktisk mulig, ble det i utarbeidelsen av styringsmodellen introdusert et system med benchmarking og årlige operasjonelle planer: Virksomhetsplaner. Benchmarking på kontornivå er selve kjernen i oppfølgingen (Brunninge 2005; Handelsbanken, 2008). Prestasjons- og resultatsoppfølgingen er dermed basert på et system av relative prestasjoner uttrykt ved intern og ekstern benchmarking (Brunninge, 2005). Tallene som brukes i benchmarkingen legges ut på intranettet hver måned, og kontorene kan selv velge ut hvilke andre kontorer de ønsker å sammenligne seg med. Foruten den generelle finansielle informasjonen bankene benchmarkes mot, er det særlig to nøkkeltall som er viktige i denne systematiske formen for sammenligning: Driftskostnader i prosent av sum inntekter (OI-tall) og driftskostnader pluss kredittap i prosent av sum inntekter (KI-tall). I tillegg brukes også benchmarkingsmodellen til å synliggjøre spesielle fokusområder i bankens fremtidige satsningsområder. Benchmarkingen spiller også en vesentlig rolle i kontorenes virksomhetsplaner (Handelsbanken, 2008).

Internprising

En forutsetning for at det interne benchmarkingssystemet så vel som desentraliseringen skulle fungere var allokeringen av kostnader og inntekter til de individuelle filialene. Dette har en oppnådd gjennom et internprisingssystem. Priser forhandles mellom sentrale enheter

og filialorganisasjonen. Internprisingssystemet gir filialene sterke insentiver til å økonomisere siden de blir ansvarlige for egen profitt. I tillegg fører det til kostnadsbevissthet sentralt når alle kostnader allokeres. I Handelsbanken har internprisingen bidratt til en signifikant reduksjon av sentrale funksjoner, noe som ble initiert av Wallander (Brunninge, 2005).

“Oktogonen”

En annen idé Wallander hadde for “den nye Handelsbanken” var å introdusere et system for å dele bankens overskudd med de ansatte. Hvert år Handelsbankens lønnsomhet overgår gjennomsnittet av konkurrentenes lønnsomhet allokeres en andel av det ekstra beløpet til de ansatte. Prinsippet er at pengene deles likt mellom alle ansatte og plasseres i en pensjonsstiftelse, Oktogonen. Stiftelsen, som ble etablert i 1973, forvalter verdiene og investerer en vesentlig andel av pengene i Handelsbankenaksjer, noe som har resultert i at Oktogonen er blitt Handelsbankens største enkelteier. Handelsbankens ledere tilskriver de ansattes lojalitet og identifisering med banken i alle fall delvis til Oktogonen. De tror også at Oktogonen bidrar til et fokus på profitt- og kostnadsbevissthet blant de ansatte siden systemet gjør at de nyter godt av gode resultater. Foruten dette gir Oktogonen banken en stabil eierstruktur (Brunninge, 2005).

Andre viktige karakteristika

Foruten endringene allerede nevnt, gjorde Wallander flere andre organisatoriske endringer. For eksempel gjorde han mye for å forenkle kommunikasjonen mellom organisatoriske nivåer. Kommunikasjonsstrukturen spiller fortsatt en viktig rolle i organisasjonen, både som en forutsetning for den desentraliserte modellen og som et verktøy (Brunninge 2005; Handelsbanken, 2008). Kontorsjefmøter, konferanser, månedsbrev fra konsernsjef og regionbanksjef, samt kontorbesøk og virksomhetsplanene er blant virkemidlene som tas i bruk for å fremme både vertikal og horisontal kommunikasjon i organisasjonen. Det legges også mye innsats i å kommunisere Handelsbankens måte å gjøre ting på til nye organisatoriske medlemmer. Wallander har skrevet en bok, “Our Way”, for å kommunisere sin idé for hvordan en bør drive bank og lede ansatte (ibid.).

Oppsummering

Endringene introdusert av Jan Wallander på begynnelsen av 1970-tallet utgjorde et vendepunkt i den strategiske utviklingen til Handelsbanken. Banken ble ikke bare lønnsom igjen, Wallanders idéer la også grunnlaget for en endring i bankens selvforståelse hvor de ulike filialene sees på som det stedet hvor Handelsbankens tjenester produseres. Selv om banken har utviklet og endret seg siden 70-tallet, vedvarer de grunnleggende idéene om desentralisering, viktigheten av filialene og styring uten budsjetter. Det interne benchmarkingssystemet er blitt videreutviklet, og kostnader så vel som inntekter allokeres til filialkontorene i henhold til et internprisingssystem som har som mål å gjenspeile reelle forretningsoperasjoner (Brunninge, 2005).

5.2 Kan karakteristikaene ved styringssystemet til Handelsbanken verifisere funn fra norske sparebanker ved å gi mer dybde til hvorfor noen verktøy virker bedre enn andre?

I den kvantitative delen av analysen fant vi indikasjoner på hvilke verktøy som har positiv, og i et par tilfeller negativ, effekt på lønnsomhet. I dette delkapitlet vil vi med utgangspunkt i Handelsbankens styringssystem se nærmere på hvorfor og hvordan disse verktøyene kan ha disse ulike effektene på lønnsomhet. Mye fokus i denne delen vil være på benchmarking da dette er et viktig funn i våre kvantitative analyser, og en sentral del av Handelsbankens styringssystem. Videre reflekterer vi rundt bruk av kundelønnsomhetsanalyser, samt rundt noe av det Handelsbanken *ikke* gjør og som korresponderer med en negativ sammenheng med lønnsomhet i vår kvantitative analyse: Bruk av tradisjonelt budsjett og balansert målstyring. Her ser vi på hvilke alternative tilnærminger en i Handelsbanken har for å løse tilsvarende formål. Avslutningsvis ser vi på andre forhold vi har fått belyst gjennom denne forenklete casestudien.

5.2.1 Beskrivelse av intervjuobjektene

Våre intervjuobjekter har begge jobbet i Handelsbanken Norge i mer enn seks år. Vi anser dette å være tilstrekkelig til å kunne gi god og riktig informasjon om deres styringssystem. Begge er også i en slik posisjon i banken at de har en aktiv rolle når det gjelder bruk av ulike

styringsverktøy. Videre har begge representantene bakgrunn fra andre virksomheter i bankbransjen, noe som sikrer et visst referansegrunnlag hos intervjuobjektene. De vil videre bli referert til som intervjuobjekt 1 og 2.

5.2.2 Bruk av benchmarking i Handelsbanken

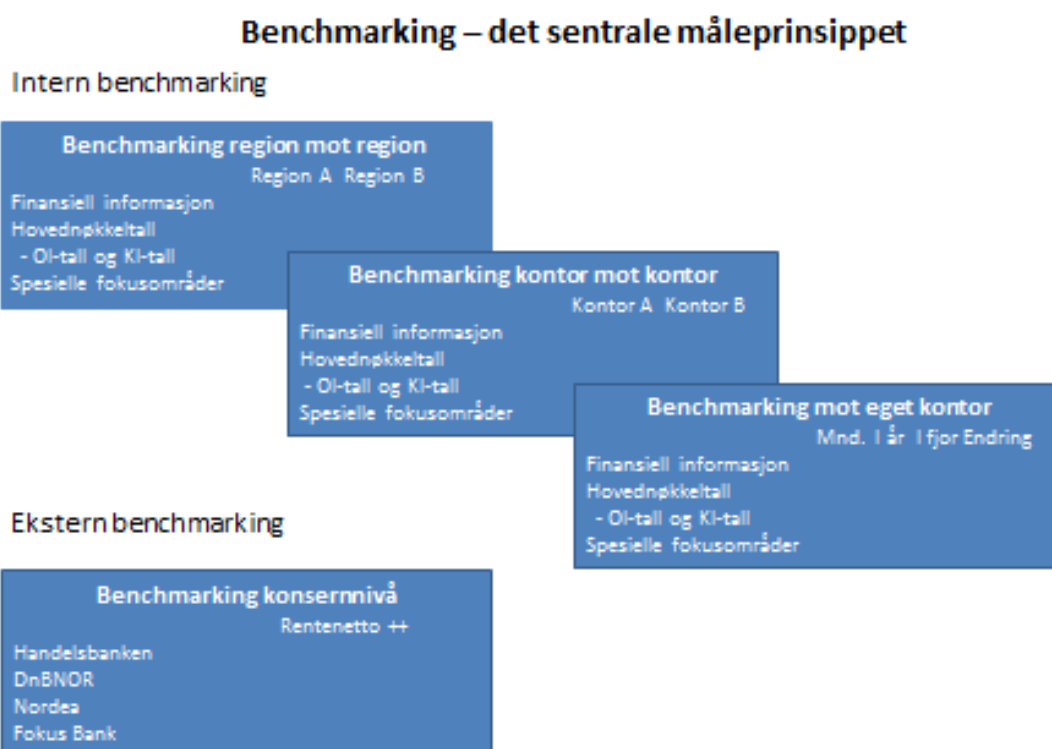
Ut ifra vår kvantitative analyse av norske sparebanker fant vi klare indikasjoner på en sammenheng mellom bruk av benchmarking og lønnsomhet. Benchmarking, og da særlig i form av intern benchmarking, utgjør en sentral del av Handelsbankens styringssystem. Videre vil vi forsøke å belyse hvordan dette styringsverktøyet kan være en driver for lønnsomhet basert på informasjon fra Handelsbanken.

Benchmarking er forankret i styringssystemet til Handelsbanken med den hensikt at det gir et reelt bilde av resultatoppgjør og konkurransedyktighet. På kontornivå er benchmarking selve kjernen i oppfølgingen, og benyttes derfor aktivt både av kontorsjefene og ledelsen. Hovedverktøyet som ligger til grunn for Handelsbankens utstrakte bruk av benchmarking er databaser på intranettet som oppdateres månedlig. Her ligger informasjon per kontor, informasjon for grupper av kontorer, sammenligninger mot tidligere perioder, regnskapstall i form av statistisk informasjon, tabeller og grafer (Handelsbanken, 2008).

Basert på informasjon vi har fått gjennom intervjuene med representanter fra Handelsbanken, kan benchmarkingsystemet til banken illustreres på følgende måte¹⁶:

¹⁶ Modellen gir et forenklet bilde av Handelsbankens benchmarkingsmodell som følge av konfidensialitetsforhold.

Figur 5.1: Bruk av benchmarking i Handelsbanken



Fordelene ved bruk av benchmarking synes å relatere seg til to grunnleggende mekanismer: Synliggjøring (konkurransinstinkt) og kunnskapsdeling (deling av ”best practices”).

Synliggjøring og fremming av konkurranseinstinkt

I Handelsbanken har alle kontorsjefer, stedfortredere og en del personer på hovedkontoret adgang til de dataene som danner grunnlaget for benchmarkingen. Utgangspunktet er at kontorene benchmarkes mot hverandre hver måned. Dette skaper en synlighet i organisasjonen som kan være gunstig med tanke på lønnsomhet.

“Benchmarking er bra. Det har noe med å hele tiden kunne måle seg mot den beste i klassen. Du vil alltid ha noen du kan sammenligne deg opp mot, for jeg tror ikke jeg kjenner et kontor som lykkes på alle områder. Sånn sett er benchmarking veldig bra.” (Intervjuobjekt 2)

“Det skaper en synlighet som gjør at det er veldig ubehagelig å ligge helt nederst på den listen ikke sant, gang etter gang. Også viser den frem suksesshistoriene, hvem det er som gjør det veldig bra.” (Intervjuobjekt 1)

Disse to sitatene illustrerer hvordan det å benchmarke seg mot andre bidrar til en synliggjøring i organisasjonen; hvert enkelt bankkontor har mulighet til å se hvor en ligger i forhold til de det er naturlig å sammenligne seg med. Hvis en ser at et annet kontor greier seg med vesentlig færre ressurser og faktisk presterer bedre, så vil det være naturlig å forsøke å forbedre seg. Et av intervjuobjektene påpeker at det ligger mye selvtillit i denne synliggjøringen, noe som også kan bidra til at behovet for kontinuerlige tilbakemeldinger og korreksjoner fra hovedkontoret reduseres.

Det kommer frem at en i banken fokuserer på utfallet av benchmarkingen stort sett hver gang en samles for evaluering. Søylor og diagrammer legges frem for å illustrere. Men viktigheten av denne synliggjøringen går ikke bare på å se hvordan en gjør det i forhold til andre. Det fremheves at det er like viktig å kunne se på den historiske utviklingen til sitt eget kontor. I tillegg til at kontorene kan benchmarke seg mot andre kontor og sjekke egen ytelse målt mot historiske resultater, sikrer benchmarkingen også at ledelsen mottar månedlig informasjon ned på kontornivå. Dette bidrar til at ledelsen så vel som kontorene har et oppdatert bilde av virksomheten.

Det å hele tiden bli sammenlignet med andre mener begge intervjuobjektene bidrar til å skjerpe konkurranseinstinktet. Det understrekes imidlertid at det er en vennskapelig konkurranse og at det er lite frykt forbundet med det å bli benchmarket; det bidrar på en positiv måte fordi alle kontorene ønsker å gjøre det bra.

“Jeg tror det er veldig utslagsgivende, at man får et konkurranseinstinkt på en morsom måte. Man ønsker hele tiden å være best, være bedre enn alle andre.” (Intervjuobjekt 1)

“Det er veldig viktig å være blant de beste i klassen, enten det er på utlån eller innlån eller andre inntekter, ja. Vi liker å stå på pallen da vet du.” (Intervjuobjekt 2)

Det kommer også frem at en venner seg til en slik måte å jobbe på, og at det i hverdagen først og fremst handler om å gjøre det en har sagt en skal gjøre, det en mener er riktig for å nå de målene en har satt seg. Å ha benchmarkingen i bakhodet kan imidlertid bidra som en ekstra motivasjon til å nå kontorets og bankens mål.

Deling av “best practices”

Den synliggjøringen benchmarking fører til gjør det mulig å lære av hverandre. Deling av “best practices” er en sentral del av Handelsbankens benchmarkingsystem. Dette er viktig for organisasjonens utvikling og kan således være en sentral driver for lønnsomhet.

“Hvis vi ser at det er et kontor som har fått til mye så ser man på hva de gjør som ikke vi gjør.” (Intervjuobjekt 2)

“... Man vil gjerne være best, samtidig så er man også veldig åpne på det med best-practices, at man deler den kunnskapen man har.” (Intervjuobjekt 1)

Benchmarkingen synliggjør hvem som lykkes med hva, og det er flere ting som kan gjøres for å nyttiggjøre seg kompetansen til de som gjør det best. Formell og uformell kommunikasjon spiller en sentral rolle i delingen av “best practices”.

“Vi har møter, vi ringer hverandre, vi spør om tips og ja, jeg tenker at benchmarking gir en litt sånn aha-opplevelse. Altså det andre får til, hvorfor får ikke jeg til det? Hva i all verden skulle tilsi at jeg ikke får til det like bra?” (Intervjuobjekt 2)

På den måten får en kunnskap om hva de andre kontorene gjør for å gjøre det så bra som de gjør, og en kan som følge av dette velge å adoptere prosesser. Dersom en lykkes i å gjøre ”best practices” til ”der hvor lista ligger” eller ved å introdusere de som sentralt utarbeidede standarder, kan en få en svært effektiv forbedringsprosess.

Handelsbankens desentraliserte organisasjonsform innebærer at en hel del arbeidsoppgaver, som i andre banker ofte er sentralisert, utføres på kontornivå. Det fremheves blant intervjuobjektene at deling av “best practices” er spesielt viktig nettopp på grunn av dette. Kunnskapsdeling mellom kontorene gjør det enklere for det enkelte kontor å utføre oppgaver som for eksempel markedsføring og ansettelser. Dette er aktiviteter som i mange tilfeller kan ligge utenfor bankkontorenes hovedkompetanseområde, i særlig grad for mindre bankkontor, men hvor synliggjøring og kunnskapsdeling kan bidra til å bedre prosessene.

Kommunikasjonsstrukturen en legger opp til i Handelsbanken er viktig for å stimulere til deling av kunnskap og erfaringer både på kontornivå, og for å få spredd informasjon

vertikalt i organisasjonen. Kunnskap deles aktivt på ulike typer møter på nasjonalt og regionalt nivå. Et eksempel er å trekke frem suksesshistorier ved at kontorsjefer som har vist gode resultater den siste tiden forteller om hva de gjør og hvordan de gjør det. Dette kan være en effektiv måte å dele kunnskap med de øvrige 49 kontorene. I tillegg er det vanlig med hospitering for aktivt å dra nytte av hverandres kunnskap. Ved å erfare fysisk hvordan en gjør ting på et annet kontor, vil det kunne være enklere å fange opp hva som skiller dette kontoret fra sitt eget, for så i ettertid implementere nye rutiner og aktiviteter. Det jobbes aktivt med kunnskapsdeling på alle nivåer i organisasjonen.

Forutsetninger for vellykket benchmarking

Det er ikke gitt at en benchmarkingsmodell er gunstig i alle sammenhenger. Først og fremst er det viktig at en har et reelt sammenligningsgrunnlag. I Handelsbanken ønsker en å sammenligne seg med andre kontor som er omtrent like gamle, omtrent like store og som har omtrent samme kundegrunnlag. Dette gjør at det er mange kontor som aldri vil kunne sammenlignes med hverandre. Konkretisert kan dette bety at det vil være vanskelig for et lite kontor for eksempel å sammenligne seg med større kontor.

“... Og vi har det [benchmarking] på lønnsomhet per ansatt. Det er litt urettferdig for hvis du bor i Oslo så er boliger dyrere og snittlånet der vil være mye høyere enn hos oss. Som følge av dette har vi en mye mer arbeidsintensiv prosessering av privatmarkedet. “ (Intervjuobjekt 2)

Det er viktig å være klar over at det ikke er alle en kan sammenligne seg med fordi en er gitt ulike rammebetingelser. At enhetene som sammenlignes i det store og hele må ha de samme forutsetningene for å kunne lykkes, er en utfordring knyttet til vellykket benchmarking. Det er viktig at benchmarkingen oppfattes som interessant og rettferdig for at den skal virke stimulerende for motivasjon og virksomhetsforbedring.

For det andre fremheves den desentraliserte styringsmodellen som vesentlig for at benchmarking skal fungere, at en har samlet alle typer kundeaktiviteter på kontornivå. Dersom alt hadde blitt bestemt og styrt av hovedkontoret ville det vært lite hensiktsmessig å sammenligne nøkkeltallene til kontorene med hverandre. Vi vil imidlertid komme tilbake til hvordan bankens struktur kan påvirke nytten av benchmarking i et senere avsnitt.

En mulig alvorlig negativ side ved benchmarking er at fokuset på konkurranse mellom enheter går på bekostning av det som tjener virksomheten som helhet. Vel så viktig som å fremme konkurranse er det at benchmarking stimulerer til deling og læring, slik at prestasjonsnivået til bedriften som helhet løftes (Bogsnes, 2009). For å fremme at de beste skal dele sine suksessoppskrifter må en ha insentivsystemer som legger til rette for dette, slik som å fjerne individuelle bonuser og heller satse på kollektive bonusordninger (ibid.). I tillegg kan en tenke seg at i kombinasjon med et individbasert bonussystem ville mye ressurser gått med til å forklare hvorfor en ikke kan sammenlignes med andre som er bedre på benchmarkingen. Handelsbankens kollektive bonusordning gjennom Oktogonen, kan dermed være en viktig forutsetning for at benchmarkingssystemet skal fungere optimalt i organisasjonen.

Som vi har sett er benchmarking en viktig del av Handelsbankens styringssystem og noe begge intervjuobjektene mener er svært positivt for organisasjonen. Med mange regionale enheter løser de utfordringen knyttet til sammenlignbare enheter; alle kontorene vil ha noen de kan sammenligne seg med. Det gjøres også mye for at kunnskap skal videreformidles og på den måten bidra til å utvikle hele organisasjonen.

Bruk av benchmarking i usikre omgivelser

Handelsbanken klarte seg godt gjennom finanskrisen, i 3 kvartal 2008 økte resultatet med 6,4 prosent sammenlignet med tilsvarende periode året før (www.handelsbanken.no). Vi ønsket derfor å prøve å få belyst hvorvidt bruk av ulike styringsverktøy kan påvirke virksomheters evne til å håndtere usikkerhet i omgivelsene kvalitativt gjennom Handelsbanken. Blant våre representanter fra Handelsbanken er det imidlertid en samstemt oppfatning om at bankens relativt gode resultater gjennom finanskrisen i stor grad skyldes bankens bedriftskultur, herunder den sterke kredittpolitikken og alle instruksene, og i liten grad deres konkrete bruk av ulike formelle styringsverktøy. Banken benytter stort sett den samme kredittpolitikken uavhengig av svingningene i markedet, noe som bidrar til å minimere risiko og gjøre bankens prestasjoner stabile.

“Jeg tror ikke det er styringsverktøyene som sådan som har hjulpet oss gjennom krisa, men det er en viktig del av det.” (Intervjuobjekt 2)

Selv om lite av æren for at Handelsbanken klarte seg så godt gjennom finanskrisen tillegges styringssystemet, er det en del av hele “pakken”, og et av intervjuobjektene kom med et konkret eksempel på hvordan benchmarking kan være gunstig i en slik situasjon. Da prisen på penger steg under finanskrisen, så en at de kontorene som var raskt ute med å reprise lån til kunder lyktes bedre i forhold til nivå på rentenetto, enn kontorer som kvidde seg for å ringe kunder på grunn av frykt for reaksjoner. Synliggjøringen som oppstår ved benchmarking gjorde at en så hva andre gjorde i denne konkrete situasjonen og hvordan dette påvirket deres resultater. Ved deling av kunnskap gjennom formidling av “best practices” kan en videreformidle de handlingene som bidrar til å takle disse uforutsette hendelsene på best mulig måte. Siden benchmarkingen gjøres månedlig vil en få en forholdsvis rask evaluering og mulighet til å korrigere sin egen kurs, og dermed takle endringer i omgivelsene på en bedre måte. At benchmarkingen her foregår jevnlig er grunnleggende, da en hyppig frekvens på benchmarkingen er en forutsetning for å kunne reagere og tilpasse seg under usikkerhet.

5.2.3 Handelsbankens tilnærming til kundelønnsomhetsanalyser

”Vi har bra styringssystemer, men vi har óg styringssystemer som helt klart kan forbedres. Og det går på kundelønnsomhetssystemer.” (Intervjuobjekt 2)

Handelsbankens styringssystem inneholder elementer av mål på kundelønnsomhet, men som sitatet over indikerer er dette et område hvor et av intervjuobjektene uttrykker at det er forbedringspotensial. I vår kvantitative analyse fant vi antydninger til en positiv sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet. Denne sammenhengen begrunnet vi i den teoretiske koblingen mellom kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet som går på at en gjennom synliggjøring av variasjoner, og årsaker til variasjoner i lønnsomhet i kundeføringen, kan skape mer effektive kundeføringprosesser, og en mer hensiktsmessig kundeportefølje gjennom mer målrettet markedsinnsats. Våre intervjuobjekter fra Handelsbanken er med på å bygge opp under denne logikken.

”I forhold til lønnsomhet så er det helt klart viktig å ha styringsverktøy blant annet på kundelønnsomhet. (...) Det er viktig med tanke på lønnsomhet å se hvilke aktiviteter som genererer inntekter, og hvor man skal legge ekstra innsats for å få mer av det. Det er viktig med tanke på fokus på rett prising og fokus på hvor man skal bruke tid og ressurser. At du skal bruke tiden din mot de kundene som gir deg mest igjen. (...) Så jeg, vet du hva jeg tror kundelønnsomhet er, jeg tror det er alfa omega.” (Intervjuobjekt 2)

Kundelønnsomhetsanalyser er nødvendig for å få oversikt over hva en kunde eller et engasjement faktisk koster, og en ser fort *hvilke* kunder en tjener på og *hva* en tjener. Som sitatet over indikerer handler kundelønnsomhetsanalyser om synliggjøring og bevisstgjøring. Det å bevisst styre ressursbruken inn mot de aktivitetene en kan tjene mest på kan styrke totalkundelønnsomhet og videre bidra til en total lønnsomhetsforbedring.

Årsaken til at vi ikke finner en tydeligere sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet kan bygge på flere faktorer som vi ikke har tatt høyde for i vår analyse. Videre kan det, som i tilfellet med Handelsbanken, være at en har elementer av kundelønnsomhetsanalyser i sine systemer, men at dette eksempelvis er mer enkeltstående nøkkeltall på ulike kundeaktiviteter, og at en mangler mål på totalkundelønnsomhet og dermed mister en del av potensialet som ligger i slike analyser.

”Det er mange innfallsvinkler til hvordan man skal tenke totalkundelønnsomhet, men det er det det handler om. Hva er min totale lønnsomhet til den enkelte kunden?” (Intervjuobjekt 2)

I forhold til hvordan et system for kundelønnsomhetsanalyser burde ha sett ut, vektlegges viktigheten av å få frem totallønnsomheten til hver enkelt kunde. Mer spesifikt betyr dette en overordnet rentenetto i tillegg til fortjenesten på alle andre produkter kunden benytter seg av, som for eksempel forsikring, betalingstjenester og valutahandel. En er imidlertid klar over kompleksitetsproblemene knyttet til en slik modell, for eksempel i forhold til at tidsbruk vanskelig kan fanges opp.

5.2.4 Hva Handelsbanken ikke gjør og hvorfor

Vi har over beskrevet kundelønnsomhetsanalyser, et verktøy Handelsbanken ikke utnytter fullt ut, men som det uttrykkes at en ønsker mer av. Videre vil vi se på verktøy hvor analysen

viste negative indikasjoner for sammenhengen med lønnsomhet, og som Handelsbanken ikke benytter seg av.

“The explanation behind the bank’s remarkable success lies of course very much in what it started doing but also in everything it stopped doing” (Bogsnes, 2009, s. 58). Bjarte Bogsnes refererer her til fraværet av tradisjonelle styringsprosesser, deriblant tradisjonell planlegging, i Handelsbankens styringssystem etter Wallanders snuoperasjon på 70-tallet. Fraværet av tradisjonell budsjettstyring har gjort banken til et sentralt case i Beyond Budgeting-litteraturen (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003). I tillegg til å bygge opp under vår kvantitative analyse i form av benchmarking, er det interessant at de verktøyene vi finner negative indikasjoner for i den kvantitative analysen, er verktøy Handelsbanken ikke benytter seg av. Handelsbanken er i prinsippet en budsjettløs virksomhet, og med unntak av et investeringsbudsjett på IT/systemutvikling styres banken uten tradisjonelle budsjetter. Styring gjennom en balansert målstyringsmodell praktiseres heller ikke. Dersom en setter situasjonen på spissen og setter likhetstegn mellom Handelsbanken og lønnsomhet, synes caset dermed å underbygge våre funn fra den kvantitative analysen. Det som er interessant i denne sammenhengen er å se på hva Handelsbanken gjør i disse verktøyenes sted, og om dette kan bidra til å belyse koblingen opp mot lønnsomhet.

Budsjett

”Vi er jo en budsjettløs bank i prinsippet, selv om vi jo jobber med mål og tall.” (Intervjuobjekt 1)

Hva en velger å karakterisere som et budsjett er avhengig av hvilken definisjon av verktøyet en legger til grunn. Vi ønsker ikke her å vektlegge hvorvidt Handelsbankens virksomhetsplaner faller inn under ulike definisjoner, men vil fokusere analysen rundt hvordan en løser tradisjonelle budsjettformål gjennom det de selv karakteriserer som styring uten budsjetter, og se disse løsningene i lys av budsjettkritikken som tidligere er blitt drøftet.

De budsjettformålene vi har tatt utgangspunkt i tidligere i utredningen, planlegging, koordinering, ressursallokering, kontroll, motivering og belønning, løses i Handelsbanken ved hjelp av flere ulike styringsverktøy og mekanismer. Det vi har omtalt som forkantprosesser gjennomføres i Handelsbanken i stor grad gjennom årlige

virksomhetsplaner basert på måltall og aktivitetsplaner på kontornivå, samt sentral styring gjennom en detaljert fullmaktstruktur og bruk av instruksjoner. Samtidig spiller bruk av benchmarking en viktig rolle ved å sette standarder for måltall og vekstambisjoner basert på relativ sammenligning med tilsvarende kontor. Ved at mye av den dynamikken en baserer styringen på er relativ, imøtekommer en deler av den kritikken som er rettet mot bruk av budsjett. Den budsjettkritikken det er størst enighet om blant respondentene i vårt datasett er fremforhandling av lave mål for å gjøre det enklere å nå budsjettet. Dette vil i mindre grad være aktuelt i et benchmarkingssystem på grunn av den synliggjøringen som systemet fremmer.

Gjennom bruk av virksomhetsplaner kartlegger en på kontornivå målsetninger, definerer aktiviteter og angir fokusområder over en årsperiode. En vesentlig forskjell i forhold til tradisjonelle budsjetter er tid og ressurser som legges ned i utarbeidelsen, samt hva en bruker virksomhetsplanen til. Fremfor å ha fokus på å predikere hva en tror kommer til å skje, har en fokus på å planlegge hvordan en skal utvikle seg i året som kommer. En viss grad av prognosevirksomhet er knyttet til bruk av vekstambisjoner, måltall og virksomhetsplaner, men en vektlegger disse ”prognosene” i liten grad i forhold til å evaluere resultat og prestasjoner direkte. På denne måten kan en stake ut en kurs uten å få negative insentiveffekter med på kjøpet.

*”Vi jobber med måltall (...)Vekst og inntektssiden i en bank må du virkelig planlegge. Der må du ha styrte og planlagte aktiviteter for å vokse.”
(Intervjuobjekt 2)*

Det forklares videre:

”I forhold til budsjett så begynner vi litt ”andre veien” og sier: Hva er potensialet, hva kan vi gjøre og hvordan skal vi gjøre det. Vi snur metodikken inn mot målet. (...) Du når ikke budsjettet hvis du ikke har noen aktiviteter som skal gjøre at du når det.” (Intervjuobjekt 2)

Fordelen jmfør bruk av tradisjonelt budsjett som indikeres av intervjuobjektene er en større fleksibilitet, og at ansatte er aktive heller enn passive i prosessene. Videre er det i virksomhetsplanen et stort fokus på konkrete aktiviteter som skal bidra til å nå de målene en har satt seg.

”Metodikken bak det hele er at hele kontoret setter seg ned en dag, eller en halv dag sammen, også lager de en virksomhetsplan. Det handler mye om å gjøre en analyse av hvor man er god, hvor man er mindre god i forhold til mange andre, hvor man har forbedringspotensialene sine. Også har man til en viss grad ganske konkrete aktivitetsplaner.” (Intervjuobjekt 1)

Om vi igjen ser dette i lys av budsjettkritikken vi har fremhevet i den kvantitative analysen, som at budsjetter hindrer rask respons på endringer fordi de fører til overdrevent fokus på budsjettoppnåelse, at det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter og at antakelsene budsjettene bygger på blir for raskt utdaterte, er det spesielt i forhold til økt fleksibilitet og tid brukt på planleggingsaktiviteter Handelsbankens system ser ut til å skille seg ut. Videre vektlegges det av intervjuobjektene at virksomhetsplanen er ”av kontoret, for kontoret”. I forhold til et budsjett som er utarbeidet og vedtatt sentralt i organisasjonen, bærer virksomhetsplanene mer preg av å ha et operasjonelt fokus. De er utarbeidet av en kombinasjon av ”top-down”- og ”bottom-up”-prosesser, samt at en ved å se virksomhetsplanen i lys av benchmarkingstall i tillegg får et eksternt perspektiv på planen (fra et kontorperspektiv). Dette sikrer at målsetningene som blir satt reflekterer den enheten de er utarbeidet for på en mer realistisk måte, og at målsetningene tar høyde for eksterne faktorer gjennom benchmarking.

Når det gjelder estimering av ressursbehov, prioriteringer av ressurser og kostnadskontroll, arbeider en med klare instruksjoner, fullmakter og autorisering av kostnader fremfor kostnadsbudsjetter.

”Vi har et rammeverk du skal holde deg innenfor. Man må ha fullmakter til innkjøp eller ansettelse. (...) Det er veldig sånn, innenfor det her rammeverket får du lov til å jobbe” (Intervjuobjekt 2).

Det at fullmakter og autoriseringer av alle kostnader erstatter et tradisjonelt kostnadsbudsjett, betyr at i stedet for å oppdage kostnadsoverskridelser når de først er inntruffet, kontrollerer en kostnader før de inntreffer. Dette er et system som synes å fungere godt da banken er blant de mest kostnadseffektive bankene, ikke bare i Skandinavia, men også på global basis (Bogsnes, 2009).

Når det gjelder prestasjonsevaluering og motivasjon fanges disse formålene på en side opp gjennom en kontinuerlig benchmarking helt ned på kontornivå. Videre praktiserer også

Handelsbanken handlingsplaner på individuelt nivå som sier noe om hva hver enkelt ansatt skal levere kommende år.

”Handlingsplanen er vårt styringsverktøy hvor den enkelte skal rapportere til sin nærmeste leder i forhold til hva han har gjort og ikke gjort osv. Handlingsplanen er det verktøyet vi bruker for å følge opp individuelle prestasjoner, og det går på aktiviteter og måltall.” (Intervjuobjekt 2)

I motsetning til et tradisjonelt budsjett jobber en her mot individuelle konkrete målsetninger, og gjennom benchmarking får en et mer objektivt mål på relative prestasjoner. Synliggjøringen som oppstår som følge av benchmarking kan samtidig bidra til å motivere til forbedrede prestasjoner i organisasjonen. Viktig for Handelsbankens tilfelle er også at belønning i form av bonuser ikke er knyttet til individuelle prestasjoner, men til kollektiv innsats gjennom Oktogonen. En har dermed mindre insentiver til å sette bevisst for lave målsetninger, samt til å ”trikse” med tall, jamfør budsjettkritikken.

I den kvantitative analysen fant vi indikasjoner på at etterkant-prosesser, og da spesielt belønning, i motsetning til forkant-prosesser syntes å henge positivt sammen med lønnsomhet. På én side ser vi at metodikken mot å jobbe mot konkrete målsetninger også er tilstede i Handelsbankens versjon av disse prosessene. På en annen side er det vesentlige forskjeller, som at belønning ikke er knyttet til prestasjon jamfør prognoser og planer. Som beskrevet kan dette redusere insentivene til manipulering av planer og målsetninger, såkalt ”gaming”, som kan være svært ødeleggende for bedrifters lønnsomhet (Libby & Lindsay, 2010).

Bogsnes (2009) hevder de fleste bedrifter utvikler budsjetter og virksomhetsplaner for tre ulike formål: Målsetting, prognoser/estimer og ressursallokering. Det vektlegges imidlertid at disse formålene ofte vil være i konflikt med hverandre, og for å oppnå en kvalitetsforbedring for hvert enkelt formål må de håndteres separat, og ikke integreres i en og samme (budsjett)modell. Dette fordi det å kombinere prognoser/estimer med både målsetting og ressursallokering gir feil insentiver i prosessen, og resultatet er uhensiktsmessige kompromisser og en lavere kvalitet for samtlige av formålene. Mange av elementene vi har fremhevet som fordelaktig ved Handelsbankens tilnærming til de tradisjonelle budsjettformålene går nettopp på en separering av disse formålene. Det at måloppnåelse er relativt og ikke evalueres opp mot prognoser, samt at

prognosevirksomheten ikke vektlegges i forhold til kostnadsfordelinger, gjør at en i mindre grad er eksponert for negative insentiveffekter og ”gaming”.

Det at Handelsbanken styrer uten det som forbindes med tradisjonelle budsjetter med relativ suksess er med på å bygge opp under de indikasjonene vi har funnet i våre analyser. Mange av de mekanismene banken anvender i de tradisjonelle budsjettformålenes sted imøtekommer også mye av kritikken som rettes mot tradisjonell budsjettstyring. Det er dermed ikke gitt at det ikke finnes tilfeller hvor virksomheter anvender budsjetter med god effekt i sine styringssystemer. Vi har tidligere i oppgaven referert til studier hvor virksomheter rapporterer høy opplevd nytte av budsjetter; gjennomsnittsskåren for nytte av budsjett er også relativt høy sammenlignet med verktøynnovasjonene i vårt kvantitative materiale. Vi har også vist til det amerikanske foretaket Johnson & Johnson som har relativ stor suksess med utstrakt bruk av budsjetter i sin økonomistyring, dette i kombinasjon med flere av de samme aspektene ved styringssystemet som fremheves som positivt i Handelsbanken, deriblant en sterkt desentralisert organisasjon og en sterk bedriftskultur som inkluderer en kultur for informasjonsdeling (Libby & Lindsay, 2010). Dette kan tyde på at det helhetlige samspillet mellom ulike deler av styringssystemet er avgjørende, også for hvilken nytte virksomheter har av budsjettstyring.

Vi har tidligere vært inne på betydningen bransje og rammebetingelser i omgivelsene kan ha for effekt av styringsverktøy. Som også våre intervjuobjekter fra Handelsbanken er inne på, finnes det bransjespesifikke fordeler relatert til å styre uten budsjett. På en side er kostnadssiden for bankvirksomhet mindre komplisert enn for mange andre bransjer, samtidig som inntektssiden er vanskelig å forutsi.

”Dersom man låser seg inne i en utvikling som er styrebesluttet og som skal vare et år, og ikke får med seg at tidene forandrer seg rundt, kan jeg se for meg at det [budsjett] kan være litt farlig. I finanssektoren så vil jeg si at det er veldig vanskelig, særlig på inntektssiden, å lage budsjetter. Rammebetingelsene endrer seg veldig og vi vet jo ikke hvordan rentenivå endrer seg, og hvordan kredittveksten i Norge blir. Og det er veldig vesentlig for vårt resultat. Så det er veldig vanskelig å sitte i september et år og tro noe om hvordan skal dette bli i desember året etter.” (Intervjuobjekt 1)

Balansert målstyring

Når det gjelder balansert målstyring vil vi ikke gå spesielt i dybden på dette her, da dette ikke inngår i Handelsbankens styringssystem. Når det gjelder nytten virksomheter har av balansert målstyring skriver Chenhall og Langfield-Smith (1998) følgende: "It may be that balanced scorecards are not necessary when high benefits are already being gained from other "holistic" techniques". Det de sikter til her er andre strategiske planleggingsteknikker. I den grad Handelsbanken bruker noe som fyller formålene til en balansert målstyringsmodell, er dette representert i benchmarkingsmodellen deres. Handelsbanken bruker nøkkeltall i benchmarkingsmodellen for å angi hvilke satsningsområder som av ulike grunner er viktige, eksempelvis gjennom en satsing de har kalt RN2012. RN2012 er en bevisst strategi hvor en angir områder som av ulike årsaker har et potensial fremover, og hvor en har bestemt at det er visse nøkkeltall en nå skal fokusere på for å nå satsningsområdene en har definert for banken. Handelsbanken bruker altså nøkkeltall i benchmarkingsmodellen til å klargjøre, og til en viss grad operasjonalisere, strategiske mål ved å identifisere og kommunisere kritiske suksessfaktorer ut i organisasjonen, og oppnår dermed mange av fordelene som knyttes til bruk av balansert målstyring ved hjelp av andre teknikker.

5.2.5 Kombinasjoner av styringsverktøy

Når det gjelder kombinasjoner av elementer av styringsverktøy som synes å være gunstig, kan en fra Handelsbanken trekke frem bruk av nøkkeltall og benchmarking. Kombinasjoner av styringselementer dette kan relatere seg til på generell basis er balansert målstyring og kundelønnsomhetsanalyser, og i Handelsbankens tilfelle, virksomhetsplaner. Balansert målstyring, kundelønnsomhetsanalyser og virksomhetsplaner kan være hensiktsmessige verktøy for å få en helhet over de nøkkeltallene en tar i bruk, samt for å identifisere og vektlegge nøkkeltall som bygger opp under virksomhetens strategiske målsetninger. Benchmarking på sin side er hensiktsmessig for å evaluere og synliggjøre ulike enheters relative måloppnåelse på nøkkeltallene. I Handelsbanken bruker en benchmarkingsinformasjon for å skape målsetninger og sammenligne måloppnåelse i virksomhetsplanene, sett i lys av tilsvarende bankkontor.

5.2.6 Organisasjonsstruktur og bedriftskultur som en del av sammenhengen

Organisasjonsstruktur

Ut ifra vår kvantitative analyse fant vi ingen signifikante funn som viser at ulik organisasjonsstruktur påvirker koblingen mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet i vårt datasett. Selv om vi ikke har funnet noen sammenheng i vår kvantitative analyse, synes det å eksistere en sammenheng mellom Handelsbankens struktur og bruk av styringsverktøy.

Handelsbanken er en desentralisert organisasjon, og den flate strukturen trekkes ofte frem som en av bankens største suksessfaktorer. De ansatte på kontoret sitter veldig “hands on” i forhold til å ta beslutninger på både inntekts- og kostnadssiden. Det er en gjennomgående oppfatning blant våre intervjuobjekter at denne organisasjonsstrukturen er helt avgjørende for at benchmarking skal være et nyttig styringsverktøy. Det at de er desentraliserte i seg selv gjør at en kan benchmarke.

“Jeg kan nesten ikke se for meg at vi kan ha en annen styringsmodell enn en type benchmarking. Okay, du er desentralisert, men du må på en måte bevise at du faktisk klarer deg vel så godt som de andre.” (Intervjuobjekt 1)

Benchmarking vil kunne bidra til at en får en kontinuerlig oversikt over hvordan de ulike kontorene gjør det, noe som er vesentlig for å sikre evaluering av kontorene. Selv om kontorene har stor fleksibilitet i å fatte egne beslutninger, vil benchmarkingen kunne være et nyttig verktøy til å fange opp kontor som driver i helt feil retning og å ta affære i forhold til dette. Den desentraliserte modellen vil også gjøre at en faktisk får nyttig informasjon ved å benchmarke seg mot andre. Hvis det hadde vært slik at alt ble bestemt på hovedkontoret, ville det gitt lite mening i systematisk å sammenligne seg mot andre kontor.

Finansielle organisasjoner er funnet å være velegnede kandidater for desentralisering (Dugdale & Lyne, 2006). Igjen ser vi dermed at bransjespesifikke forhold spiller en viktig rolle i å danne rammene rundt styringssystemet.

Bedriftskultur

Vi har hittil diskutert aspekter ved Handelsbanken som relaterer seg til indikasjoner funnet i vårt kvantitative datamateriale. Vår forenklede casestudie av Handelsbanken har imidlertid

også bidratt til å belyse forhold som kan påvirke koblingen mellom styringsverktøy og lønnsomhet som ikke er tatt høyde for i vår forskningsmodell. Dette er relatert til bedriftskultur og sosiale styringsmekanismer.

Når våre intervjuobjekter skal beskrive suksessfaktorer i Handelsbanken sier de blant annet følgende:

”Jeg tror det går veldig mye på organisasjonen i Handelsbanken og det går veldig mye på det med bedriftskulturen. Handelsbanken har en veldig satt bedriftskultur som er gjennomsyret i hele organisasjonen. (...) Jeg tror faktisk at det er en suksessfaktor, at vi får folk som er veldig inne på måten å arbeide på, måten vi er organisert på, og som følger det. Slik får vi en veldig stram struktur på organisasjonen vår hvor alle kjenner måten å arbeide på, sine roller.” (Intervjuobjekt 1)

Innen økonomistyringslitteraturen skiller en gjerne mellom tre ulike former for styringsmidler: Formelle (som vi hittil har gått gjennom), organisasjonsstruktur og mindre formelle styringsmidler, herunder bedriftskultur. Interessen for, og vektleggingen av bedriftskultur har vokst i tråd med at næringslivet har sett etter alternativer til tradisjonelle styringsverktøy til planlegging, koordinering og motivering av ansatte, og at trenden mot styrket desentralisering og behov for fleksibilitet i virksomheter har økt (Ax, Johansson og Kullvén, 2010). Dette kan indikere at mindre formelle styringsmekanismer spiller en viktig rolle i å komplementere formelle styringsmidler og organisasjonsstruktur etter de endringene en har sett i disse de siste årene. I Handelsbanken ser vi eksempler på dette ved at verdibasert styring gjennom en sterk bedriftskultur, sammen med styring gjennom instruksjer og fullmakter, utgjør viktige forutsetninger for en relativt enkel styringsmodell i kombinasjon med en desentralisert struktur.

5.3 Oppsummering av kvalitativ analyse

I dette kapitlet har vi forsøkt å gi mer dybde til årsakene til at noen verktøy virker bedre enn andre ved å trekke sammenhenger mellom våre kvantitative funn og styringssystemet til Handelsbanken.

Fra den kvantitative analysen fant vi statistisk signifikant grunnlag for at bruk av benchmarking har positiv effekt på lønnsomhet. Vår kvalitative analyse støtter opp under dette funnet da benchmarking er et utbredt styringsverktøy i lønnsomme Handelsbanken. Dette i seg selv er ikke oppsiktsvekkende da benchmarking var en av årsakene til at vi valgte Handelsbanken som case. Casestudien har imidlertid belyst hvordan benchmarking kan være en driver for virksomhetsforbedring. De indikasjonene vi fant i forhold til bruk av budsjett og balansert målstyring, antyder en negativ sammenheng med lønnsomhet. Dette er styringsverktøy som Handelsbanken ikke benytter seg av. Når det gjelder kundelønnsomhetsanalyser finner vi antydning til en positiv sammenheng mellom bruk og lønnsomhet. Dette styringsverktøyet er i dag ikke en sentral del av Handelsbankens styringssystem, men et av intervjuobjektene fremhever at dette er et styringsverktøy en gjerne hadde sett at en benyttet seg mer av. For de to siste styringsverktøyene ABC og rullende prognoser har vi, ut ifra vår kvantitative analyse, ikke grunnlag for å kunne si noe om hvilken effekt disse har på lønnsomheten. Disse to styringsverktøyene inngår heller ikke i Handelsbankens systemer.

Tabell 5.1: Oppsummering av funn

Styringsverktøy	Indikasjon på lønnsomhet	Brukes av HB	Opplevd nytte
Benchmarking	Positiv	Ja	Stor
Kundelønnsomhetsanalyser	Positiv	Litt	Stor
Balansert målstyring	Negativ	Nei	Brukes ikke
Budsjett	Negativ	Nei	Brukes ikke
ABC	Ingen	Nei	Brukes ikke
Rullende prognoser	Ingen	Nei	Brukes ikke

Selv om vi finner samsvar mellom de styringssystemene som viser seg å ha en gunstig påvirkning på lønnsomhet og det Handelsbanken gjør, er det ikke gitt at det å ta i bruk eller eventuelt slutte å bruke disse verktøyene gir en lønnsomhetseffekt. Helhet er her et viktig begrep.

“Jeg tror det er veldig viktig at man har en filosofi for hvordan et foretak eller et konsern skal drives, og at man passer på at man gjør det veldig gjennomført når man lager denne filosofien.” (Intervjuobjekt 1)

På den måten beskriver et av intervjuobjektene hvordan Handelsbanken og DnBNOR, to ulike banker med hensyn til styringssystem, begge kan være svært lønnsomme. Det er viktig at en finner sin måte for hvordan en skal drive en virksomhet og går helhjertet inn for det. Forhold som er vanskelig å måle, slik som bedriftens struktur og kultur, vil også kunne være avgjørende for den totale lønnsomhetseffekten av styringsverktøy. Dette stemmer overens med funn fra teorikapitlet som indikerer at det at bedrifter presterer godt er et resultat av en match mellom organisasjonens miljø, strategi og interne prosesser og systemer (Langfield-Smith, 2007).

6. KONKLUSJON

6.1 Oppsummering av funn

Hensikten med utredningen vår var å finne ut mer om styringsverktøys rolle i virksomheter i form av hvordan bruk av ulike verktøy kan påvirke lønnsomhet. I dette arbeidet har vi inkludert et spekter av styringsverktøy som inkluderer det tradisjonelle budsjettet og et utvalg økonomistyringsinnovasjoner. Ved å gjøre en kvantitativ analyse av norske sparebanker ønsket vi å finne ut *hvilke* verktøy som kan ha positiv påvirkning på lønnsomhet. Deretter ville vi finne ut *på hvilke måter* disse verktøyene kan være drivere av lønnsomhet ved å ta med funn fra den kvantitative analysen inn i en kvalitativ studie av Handelsbanken.

Vi fant klare indikasjoner på at bruk av styringsverktøy, hensyntatt bankenes størrelse, kan forklare variasjon i lønnsomhet blant sparebankene. Blant styringsverktøyene i analysen skiller benchmarking seg ut som det eneste styringsverktøyet som har statistisk signifikant positiv effekt på lønnsomhet, uavhengig av hvilket mål på lønnsomhet vi benytter oss av. Dette tyder på at systematisk sammenligning er gunstig for virksomheter i banksektoren. Årsaker til dette som ble diskutert, er at en av de viktigste forutsetningene for vellykket benchmarking, tilstedeværelsen av sammenlignbare enheter, i stor grad er oppfylt i denne bransjen. Finansielle institusjoner er funnet å være velegnede kandidater for desentralisering (Dugdall & Lyne, 2006), en organisasjonsstruktur som vi gjennom våre samtaler med representanter fra Handelsbanken fant til en viss grad å være en forutsetning for at benchmarking skal fungere. Samtidig er benchmarking et velegnet verktøy både for oppfølging og informasjonsspredning i en desentralisert organisasjon. Videre danner andre bransjespesifikke karakteristika, som mindre grad av kompleksitet i kostnadsbildet, samt til en viss grad standardiserte forretningsprosesser, et godt utgangspunkt for styring gjennom nøkkeltall. Styring gjennom nøkkeltall danner grunnlaget for eksternt så vel som intern benchmarking. Den kvalitative analysen støttet i stor grad opp om funn fra den kvantitative analysen. Gjennom våre intervjuer med representanter fra Handelsbanken fant vi at benchmarking kan drive organisasjoner fremover ved hjelp av to grunnleggende mekanismer: Synliggjøring og fremming av konkurranseinstinkt, og kunnskapsspredning i form av deling av “best practices”.

Foruten våre funn rundt bruk av benchmarking fant vi indikasjoner på at styringsverktøyene budsjett, kundelønnsomhetsanalyser og balansert målstyring kan ha betydning for bankenes lønnsomhet, men på et noe svakere statistisk grunnlag. En forenklet casestudie som den vi gjennomførte er ikke tilstrekkelig til å bekrefte funn på et allment grunnlag. Antydningene vi fant til en negativ effekt av budsjett og balansert målstyring, samt til en positiv effekt av kundelønnsomhetsanalyser, ble allikevel beriket og styrket gjennom Handelsbankenstudien. Ytterligere studier er imidlertid nødvendig for å kunne si mer om de antydningene vi har funnet. For verktøyene ABC og rullende prognoser fant vi ingen identifikasjoner på sammenheng med lønnsomhet i vårt datamateriale.

Slik vi la opp utredningen ønsket vi å se sammenhengen mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet i lys av ulike situasjonsvariabler, inspirert av et contingency-basert perspektiv. Blant situasjonsvariablene fant vi en signifikant effekt av størrelse, men på grunn av begrensninger i datagrunnlag og svakheter i operasjonaliseringen av de ulike variablene ble den videre analysen her noe begrenset. Vi ønsket også å se på styringsverktøy brukt i kombinasjon og en eventuell effekt på lønnsomhet, da dette i liten grad er blitt studert tidligere. Slik vi la grunnlaget for vår kvantitative analyse, ble dette vanskelig å belyse basert på det kvantitative datamaterialet. Gjennom Handelsbankenstudien så vi imidlertid at en helhetlig måte å jobbe på er essensielt for effekten av et styringssystem, og at selv om benchmarking er et sterkt funn i våre analyser, er det også grunnleggende forutsetninger som i Handelsbanken ligger til grunn for å kunne realisere en positiv effekt av styringsverktøyet.

6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Vi jobbet med oppgaven ut ifra en problemstilling som er kausal av natur. Indikasjonene av våre analyser sier oss at basert på en analyse av norske banker kan bruk av benchmarking ha en positiv effekt på lønnsomhet. En viktig bemerkning her er imidlertid at forutsetningene for å kunne uttale oss om kausale sammenhenger ikke er tilfredsstillende i denne utredningen. Da vi i datasettet kun ser på virkeligheten gjengitt på ett tidspunkt har vi ikke forutsetninger for å uttale oss om hva som er årsak og hva som er virkning. Vi har imidlertid tidligere vist til Modell (2005) som hevder metodetriangulering kan redusere vanskelighetene med å fremme sannsynlige kausale sammenhenger, da det å kombinere komplementære metoder styrker muligheten for å få bekreftet disse sammenhengene. I den forenklete casestudien så vi på en

virksomhet som har vært lønnsom over tid med en relativt konsistent bruk av styringsverktøy over samme periode. Vårt trianguleringsinspirerte design styrket i lys av disse argumentene grunnlaget for å si noe om et årsaks-virkningsforhold mellom bruk av styringsverktøy og lønnsomhet, men ytterligere studier er nødvendig for å kunne si mer om dette. Et forslag til videre forskning er derfor å studere virksomheter over tid for å kunne si noe om de sammenhengene vi har funnet er konsistente over tid, samt for å kunne si noe om det er bruken av styringsverktøy som gjør virksomheter lønnsomme, eller, spesifikt for vårt tilfelle, om det er virksomheter som allerede er lønnsomme som tar i bruk verktøy som benchmarking.

Utgangspunktet for vår utredning har vært bankbransjen. I analysen av flere av verktøyene har vi vært inne på hvordan bransjespesifikke egenskaper kan ha påvirket den effekten vi har sett. Da ulike bransjer er gitt ulike rammebetingelser er det ikke sikkert våre funn lar seg generalisere til andre bransjer gitt andre forutsetninger, og det hadde derfor vært interessant å undersøke om en ville fått de samme funnene ved å analysere en annen bransje, eventuelt å se på bruk av et styringsverktøy som benchmarking på tvers av flere bransjer. Dette for bedre å kunne belyse under hvilke forutsetninger styringsverktøy har ulik effekt. I fortsettelsen av dette er også å undersøke nærmere de områdene vi ønsket å belyse i utredningen, men hvor analysene ble noe begrenset: Hvordan styringsverktøy utfyller og komplementerer hverandre, samt hvordan andre trekk ved organisasjonen og dens omgivelser spiller inn på effekten av styringsverktøy.

De siste bemerkningene vi vil gjøre går på implementering av, og formål med, styringsverktøy. Det at verktøy implementeres og brukes ulikt i virksomheter er blitt diskutert gjentatte ganger i løpet av utredningen. Spesielt for økonomistyringsinnovasjoner som i mindre grad lar seg definere eksplisitt ved hjelp av teori, vil ytterligere dybdestudier på hvordan styringsverktøy implementeres og brukes i virksomheter kunne gi økt forståelse for hvilken effekt styringsverktøy har på virksomheters økonomiske prestasjoner. Ved å gå i dybden kan en bedre identifisere hvilke egenskaper ved styringsverktøyene som eventuelt driver en lønnsomhetseffekt, og hvorvidt dette er forskjellig for ulike versjoner av verktøyene. En videreføring av dette er å se på egenskaper ved ulike verktøy i kombinasjon.

Litteraturliste

- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2007) Management accounting innovations: origins and diffusion. I: Hopper, T., Northcott, D. & Scapens R. W. (red.). *Issues in Management Accounting*, 3.utg., Hertfordshire, Prentice-Hall, s. 357–376.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2010) *Den nya Ekonomistyringen*. 4. utg. Malmö, Liber.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002) *Den nya Ekonomistyringen*. 2. utg. Malmö, Liber Ekonom.
- Bergstrand, J. (2009) *Accounting for Management Control*, Lund, Studentlitteratur AB
- Berk, J. & DeMarzo, P. (2011) *Corporate Finance*. 2 utg. Boston, Pearson.
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, nr. 4/2010.
- Bjørnenak, T. (2005) Produktregnskap. I: Bjørnenak, T., Dalen, D. M., von der Fehr, N-H. M, Olsen, T. E. & Torsvik, G. *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlig og private foretak*. Konkurransetilsynet 1-2005, kap. 3 s. 39-67.
- Bjørnenak, T. (2003) Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, nr. 2/2003.
- Bjørnenak, T. & Helgesen, Ø. (2009) Kunderelasjoner og økonomisk styring. I: Kalsaas, B. T. *Ledelse av verdikjeder*, Tapir.
- Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Brunninge, O. (2005) *Organisational self-understanding and the strategy process: Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*. Jönköping, Parajett AB.
- Chapman, C. S. (1997) Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, nr 2, s. 189-205.
- Chenhall, R.H (2006) Theorizing contingencies in management control systems research. I: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 1 (2007). Oxford, UK, Elsevier Ltd, s. 163-205.

Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, s. 127-168.

Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, Nr. 3, s. 243-264.

Davis, S. & Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, vol. 15, side 135-153.

De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009) Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, vol. 18, Nr. 1, side 93-122.

Donaldson, I. (2001) *The contingency theory of organization*. London, New Delhi, Sage publications.

Douglass, C. & Bouwman, M. J. (2002) The association between activity-based costing and improvement in financial performance. *Management Accounting Research*, vol. 13, s. 1-39.

Dugdale, D. & Lyne, S. (2006) Budgeting. *Financial Management*, november, s. 32-35

Ekholm, B-G. & Wallin, J. (2000) Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9:4, 519-539.

Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B. (2010) *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.

Evans, H. & Ashworth, G. (1995). Activity-based management: Moving beyond adolescence, *Management Accounting*, vol. 73, nr. 11, side 26-30

Gordon, L. A. & Silvester K. J. (1999) Stock market reactions to activity-based costing adoptions. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 18, s. 229-251.

Gosselin, M. (2007) A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences. I: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2 (2007). Oxford, UK, Elsevier Ltd, s. 641-671.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Guilding, C. & McManus, L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, side 45-59.

Handelsbanken (2011) *Annual report of 2010* [Internett], handelsbanken.com. Tilgjengelig fra <<http://www.eyemag.se/core/main.php?&SITEID=44756&PROJECTNR=4135&>> [Nedlastet 25. mai 2011].

Handelsbanken (2011) *Handelsbanken i Norge, Årsresultat og 4. kvartal 2010* [Internett], handelsbanken.no. Tilgjengelig fra: <[http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q42010/\\$file/handelbank_norge_q4_2010.pdf](http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q42010/$file/handelbank_norge_q4_2010.pdf)> [Nedlastet 04. mai 2011]

Handelsbanken (2008) *Handelsbanken – økonomisk styring uten budsjett*. Upublisert manuskript.

Handelsbanken (20xx) *Historia* [Internett], handelsbanken.se. Tilgjengelig fra: <http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=Investor_Relations&navid=Investor_Relations&navob=85&base=/Shb/Inet/ICentSv.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/default/qE81215D330CCA30DC125696500254E70> [Nedlastet 15. mars 2011]

Hansen, S. C, Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, side 95-116.

Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2005) *Driftsregnskap og budsjettering*. 4. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Hope, J. & Fraser, R. (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Harvard Business School Press.

Hornigren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. (2009) *Cost accounting, a managerial emphasis*, 13 utg. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc.

Ittner, C. D., Lanen, W. N. & Larcker, D. F. (2002) The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance. *Journal of Accounting Research*, vol. 40 Nr. 3, s. 711-726.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F (2009) Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. I: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford, UK, Elsevier Ltd, s. 1235-1251.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Johansen, M. (2010) *Beyond Budgeting – noe som passer for meg?* Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.

Johnson, H. T., Kaplan, R. S. (1991) *The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School press .

Keller, G. (2005) *Statistics for Management and Economics*, 7 utg. Belmont, CA, Thomson Higher Education.

Kennedy, T. & Affleck-Graves, J. (2001) The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, s. 19-45.

Langfield-Smith, K. (2007) A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. I: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2 (2007). Oxford, UK, Elsevier Ltd, s. 753-784.

Libby, T. & Lindsay R. M. (2009) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, s. 56-75.

Modell, S. (2005) Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, vol. 16, s. 231-254

Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999) The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, utg. 17, nr. 5, s. 481-491.

Naranjo-Gil, D., Maas, V. S. & Hartmann, F. G. (2009) How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, vol. 18, side 667-695

Nørreklit, H. (2003) The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and society*, vol. 28, s. 591-619.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.

Sandalgaard, N. (2010) *Nyere budgetlægningsstendenser i et contingency og motvasjonsmæssigt perspektiv*. Ph.D.avhandling, Aalborg Universitet.

Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993) *Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage*. New York, The Free Press.

Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1989) *Strategic Cost Analysis. The evolution from Managerial to Strategic Accounting*. Boston, Irwin.

Smith, R. E. & Wright, W. F. (2004) Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 16, s. 183-205.

Sparebankforeningen (20xx) *Om sparebankforeningen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://sparebankforeningen.no/id/793>> [Nedlastet 20.januar 2011].

Sparebankforeningen (20xx) *Størrelse* [Internett]. Tilgjengelig fra <<http://sparebankforeningen.no/id/855.0>> [Nedlastet 09.mars 2011]

Wallander, J. (1994) *Budgeten – ett onödigt ont*. Stockholm, SNS Förlag.

Yin, R. K. (2009) *Case study research design and methods*. 4.utg. California, Sage.

Vedlegg

1. Spørreskjema

Kjære sparebankleder!

NHH har et større forskningsprosjekt på bruk av budsjetter i ulike typer av virksomheter. I den sammenheng ønsker vi å gjennomføre en undersøkelse av norske sparebankers bruk av og holdning til ulike økonomiske styringsverktøy. Vi sender derfor ut dette spørreskjemaet til bank- og økonomisjefer ved norske sparebanker.

Resultatene fra denne undersøkelsen vil bli koblet opp mot data knyttet til sparebankers størrelse og andre offentlig tilgjengelig data om banken. Ut over dette vil ikke svarene kobles til hvem som svarer, og alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike sparebanker på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen.

Alle som svarere på undersøkelsen vil få utredningen om bruk, kritikk og alternativer til budsjett i sparebanker.

Undersøkelsen er ikke veldig omfattende, den tar ca. 10 minutter å fullføre, så vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge linkene nedenfor.

<http://web.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?q=9L9tRaWlJnDVXSNeMb%2BhiKTsT5NCY6DQfBIw41z%2BAaxcDA%3D%3D>

På forhånd takk for hjelpen, vi setter umåtelig stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Trond Bjørnenak
Professor NHH
trond.bjornenak@nhh.no

Marit Johansen
Masterstudent NHH
j.marit@gmail.com

Bruk av og holdning til ulike økonomiske styringsverktøy

Til å begynne med ønsker vi noe bakgrunnsinformasjon om din sparebank.

1) I hvilken grad er du enig i følgende utsagn: I vår sparebank er de ulike avdelingskontorene/filialene selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger. *

					Vi består
Helt uenig				Helt enig	av kun ett kontor
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se for deg følgende alternative strategier:

Sparebank A tilbyr et relativt stabilt utvalg av produkter og tjenester. Utvalget er kanskje smalere enn konkurrentenes, og kundegruppen utgjør en avgrenset del av befolkningen. Fokuset er på å holde kostnader nede samt stadig å forbedre eksisterende prosesser og tjenester.

Sparebank B endrer produkt- og tjenesteutvalget sitt relativt ofte og tilbyr gjerne et bredere utvalg enn konkurrentene. Sparebank B reagerer hurtig på signaler om nye markedsbehov og muligheter som oppstår. Sparebank B ønsker å være ledende på utvikling av nye produkter og tjenester, og blir ofte kopiert av andre sparebanker. Sparebank B klarer imidlertid kanskje ikke å opprettholde samme styrke i alle områder den entrer.

2) Hvordan vil du beskrive deres strategi? La 1 være sparebank A og 5 sparebank B. Vennligst indiker på skalaen hvor du mener din sparebank hører hjemme. *

Sparebank					Sparebank
A 1	2	3	4	B 5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Vi ønsker også å vite noe om hvor usikre omgivelser dere opererer i.

3) Hvor enkelt er det å forutse endringer som kan oppstå i følgende forhold i løpet av de neste 12 månedene? *

	Ikke mulig å forutse					Svært lett å forutse
	1	2	3	4	5	
Konkurrenters handlinger (prising, introduksjon av nye produkter og tjenester, markedsføringskampanjer ol.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Inntekter (etterspørsel og priser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kundepreferanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Teknologiske fremskritt som kan påvirke utformingen av nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tilgangen på nødvendig kompetanse eller andre viktige innsatsfaktorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Vi ønsker nå å vite litt om deres bruk av budsjetter.

4) Bruker dere for tiden budsjetter? *

- Ja
 Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for
respondenten:
Bruker dere for tiden budsjetter? - Ja

5) I hvor stor grad bruker dere budsjetter til følgende aktiviteter? *

	Ikke i det hele tatt					I svært stor grad	
	1	2	3	4	5		
Planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Koordinering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ressursallokering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Motivering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Belønning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

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

	Ikke i det hele tatt					I svært stor grad	
	1	2	3	4	5		
Planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Koordinering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ressursallokering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Motivering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Belønning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Bruker dere for tiden budsjetter? - Ja

7) Hvilket av de følgende alternativene beskriver best hvordan dere oppdaterer deres budsjetter i løpet av budsjettperioden? *

- Etter at budsjettene er godkjent gjøres det ikke noen endringer i dem.
- Endringer skjer ved fastsatte budsjettrevideringer.
- Budsjetter endres ved behov på ad hoc basis.
- Budsjetter endres når de neste rullende budsjettene utarbeides.

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Bruker dere for tiden budsjetter? - Ja

8) I hvor stor grad vil det være mulig å få tildelt ressurser til strategisk interessante prosjekter, som dukker opp i løpet av budsjettperioden, dersom de ikke er inkludert i budsjettet? *

- | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ikke
i det
hele
tatt | | | | | I
svært
stor
grad |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Bruker dere for tiden budsjetter? - Ja

9) I hvor stor grad baseres prestasjonsevaluering på faste, forhåndsbestemte budsjettmål? *

- | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ikke
i det
hele
tatt | | | | | I
svært
stor
grad |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

Vi ønsker nå å vite litt mer om din holdning til kritikken som har blitt rettet mot budsjetter, uavhengig om dere benytter budsjetter eller ikke.

13) Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter (utvikle og revidere budsjetter, budsjetterrapportering, avviksanalyser, svare på spørsmål ifbm. budsjett osv.). *

Helt uenig		Verken enig eller uenig		Helt enig
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Helt uenig		Verken enig eller uenig		Helt enig
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert. *

Helt uenig		Verken enig eller uenig		Helt enig
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene (hemmer tilpasningsevne og innovasjon) fordi: *

	Helt uenig	2	Verken enig eller uenig	4	Helt enig
	1		3		5
de er for dårlige til å signalisere endringer i omgivelsene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de er vanskelige å endre når de først er godkjent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
det er vanskelig å få tildelt ressurser utenfor budsjettet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de i for stor grad fører til fokus på budsjettoppnåelse fremfor maksimering av verdiskapning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Helt uenig	2	Verken enig eller uenig	4	Helt enig
1		3		5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Budsjetter kan føre til: *

	Helt uenig	2	Verken enig eller uenig	4	Helt enig
	1		3		5
fremforhandling av lavere målsetninger enn man tror er oppnåelig for å gjøre det enklere å nå budsjettet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
overestimering av ressursbehov for å sikre tilstrekkelig tilgang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
at tildelte midler brukes opp før budsjettperioden er over for å unngå reduserte bevilgninger neste periode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tilpasning av inntekter og kostnader for å nå periodens budsjettmål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
at man fremskynder kostnader om man likevel ikke kommer til å nå budsjettet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Budsjetter er for dårlig knyttet opp mot organisasjonens strategi. *

	Helt uenig	2	Verken enig eller uenig	4	Helt enig
	1		3		5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	Helt uenig	2	Verken enig eller uenig	4	Helt enig
	1		3		5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- 2
eller
- 5 Svært godt
eller
- 4
eller
- 3

24) Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om Beyond Budgeting (styring uten budsjetter)? *

	Ikke viktig		Svært viktig		
	1	2	3	4	5
Bøker, artikler ol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forelesninger ved høyskole, universitet el.l.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurs, seminarer el.l.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte ved høyskole, universitet el.l.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personer med erfaring fra Beyond Budgeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedrifter med erfaring fra Beyond Budgeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alliansen vi er medlem i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beyond Budgeting Round Table	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Til slutt ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg.

25) Hva er din alder?

- Velg alternativ -

26) Hvor mange år har du vært ansatt i sparebanken du nå jobber for? *

- Velg alternativ -

2. Intervjuguide

INNLEDNING

1. Informasjon

- a. Informasjon om masterutredningen og oss, kort om hensikten med intervjuet.
- b. Informasjon i forbindelse med anonymitet, konsekvenser og gjennomføring av intervju (varighet etc). Om det er noe intervjuobjektet lurer på før vi går i gang med intervjuet.

2. Om intervjuobjektet

- a. Presentasjon av seg selv
- b. Nåværende og historisk rolle i HB (fartstid)

LØNNSOMHET

1. Forklar kort hvilke faktorer som kan være med på å forklare Handelsbankens lønnsomhet de siste 20 årene?

STYRINGSSYSTEM

1. Hvordan mener du at styringssystemet deres påvirker lønnsomheten til banken?
2. Kan du beskrive sentrale styringsverktøy som dere bruker?
 - a. Hvordan ser de ut (utforming)? Beskrive sentrale elementer.
 - b. Til hvilket formål blir de brukt?
 - c. Hvordan blir de brukt?
 - d. Brukt i hele organisasjonen/avdelingen eller kun deler av den?
3. Detaljert info om hvert verktøy som er nevnt
 - a. Beskrive styrker/svakheter ved bruk av [styringsverktøyet]
 - b. Mener du bruk av [styringsverktøyet] bidrar til forbedrede resultater?
 - i. På hvilken måte /Hvordan?
4. Er det noen kombinasjoner av styringsverktøy som du opplever som spesielt gunstig?
 - a. Er det de enkelte verktøyene eller kombinasjoner av verktøy som er det essensielle?

- b. Hva er det som gjør denne/disse kombinasjonen(e) gunstig(e)?
 - c. Kombinasjon av verktøy og andre styringsprinsipper
5. Hvordan styringssystemet i Handelsbanken skiller seg fra tidligere bank?
- a. Hva er de mest sentrale forskjellene?
 - b. Hva er bedre/dårligere?

STYRINGSVERKTØY MED POSITIV EFFEKT PÅ LØNNSOMHET

(Spørsmål her avhenger av hvor mye vi har snakket om dette over.)

- 1. Benchmarking:** I vår analyse fant vi at bruk av benchmarking har en positiv påvirkning på lønnsomheten. Handelsbanken er også kjent for bruk av benchmarking.
- a. Kan du beskrive hvordan benchmarking blir brukt som styringsverktøy hos dere?
 - i. Hva blir benchmarket?
 - ii. Hvem blir benchmarket mot hvem?
 - iii. Hvordan kommuniseres benchmarkingsinformasjonen rundt i bedriften?
 - iv. Hvordan brukes benchmarkingsdataene/resultatene i den daglige driften?
 - b. Hvilke formål bruker dere benchmarking til?
 - c. Hvorfor mener du at benchmarking kan være en driver for lønnsomhet? /Hvordan kan benchmarking bidra til å forbedre virksomheter?
 - d. Er det forskjeller i bruk av intern eller ekstern benchmarking?
- 2.** Videre har vi funnet analyseindikasjoner på andre verktøy som kan ha positiv effekt på lønnsomhet. Deriblant kundelønnsomhetsanalyser.
- a. Er dette et verktøy som blir brukt hos dere?
 - b. Hvis ja, kan du beskrive hvordan styringsverktøyet blir brukt som hos dere?
 - c. Hvorfor mener du at styringsverktøyet kan være en driver for lønnsomhet? /Hvordan kan styringsverktøyet bidra til å forbedre virksomheter?

BUDSJETT

- 1) Handelsbanken er kjent for å styre uten budsjetter. I vår analyse finner vi indikasjoner på at bruk av budsjett har en negativ sammenheng med lønnsomhet. Hva tror du er årsaken til dette?

-
- 2) Hvilke fordeler mener du det ligger i å styre uten budsjett?
 - 3) Hvordan løses de forhold som mange virksomheter løser ved bruk av budsjett?
 - a. Planlegging/koordinering/ressursallokering
 - b. Prognoser: Hva skiller disse fra budsjett?
 - c. Prestasjonsevaluering, motivasjon og belønning?
 - 4) Vi har i vår analyse funnet indikasjoner på at sammenhengen mellom bruk av budsjett og lønnsomhet kan variere ut i fra hvilket formål en bruker budsjettet til. Vi har blant annet funnet indikasjoner på at planlegging/kontrollering henger negativt sammen med lønnsomhet, mens bruk av budsjett i en belønningssammenheng kan henge positivt sammen med lønnsomhet, hva tror du er årsaken til dette?
 - a. Dere har valgt en annen form for belønningssystem, et profittdelingssystem, hvordan mener du dette kan bidra til lønnsomhet? Fokus: hva man oppfatter som årsakssammenhenger

STØRRELSE

1. Handelsbanken er en av de største bankene i Skandinavia. I vår analyse har vi funnet at størrelse er en signifikant variabel i forhold til lønnsomhet. Hva slags betydning mener du at bankens størrelse har for lønnsomheten til banken?
 - a. På hvilken måte?
2. Vi har funnet at benchmarking i større grad er brukt blant større banker, hvorfor tror du benchmarking kan være hensiktsmessig i en stor virksomhet?
3. Hvordan tror du bankens størrelse kan påvirke nytten av ulike styringsverktøy?

FINANSKRISEN/USIKKERHET

I vår analyse ønsker vi å undersøke om det er styringsverktøy som egner seg bedre enn andre under usikkerhet. Handelsbanken klarte seg langt bedre enn mange andre banker under finanskrisen

1. Kan de styringsverktøyene dere bruker, eksempelvis utstrakt bruk av benchmarking og uten budsjett, ha bidratt til dette?

2. Hvilke egenskaper ved styringsverktøy ser du på som viktigst for å takle usikkerhet i omgivelsene?

GENERALISERING

1. Frihetsgrader i utforming
 - a. I hvor stor grad er det forskjeller mellom Handelsbanken i forskjellige land? Hvor stor frihet har Handelsbanken i Norge? Forskjeller mellom norske og svenske Handelsbanken?
 - b. Hvor stor grad av frihet har hver enkelt filial?
 - i. Legger filialene selv opp hva slags styringsverktøy de bruker?
 - ii. Hva bestemmes sentralt?
 - iii. Er det mulig å avvike fra sentrale bestemmelser?

AVSLUTNING

Er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

3. Deskriptiv statistikk

1: BRUK AV STYRINGSVERKTØY

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median
Budsjett ja/nei	81	0	0,8889	0,0351	0,3162	0,0000	1,0000	1,0000
B_Budsj (gj) 72	72	9	3,4537	0,0761	0,6453	1,0000	3,0000	3,5000
B_Budsj (gj) 81	81	0	3,181	0,110	0,986	1,000	2,917	3,333
Bruk ABC 81	81	0	1,2469	0,0756	0,6806	1,0000	1,0000	1,0000
Bruk BSC 81	81	0	2,370	0,169	1,520	1,000	1,000	2,000
Bruk Bench 81	81	0	3,000	0,144	1,294	1,000	2,000	3,000
Bruk RP 81	81	0	3,000	0,141	1,265	1,000	2,000	3,000
Bruk KL 81	81	0	2,741	0,118	1,058	1,000	2,000	3,000

Variable	Q3	Maximum
Budsjett ja/nei	1,0000	1,0000
B_Budsj (gj) 72	3,8333	5,0000
B_Budsj (gj) 81	3,833	5,000
Bruk ABC 81	1,0000	5,0000
Bruk BSC 81	4,000	5,000
Bruk Bench 81	4,000	5,000
Bruk RP 81	4,000	5,000
Bruk KL 81	4,000	5,000

2: OVERSIKT ANDRE VARIABLER

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
Org. struktur	81	0	2,210	0,191	1,723	0,000	0,000	2,000	4,000
Strategi	81	0	2,617	0,113	1,019	1,000	2,000	2,000	3,000
EKR 2009	81	0	8,402	0,502	4,521	-4,597	5,753	8,317	10,935
DKI 2009	81	0	55,91	1,12	10,11	34,54	48,13	55,01	62,82
Størrelse 2009	81	0	9375	2349	21140	379	1583	2560	4988

Variable	Maximum
Org. struktur	5,000
Strategi	5,000
EKR 2009	25,269
DKI 2009	87,05
Størrelse 2009	123761

3: GJENNOMSNIITTLIG NYTTE AV STYRINGSVERKTØY (ALLE)

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median
E_Budsj (gj) 81	81	0	3,4239	0,0843	0,7583	1,0000	3,0000	3,5000
Nytte ABC 81	81	0	0,5556	0,0978	0,8803	0,0000	0,0000	0,0000
Nytte BSC 81	81	0	1,963	0,211	1,900	0,000	0,000	1,000
Nytte Bench 81	81	0	3,012	0,194	1,743	0,000	2,000	3,000
Nytte RP 81	81	0	2,889	0,177	1,597	0,000	2,000	3,000
Nytte KL 81	81	0	2,975	0,178	1,604	0,000	2,000	3,000

Variable	Q3	Maximum
E_Budsj (gj) 81	4,0000	5,0000
Nytte ABC 81	1,0000	4,0000
Nytte BSC 81	4,000	5,000
Nytte Bench 81	4,000	5,000
Nytte RP 81	4,000	5,000
Nytte KL 81	4,000	5,000

4: BRUK OG NYTTE FOR BRUKERNE

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median
B_Budsj (gj) 72	72	9	3,4537	0,0761	0,6453	1,0000	3,0000	3,5000
E_Budsj (gj) 72	72	9	3,5139	0,0845	0,7174	1,0000	3,1667	3,6667
Bruk ABC_B	12	69	2,667	0,256	0,888	2,000	2,000	2,500
Nytte ABC_B	9	72	2,556	0,242	0,726	2,000	2,000	2,000
Bruk BSC_B	43	38	3,581	0,167	1,096	2,000	3,000	4,000
Nytte BSC_B	40	41	3,675	0,166	1,047	1,000	3,000	4,000
Bruk Bench_B	64	17	3,531	0,109	0,872	2,000	3,000	4,000
Nytte bench_B	61	20	3,869	0,118	0,922	2,000	3,000	4,000
Bruk RP_B	67	14	3,418	0,117	0,956	2,000	3,000	3,000
Nytte RP_B	64	17	3,563	0,124	0,990	1,000	3,000	4,000
Bruk KL_B	68	13	3,0735	0,0967	0,7977	2,0000	2,0000	3,0000
Nytte KL_B	65	16	3,569	0,132	1,060	1,000	3,000	4,000

Variable	Q3	Maximum
B_Budsj (gj) 72	3,8333	5,0000
E_Budsj (gj) 72	4,0000	5,0000
Bruk ABC_B	3,000	5,000
Nytte ABC_B	3,000	4,000
Bruk BSC_B	5,000	5,000
Nytte BSC_B	4,000	5,000
Bruk Bench_B	4,000	5,000
Nytte bench_B	5,000	5,000
Bruk RP_B	4,000	5,000
Nytte RP_B	4,000	5,000
Bruk KL_B	4,0000	5,0000
Nytte KL_B	4,000	5,000

4. Bruk av styringsverktøy

4.1 Samlet korrelasjonsmatrise

N=81	ABC	BSC	Benchm.	Budsjett	RP	KL	Struktur	Strategi	EKR	DK/I
ABC										
BSC	***0,333									
Benchm.	*0,199	***0,311								
Budsjett (gj.snitt)	0,085	0,076	0,052							
RP	0,16	0,111	***0,336	0,032						
KL	0,038	0,053	**0,219	0,175	0,149					
Struktur	-0,045	0,032	0,174	-0,129	0,149	0,037				
Strategi	0,102	***0,399	0,114	0,066	**0,223	0,127	0,139			
EKR	0,019	0,042	***0,417	**0,253	*0,185	**0,236	0,113	0,09		
DK/I	-0,012	0,062	**0,272	*0,194	-0,049	-0,147	-0,076	-0,057	***0,600	
Størrelse	0,101	***0,313	***0,312	**0,246	0,149	0,039	**0,259	***0,336	***0,360	***0,284

4.2 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel basert på budsjettbrukerne (EKR)

The regression equation is
 EKR 2009 = 7,83 - 1,25 B_Budsj (gj) 72 + 0,054 Bruk ABC 81 - 0,337 Bruk BSC 81 + 1,03 Bruk Bench 81 - 0,148 Bruk RP 81 + 0,799 Bruk KL 81 + 0,000054 Størrelse 2009

72 cases used, 9 cases contain missing values

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	7,832	2,611	3,00	0,004
B_Budsj (gj) 72	-1,2478	0,7767	-1,61	0,113
Bruk ABC 81	0,0536	0,7141	0,08	0,940
Bruk BSC 81	-0,3368	0,3314	-1,02	0,313
Bruk Bench 81	1,0343	0,4002	2,58	0,012
Bruk RP 81	-0,1482	0,3815	-0,39	0,699
Bruk KL 81	0,7990	0,4713	1,70	0,095
Størrelse 2009	0,00005431	0,00003054	1,78	0,080

S = 3,75397 R-Sq = 21,5% R-Sq(adj) = 12,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	246,91	35,27	2,50	0,024
Residual Error	64	901,91	14,09		
Total	71	1148,82			

4.3 Regresjonsanalyse med gjennomsnittsvariabel basert på budsjettbrukerne (DKI)

The regression equation is
 DKI 2009 = 53,0 + 2,58 B_Budsj (gj) 72 - 0,81 Bruk ABC 81 + 1,48 Bruk BSC 81 - 1,85 Bruk Bench 81 + 0,45 Bruk RP 81 - 1,04 Bruk KL 81 - 0,000126 Størrelse 2009

72 cases used, 9 cases contain missing values

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	52,978	6,857	7,73	0,000
B_Budsj (gj) 72	2,580	2,039	1,27	0,210
Bruk ABC 81	-0,806	1,875	-0,43	0,669
Bruk BSC 81	1,4793	0,8702	1,70	0,094
Bruk Bench 81	-1,854	1,051	-1,76	0,082
Bruk RP 81	0,452	1,002	0,45	0,653
Bruk KL 81	-1,045	1,237	-0,84	0,402
Størrelse 2009	-0,00012614	0,00008018	-1,57	0,121

S = 9,85664 R-Sq = 13,3% R-Sq(adj) = 3,8%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	956,20	136,60	1,41	0,218
Residual Error	64	6217,81	97,15		
Total	71	7174,01			

4.4 Regresjonsanalyse med EKR, budsjett og størrelse

The regression equation is
 EKR 2009 = 10,2 - 2,71 Budsjett ja/nei + 0,000065 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	10,200	1,528	6,67	0,000
Budsjett ja/nei	-2,710	1,549	-1,75	0,084
Størrelse 2009	0,00006520	0,00002318	2,81	0,006

S = 4,18971 R-Sq = 16,3% R-Sq(adj) = 14,1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	266,17	133,09	7,58	0,001
Residual Error	78	1369,19	17,55		
Total	80	1635,36			

5. Bruk av styringsverktøy til ulike formål

5.1 Regresjonsanalyse EKR versus enkeltformål

The regression equation is
 EKR 2009 = 7,49 + 0,910 5: Planlegging - 1,30 5: Koordinering
 - 0,650 5: Ressursallokering - 0,133 5: Motivering
 + 0,247 5: Kontroll, oppfølging og/elle + 0,799 5: Belønning
 + 0,000081 Størrelse 2009

72 cases used, 9 cases contain missing values

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	7,489	2,651	2,82	0,006
5: Planlegging	0,9095	0,7414	1,23	0,224
5: Koordinering	-1,3038	0,6884	-1,89	0,063
5: Ressursallokering	-0,6499	0,6797	-0,96	0,343
5: Motivering	-0,1329	0,6125	-0,22	0,829
5: Kontroll, oppfølging og/elle	0,2470	0,7103	0,35	0,729
5: Belønning	0,7987	0,4081	1,96	0,055
Størrelse 2009	0,00008087	0,00002914	2,77	0,007

S = 3,73280 R-Sq = 22,4% R-Sq(adj) = 13,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	257,05	36,72	2,64	0,019
Residual Error	64	891,76	13,93		
Total	71	1148,82			

5.2 Samspill forkant-prosesser

Correlation Matrix

	5: Planlegging	5: Koordinering
5: Koordinering	0,616	
5: Ressursalloke	0,457	0,667

Cell Contents: Pearson correlation

Item and Total Statistics

Variable	Total Count	Mean	StDev
5: Planlegging	72	3,875	0,838
5: Koordinering	72	3,278	0,996
5: Ressursallokering	72	3,333	0,919
Total	72	10,486	2,344

Cronbach's Alpha = 0,8064

5.3 Samspill etterkant-prosesser

Correlation Matrix

	5: Motivering	5: Kontroll, opp
5: Kontroll, opp	0,573	
5: Belønning	0,386	0,336

Cell Contents: Pearson correlation

Item and Total Statistics

Variable	Total		
	Count	Mean	StDev
5: Motivering	72	3,431	0,932
5: Kontroll, oppfølging og/elle	72	3,944	0,837
5: Belønning	72	2,861	1,225
Total	72	10,236	2,353

Cronbach's Alpha = 0,6678

[Tar ut belønning]

Correlation Matrix

Pearson correlation of 5: Motivering and 5: Kontroll, oppfølging og/elle = 0,573

Item and Total Statistics

Variable	Total		
	Count	Mean	StDev
5: Motivering	72	3,4306	0,9319
5: Kontroll, oppfølging og/elle	72	3,9444	0,8373
Total	72	7,3750	1,5694

5.4 Regresjonsanalyse DK/I versus formål

The regression equation is
 DK/I 2009 = 55,4 + 0,0658 Forkantprosesser + 0,187 Motivasjon og evaluering
 - 1,33 5: Belønning - 0,000115 Størrelse 2009

72 cases used, 9 cases contain missing values

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	55,448	3,824	14,50	0,000
Forkantprosesser	0,06580	0,04393	1,50	0,139
Motivasjon og evaluering	0,1873	0,2518	0,74	0,460
5: Belønning	-1,333	1,060	-1,26	0,213
Størrelse 2009	-0,00011467	0,00007312	-1,57	0,122

S = 9,81548 R-Sq = 10,0% R-Sq(adj) = 4,7%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	4	718,99	179,75	1,87	0,127
Residual Error	67	6455,02	96,34		
Total	71	7174,01			

6. Situasjonsvariabler

6.1 Korrelasjonsmatrise mellom bruk og nytte av verktøy korrelert med størrelse for brukerne

	Bruk brukere		Nytte brukere	
	Pearson r	P-verdi	Pearson r	P-verdi
ABC	0,099	0,76	0,717	**0,03
BSC	0,247	0,111	0,198	0,221
Benchmarking	0,279	**0,026	0,088	0,502
Budsjett	-0,035	0,772	-0,176	0,14
RP	0,232	*0,059	0,167	0,186
KL	0,065	0,6	0,114	0,366
EKR	0,36	***0,001		
DK/I	-0,284	***0,01		

6.2 T-tester gjort på gjennomsnittsverdier mellom bruk og nytte av verktøyene.

ANOVA tester er gjort i forkant av t-testene. Disse vises ikke i vedlegget.

ABC (ulik varians)

Two-Sample T-Test and CI: Bruk ABC 81; Nytte ABC 81

Two-sample T for Bruk ABC 81 vs Nytte ABC 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
Bruk ABC 81	81	1,247	0,681	0,076
Nytte ABC 81	81	0,556	0,880	0,098

Difference = mu (Bruk ABC 81) - mu (Nytte ABC 81)

Estimate for difference: 0,691

95% CI for difference: (0,447; 0,936)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 5,59 P-Value = 0,000 DF = 150

Balansert målstyring (lik varians)

Two-Sample T-Test and CI: Bruk BSC 81; Nytte BSC 81

Two-sample T for Bruk BSC 81 vs Nytte BSC 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
Bruk BSC 81	81	2,37	1,52	0,17
Nytte BSC 81	81	1,96	1,90	0,21

Difference = mu (Bruk BSC 81) - mu (Nytte BSC 81)

Estimate for difference: 0,407

95% CI for difference: (-0,127; 0,941)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,51 P-Value = 0,134 DF = 160

Both use Pooled StDev = 1,7208

Benchmarking (lik varians)

Two-Sample T-Test and CI: Bruk Bench 81; Nytte Bench 81

Two-sample T for Bruk Bench 81 vs Nytte Bench 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
Bruk Bench 81	81	3,00	1,29	0,14
Nytte Bench 81	81	3,01	1,74	0,19

Difference = mu (Bruk Bench 81) - mu (Nytte Bench 81)

Estimate for difference: -0,012

95% CI for difference: (-0,489; 0,464)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,05 P-Value = 0,959 DF = 160

Both use Pooled StDev = 1,5350

Rullende prognoser (lik varians)

Two-Sample T-Test and CI: Bruk RP 81; Nytte RP 81

Two-sample T for Bruk RP 81 vs Nytte RP 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
Bruk RP 81	81	3,00	1,26	0,14
Nytte RP 81	81	2,89	1,60	0,18

Difference = mu (Bruk RP 81) - mu (Nytte RP 81)

Estimate for difference: 0,111

95% CI for difference: (-0,336; 0,558)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,49 P-Value = 0,624 DF = 160

Both use Pooled StDev = 1,4405

Kundelønnsomhetsanalyser (lik varians)

Two-Sample T-Test and CI: Bruk KL 81; Nytte KL 81

Two-sample T for Bruk KL 81 vs Nytte KL 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
Bruk KL 81	81	2,74	1,06	0,12
Nytte KL 81	81	2,98	1,60	0,18

Difference = mu (Bruk KL 81) - mu (Nytte KL 81)

Estimate for difference: -0,235

95% CI for difference: (-0,656; 0,187)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,10 P-Value = 0,274 DF = 160

Both use Pooled StDev = 1,3590

Budsjett (lik varians)

Two-Sample T-Test and CI: B_Budsj (gj) 81; E_Budsj (gj) 81

Two-sample T for B_Budsj (gj) 81 vs E_Budsj (gj) 81

	N	Mean	StDev	SE Mean
B_Budsj (gj) 81	81	3,181	0,986	0,11
E_Budsj (gj) 81	81	3,424	0,758	0,084

Difference = mu (B_Budsj (gj) 81) - mu (E_Budsj (gj) 81)

Estimate for difference: -0,243

95% CI for difference: (-0,516; 0,030)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,76 P-Value = 0,081 DF = 160

Both use Pooled StDev = 0,8794

6.3 Regresjonsanalyse med størrelse og økonomistyringsinnovasjoner

Regresjonsanalyse med EKR

The regression equation is
 Samlet innovasjonsbruk = 60,9 + 2,60 EKR 2009 + 0,00248 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	60,89	45,29	1,34	0,183
EKR 2009	2,598	5,062	0,51	0,609
Størrelse 2009	0,002484	0,001083	2,29	0,024

S = 190,951 R-Sq = 8,6% R-Sq(adj) = 6,2%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	267144	133572	3,66	0,030
Residual Error	78	2844054	36462		
Total	80	3111198			

Regresjonsanalyse med DKI

The regression equation is
 Samlet innovasjonsbruk = 93 - 0,22 DKI 2009 + 0,00265 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	93,5	128,3	0,73	0,468
DKI 2009	-0,221	2,206	-0,10	0,921
Størrelse 2009	0,002654	0,001055	2,52	0,014

S = 191,261 R-Sq = 8,3% R-Sq(adj) = 5,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	257909	128954	3,53	0,034
Residual Error	78	2853289	36581		
Total	80	3111198			

6.4 Regresjonsanalyser med strategi og struktur

Regresjonsanalyse med strategi (EKR)

The regression equation is
 EKR 2009 = 5,63 - 2,26 Budsjett ja/nei - 0,232 Bruk ABC 81 - 0,401 Bruk BSC 81 + 1,17 Bruk Bench 81 + 0,087 Bruk RP 81 + 0,612 Bruk KL 81 + 0,000052 Størrelse 2009 + 0,032 Strategi

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	5,631	2,343	2,40	0,019
Budsjett ja/nei	-2,256	1,500	-1,50	0,137
Bruk ABC 81	-0,2324	0,7018	-0,33	0,741
Bruk BSC 81	-0,4015	0,3545	-1,13	0,261
Bruk Bench 81	1,1695	0,4025	2,91	0,005
Bruk RP 81	0,0868	0,3851	0,23	0,822
Bruk KL 81	0,6118	0,4373	1,40	0,166
Størrelse 2009	0,00005216	0,00002495	2,09	0,040
Strategi	0,0318	0,5096	0,06	0,950

S = 3,97582 R-Sq = 30,4% R-Sq(adj) = 22,7%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	8	497,24	62,16	3,93	0,001
Residual Error	72	1138,12	15,81		
Total	80	1635,36			

Regresjonsanalyse med strategi (DKI)

The regression equation is
 DKI 2009 = 59,4 + 2,25 Budsjett ja/nei - 0,31 Bruk ABC 81 + 1,60 Bruk BSC 81 - 2,04 Bruk Bench 81 + 0,641 Bruk RP 81 - 0,88 Bruk KL 81 - 0,000119 Størrelse 2009 - 0,45 Strategi

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	59,392	5,681	10,45	0,000
Budsjett ja/nei	2,251	3,637	0,62	0,538
Bruk ABC 81	-0,308	1,702	-0,18	0,857
Bruk BSC 81	1,5957	0,8598	1,86	0,068
Bruk Bench 81	-2,0359	0,9761	-2,09	0,041
Bruk RP 81	0,6414	0,9339	0,69	0,494
Bruk KL 81	-0,879	1,060	-0,83	0,410
Størrelse 2009	-0,00011884	0,00006051	-1,96	0,053
Strategi	-0,450	1,236	-0,36	0,717

S = 9,64163 R-Sq = 18,1% R-Sq(adj) = 9,1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	8	1484,03	185,50	2,00	0,059
Residual Error	72	6693,19	92,96		
Total	80	8177,22			

Regresjonsanalyse med organisasjonsstruktur (EKR)

The regression equation is
 EKR 2009 = 5,96 - 2,32 Budsjett ja/nei - 0,263 Bruk ABC 81 - 0,400 Bruk BSC 81 + 1,18 Bruk Bench 81 + 0,109 Bruk RP 81 + 0,613 Bruk KL 81 + 0,000055 Størrelse 2009 - 0,130 Org.struktur

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	5,963	2,317	2,57	0,012
Budsjett ja/nei	-2,324	1,497	-1,55	0,125
Bruk ABC 81	-0,2628	0,7022	-0,37	0,709
Bruk BSC 81	-0,4001	0,3342	-1,20	0,235
Bruk Bench 81	1,1829	0,3990	2,96	0,004
Bruk RP 81	0,1091	0,3782	0,29	0,774
Bruk KL 81	0,6128	0,4331	1,41	0,161
Størrelse 2009	0,00005474	0,00002439	2,24	0,028
Org.struktur	-0,1302	0,2727	-0,48	0,634

S = 3,96965 R-Sq = 30,6% R-Sq(adj) = 22,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	8	500,78	62,60	3,97	0,001
Residual Error	72	1134,58	15,76		
Total	80	1635,36			

Regresjonsanalyse med organisasjonsstruktur (DK/I)

The regression equation is
 DKI 2009 = 58,3 + 2,24 Budsjett ja/nei - 0,23 Bruk ABC 81 + 1,50 Bruk BSC 81 - 2,01 Bruk Bench 81 + 0,543 Bruk RP 81 - 0,92 Bruk KL 81 - 0,000128 Størrelse 2009 + 0,216 Org.struktur

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	58,309	5,629	10,36	0,000
Budsjett ja/nei	2,236	3,637	0,61	0,541
Bruk ABC 81	-0,230	1,706	-0,13	0,893
Bruk BSC 81	1,5018	0,8118	1,85	0,068
Bruk Bench 81	-2,0112	0,9692	-2,08	0,042
Bruk RP 81	0,5432	0,9188	0,59	0,556
Bruk KL 81	-0,924	1,052	-0,88	0,383
Størrelse 2009	-0,00012842	0,00005926	-2,17	0,034
Org.struktur	0,2159	0,6624	0,33	0,745

S = 9,64339 R-Sq = 18,1% R-Sq(adj) = 9,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	8	1481,58	185,20	1,99	0,060
Residual Error	72	6695,64	92,99		
Total	80	8177,22			

7. Kombinasjoner

7.1 Korrelasjonsanalyser

Mellom verktøy, brukerne

	ABC	BSC	Benchm.	Budsjett	RP
ABC (n=12)					
BSC (n=43)	***0,762				
Benchmarking (n=64)	0,058	0,127			
Budsjett(gj) n=72)	-0,164	-0,041	0,081		
RP (n=67)	0,373	0,181	0,175	-0,032	
KL (n=68)	0,041	-0,062	-0,192	**0,282	-0,036

Mellom bruk og nytte av verktøy, brukerne

Bruk/nytte	ABC	BSC	Benchm.	Budsjett	RP	KL
	(n=9)	(n=40)	(n=61)	(n=72)	(n=64)	(n=65)
ABC (n=12)	0,58	**0,788	0,345	-0,232	0,18	-0,1
BSC (n=43)	0,548	***0,834	-0,014	0,067	0,17	-0,016
Benchmarking (n=64)	-0,103	0,194	***0,720	0,102	0,203	0,061
Budsjett(gj.) (n=72)	-0,482	-0,26	0,053	***0,757	0,14	0,204
RP (n=67)	0,516	0,234	0,114	0,181	***0,679	*0,228
KL (n=68)	0	-0,185	-0,067	0,21	-0,031	***0,595

Mellom sammenslåtte variabler og enkeltverktøy

N=81	BSC/Bench	RP/Bench	KL/Bench	RP/KL	Budsjett81/KL
BSC/Bench					
RP/Bench	***0,542				
KL/Bench	***0,456	***0,662			
RP/KL	0,179	***0,674	***0,653		
Budsjett81/KL	0,019	0,071	***0,483	***0,531	
ABC	***0,363	*0,210	0,141	0,107	0,064
BSC	***0,848	**0,248	0,183	0,096	0,061
Benchmarking	***0,675	***0,792	***0,799	***0,351	0,121
Budsjett	0,03	-0,035	0,068	0,105	***0,715
RP	*0,215	***0,779	***0,310	***0,759	0,1
KL	0,057	*0,200	***0,700	***0,697	***0,777

7.2 Regresjonsanalyser

EKR vs. kombinasjoner

The regression equation is
 EKR 2009 = 6,42 - 0,105 BSC&Benchmarking + 0,023 RP&Benchmarking
 + 0,512 KL&Benchmarking + 0,017 RP&KL - 0,271 Budsjett81&KL
 + 0,000051 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	6,422	1,129	5,69	0,000
BSC&Benchmarking	-0,10477	0,09014	-1,16	0,249
RP&Benchmarking	0,0232	0,1457	0,16	0,874
KL&Benchmarking	0,5121	0,1496	3,42	0,001
RP&KL	0,0167	0,1731	0,10	0,923
Budsjett81&KL	-0,2710	0,1456	-1,86	0,067
Størrelse 2009	0,00005075	0,00002355	2,16	0,034

S = 3,86321 R-Sq = 32,5% R-Sq(adj) = 27,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	530,96	88,49	5,93	0,000
Residual Error	74	1104,40	14,92		
Total	80	1635,36			

DKI vs. kombinasjoner

The regression equation is
 DKI 2009 = 57,3 + 0,312 BSC&Benchmarking - 0,102 RP&Benchmarking
 - 0,884 KL&Benchmarking + 0,311 RP&KL + 0,356 Budsjett81&KL
 - 0,000116 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	57,302	2,794	20,51	0,000
BSC&Benchmarking	0,3123	0,2232	1,40	0,166
RP&Benchmarking	-0,1021	0,3606	-0,28	0,778
KL&Benchmarking	-0,8836	0,3703	-2,39	0,020
RP&KL	0,3110	0,4285	0,73	0,470
Budsjett81&KL	0,3560	0,3604	0,99	0,326
Størrelse 2009	-0,00011626	0,00005829	-1,99	0,050

S = 9,56345 R-Sq = 17,2% R-Sq(adj) = 10,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	1409,20	234,87	2,57	0,026
Residual Error	74	6768,02	91,46		
Total	80	8177,22			

EKR vs. kombinasjoner og enkeltverktøy

The regression equation is
 EKR 2009 = 2,19 - 0,081 BSC&Benchmarking + 0,099 RP&Benchmarking
 + 0,197 KL&Benchmarking - 0,232 RP&KL - 0,474 Budsjett81&KL
 - 0,169 Bruk ABC 81 - 0,087 Bruk BSC 81 + 0,51 Bruk Bench 81
 + 0,43 Bruk RP 81 + 2,38 Bruk KL 81 + 0,32 B_Budsj (gj) 81
 + 0,000047 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,193	4,463	0,49	0,625
BSC&Benchmarking	-0,0807	0,2348	-0,34	0,732
RP&Benchmarking	0,0988	0,3105	0,32	0,751
KL&Benchmarking	0,1966	0,3968	0,50	0,622
RP&KL	-0,2323	0,4124	-0,56	0,575
Budsjett81&KL	-0,4739	0,4517	-1,05	0,298
Bruk ABC 81	-0,1689	0,7107	-0,24	0,813
Bruk BSC 81	-0,0869	0,7771	-0,11	0,911
Bruk Bench 81	0,514	1,565	0,33	0,744
Bruk RP 81	0,426	1,104	0,39	0,701
Bruk KL 81	2,380	1,681	1,42	0,161
B_Budsj (gj) 81	0,321	1,397	0,23	0,819
Størrelse 2009	0,00004662	0,00002431	1,92	0,059

S = 3,95352 R-Sq = 35,0% R-Sq(adj) = 23,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	12	572,50	47,71	3,05	0,002
Residual Error	68	1062,86	15,63		
Total	80	1635,36			

DKI vs. kombinasjoner og enkeltverktøy

The regression equation is
 DKI 2009 = 75,8 - 0,214 BSC&Benchmarking - 0,100 RP&Benchmarking
 + 0,391 KL&Benchmarking + 0,981 RP&KL + 1,56 Budsjett81&KL
 - 0,16 Bruk ABC 81 + 2,12 Bruk BSC 81 - 1,98 Bruk Bench 81
 - 1,74 Bruk RP 81 - 9,83 Bruk KL 81 - 2,67 B_Budsj (gj) 81
 - 0,000101 Størrelse 2009

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	75,79	10,68	7,09	0,000
BSC&Benchmarking	-0,2135	0,5620	-0,38	0,705
RP&Benchmarking	-0,1005	0,7431	-0,14	0,893
KL&Benchmarking	0,3909	0,9497	0,41	0,682
RP&KL	0,9813	0,9871	0,99	0,324
Budsjett81&KL	1,555	1,081	1,44	0,155
Bruk ABC 81	-0,157	1,701	-0,09	0,927
Bruk BSC 81	2,119	1,860	1,14	0,259
Bruk Bench 81	-1,978	3,745	-0,53	0,599
Bruk RP 81	-1,742	2,642	-0,66	0,512
Bruk KL 81	-9,830	4,023	-2,44	0,017
B_Budsj (gj) 81	-2,669	3,344	-0,80	0,428
Størrelse 2009	-0,00010123	0,00005818	-1,74	0,086

S = 9,46269 R-Sq = 25,5% R-Sq(adj) = 12,4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	12	2088,32	174,03	1,94	0,044
Residual Error	68	6088,89	89,54		
Total	80	8177,22			

8. Regresjonsanalyser for alle år

2005 (EKR)

The regression equation is
 EKR 2005 = 8,98 - 0,18 Budsjett ja/nei - 0,199 Bruk ABC 81 - 0,141 Bruk BSC
 81 + 0,404 Bruk Bench 81 - 0,351 Bruk RP 81 + 0,206 Bruk KL 81 + 0,000241
 Størrelse 2005

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	8,978	1,857	4,83	0,000
Budsjett ja/nei	-0,182	1,237	-0,15	0,883
Bruk ABC 81	-0,1994	0,5815	-0,34	0,733
Bruk BSC 81	-0,1407	0,2783	-0,51	0,615
Bruk Bench 81	0,4044	0,3294	1,23	0,224
Bruk RP 81	-0,3507	0,3124	-1,12	0,265
Bruk KL 81	0,2059	0,3591	0,57	0,568
Størrelse 2005	0,00024077	0,00003614	6,66	0,000

S = 3,29399 R-Sq = 46,4% R-Sq(adj) = 41,3%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	686,95	98,14	9,04	0,000
Residual Error	73	792,08	10,85		
Total	80	1479,03			

2005 (DK/I)

The regression equation is
 DKI 2005 = 61,3 + 1,20 Budsjett ja/nei - 0,44 Bruk ABC 81 + 1,19 Bruk BSC 81 - 0,969 Bruk Bench 81 + 1,00 Bruk RP 81 - 1,96 Bruk KL 81 - 0,000215 Størrelse 2005

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	61,319	5,180	11,84	0,000
Budsjett ja/nei	1,203	3,451	0,35	0,728
Bruk ABC 81	-0,445	1,622	-0,27	0,785
Bruk BSC 81	1,1949	0,7762	1,54	0,128
Bruk Bench 81	-0,9688	0,9187	-1,05	0,295
Bruk RP 81	1,0010	0,8712	1,15	0,254
Bruk KL 81	-1,955	1,001	-1,95	0,055
Størrelse 2005	-0,0002154	0,0001008	-2,14	0,036

S = 9,18608 R-Sq = 15,9% R-Sq(adj) = 7,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	1166,77	166,68	1,98	0,070
Residual Error	73	6160,04	84,38		
Total	80	7326,81			

2006 (EKR)

The regression equation is
 EKR 2006 = 10,8 - 2,19 Budsjett ja/nei - 0,616 Bruk ABC 81 + 0,278 Bruk BSC 81 + 0,242 Bruk Bench 81 + 0,049 Bruk RP 81 - 0,238 Bruk KL 81 + 0,000160 Størrelse 2006

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	10,763	1,530	7,03	0,000
Budsjett ja/nei	-2,187	1,019	-2,15	0,035
Bruk ABC 81	-0,6163	0,4789	-1,29	0,202
Bruk BSC 81	0,2780	0,2293	1,21	0,229
Bruk Bench 81	0,2417	0,2713	0,89	0,376
Bruk RP 81	0,0491	0,2573	0,19	0,849
Bruk KL 81	-0,2385	0,2958	-0,81	0,423
Størrelse 2006	0,00015970	0,00002522	6,33	0,000

S = 2,71395 R-Sq = 52,6% R-Sq(adj) = 48,1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	596,695	85,242	11,57	0,000
Residual Error	73	537,683	7,366		
Total	80	1134,377			

2006 (DK/I)

The regression equation is

DKI 2006 = 55,3 + 3,76 Budsjett ja/nei + 0,39 Bruk ABC 81 + 0,337 Bruk BSC 81 - 0,209 Bruk Bench 81 + 0,309 Bruk RP 81 - 0,536 Bruk KL 81 - 0,000133 Størrelse 2006

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	55,325	4,319	12,81	0,000
Budsjett ja/nei	3,758	2,876	1,31	0,195
Bruk ABC 81	0,392	1,352	0,29	0,773
Bruk BSC 81	0,3366	0,6471	0,52	0,605
Bruk Bench 81	-0,2094	0,7658	-0,27	0,785
Bruk RP 81	0,3095	0,7262	0,43	0,671
Bruk KL 81	-0,5364	0,8348	-0,64	0,523
Størrelse 2006	-0,00013313	0,00007119	-1,87	0,065

S = 7,66002 R-Sq = 11,0% R-Sq(adj) = 2,4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	528,50	75,50	1,29	0,269
Residual Error	73	4283,34	58,68		
Total	80	4811,83			

2007 (EKR)

The regression equation is

EKR 2007 = 6,53 + 1,02 Budsjett ja/nei - 0,279 Bruk ABC 81 - 0,041 Bruk BSC 81 + 0,217 Bruk Bench 81 + 0,240 Bruk RP 81 - 0,294 Bruk KL 81 + 0,000117 Størrelse 2007

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	6,525	1,464	4,46	0,000
Budsjett ja/nei	1,0243	0,9770	1,05	0,298
Bruk ABC 81	-0,2793	0,4579	-0,61	0,544
Bruk BSC 81	-0,0407	0,2190	-0,19	0,853
Bruk Bench 81	0,2166	0,2593	0,84	0,406
Bruk RP 81	0,2403	0,2463	0,98	0,333
Bruk KL 81	-0,2937	0,2832	-1,04	0,303
Størrelse 2007	0,00011714	0,00001883	6,22	0,000

S = 2,59706 R-Sq = 42,5% R-Sq(adj) = 36,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	363,256	51,894	7,69	0,000
Residual Error	73	492,366	6,745		
Total	80	855,622			

2007 (DK/I)

The regression equation is

DKI 2007 = 57,8 - 1,53 Budsjett ja/nei + 0,10 Bruk ABC 81 + 0,840 Bruk BSC 81 + 0,265 Bruk Bench 81 + 0,538 Bruk RP 81 + 0,22 Bruk KL 81 - 0,000194 Størrelse 2007

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	57,844	5,333	10,85	0,000
Budsjett ja/nei	-1,532	3,558	-0,43	0,668
Bruk ABC 81	0,101	1,668	0,06	0,952
Bruk BSC 81	0,8401	0,7978	1,05	0,296
Bruk Bench 81	0,2648	0,9443	0,28	0,780
Bruk RP 81	0,5376	0,8972	0,60	0,551
Bruk KL 81	0,219	1,031	0,21	0,833
Størrelse 2007	-0,00019413	0,00006856	-2,83	0,006

S = 9,45871 R-Sq = 10,7% R-Sq(adj) = 2,2%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	784,04	112,01	1,25	0,286
Residual Error	73	6531,10	89,47		
Total	80	7315,14			

2008 (EKR)

The regression equation is

EKR 2008 = - 0,54 + 0,32 Budsjett ja/nei + 0,51 Bruk ABC 81 + 0,998 Bruk BSC 81 - 1,24 Bruk Bench 81 + 0,74 Bruk RP 81 + 0,01 Bruk KL 81 + 0,000053 Størrelse 2008

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,543	6,422	-0,08	0,933
Budsjett ja/nei	0,324	4,268	0,08	0,940
Bruk ABC 81	0,506	2,009	0,25	0,802
Bruk BSC 81	0,9981	0,9593	1,04	0,302
Bruk Bench 81	-1,245	1,140	-1,09	0,279
Bruk RP 81	0,739	1,081	0,68	0,496
Bruk KL 81	0,008	1,244	0,01	0,995
Størrelse 2008	0,00005334	0,00006861	0,78	0,439

S = 11,3985 R-Sq = 4,4% R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	439,5	62,8	0,48	0,844
Residual Error	73	9484,6	129,9		
Total	80	9924,1			

2008 (DK/I)

The regression equation is

DKI 2008 = 36,3 - 24,9 Budsjett ja/nei + 1,8 Bruk ABC 81 + 5,3 Bruk BSC 81 - 4,8 Bruk Bench 81 + 20,3 Bruk RP 81 - 4,1 Bruk KL 81 - 0,000976 Størrelse 2008

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	36,32	70,23	0,52	0,607
Budsjett ja/nei	-24,90	46,68	-0,53	0,595
Bruk ABC 81	1,77	21,97	0,08	0,936
Bruk BSC 81	5,31	10,49	0,51	0,614
Bruk Bench 81	-4,81	12,46	-0,39	0,700
Bruk RP 81	20,34	11,82	1,72	0,089
Bruk KL 81	-4,07	13,60	-0,30	0,766
Størrelse 2008	-0,0009759	0,0007502	-1,30	0,197

S = 124,644 R-Sq = 6,0% R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	72108	10301	0,66	0,702
Residual Error	73	1134143	15536		
Total	80	1206252			

9. Regresjonsanalyse med gjennomsnittsverdier (2005 til 2009)

EKR

The regression equation is

Gj.snitt EKR = 6,29 - 0,657 Budsjett ja/nei - 0,188 11: Activity-Based Costing + 0,144 11: Balanced Scorecard + 0,152 11: Benchmarking + 0,153 11: Rullende prognoser + 0,071 11: Kundelønnsomhetsanalyser + 0,000106 Gj.snitt størrelse

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	6,291	1,418	4,44	0,000
Budsjett ja/nei	-0,6566	0,9439	-0,70	0,489
11: Activity-Based Costing	-0,1880	0,4435	-0,42	0,673
11: Balanced Scorecard	0,1437	0,2120	0,68	0,500
11: Benchmarking	0,1525	0,2516	0,61	0,546
11: Rullende prognoser	0,1533	0,2385	0,64	0,523
11: Kundelønnsomhetsanalyser	0,0709	0,2743	0,26	0,797
Gj.snitt størrelse	0,00010561	0,00001813	5,82	0,000

S = 2,51551 R-Sq = 44,0% R-Sq(adj) = 38,6%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	362,676	51,811	8,19	0,000
Residual Error	73	461,927	6,328		
Total	80	824,603			

DK/I

The regression equation is
 Gj.snitt DK/I = 54,0 - 4,08 Budsjett ja/nei + 0,26 11: Activity-Based Costing + 1,87 11: Balanced Scorecard - 1,51 11: Benchmarking + 4,56 11: Rullende prognoser - 1,44 11: Kundelønnsomhetsanalyser - 0,000360 Gj.snitt størrelse

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	54,04	14,67	3,68	0,000
Budsjett ja/nei	-4,082	9,764	-0,42	0,677
11: Activity-Based Costing	0,264	4,588	0,06	0,954
11: Balanced Scorecard	1,873	2,193	0,85	0,396
11: Benchmarking	-1,512	2,602	-0,58	0,563
11: Rullende prognoser	4,560	2,467	1,85	0,069
11: Kundelønnsomhetsanalyser	-1,445	2,838	-0,51	0,612
Gj.snitt størrelse	-0,0003604	0,0001876	-1,92	0,059

S = 26,0206 R-Sq = 9,2% R-Sq(adj) = 0,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	4988,0	712,6	1,05	0,403
Residual Error	73	49426,1	677,1		
Total	80	54414,1			